

## OS GESTORES, AS EMPRESAS E AS ESTRATÉGIAS EMPREENDEDORAS: O CASO DAS EMPRESAS INDUSTRIAIS E DA CONSTRUÇÃO NA REGIÃO DO VALE DO SOUSA

Nelson Duarte, nduarte@estgf.ipp.pt, ESTGF/IPP – CETRAD – CIICESI

### ABSTRACT

In the present paper, entrepreneurship strategies and its relations with managers and management are analysed in order to evaluate who are the real entrepreneurs. This study was done in a region of northern Portugal (*Vale do Sousa*) and focus on Industrial and Construction sectors. The region is composed of six *concelhos* in some of which it is possible to identify some industrial districts. In order to get a valid sample, a group of 251 firms were analysed. The results present a high level of risk aversion and some findings that go with literature on innovation, such as higher levels of education lead to more innovative managers, or young managers are more innovative. It was concluded, that those managers that were able to search and explore opportunities in the past, present better levels of entrepreneurship in their firms.

KEY WORDS: Firms, Managers, Innovation, Risk, Proactivity

### 1. Introdução

No decorrer deste trabalho, procurar-se-á encontrar as relações existentes entre as empresas e a sua gestão, com as estratégias empreendedoras. Uma vez que o empreendedorismo pode ser analisado por diferentes perspectivas, optou-se por uma análise aos factores clássicos do empreendedorismo: inovação, riscos e proactividade. A escolha das empresas de menor dimensão é óbvia, uma vez que a sua importância se encontra espelhada na quantidade de micro, e PME existentes em Portugal [99,9% - excluindo o sector financeiro (INE, I.P., 2011)], na União Europeia (UE) nos países da Organização para a Cooperação de Desenvolvimento Económico (OCDE) 99% [(EU, 2011); (OECD, 2010)]. Estas empresas são, de facto, uma presença constante na economia e na sociedade, tanto pela sua acção ao nível económico, como social. São, em muitos países, inclusivamente em Portugal, e de acordo com o IAPMEI (2008), o motor da economia e do desenvolvimento. O comportamento e atitude das empresas no mercado reflectem a sua competitividade. Nestes termos, e de acordo com o *Global Competitiveness Report*, Portugal ocupa a 45.<sup>a</sup> posição (WEF, 2011) num conjunto de 142 países, subindo uma posição em relação ao ano anterior. No que diz respeito à facilidade em fazer negócios em Portugal, numa análise a 183 países, Portugal ocupa o 30.<sup>o</sup> lugar, sendo esta lista liderada por Singapura. No entanto, ainda é possível encontrar em posições superiores à Portuguesa alguns países que aderiram à UE depois de Portugal (WB; IFC, 2011). Ou seja, no que diz respeito à competitividade e aos negócios, Portugal, apesar de ainda ter um caminho a percorrer, tem nos últimos anos, vindo a melhorar gradualmente a sua imagem internacional.

Tanto as micro como as PME oferecem um potencial importante para transformar as economias locais. Apesar do papel das pequenas empresas, ser reconhecido como um instrumento de crescimento e combate à pobreza, a forma de impulsionar o seu crescimento, qualitativo e quantitativo, por vezes não é a mais correcta, uma vez que as próprias organizações de apoio, como o microcrédito, também têm interesses próprios, nem sempre convergentes com os das empresas. Pesquisas, sobre este tema como por exemplo o trabalho de Green, Kirkpatrick, & Murinde (2006) concluem que apesar de a teoria ser unânime no que diz respeito à importância das pequenas empresas na redução da pobreza, a maior dificuldade para o crescimento destas surge pela dificuldade de acesso a apoio financeiro. Sugerem mais investigação sobre a forma de financiamento deste tipo de negócios, bem como sobre a oferta de financiamento envolvendo os sectores formais e informais.

Mas, não é só ao nível do crédito que as empresas encontram obstáculos, quando se analisa a sua gestão, outros problemas surgem. Por exemplo, no que diz respeito à subcontratação, (Baxendale, 2004) defende que as grandes empresas têm recursos humanos na área das finanças com muita experiência para proceder a uma análise custo-benefício necessária para a tomada de decisão sobre a subcontratação. Mas as pequenas, muito provavelmente, não possuem pessoal com competências necessárias para estas análises. Bruce, Vazquez, & Cooper (1999) defendem que

as micro apresentam estruturas organizacionais e estilos de gestão próprios, tendem a ser geridas pelo proprietário e funcionam, tendencialmente, num estilo, estrutura e gestão personalizada. Quando empregam mais de 10 trabalhadores, normalmente começam a ser geridas por gestores profissionais – não proprietários. Uma maior dimensão da empresa também conduz a práticas de trabalho mais formalizadas com equipas de gestores ou supervisores. A grande diferença entre pequenas e grandes é a presença do gestor/proprietário. As mais pequenas tendem a ser geridas de uma forma personalizada o que pode trazer problemas se a empresa ficar dependente das capacidades e experiência de apenas um indivíduo.

