

## ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA COMO INDICADOR DO GRAU DE EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: FATORES QUE CARACTERIZAM OS INTRAEMPREENDEDORES E INFLUENCIAM SUA PERCEPÇÃO

Aurimar Barcelos França - FACCAMP<sup>1</sup>  
Jeferson Saraiva - FACCAMP<sup>2</sup>  
Marcos Hashimoto - FACCAMP<sup>3</sup>

**Resumo:** O presente artigo analisa a percepção dos colaboradores em relação ao nível de orientação empreendedora (OE) como um indicador apropriado para o diagnóstico e mensuração do grau de empreendedorismo corporativo. Trata-se de uma pesquisa exploratória, quantitativa, realizada com funcionários de uma empresa de médio porte. Os achados indicam que a percepção dos colaboradores é significativamente influenciada pela idade e tempo de serviço. Estes resultados ajudam a minimizar vieses de pesquisa e corroboram para que as empresas identifiquem com mais facilidade seus intraempreendedores e apoiem suas iniciativas inovadoras.

**Palavras-chave:** Orientação Empreendedora (OE), Intraempreendedorismo, Empreendedorismo Corporativo.

## ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AS AN INDICATOR OF THE DEGREE OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP: FACTORS THAT FEATURING THE INTRAPRENEURS AND INFLUENCING THEIR PERCEPTION

**Abstract:** This article examines the perceptions of employees relative to the level of entrepreneurial orientation (EO) as an appropriate indicator for the diagnosis and measurement of the degree of corporate entrepreneurship. This is an exploratory and quantitative research, performed with employees of a medium-sized company. The findings indicate that the perception of employees is significantly influenced by the age and time of service. These results help to minimize research biases and corroborate for companies more easily to identify their intrapreneurs and support their innovative initiatives.

**Keywords:** Entrepreneurial Orientation (EO), Intrapreneurship, Corporate Entrepreneurship.

---

<sup>1</sup> E.mail: aurimar.franca@yahoo.com.br. Endereço: R. Mário Leandro Luiz de Faria, 429, CEP: 13214-593 - Jundiaí SP

<sup>2</sup> E.mail: jefuza@gmail.com

<sup>3</sup> E.mail: prof.hashimoto@uol.com.br

## Introdução

Algumas organizações que buscam melhorar o desempenho e gerar novos negócios encontram na sua capacidade de inovar, as oportunidades que propiciarão maior competitividade nos mercados em que atuam. O caminho da inovação não é fácil para muitas organizações cujos negócios não são baseados em tecnologia. Contudo, o escopo da inovação permite que qualquer empresa possa inovar por meio de mudanças nos seus processos e serviços nos diversos níveis da organização. Neste sentido, a Orientação Empreendedora (OE) representa um caminho viável para muitas destas organizações trilharem o caminho da inovação como fator de diferenciação e competitividade.

A OE implica na implantação de ações que promovam um clima favorável para iniciativas de natureza empreendedora pelos seus colaboradores. Entretanto, não se pode generalizar um programa ou uma estratégia única e ideal de OE, também conhecida como Empreendedorismo Corporativo, pois as organizações são diferentes em seus modelos de negócios, histórias, cultura, processos e pessoas (HASHIMOTO, 2010).

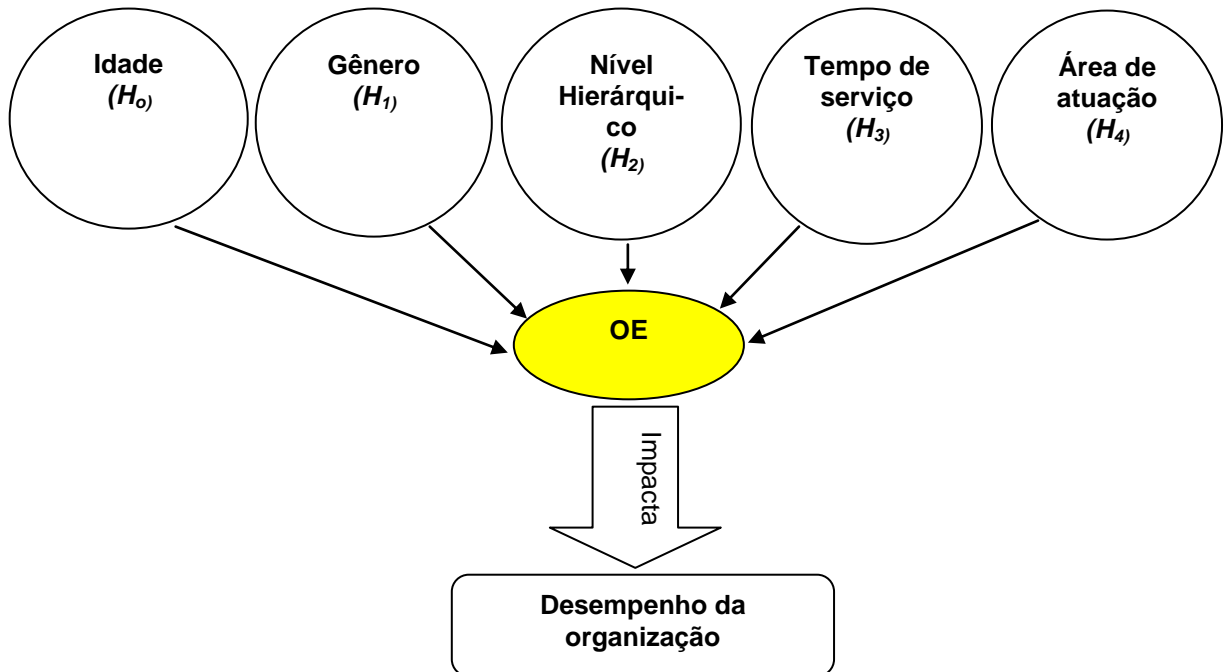
Nessa esteira, o objetivo do presente artigo é analisar a percepção dos colaboradores em relação ao nível de OE e as variáveis que influenciam essa percepção, a fim de tornar esse indicador apropriado para o diagnóstico e mensuração periódica dos avanços empreendedores de uma organização.

O sucesso de um programa que promova a OE depende de diversos fatores internos e externos, dentre eles destaca-se a atuação das pessoas envolvidas no processo, principalmente dos funcionários que estão no nível intermediário das organizações (HASHIMOTO, 2010), a necessidade de entender as variáveis que podem interferir na percepção desses colaboradores em relação à OE, ajudam na determinação de ações mais eficazes no processo de implantação destes programas e aumentam as chances de atingir os resultados esperados. Diversos autores concluíram que existe uma forte correlação positiva entre a OE e o desempenho das organizações (CHILD, 1972; COVIN; COVIN, 1989; COVIN; SLEVIN, 1990; ZAHRA; COVIN, 1995; DESS et al., 1997; WIKLUND, 1999; LUMPKIN; DESS, 2001;

SADLER-SMITH et al., 2003; RICHARD, 2004; TARABISHY et al., 2005; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; FRISHMMAR; HÖRTE, 2007; HASHIMOTO, 2009). Portanto, faz sentido direcionar esforços para a medição periódica e confiável da OE. Convém ponderar que pouca ênfase tem sido dada na literatura sobre os fatores moderadores (RAUCH, A. et al., 2009) que influenciam a percepção dos empregados em relação à OE da organização. Determinar os fatores que afetam na medição do grau de empreendedorismo é fundamental para se obter resultados confiáveis e aceitos por toda a organização. As empresas que querem manter viva essa mentalidade empreendedora são aquelas em que a “auditoria da saúde empreendedora” é adotada e valorizada (IRELAND; KURATKO; MORRIS, 2006). Esse é um instrumento por meio do qual uma organização pode avaliar o grau em que seus funcionários estão preparados para se envolver em comportamento empreendedor através da inovação, a assunção de riscos, ações autônomas e proativas. Segundo Hashimoto (2009), a criação de condições para o surgimento de iniciativas empreendedoras por parte dos funcionários é fundamental na implantação de uma estratégia de OE. Por isso, as pessoas são fundamentais nesse processo e representam a base das observações empíricas do presente trabalho. Nessa linha, a pesquisa aqui apresentada foi estruturada para medir qual o nível de significância das variáveis independentes: idade, sexo, nível hierárquico, tempo de serviço e área de atuação dos colaboradores em relação à percepção da OE da organização.

A figura 1 demonstra as relações que geraram as hipóteses desta pesquisa:

Figura 1. Mapa teórico dos fatores que influenciam a OE.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para avaliar os fatores / variáveis estruturadas na figura 1, definiu-se as seguintes hipóteses:

$H_{0a}$ : A percepção da OE não é significativamente influenciada pela idade dos colaboradores.

$H_{0b}$ : A idade dos colaboradores exerce influência sobre sua percepção da OE.

$H_{1a}$ : A percepção da OE não é significativamente influenciada pelo gênero dos colaboradores.

$H_{1b}$ : O gênero dos colaboradores exerce influência sobre sua percepção da OE.

$H_{2a}$ : A percepção da OE não é significativamente influenciada pelo nível hierárquico dos colaboradores.

$H_{2b}$ : O nível hierárquico dos colaboradores exerce influência sobre sua percepção da OE.

H<sub>3a</sub>: A percepção da OE não é significativamente influenciada pelo tempo de serviço dos colaboradores.

H<sub>3b</sub>: O tempo de serviço dos colaboradores exerce influência sobre sua percepção da OE.

H<sub>4a</sub>: A percepção da OE não é significativamente influenciada pela área de atuação dos colaboradores.

H<sub>4b</sub>: A área de atuação dos colaboradores exerce influência sobre sua percepção da OE.

As hipóteses foram testadas em uma amostra de funcionários de uma empresa familiar de capital fechado, fabricante de alimentos, sediada no estado de São Paulo.

### Fundamentação Teórica

De acordo com Hashimoto (2010, p. 1), “o primeiro uso do termo empreendedorismo foi registrado por Richard Cantilon, em 1755, para explicar a receptividade ao risco de comprar algo por um determinado preço e vendê-lo em um regime de incerteza”. Jean Baptiste Say em 1803 ampliou essa definição, dizendo que empreendedorismo está relacionado àquele que “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”.

Diversos autores ao longo do tempo têm estudado e definido o que é empreendedorismo sob diferentes perspectivas. Algumas correntes associavam empreendedores com inovação. Os economistas (tem-se como exemplo Joseph Schumpeter), definem o empreendedor como aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais, sob a ótica desse estudioso do tema dentro do enfoque econômico. Para ele, o empreendedor é a essência da inovação no mundo (SCHUMPETER, 1982). No contexto comportamentalista os estudiosos têm se concentrado nas características

de comportamento dos empreendedores como criação e intuição, por exemplo. Pode-se destacar McClelland (1972) dentro do grupo de autores que aponta como um dos traços mais importantes do empreendedor, a motivação de realização ou impulso para melhorar. Em seus estudos ele discutia o motivo que levava algumas sociedades a serem mais dinâmicas que outras. A Academia tem direcionado seus estudos no campo do empreendedorismo tanto para os indivíduos como para grupos e organizações empresariais. O empreendedorismo é concebido sob o escopo dos indivíduos, por estar geralmente associado à criação de algo novo, ou seja, uma invenção que tenha um valor reconhecido. Já no contexto das organizações, o empreendedorismo é visto como um meio de crescimento e renovação para organizações já existentes, na forma do empreendedorismo corporativo (GUTH; GINSBERG, 1990), mais recentemente denominado genericamente como Orientação Empreendedora, que se refere ao processo empreendedor no nível da organização. A OE emerge da perspectiva da escolha estratégica de Child (1972), o qual afirma que as oportunidades de desenvolvimento de novos negócios podem ser alcançadas de maneira bem sucedida e de forma intencional (VAN DE VEM; POOLE, 1995). Portanto, o conceito envolve as intenções e ações de atores-chave que atuam num processo generativo dinâmico voltado para a (re)criação de um negócio no nível da organização, onde se destacam os estudos de Miller & Friesen (1982) e Covin e Slevin (1990, 1991). A OE foi originalmente concebida por Miller (1983) por meio de três dimensões: receptividade a riscos, inovação e pró-atividade. Elas variam de forma independente uma da outra (COVIN, 2006) em força e efeito sobre o desempenho organizacional, e são comumente utilizadas para medir o nível de empreendedorismo das organizações (KREISER; MARINO; WEAVER, 2002). Pró-atividade é o processo de agir em antecipação de necessidades futuras, mudanças e desafios que podem levar a novas oportunidades (LUMPKIN; DESS, 1996). A receptividade a riscos é definida como se aventurar em território desconhecido ou circunstâncias sem saber quais serão os resultados (COVIN; SLEVIN, 1991). Finalmente, inovação reflete a unidade para lidar com atividades que resultem em novas ideias e com experimentos que podem levar a novos processos, produtos e serviços (LYON; LUMPKIN; DESS, 2000). O desenvolvimento