A inovação também pode ser um problema para as pequenas empresas. Nina, Brinckmann, & Bausch (2011) defendem no seu trabalho, que as pequenas empresas, normalmente com alguma escassez de recursos nem sempre beneficiam da inovação. A relação entre a inovação e o desempenho, depende de factores como a idade da empresa, o tipo de inovação, ou mesmo o contexto cultural. O que significa que por vezes a aposta na inovação, pode não trazer os resultados esperados, desperdiçando assim recursos que são escassos. Uma vez mais as empresas de maiores dimensões, devido às suas capacidades de análise custo-benefício, saem em vantagem. Além da inovação, também a propensão ao risco pode apresentar problemas para a empresas, uma vez que de acordo com Johnson (2011) as empresas que se apresentam aversas ao risco, têm mais tendência a construir relações fortes nos seus mercados, e quando sob pressão são capazes de se manter focalizadas nas suas capacidades e conhecimentos. Uma empresa com mais propensão ao risco pode perder mercado em períodos mais conturbados. No entanto, tal, como defendem Moshe & Sivakumar (2009) o risco é uma parte importante de qualquer negócio, e a sua gestão é uma função essencial para a gestão empresarial.

Por norma, numa empresa de dimensão reduzida, o proprietário é o líder da empresa, e se não reconhecer que necessita de ajuda para dar a melhor direcção à empresa pode conduzi-la na direcção errada, por vezes sem possibilidade de recuo e recomeço, ou continuação da viagem. E não é por serem empresas de menor dimensão que este risco é reduzido através de uma mais fácil adaptação. Magretta (2002) refere, que o facto de uma empresa ser de menor dimensão se adapta melhor à mudança, pois as pessoas podem abraçar o todo e entender como as partes se encaixam, mas as grandes também já foram pequenas. Algumas tornaram-se grandes ao serem as melhores pequenas. Apresentavam à partida, boas estratégias e bom alinhamento de valores. O cerne da questão não deve ser *grandes versus pequenas*, mas sim empresas *bem geridas versus mal geridas*.

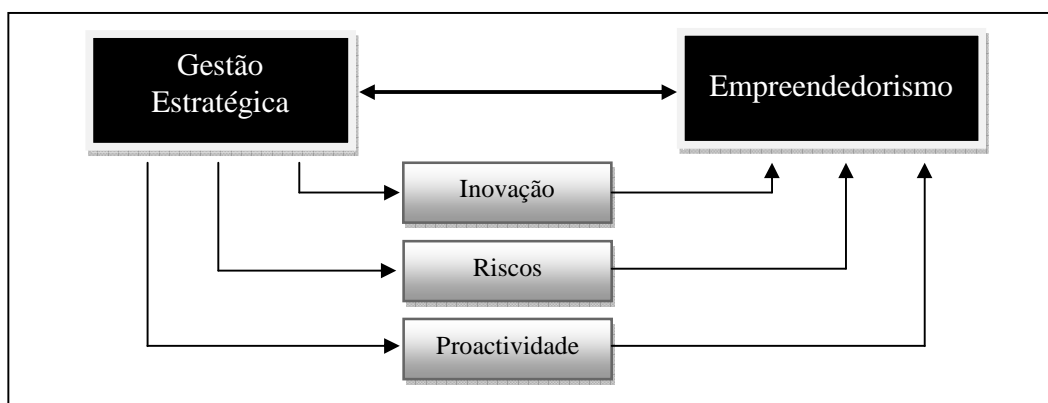
De acordo com Man, Lau, & Chan (2001) para uma boa gestão, os empresários devem apresentar competências Empreendedoras, de Oportunidade, de Relacionamento, Conceptuais, Organizacionais, Estratégicas, e de Empenhamento. Estas competências, conjugadas com o potencial competitivo da empresa e as suas capacidades organizacionais influenciam o desempenho empresarial. O papel do gestor é apresentado por vários autores [(Green, Kirkpatrick, & Murinde, 2006), (Arend, 2006), (Perks, 2006), (Acquaah, 2007); (Kim, Knotts, & Jones, 2008), (Brien & Smallman, 2011)] como um factor chave no desempenho empresarial. Carland, Hoy, Boulton, & Carland (1984) apresentaram dois tipos empresários: (1) empreendedores e (2) proprietários de pequenas empresas. O empreendedor tem como preocupação as novas combinações dos recursos – inovação, tendo em vista o lucro e o crescimento, ao mesmo tempo, utiliza práticas de gestão estratégica. Por sua vez, o proprietário de uma pequena empresa, gere o negócio de uma forma pessoal, procurando atingir objectivos pessoais e procurando obter um rendimento familiar. Ainda no que diz respeito ao empreendedorismo e de acordo com o Global Entrepreneurship Monitoring (GEM, 2011), este ocorre por um de dois motivos: oportunidade ou necessidade.

Mas para que o empresário possa de facto ser considerado um empreendedor, este deve adoptar medidas/estratégias que promovam o empreendedorismo. Este conceito de empreendedorismo pode ser analisado de uma perspectiva externa [(Knight, 1921); (Newman, 2007); (Stearns & Hills, 1996); (Scott, Fadahunsi, & Kodithuwakku, 1997); (Bruyat & Julien, 2000); (Thornberry, 2001); (Schumpeter, 1934) ] ou interna [(Hamel & Prahalad, 1997); (Kyrö, 2000); (Alpkan, 2010)]. No presente trabalho, procurar-se-á encontrar a existência ou ausência de relações (associações) entre o empreendedorismo interno e os seus componentes com algumas características dos empresários e das empresas (neste último caso, categoria dimensional das empresas). De acordo com diversos autores, [(Alpkan, 2010); (Pinchot, 1985); (Balasundaram, 2009); (Bosma, Wennekers, & Stam, 2010) ] esta perspectiva interna pode ser descrita como o *Intra-empreendedorismo*, ou no inglês por ser um termo mais frequente: *Intrapreneurship*.

A orientação empreendedora pode ser medida através de três factores (1) Inovação; (2) Propensão ao Risco; e (3) Proactividade [(Miller, 1983)]. Esta orientação está presente na criação de uma qualquer empresa, no entanto, esta capacidade inovadora deverá estar presente não só na criação, mas também na gestão empresarial. Esta capacidade

de inovação, não pode ser imposta, mas depende de factores como a estratégia, cultura organizacional e relações entre grupos que podem, ou não, contribuir para a obtenção de vantagens competitivas. Estas relações, devem no entanto, ser identificadas na cultura organizacional e no dia-a-dia. Se tal ocorrer, e se a empresa se apresentar de facto com uma cultura de inovação, risco e proactividade, este pode ser um resultado de uma missão e estratégia, bem definidas e implementadas.

O empreendedorismo na sua perspectiva interna apresenta uma relação estreita com a gestão estratégica, uma vez que a intensidade empreendedora de uma empresa é influenciada pela sua gestão estratégica e pelas vantagens competitivas próprias (Entrialgo, Fernández, & C., 2000). Ao mesmo tempo a inovação na gestão estratégica é um conceito muito próximo do empreendedorismo (Bruyat & Julien, 2000). Ou seja, existem várias relações entre todos estes conceitos: uma relação recíproca entre gestão estratégica e empreendedorismo uma vez que o empreendedorismo deve fazer parte da estratégia, e a estratégia define o empreendedorismo ou *intrapreneurship* na empresa. A gestão estratégica vai definir a actuação da empresa em termos de inovação, propensão ao risco, e proactividade; Quanto mais desenvolvidas forem as estratégias a estes três níveis, mais forte será o grau de empreendedorismo na gestão empresarial. Estas relações podem ser sintetizadas de acordo com a Figura seguinte:



**Figura 1.** Relação entre Gestão Estratégica e Empreendedorismo

Considerando os elementos presentes na Figura 1, em particular, aqueles que serão objecto de análise neste trabalho, (estratégias de empreendedorismo) apresenta-se de seguida uma breve análise sobre cada uma delas.

Para que uma empresa seja competitiva deve desenvolver as suas capacidades de inovação [(Dollinger, 2003) (Acquaah, 2007); (Kim, Knotts, & Jones, 2008); (Talke, 2010); (Pellicer, 2010); (Erbil, 2010)] e uma vez que a inovação é um elemento fundamental na criação de valor (Voudouris, Lioukas, Makridakis, & Spanos, 2000) pode-se dizer que a inovação é uma estratégia para que a empresa se torne mais competitiva. Mas a inovação também desempenha um papel importante ao nível do desenvolvimento local e regional [(Schumpeter, 1934); (Mccan, 2006); (OECD, 2004); (Muntean, R., & Nistor, 2010)], pois, se numa determinada região as empresas forem capazes de desenvolver uma cultura inovadora, isso irá atrair novos talentos, capital, e gerar mais e melhor inovação para as empresas e para a região (Venkataraman, 2004). Desta forma, a inovação desempenha um papel importante tanto nas empresas como nas regiões.

No que diz respeito à inovação Isidoro & Roman (2012) apresentam um trabalho onde concluem que o factor chave para a inovação nos pequenos negócios surge ao nível da educação uma vez que esta influencia o estilo de gestão adoptado nas pequenas empresas. A experiência acumulada também pode influenciar positivamente o grau de inovação. Considerando a dimensão da empresa, embora esta apresente uma relação com a inovação, não pode ser classificada como um factor determinante.

No início do século XX, ao conceito de inovação/empreendedorismo juntaram-se mais dois: Risco e Incerteza (Knight, 1921). Knight refere por um lado, a probabilidade de cálculo do risco como a principal diferença para o conceito de incerteza, e por outro, o facto de a incerteza lidar com o problema de factores não previsíveis. O conceito de risco está frequentemente associado aos conceitos de empreendedorismo e *intrapreneurship* [(Newman, 2007);

(Wennekers & Thurik, 1999); (Dollinger, 2003); (Ahn, 2010)]. De acordo com Nistor, Muntean, & R. (2010) qualquer actividade ou esforço económico é baseada num número de factores desconhecidos ou oportunidades pelas simples razão de o resultado esperado ocorrer no futuro, o que significa que o risco está sempre presente na gestão estratégica. Uma estratégia tomadora de risco pode ser um factor positivo para conquistar ou manter a liderança de mercado (Garrett, Covin, & P., 2009) o que de certa forma, abre espaço para o conceito de proactividade.