de numerosas tipologias do comportamento empreendedor sugere que a OE pode ser mais bem caracterizada por várias dimensões em diversas combinações presentes quando uma empresa se engaja na criação e expansão de um negócio. Lumpkin e Dess (1996) destacam que as três dimensões são fundamentais na compreensão do processo empreendedor para as quais, as combinações dependem do tipo de oportunidade empreendedora que a empresa procura e acrescentam mais duas dimensões, a autonomia e a agressividade competitiva. A autonomia se refere à liberdade e poder para implementar o que for necessário para antecipar e agir sobre uma oportunidade com perseverança, adaptabilidade e tolerância a erros, (MORRIS; ALLEN; SCHINDEHUTTE; AVILA, 2006) seja para a introdução de novos produtos e serviços no mercado ou a adoção de novas técnicas, processos e tecnologia (COVIN; MILES, 1999). Nesse contexto, o intraempreendedor tem independência para agir, define os objetivos e metas, toma decisões, busca e gerencia recursos, escolhe as estratégias de ação, traça planos de ação para alcançar resultados relevantes para o negócio (HASHIMOTO, 2009). Já a agressividade competitiva (COVIN; COVIN, 1989) reflete um intenso esforço de uma organização para superar seus rivais e está relacionada com a reação às ameaças do mercado, principalmente em relação à concorrência. Embora Lumpkin e Dess (1996) afirmem que as cinco dimensões da OE sejam centrais para entender o processo empreendedor, este poderá ocorrer em diferentes combinações em uma organização. Isto porque, deve-se ter em mente o tipo de oportunidade empreendedora que a organização persegue, ou mesmo apenas algumas dimensões podem estar presentes. Os fatores externos como, por exemplo, o ambiente de negócios, ou os fatores internos como a estrutura organizacional ou ainda, as características dos fundadores ou líderes da organização, poderão ser contingentes o quanto cada uma das dimensões será útil para predizer a natureza e o sucesso de um empreendimento. Assim, eles propõem a multidimensionalidade do constructo OE, no qual cada dimensão deve ser analisada de forma independente e nenhuma das dimensões seja obrigatória na caracterização da OE, nem sequer determinante. Morris (1998) corrobora com essa abordagem, apontando que a variação de cada uma das dimensões depende do contexto e da situação. A maioria

dos estudos sobre a OE tem adotado as três dimensões propostas por Miller (1983), entre eles: Covin e Slevin (1989, 1991); Covin e Covin (1990); Guth e Ginsbert (1990); Morris, Lewis e Sexton (1994); Zahra e Covin (1995); Wiklund (1999); Richard et al. (2004); Mello et al. (2004); Wiklund e Shepherd (2005); Covin, Green e Slevin (2006). A OE e o gerenciamento empreendedor são conceitos análogos utilizados para caracterizar uma organização empreendedora, ou seja, uma organização que possui uma postura empreendedora. Covin e Slevin (1989) afirmam que organizações com postura empreendedora promovem frequentemente, e de forma extensiva, a inovação em seus produtos e tecnologias. Elas são agressivamente competitivas e seus gerentes possuem propensão a assumir riscos calculados para implantar as mudanças. Lumpkin e Dess (1996), ao tratar da OE relacionada à *performance*, também destacam os fatores moderadores dessa relação. Eles apontam que fatores organizacionais e fatores ambientais influenciam a OE, que por sua vez, reflete na *performance* da organização. Em sentido semelhante, Miller (1983) aponta que o empreendedorismo é integralmente relacionado às variáveis de ambiente, estrutura, estratégia e personalidade do líder, e que este relacionamento varia sistemática e logicamente de um tipo de organização para outro. E ainda, na amplitude de estudos empíricos sugerem que a orientação empreendedora da empresa provém da liderança e da orientação de seus principais executivos (SADLER-SMITH et al., 2003; TARABISHY et al., 2005). A teoria de gestão estratégica também atesta que os gerentes de alto escalão têm impacto efetivo na formulação estratégica (GRONHAUG, KAUFMANN, 1988; WIKLUND, 1999). É bem verdade que estratégias empresariais devem construir uma cultura voltada para o desenvolvimento do intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo, que é visto como um processo de estimular ideias inovadoras e processos (SCOTT; ROSA; KLANDT, 1998), muitas vezes com foco na criação de riqueza. Empreendedorismo corporativo é um tema de atração para muitos gestores em empresas e tornou-se um assunto de interesse devido ao seu efeito positivo sobre o desempenho das organizações.