Tal como a inovação, o risco está mais associado a níveis de educação mais elevados, e está mais presente nas empresas mais jovens (Simon & Praag, 2012). A existência destas relações são previsíveis, até porque o nível de risco e de proactividade exercem influência no número e no tipo de inovações geradas numa empresa (Luño, Wiklund, & Cabrera, 2011).

De acordo com o GEM (2011) o conceito de risco apresenta uma relação com o conceito de oportunidade. Ao mesmo tempo, também é um facto que a procura e exploração de oportunidades é uma evidência de proactividade. *“Being proactive is about making things happen, anticipating and preventing problems, and seizing opportunities. It involves self-initiated efforts to bring about change in the work environment and/or oneself to achieve a different future”* (Parker, 2010). A definição de proactividade apresentada por Parker é válida tanto para indivíduos como para empresas. Mais particularmente no campo empresarial, proactividade significa/implica a procura activa de oportunidades, bem como uma resposta positiva às oportunidades de mercado. Uma abordagem proactiva implica a tomada de iniciativas, num esforço de adaptação a um ambiente competitivo de forma a obter vantagens competitivas ultrapassando assim a concorrência (Alvaréz & Merino, 2010).

O empreendedorismo também é identificado como um processo ou uma progressão que inclui uma sequência de oportunidades de eventos e comportamentos (ou actividades) (Bratnicki, 2005). De acordo com Lumpkin & Dess (2001) estes eventos ou comportamentos deverão ser proactivos no que diz respeito às respostas e mudanças do mercado, e a proactividade é importante porque apresenta uma relação positiva com o desempenho empresarial.

Desta breve abordagem aos conceitos teóricos, é possível concluir sobre a existência de fortes ligações entre o empreendedorismo e os conceitos de inovação, risco e proactividade, tal como evidenciado por Miller (1983). Todos estes factores foram considerados num estudo (Stewart, Watson, Carland, & Carland, 1999) sobre diferenças entre empreendedores, proprietários de pequenos negócios e gestores de grandes empresas. Os resultados classificam os empreendedores como agentes motivados, em busca de sucesso e demonstram alguma propensão ao risco e promovem a inovação através de mudanças nos produtos, mercados ou indústrias. Considerando as referências citadas, é possível apresentar no Quadro 1 alguns factores que distinguem estes três tipos de gestores.

**Quadro 1.** Atitude dos diferentes tipos de gestores em relação à gestão das suas unidades de negócio

Factores de Análise	Empreendedores	Proprietários de pequenos negócios	Gestores de GE
Proactividade	+++	++	+
Inovação	+++	+	++
Propensão ao risco	+++	++	+
Motivação	+++	+	+
Busca por resultados	+++	+	+
Técnicas de gestão	+++	++	+++

De acordo com os resultados apresentados é possível verificar que não existem características exclusivas do empreendedorismo, uma vez todas as características são encontradas nos diferentes tipos de gestor. No entanto, a propensão à inovação, risco e proactividade, são características muito próximas dos empreendedores. A combinação destas características com um ambiente económico favorável, a existência de infra-estruturas locais, ou mesmo a cultura local, vão definir a contribuição de cada empresa para o desenvolvimento local e para a sustentabilidade (tanto a nível organizacional, como regional/local). No presente trabalho serão procuradas algumas destas características nos empresários (e outras na gestão empresarial) procurando assim encontrar um padrão para a definição do empreendedor.

## 2. A Região

A região do Vale do Sousa é composta por seis concelhos: Castelo de Paiva, Lousada, Felgueiras, Paços de Ferreira, Paredes e Penafiel. À excepção de Castelo de Paiva que pertence ao distrito de Aveiro, todos os restantes pertencem ao distrito do Porto. Para fins estatísticos, este agrupamento de concelhos está inserido na NUTE III do Tâmega, e NUTE II Norte. *“Estes seis concelhos integram um largo conjunto de freguesias (114) que abrangem uma área de aproximadamente 767,1km<sup>2</sup>, representando 3,6% do total da Região Norte (21.289km<sup>2</sup>). Aqui reside cerca de 9% da população da Região Norte, o que implica uma densidade populacional de 427 habitantes por km<sup>2</sup> que se revela muito acima da média geral da região”* (DHVMC, 2004) pp. 24.

De acordo com os dados do último recenseamento, a população residente do Vale do Sousa em 2010 é de 339.616 habitantes, tendo registado uma variação populacional de cerca de 13% entre os recenseamentos de 1991 e 2001, mas de apenas 3,6% entre 2001 e 2010 (INE, 2011).

No que diz respeito às actividades económicas da região, destaca-se o mobiliário de madeira que predomina em Paços de Ferreira e Paredes, o calçado em Felgueiras, e o vestuário em Lousada que também está presente noutros concelhos, reforçando assim o sector têxtil nesta região. Esta concentração pode ser interpretada como uma ameaça, uma vez que cada um dos concelhos (principalmente, Felgueiras, Lousada e Paços de Ferreira) se apresenta com uma especialização num único sector. Este facto, tal como refere a OCDE (OECD, 2003), é, ou pode ser um factor inibidor de empreendedorismo e consequentemente da aplicação de estratégias conducentes ao empreendedorismo. Apesar de cada concelho se apresentar com mais que uma actividade, na verdade, existe uma forte dependência de um só sector.

Os dados do presente estudo têm por fonte o Instituto Nacional de Estatística (INE) que revela a existência de 34.049 empresas (INE, I.P., 2007) no conjunto dos seis concelhos. No entanto, depois de se recorrer a outras entidades, verifica-se que estes números podem ser diferentes. De acordo com dados fornecidos pela Direcção Geral de Estudos, Estatística e Planeamento (DGEEP, 2005) com dados retirados dos Quadros de Pessoal do MTSS existem 10.231 empresas. Além dos dados obtidos junto destas instituições, foram ainda conseguidos dados junto de outra entidade que se dedica ao fornecimento de informação a empresas, a CofaceMOPE, onde são apresentadas 11.973 empresas no conjunto dos seis concelhos. Este número, embora superior ao número de empresas apresentado pela DGEEP, continua a ser inferior ao valor apresentado pelo INE. Estes dados reportam-se ao ano de 2005 por ser o ano para o qual se conseguiram, aquando da realização do estudo, dados de todas as instituições. Considerando informação mais actual podemos verificar junto do INE a existência de 27.843 empresas no ano de 2008 (INE, I.P., 2010). Não foi possível obter dados mais actuais junto das outras entidades referidas, mas de acordo com os dados do INE regista-se um redução de 18% no número total de empresas no Vale do Sousa de 2005 para 2008.

Assim, juntando a informação das três instituições optou-se por considerar que existem na região cerca de 12.000 empresas, pois também não é provável que o número de empresas sem empregados seja suficiente para justificar a diferença entre os valores da DGEEP (10.231) e os valores (mesmo os mais actuais) do INE (27.843). Esta percepção foi corroborada através de conversas com alguns responsáveis de Associações Empresariais dos concelhos do Vale do Sousa.

Considerando os dados fornecidos pela DGEEP onde pode existir uma subavaliação das micro empresas uma vez que a DGEEP não recolhe dados sobre empresas sem trabalhadores verifica-se que as micro, se apresentam com a maior percentagem, 79% de acordo com o critério dos efectivos e chegando aos 85% de acordo com o critério financeiro. Estas percentagens são válidas tanto para a região, como para os concelhos individualmente. De acordo com os dados da CofaceMOPE surge um número mais reduzido de micro empresas (62%). A percentagem de micro e pequenas empresas atinge os 97%. No que diz respeito às grandes empresas verifica-se que o valor obtido (0,1%) coincide com o critério dos efectivos, de acordo com os dados da DGEEP. É ainda interessante verificar que os dados mais actuais revelam que em Portugal, excluindo empresas do sector financeiro, as micro empresas (critério dos efectivos) representam 95% do total de empresas e 43% da empregabilidade (INE, I.P., 2010). Esta breve análise permite verificar que a região foge um pouco da média do país, apresentando-se com empresas de maiores dimensões. Talvez este desvio possa ser justificado com o facto de os sectores predominantes (Mobiliário de Madeira, Têxtil e Calçado) em alguns destes concelhos apresentarem características industriais e de mão-de-obra intensiva. A ser aceitável esta justificação, este facto indicia uma não adopção de tecnologias e consequentemente alguma resistência à inovação.

Este é o cenário da região em análise que não difere muito de outras regiões portuguesas e europeias, onde predominam as empresas de pequena dimensão e os sectores mais frequentes são os de trabalho intensivo e que não requerem muitas qualificações. Esta caracterização influenciou também a organização do questionário a realizar e que se apresenta de seguida.

### 3. O Questionário

O universo inicial de estudo seriam as empresas (todas as empresas) que se encontram situadas no Vale do Sousa (12.000 empresas). Este número representa empresas de vários sectores de actividade. No entanto, estudar estratégias em empresas industriais, comerciais, ou da área da restauração, obriga a diferentes abordagens, pois são áreas com características diferentes. A corroborar esta ideia surge o trabalho de Isidoro & Roman (2012) ou Schwartz, Birch, & Teach (2007) onde é criticada a atitude dos investigadores que assumem que todas as PME são empreendedoras, o que não se verifica, uma vez que uma loja de roupas é totalmente diferente de uma empresa de *software* e tecnologias (inclusivamente, ao nível das estratégias adoptadas). Desta forma foi efectuada uma análise às actividades predominantes no Vale do Sousa e verificou-se que existem três sectores, que representam 74,4% das empresas da região (de acordo com o INE) ou 79,5% (de acordo com a DGEEP), sendo esses sectores o comércio, a indústria transformadora e a construção. No entanto, a análise a empresas industriais e comerciais, continua a exigir abordagens diferentes. Assim e após uma análise da constituição do tecido empresarial nesta região, optou-se por reduzir o universo para o sector industrial (transformador e extractivo) e da construção, debruçando-se o estudo sobre um universo que representa 39,4% (INE) a 53,4% (DGEEP). Ao nível da empregabilidade também se encontra uma forte predominância destes dois sectores, uma vez que, representam entre 70% a 75% do emprego da região. No total são cerca de 5.000 empresas. Este valor será considerado como o universo de estudo.