Pesquisas anteriores (MILLER, 1983; KURATKO et al., 1990; GUTH; GINSBERG, 1990) identificaram um conjunto de pré-requisitos para o



empreendedorismo corporativo, relacionados com o ambiente (ameaças e oportunidades), o comportamento de alta e média gestão (visão, apoio, empenho e estilo), a organização (cultura, estratégia, estrutura e modos de trabalho) e desempenho (HEINONEN, 1999). Esses fatores são amplamente discutidos na literatura e reconhecidos como importantes na promoção do empreendedorismo corporativo (GUTH E GINSBERG, 1990; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1991; HORNSBY et al., 1993; THOMPSON, 1999; ANTONCIC; HISRICH, 2001; KURATKO et al., 2005), em especial, o papel vital dos gerentes de nível médio em criar um ambiente que encoraje a inovação e empreendedorismo interno (HORNSBY et al., 2002; KURATKO et al., 2005). Veenker et al. (2008) estudaram a relação entre características organizacionais e as condições presentes no empreendedorismo corporativo em organizações holandesas e concluíram os fatores: a centralização, a cooperação entre colegas, a cooperação entre os departamentos e a formalização, interferem na percepção do empreendedorismo corporativo. Existem ainda outros fatores, como por exemplo: as experiências empreendedoras anteriores que afetam diretamente a viabilidade percebida e conveniência das ações empreendedoras (KRUEGER, 1993). Estudos também consideram que vieses cognitivos, tais como excesso de confiança e ilusão de controle, influenciam diretamente as percepções relacionadas ao empreendedorismo e a percepção de risco (KEH, et al., 2002; SIMON et al., 2000). Outras pesquisas sobre cultura e empreendedorismo sugerem que os valores culturais como: a distância de alta direção, o individualismo, a baixa incerteza, podem aumentar a viabilidade percebida e a conveniência de potenciais oportunidades empreendedoras (BUSENITZ; LAU, 1996; MCGRATH; MACMILLAN, 1992; MCGRATH et al., 1992, MITCHELL et al., 2002). Traços da personalidade também podem influenciar a percepção do indivíduo em relação às oportunidades empreendedoras e contribuem para uma melhor compreensão do processo de tomada de decisão (YAN, 2010). Existe também uma interação entre conhecimento, aprendizagem e cognição do indivíduo nas atividades e ações para o processo empreendedor (HAYNIE et al., 2012). Um estudo recente sobre orientação empreendedora desenvolvido por Cruz e Nordqvist (2012), mostra que as

percepções do ambiente competitivo e da OE se correlacionam de forma diferenciada em empresas familiares, dependendo da geração no comando, e é geralmente mais forte em empresas de segunda geração da família. Estudos anteriores sugerem que fatores demográficos como gênero (HISRICH; O'BRIEN, 1981; SEXTON; BOWMAN-UPTON, 1990; CHAGANTI; PARASUMAN, 1996), idade (COOPER, 1973; HOWELL, 1972; SHAPERO, 1971), etnia (WALDINGER et al., 1990;. CHAGANTI; GREENE, 2002), nacionalidade (HOFSTEDE, 1980), experiência de trabalho (TIMMONS; SPINELLI, 2007) e experiência empresarial (KRUEGER, 1993; BROCKHAUS, 1982), podem ser importantes para entender as ações e intenções empreendedoras dos indivíduos dentro ou fora das organizações. Para Rauch, A. et al. (2009), a variância dos resultados em estudos de OE devem levar em consideração a melhoria das escalas de medição, ou examinar fatores moderadores relevantes que podem afetar a relação entre OE e o desempenho da organização. Potenciais variáveis moderadoras incluem a idade da empresa, o dinamismo ambiental, cultura nacional, a estratégia perseguida e estrutura organizacional. O estudo feito por estes autores sugere que é hora de abrir as pesquisas sobre OE para novas ideias e continuar analisando o papel dessas variáveis moderadoras (ver LUMPKIN; DESS, 1996), aumentando assim, a compreensão do espírito empresarial e reforçando a base científica.

## Metodologia

O presente estudo refere-se a uma investigação de natureza exploratória que examina a relação entre o perfil do colaborador e sua percepção da OE de uma organização. Foi adotado o método de pesquisa quantitativo, no qual os dados empíricos foram coletados através de um questionário com questões de múltipla escolha em escala Likert de 5 pontos. Cada respondente assinalou a opção mais adequada com relação às proposições descritas, dando nota de 1 a 5, sendo 1 igual a discordo totalmente e 5 concordo totalmente. A amostra foi composta por 36 respondentes selecionados aleatoriamente e convidados individualmente a emitir sua percepção com relação às proposições. Essa amostra representa 10,29% do

número total de colaboradores da organização pesquisada. Segundo Hashimoto (2010), para que a amostra que identifica a OE seja válida, a população estudada deve ter representatividade. Para essa estratificação, os respondentes foram classificados e codificados de acordo com o perfil de cada um respectivamente, dentro das categorias descritas na tabela 1.

Tabela 1 - Perfil dos respondentes

<b>Perfil dos respondentes</b>		
<b>Idade</b>	<b>Códigos</b>	<b>%</b>
Entre 20 e 29 anos	1	28
Entre 30 e 39 anos	2	67
Entre 40 e 49 anos	3	3
Superior a 50 anos	4	3
<b>Gênero</b>	<b>Códigos</b>	<b>%</b>
Feminino	0	31
Masculino	1	69
<b>Nível hierárquico</b>	<b>Códigos</b>	<b>%</b>
Gerência/Coordenação	1	8
Supervisão	2	14
Operacional	3	78
<b>Tempo de serviço na organização</b>	<b>Códigos</b>	<b>%</b>
Menor ou igual a 1 ano	1	17
Entre 1 e 5 anos	2	42
Entre 6 e 10 anos	3	16
Entre 11 e 20 anos	4	6
Superior a 20 anos	5	0
<b>Áreas de atuação</b>	<b>Códigos</b>	<b>%</b>
Administrativa	1	8
Industrial	2	56
Qualidade	3	28
Engenharia	4	8

Fonte: Os Autores.