Para calcular a dimensão da amostra foi seguido o método de Saunders, Lewis, & Thornhill (2003). Este método implica a definição:

- Do nível de confiança desejado para o trabalho a desenvolver,
- Da margem de erro que pode ser tolerada, e
- Da proporção de respostas que se esperam ter um atributo particular.

De acordo com os autores, é sugerida uma recolha de uma amostra piloto de cerca de 30 observações para verificar qual a proporção de respostas que ocorrem em relação ao principal atributo em observação. A partir desta amostra procura-se inferir a proporção de respostas para a amostra através da seguinte fórmula:

$$n = p\% * q\% * \left[ \frac{z}{e\%} \right]^2$$

**Equação 1.** Fórmula de cálculo da amostra mínima  
Fonte: (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2003): pp. 466

Em que:

- $n$  é a amostra mínima requerida;
- $p\%$  é a proporção das observações que coincidem com o atributo em estudo;
- $q\%$  é a proporção das observações que não coincidem com o atributo em estudo;
- $z$  é o valor correspondente ao nível de confiança requerido;
- $e\%$  é a margem de erro;

O mesmo autor apresenta ainda uma outra forma de calcular a dimensão da amostra sem afectar a exactidão necessária. Esta nova forma de cálculo pode ser aplicada quando o universo em estudo é inferior a 10.000 casos. Assim a fórmula proposta é:

$$n' = \frac{n}{1 + \left( \frac{n}{N} \right)}$$

**Equação 2.** Fórmula de cálculo da amostra mínima ajustada  
Fonte: (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2003): pp. 467

Em que:

- $n'$  é a amostra mínima ajustada;
- $n$  é a amostra mínima calculada de acordo com a Equação 1;
- $N$  é a população total;

De acordo com os resultados de um estudo piloto com 33 observações foi possível encontrar uma proporção de 80-20 o que conduz ao seguinte cálculo para a dimensão mínima da amostra:

$$n = 20\% * 80\% * \left[ \frac{1,96}{5\%} \right]^2 = 245,86 \quad n' = \frac{246}{1 + \left( \frac{246}{5500} \right)} = 235,47$$

Pode-se concluir, que tendo como referência o estudo piloto, e um nível de confiança de 95%, serão necessárias **236 observações** para garantir a amostra necessária para um estudo credível e que permita chegar a conclusões válidas sobre o universo em causa. Assim, com estes dados e depois de caracterizada a região bem como, o suporte teórico, apresentam-se de seguida os resultados dos elementos em estudo neste trabalho.

#### 4. Dados do Estudo

##### 4.1. As Empresas e os Gestores

Neste ponto do trabalho, apresenta-se uma descrição das empresas e dos inquiridos, iniciando pela distribuição das empresas no Vale do Sousa. De acordo com o ponto anterior, de modo a ter uma amostra válida, seriam necessárias 236 observações. O estudo foi realizado tendo por base 251 observações distribuídas por concelho e por sector de actividade, de acordo com as duas figuras seguintes.

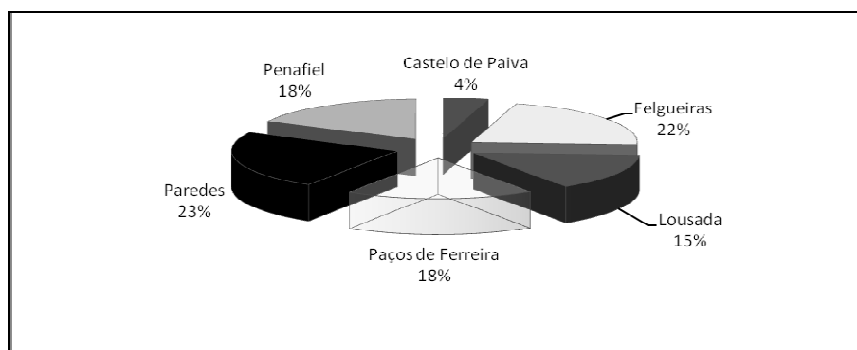


Figura 2. Distribuição das 251 Empresas por concelho

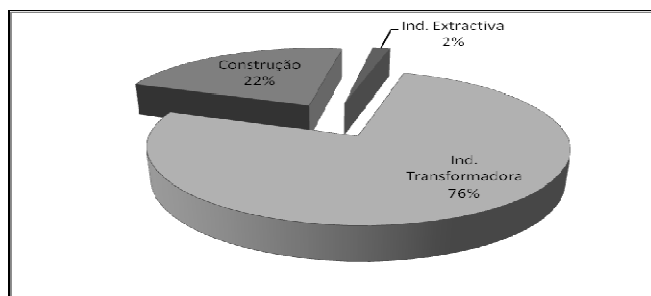


Figura 3. Distribuição das 251 Empresas por sector de actividade

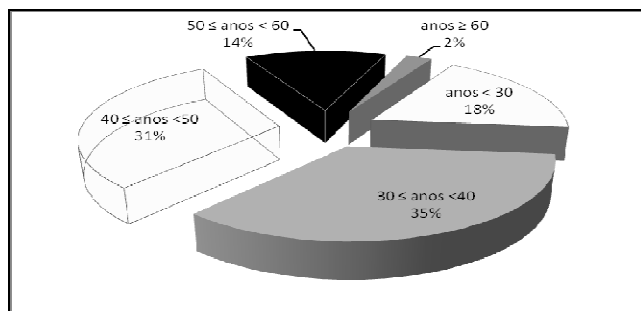
Uma vez que se procura uma amostra estratificada pode-se verificar que a distribuição da amostra neste estudo é semelhante à distribuição percentual que se verifica no Vale do Sousa. No Quadro 2 é apresentada uma comparação percentual de empresas entre a amostra e a população.

Quadro 2. N.º de empresas por sector no estudo realizado e no Vale do Sousa

Actividades	Estudo Realizado		Vale do Sousa	
	N.º	%	N.º	%
Indústria Transformadora	191	76	7.352	61
Construção	56	22	4.664	38
Indústria Extractiva	4	2	108	1
<b>Total</b>	<b>251</b>	<b>100</b>	<b>12.124</b>	<b>100</b>

Encontra-se uma diferença mais significativa nos sectores da indústria transformadora e da construção, ficando a construção em desvantagem nos inquéritos realizados. Este facto é justificado pela grande dificuldade verificada na obtenção de respostas por parte dos responsáveis destas empresas. Dada a natureza e o objectivo deste questionário, sempre se procurou que o entrevistado fosse alguém com responsabilidade, e com conhecimento da empresa em questão. Assim, também se torna importante efectuar uma breve descrição dos entrevistados

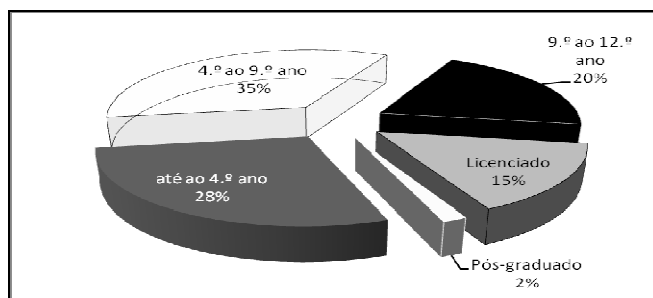
No que diz respeito à idade dos inquiridos encontra-se a seguinte distribuição:



**Figura 4.** Classes de idade dos entrevistados

Aparentemente existe uma distribuição equitativa das idades dos inquiridos. Os mais jovens representam cerca de 18% e, os mais velhos, acima dos 50 anos representam 16%, estando as classes intermédias, entre os 30 e os 50 anos, com 66% dos entrevistados.

Considerando as habilitações dos entrevistados, verificou-se a seguinte distribuição:



**Figura 5.** Habilitações dos entrevistados

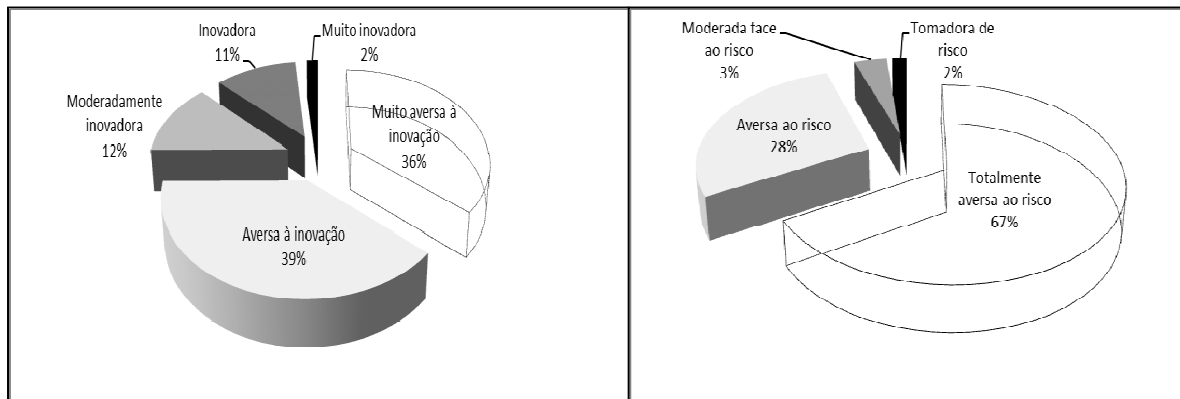
Da figura anterior verifica-se que existe uma elevada percentagem de inquiridos com baixas taxas de escolaridade sendo que 63% realizaram os seus estudos apenas até ao 9º ano, o que de acordo com Isidoro & Roman (2012) pode indiciar menor propensão à inovação. Também é interessante referir que os 15% de inquiridos licenciados responderam na sua maioria via e-mail. Este facto leva a concluir, que tal como seria de esperar as pessoas com formações mais elevadas estão mais receptivas e utilizam mais as tecnologias da informação.

Na análise da relação entre *idade* e *habilitações* dos gestores “*embora sejam necessários mais estudos para comprovar esta afirmação, pode-se indicar que os empresários mais jovens apresentam um nível de habilitações mais elevado, contrariando assim, a ideia do forte abandono escolar que existe na região. Embora este abandono exista de facto, os empresários, começam a estar mais sensibilizados para a necessidade de formação*” (Duarte, 2010).