A empresa escolhida é familiar, de primeira geração, capital fechado, fabricante de alimentos e está no mercado a mais de 40 anos. Atualmente, conta com duas unidades fabris, dois centros de distribuição e um faturamento anual de 80 a 120 milhões de reais. O estudo foi realizado entre os meses de Dezembro de 2011 a Janeiro de 2012. A unidade pesquisada está sediada no interior do estado de São Paulo e possui em torno 350 colaboradores diretos. As proposições utilizadas no questionário foram adaptadas, testadas e aplicadas por Hashimoto (2009). Estão embasadas na literatura científica considerando o questionário de OE para mensurar a postura estratégica das organizações, com base em medidas desenvolvidas por

Miller e Friesen (1982), publicada por Miller (1983), refinada por Covin e Slevin (1989) e posteriormente analisada e acrescentada por Lumpkin e Dess (1996).

A escala utilizada nesta pesquisa se concentra em quatro dimensões da OE: receptividade a riscos, inovação, pró-atividade e autonomia. As variáveis independentes: idade, gênero, nível hierárquico, tempo de serviço e área de atuação dos colaboradores, foram analisadas em relação às variáveis dependentes que fizeram parte deste constructo, sendo formatadas em 14 proposições (P01 a P14) para mensurar o nível de OE da organização, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2- Proposições utilizadas no questionário

Código	Proposições
P01	Sou estimulado (a) a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho.
P02	Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa.
P03	Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários.
P04	Tenho pouca liberdade para contribuir com críticas e sugestões ao (à) meu (minha) chefe.
P05	Sinto-me apoiado (a) pelo meu (minha) chefe quando decido assumir novos desafios.
P06	Participo pouco das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho.
P07	Os (As) chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa.
P08	As pessoas que trabalham nesta empresa tem dificuldade em saber o que devem fazer para torná-la cada vez melhor.
P09	Meu (Minha) chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe.
P10	As pessoas que trabalham na empresa estão sempre procurando inovar aquilo que fazem.
P11	Sinto que nesta empresa as pessoas podem assumir riscos quando tentam promover melhorias no seu trabalho.
P12	Nesta empresa as pessoas têm autonomia para tomar decisões sem precisar consultar o (a) chefe.
P13	Sou reconhecido (a) e recompensado (a) quando tenho iniciativas inovadoras.
P14	Nesta empresa há pouca tolerância aos erros cometidos pelos empregados (as).

Fonte: Adaptado de Hashimoto (2009).

As proposições P04, P06, P08 e P14, foram invertidas negativamente para evitar vieses e aumentar a confiabilidade das respostas. Foram usadas técnicas estatísticas para testar as hipóteses definidas à luz das teorias atuais existentes sobre OE. Os dados foram trabalhados em planilhas Excel e nos softwares SPSS e Bioestat. A validação do questionário foi realizada por meio da análise de quatro Juízes especialistas e estudiosos do tema empreendedorismo e administração, que

avaliaram se as proposições pertenciam ou não ao tema e se não existiam ambiguidades. Todas as proposições foram validadas e aprovadas. Utilizou-se a análise do alfa de Cronbach para verificar a integridade interna e a consistência do questionário. Para analisar os dados obtidos através das respostas e testar as hipóteses formuladas, utilizou-se regressão linear simples e teste de correlação linear de Pearson.

### **Análise dos Resultados**

A verificação da integridade interna do instrumento de coleta de dados utilizado apresentou um alfa de Cronbach de 0,71, validando o questionário utilizado, pois um valor de  $\alpha$  de pelo menos 0,7 reflete uma fidedignidade aceitável (CRONBACH, 1951; NUNNALLY, 1978). Os respondentes atribuíram notas de 1 a 5 para cada uma das 14 proposições descritas no questionário. Portanto, o nível de OE da organização pode ser expresso e atingir as pontuações:

- Nível baixo de OE: notas de 14 a 28 pontos.
- Nível médio de OE: notas de 29 a 42 pontos.
- Nível alto de OE: notas de 43 a 70 pontos.

Analisando as notas atribuídas pelos respondentes para cada uma das 14 proposições, chega-se ao nível de OE da organização que, na média geral, ficou em 48,56 pontos, demonstrando que há um nível alto de OE. Dos 36 respondentes, 19,4% acredita que a organização está com um nível médio de OE e 80,6% acredita que a organização tem um nível alto de OE. Constata-se desta forma, que a maioria dos respondentes percebe a empresa como sendo intraempreendedora. Com relação à variável independente idade dos colaboradores, o valor de F (regressão) é significativo (Tabela 2,  $p = 0.0318$ ), rejeitando-se a hipótese de nulidade ( $H_{0a}$ ) e confirmando-se a hipótese  $H_{0b}$ . Nessa linha, nota-se que a percepção da OE é influenciada pela idade dos colaboradores. Verificou-se que o nível de OE diminui na medida em que a idade do colaborador aumenta e pelo coeficiente de determinação ajustado ( $R^2 = 0.1001$ ), verifica-se que somente 10,01% da variável dependente é



explicada pela variável preditiva, devendo outros fatores atuar como preditores da OE.

Quadro 1 - Resultados do teste de regressão linear simples – variáveis: idade e gênero. Nível de significância  $p < 0,05^*$ .

	Variáveis independentes	
	Idade	Gênero
F (regressão)	4,8952 / $p = 0,0318^*$	0,04161 / $p = 0,8257$
R2 (ajustado)	0,1001	-0,0280
Coefficient e de regressão	-3,6741 / $t = -2,2125$ / $p = 0,0337$	-0,5091 / $t = -0,2147$ / $p = 0,8313$

Fonte: Os Autores.

Analisando o gênero dos colaboradores, o valor de F (regressão) não é significativo (Tabela 2,  $p = 0.8257$ ). Aceitando-se a hipótese de nulidade ( $H_{1a}$ ) e rejeitando a hipótese  $H_{1b}$ , percebe-se que a OE não é significativamente influenciada pelo gênero dos colaboradores. Para os níveis hierárquicos pesquisados (Gerência e Coordenação, Supervisão e Operacional), o valor de F (regressão) não é significativo (Tabela 3,  $p = 0.2095$ ), aceitando-se a hipótese de nulidade ( $H_{2a}$ ) e rejeitando a hipótese  $H_{2b}$ , constatando-se que a percepção da OE não é significativamente influenciada pelo nível hierárquico dos colaboradores.

Quadro 2 - Resultados do teste de regressão linear simples – variáveis: nível hierárquico e tempo de serviço. Nível de significância  $p < 0,05^*$ .

	Variáveis independentes	
	Nível hierárquico	Tempo de serviço
F (regressão)	1,6186 / $p = 0,2095$	5,4487 / $p = 0,0242^*$
R2 (ajustado)	0,0174	0,1128
Coefficient e de regressão	2,2077 / $t = 1,2722$ / $p = 0,2118$	-0,29236 / $t = -2,3342$ / $p = 0,0256$

Fonte: Os Autores.

Avaliando o tempo de serviço em relação ao nível de OE, o valor de F (regressão) é muito significativo (Tabela 3,  $p = 0.0242$ ), rejeitando-se a hipótese de nulidade ( $H_{3a}$ ) e confirmando-se a hipótese  $H_{3b}$ , ou seja, a percepção da OE é influenciada pelo nível hierárquico dos colaboradores. Constata-se que o nível de OE diminui na medida em que o tempo de serviço aumenta. Pelo coeficiente de

determinação ajustado ( $R^2 = 0.1128$ ), verifica-se que somente 11,28% da variável dependente é explicada pela variável preditiva, devendo outros fatores atuar como preditores da OE. Quando se correlaciona o grau de percepção da OE com a área de atuação dos colaboradores (Tabela 4), verifica-se que os resultados mostram fraca correlação positiva entre o nível de OE e as áreas contempladas na pesquisa ( $r = 0.1322$  e  $p = 0.4422$ ), aceitando-se assim, a hipótese de nulidade  $H_{4a}$ : A percepção da OE não varia significativamente entre as diferentes áreas de atuação dos colaboradores respondentes.

Quadro 3 - Teste correlação linear de Pearson.

Teste de correlação linear de Pearson entre OE e área de atuação	
n (pares)	36
R (Pearson)	0,1322
IC 95%	-0,21 a 0,44
IC 99%	-0,31 a 0,52
R <sup>2</sup>	0,0175
T	0,7774
GL	34
(p)	0,4422
Poder 0,05	0,1885
Poder 0,01	0,0498

Fonte: Os Autores.

## Conclusões

A proposta descrita nesse artigo está baseada em uma pesquisa de campo, onde se analisou as correlações e o nível de significância entre grau de percepção da OE dos diferentes atores dentro de uma organização familiar de médio porte. De acordo com os resultados desta pesquisa, a percepção da OE na organização pode variar também de acordo com a idade e o tempo de serviço dos colaboradores, sendo que, quanto maior a idade e/ou o tempo de serviço, menor o grau de percepção da OE da organização. Isso significa que os colaboradores mais velhos e os mais antigos de casa tendem a ser mais orientados à atitude empreendedora (HASHIMOTO, 2009). Contudo, a variável moderadora experiência de trabalho pode

influenciar negativamente na percepção de oportunidade de um novo empreendimento (YAN, 2010). Esse fato leva a uma suposição de que a percepção da OE também tende a ser mais criteriosa e exigente na medida em que os funcionários adquirem mais experiência, levando-os a atribuir notas mais baixas quando questionados sobre o grau de empreendedorismo da organização. Esses resultados corroboram com a teoria de que o grau de OE pode ser influenciado por diversos fatores, entre eles: a idade, tempo de casa, gênero (sexo), nível hierárquico, salário e nível de instrução dos colaboradores. Isto sem considerar a influência do ambiente externo, visto que tais variáveis dificilmente podem ser isoladas para uma avaliação mais isenta e livre de vieses (HASHIMOTO, 2009; ZAHRA; COVIN, 1995; ANTONCIC; HISRICH 2001). As hipóteses determinadas foram testadas a um nível de significância de 5% e o resumo da análise das hipóteses contra os resultados obtidos estão na Tabela 3.

Tabela 3 - Resumo da análise das hipóteses.

Hipótese	Descrição	Conclusão
H <sub>0a</sub>	A percepção da OE não é significativamente influenciada pela idade dos colaboradores.	Rejeitada
H <sub>0b</sub>	A idade dos colaboradores exerce influência sobre sua percepção da OE.	<b>Não rejeitada</b>
H <sub>1a</sub>	A percepção da OE não é significativamente influenciada pelo gênero dos colaboradores.	<b>Não rejeitada</b>
H <sub>1b</sub>	O gênero dos colaboradores exerce influência sobre sua percepção da OE.	Rejeitada
H <sub>2a</sub>	A percepção da OE não é significativamente influenciada pelo nível hierárquico dos colaboradores.	<b>Não rejeitada</b>
H <sub>2b</sub>	O nível hierárquico dos colaboradores exerce influência sobre sua percepção da OE.	Rejeitada
H <sub>3a</sub>	A percepção da OE não é significativamente influenciada pelo tempo de serviço dos colaboradores.	Rejeitada
H <sub>3b</sub>	O tempo de serviço dos colaboradores exerce influência sobre sua percepção da OE.	<b>Não rejeitada</b>
H <sub>4a</sub>	A percepção da OE não é significativamente influenciada pela área de atuação dos colaboradores.	<b>Não rejeitada</b>
H <sub>4b</sub>	A área de atuação dos colaboradores exerce influência sobre sua percepção da OE.	Rejeitada

Fonte: Os Autores.

Essas comprovações podem corroborar para a tomada de decisões com relação às estratégias de implantação da OE, podendo ser avaliadas através de uma

sistemática de medição do indicador OE que, segundo os autores citados nesse estudo (CHILD,1972; COVIN; COVIN, 1989; COVIN; SLEVIN, 1990; ZAHRA; COVIN, 1995; DESS et al., 1997; WIKLUND, 1999; LUMPKIN; DESS, 2001; SADLER-SMITH et al., 2003; RICHARD, 2004; TARABISHY et al., 2005; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; FRISHMMAR; HÖRTE, 2007; HASHIMOTO, 2009), tem correlação positiva com o desempenho organizacional e influencia o desempenho financeiro das organizações. Para Moreno e Casillas (2008), existe ainda uma correlação entre inovatividade de uma organização e sua OE, conseqüentemente influenciando a estratégia que a organização irá utilizar, levando a concluir que a mensuração correta e confiável da OE torna-se um importante indicador para a organização empreendedora. A partir dos resultados apresentados neste artigo, abre-se um campo para novas pesquisas teóricas e empíricas a respeito da percepção dos colaboradores acerca da OE da empresa, levando-se em consideração outras variáveis independentes inter-relacionadas que não foram aqui analisadas. Desta maneira, ressalta-se a limitação da presente pesquisa que utilizou uma amostra pequena, levando em consideração a opinião de colaboradores de uma única organização e um conjunto de variáveis abrangendo somente cinco independentes (idade, gênero, nível hierárquico, tempo de serviço e área de atuação). Levando-se em consideração estas limitações, abre-se a possibilidade de replicação desta pesquisa em outras organizações de diferentes tipos, negócios e tamanhos, possibilitando testes mais abrangentes das hipóteses aqui descritas, levantando outras a serem testadas para examinar a relação entre o perfil do colaborador e a percepção dele em relação à OE. Desta maneira, haverá espaço para a geração e generalização de teorias sobre OE nas organizações. Por derradeiro, recomenda-se que os gestores de organizações que desejam ou estão em processo de implantação de uma cultura empreendedora, adotem o indicador OE como uma métrica para a mensuração do nível de empreendedorismo da organização. Todavia, é preciso levar em consideração e tomar o cuidado de entrevistar pessoas com diferentes perfis de idade e tempo de serviço para não criar um viés indesejável nos resultados dessas pesquisas internas, o que poderia levar à

tomada de decisões pouco assertivas rumo ao empreendedorismo corporativo e a melhoria no desempenho dos negócios.

## Referências

ANTONCIC, B.; HISRHICH, R. D. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of Business Venturing**, v. 16, p. 495-527, 2001.

BROCHAUS, R. H. The psychology of the entrepreneur. In C. Kent, D. Sexton, and K. Vesper, **Encyclopedia of Entrepreneurship**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p. 39-57, 1982.

BUSENITZ, L. W.; LAU, C. M. A cross-cultural cognitive model of new venture creation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 20(4): p. 25-39, 1996.

CHAGANTI, R.; GREENE, P. G. Who are ethnic entrepreneurs? A study of entrepreneurs; ethnic involvement and business characteristics. **Journal of Small Business Management**, 40(2): p. 126-143, 2002.

CHAGANTI, R.; PARASURAMAN, S. A study of the impacts of gender on business performance and management patterns in small businesses. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 21(2): p. 73-75, 1996.

CHILD, J. **Organization structure, environment, and performance: the role of strategic choice**. *Sociology*, v. 6, pp. 1-22, 1972.

COOPER, A. **Technical entrepreneur ship: what do we know?** *Research and Development Management*, 3 (February): p. 3-18, 1973.

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.

---

FRANÇA, A. B.; SARAIVA, J.; HASHIMOTO, M. Orientação empreendedora como indicador do grau de empreendedorismo corporativo: fatores que caracterizam os intraempreendedores e influenciam sua percepção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.1, n. 3, 2012.



\_\_\_\_\_. New venture strategic posture, structure and performance: an industry life cycle analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 5, p. 123-35, 1990.

\_\_\_\_\_. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, vol. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.

COVIN, J. G.; COVIN, T. J. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 14, n. 1, p. 75-87, 1989.

COVIN, J. G.; MILES, MORGAN P. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, vol. 23, n. 3, p. 47-63, 1999.

CRONBACH, L. J. **Coefficient alpha and the internal structure of tests**. *Psychometrika*, 16(3), p. 297-334, 1951.

CRUZ, C.; NORDQVIST, M. Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. **Small Business Economics**, Dordrecht, Netherlands, Dordrecht, v. 38, n. 1, p. 33-49, 2012.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T; COVIN, J. G. Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 9, pp. 677-695, 1997.

FRISHMMAR, J.; HÖRTE, S. Â. The role of market orientation and entrepreneurial orientation for new product development performance. **Manufacturing firms. Technology Analysis & strategic Management**, v. 19, n. 6, p. 765-788, 2007.

GUTH, W. D.; GINSBERG, A. Guest editor's introduction: corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**. v. 11, p. 5- 15, 1990.

HASHIMOTO, M. **Organizações intra-empendedoras**: Construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Espírito empreendedor nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HEINONEN, J. **Towards customer orientation and competitiveness**: The potential of intrapreneurship in the change process of a municipal service unit, Dissertation, Series A-5, Publications of Turku School of Economics and Business Administration, Turku, 1999.

HAYNE, J. M.; SHEPHERD, D. A.; PATZELT, H. Cognitive adaptability and an entrepreneurial task: the role of metacognitive ability and feedback. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 2, p. 237-265, 2012.

HISRICH, R. D.; O'BRIEN, M. **The woman entrepreneur from a business and sociological perspective**. In: VESPER K. H. (Eds). *Frontiers in Entrepreneurship Research*, p. 21-39. Wellesley, MA: Babson College, 1981.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

HOWELL, R. Comparative profiles entrepreneurs versus the hired executive: San Francisco peninsula semiconductor industry. In: COOPER, A.; KOMIVES, J. (Eds.), **Technical entrepreneurship**: A symposium. Milwaukee: Center for Venture Management, p. 47-62, 1972.

HOMSBY, J. S.; NAFFIGER, D. W.; KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V. An interactive model of the corporate entrepreneurship process. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 17, n. 2, p. 29-37, 1993.

HOMSBY, 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. 253-73, 2002.

IRELAND, R. D.; KURATKO, D. F.; MORRIS, M. H. A health audit for corporate entrepreneurship: Innovation at all levels: Part II. **The Journal of Business Strategy**, v. 27, n.2, p. 21-30, 2006.

KEH, H. T; FOO, M. D.; LIM, B. C. Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive process of entrepreneurs. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n.2, p. 125-148, 2002.

KREISER, P. M.; MARINO, L. D.; WEAKER, K. M. Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v.26, n.4, p. 71-95, 2002.

KRUEGER, N. F. The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v.18, n.1, p. 5-22, 1993.

KURATKO, D. F. The emergence of entrepreneurship education: development, trends, and challenges. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 29, n.5, p. 577-597, 2005.

KURATKO, D. F.; HOMSBY, J. S.; GOLDSBY, M. G. Sustaining corporate entrepreneurship. Modeling perceived implementation and outcome comparisons at

organizational and individual levels. **Journal of Entrepreneurship and Innovation**, May, p. 77-89, 2004.

KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V.; HOMSBY, J. S. Developing an entrepreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. **Strategic Management Journal**, v. 11, n.4, p. 49-58, 1990.

KURATKO, D. F.; IRELAND, R. D.; COVIN, J. G.; HOMSBY, J. S. A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 29, n. 6, p. 699-716, 2005.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. **Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance**. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, p. 135–172, 1996.

\_\_\_\_\_. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venture**. n. 16, p. 429-451, 2001.

LYON, D.; LUMPKIN, G.; DESS, G. Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision-making process. **Journal of Management**, v. 26, n. 5, p. 1055–1085, 2000.

MCCLELAND, D.C. **A Sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MCGRATH, R. G.; MACMILLAN, I. C. More like each other than anyone else? A cross-cultural study of entrepreneurial perceptions. **Journal of Business Venturing**, v. 7, n.5, p. 249-419, 1992.

MCGRATH, R. G.; MACMILLAN, I. C.; SCHEINBERG, S. Elitists, risk-takers, and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, v.7, p. 115-135, 1992.

MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S. Compreendendo a Orientação Empreendedora de Empresas de Alta Tecnologia. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (Orgs.) **Empreendedorismo além do plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.

MILLER, D. **The correlates of entrepreneurship in three types of firms**. *Management Science*, v. 27, n. 7, p. 770-791, 1983.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 1-25, 1982.

MITCHELL, R. K. et al. Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 27, n.2, p. 93 -104, 2002.

MORENO, A. M.; CASILLAS J. C. Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: a causal model. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 35, n. 3, p. 507-528, 2008.

MORRIS, M. H.; LEWIS, P. S.; SEXTON, D. L. Reconceptualizing entrepreneurship: an input output perspective. **SAM Advanced Management Journal**, v. 59, n. 1, p. 21-31, 1994.

MORRIS, M. H. **Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies**. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group, Incorporated, 1998.

---

FRANÇA, A. B.; SARAIVA, J.; HASHIMOTO, M. Orientação empreendedora como indicador do grau de empreendedorismo corporativo: fatores que caracterizam os intraempreendedores e influenciam sua percepção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.1, n. 3, 2012.



MORRIS, M. H. et al. Balanced Management Control Systems as a Mechanism for Achieving Corporate Entrepreneurship. **Journal of Management Issues**, EUA, v.18, n.4, p. 468-493, 2006.

NUNNNALY, J. C. **Psychometric Theory**. New York: McGraw-Hill, 1978.

RAUCH, A. et al. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Waco, United Kingdom, v. 33, n. 3, p. 761-787, 2009.

RICHARD, O. C. et al. **Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions**. Academy of management Journal, v. 47, n. 2, p. 255-266, 2004.

SADLER-SMITH, E. et al. Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 1, p. 47-68, 2003.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCOTT, M. G.; ROSA, P.; KLANDT, H. Educating entrepreneurs for wealth creation. In **Educating entrepreneurs for wealth creation**. Aldershot, UK: Ashgate, 1998.

SEXTON, D. L.; BOWMAN-UPTON, N. Female and male entrepreneurs: Psychological characteristics and their role in gender-related discrimination. **Journal of Business Venturing**, v. 5, p. 29-36, 1990.

SHAPERO, A. **An action program of entrepreneurship**. Austin: Multi-Disciplinary Research, 1971.

SIMON, M.; HOUGHTON, S. M.; AQUINO, K. Cognitive biases, risk perception and venture formation: How individuals decide to start companies. **Journal of Business Venturing**, v.15 , n.2, p. 113-134, 2000.

TARABISHY, A. et al. The Entrepreneurial Leader's Impact on the Organization's Performance in Dynamic Markets. **The Journal of Private Equity**, v. 8, n.4, p. 20-29, 2005.

TIMMONS, J. A.; SPINELLI, S. **New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century**. McGraw-Hill, Boston, 2007.

THOMPSON, J. L. A strategic perspective of entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 5, n. 6, p. 279-96, 1999.

VEENKER, S. *et al.* A. Organizational conditions for corporate entrepreneurship in Dutch organizations. **The Journal of Entrepreneurship**, v. 17, n.1, p. 49, 2008.

VAN DE VEN; ANDREW, H.; POOLE, M. S. **Explaining development and change in organizations**. Academy of Management. The Academy of Management Review, v.20, n.3, p. 510-510, 1995.

WALDINGER, R. H.; ALDRICH, H.; WARD, R. **Ethnic Entrepreneurs**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.

WIKLUND, J. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 24, n. 1, p. 37-49, 1999.

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

---

FRANÇA, A. B.; SARAIVA, J.; HASHIMOTO, M. Orientação empreendedora como indicador do grau de empreendedorismo corporativo: fatores que caracterizam os intraempreendedores e influenciam sua percepção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.1, n. 3, 2012.

YAN, J. The Impact of Entrepreneurial Personality Traits on Perception of New Venture Opportunity. **New England Journal of Entrepreneurship, Fairfield, United States, Fairfield**, v. 13, n. 2, p. 21-35, 2010.

ZAHRA, S.A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an explanatory study. **Journal of Business Venturing**, v. 6, n. 4, p. 259-85, 1991.

ZAHRA, S.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**. v. 10, p. 43-58, 1995.