#### 4.2. O Empreendedorismo e as suas Estratégias nas Empresas em Análise

Como já foi referido o grau de empreendedorismo considera três factores: Inovação, Risco e Proactividade. A partir de um trabalho anterior (Duarte, 2011) é possível apresentar os resultados em termos destes factores nas empresas/região em análise.

No que diz respeito às estratégias de inovação o questionário incluía um quadro com 14 estratégias ponderadas, das quais se solicitava aos entrevistados que identificassem as estratégias seguidas pela empresa nos últimos anos. A mesma metodologia foi adoptada para analisar as estratégias de risco. Ambas as estratégias (Inovação e Risco) foram analisadas através da formação de 5 categorias desde  *muito averso* a  *muito propenso*. Os resultados apresentam-se de seguida:



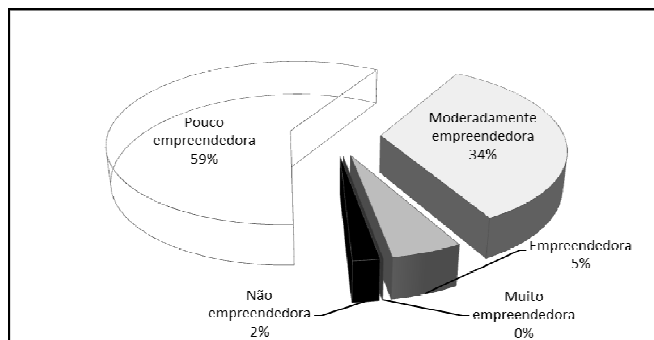
**Figura 6.** Percentagem de empresas classificadas por estratégias de inovação e de risco

De acordo com os resultados da Figura 6 verifica-se que apenas 13% das empresas se apresentam com uma estratégia inovadora. Os 12% de empresas classificadas como  *moderadamente inovadoras*, de acordo com os intervalos de classificação são empresas que obtiveram um resultado entre 7 e 10 pontos (em 20 possíveis) o que implica que apesar de classificadas como  *moderadas* ainda apresentam um resultado negativo. No entanto, considerando esta classe de empresas como  *moderadas*, restam ainda 75% que se apresentam com estratégias aversas ou muito aversas à inovação. Estes resultados não são coerentes com as referências de alguns estudos [(OECD, 2002), (OECD, 2005), (IUS, 2011)] onde as empresas portuguesas são apresentadas com um perfil inovador. No caso do  *European Scoreboard 2010* (IUS, 2011), Portugal está muito próximo de passar da classe de  *Inovadores Moderados* para  *Seguidores de Inovação*.

Relativamente às estratégias de risco os resultados não diferem muito dos obtidos nas estratégias de inovação. 67% das empresas apresentam-se como totalmente aversas ao risco, o que significa que nos últimos anos adoptaram, no máximo, duas estratégias do grupo das estratégias de risco. Existem ainda 28% de empresas que adoptaram no máximo 4 estratégias de risco. Estes valores, e a Figura 6 permitem verificar que apenas existem 5% de empresas com alguma propensão ao risco. É ainda importante referir que das estratégias de risco, aquelas que foram mais apontadas foram “Investimentos em Qualidade” (31%) e “Resposta às necessidades dos consumidores” (26,4%), o que significa que ambas são quase isentas de risco, ou seja, são mais estratégias reactivas do que proactivas em relação ao risco.

Considerando as estratégias de proactividade, estas foram analisadas através de uma variável latente composta por 5 itens. Os resultados obtidos foram classificados numa escala de Likert (1 – 5), sendo mais animadores que as duas estratégias anteriores, uma vez que foi obtido um resultado de 3,49 em 5 pontos possíveis. Recodificando os resultados das estratégias de inovação e de risco para a mesma escala, os resultados foram os seguintes: Inovação: 1,27; Risco: 1,06. Ou seja, as empresas do estudo apresentam-se mais proactivas do que inovadoras ou tomadoras de risco. Pode-se assumir que estas empresas até aceitam a mudança, mas apenas numa perspectiva de curto prazo, ou com resultados  *à vista*. No que diz respeito a mudanças estruturais mais significativas que impliquem a tomada de risco e a adopção de uma cultura inovadora, as empresas apresentam um comportamento de aversão. Esta ideia vai ao encontro das conclusões de um outro estudo (Avlonitis & Salavou, 2007) onde são identificados dois grupos de empreendedores: Activos e Passivos; os primeiros apresentam uma maior propensão ao risco, mas ambos se apresentam proactivos no que respeita a novas abordagens a produtos e mercados.

Em forma de conclusão dos três factores ligados ao empreendedorismo foi possível elaborar um gráfico juntando os resultados de todas elas e apresentando assim os níveis de empreendedorismo na região/empresas em estudo:



**Figura 7.** Níveis de Empreendedorismo

A Figura anterior revela que a maioria das empresas em estudo não é empreendedora. 59% apresentam um baixo nível de empreendedorismo. Apenas 5% das empresas se apresentam com um bom nível de empreendedorismo, mas não devemos esquecer que eventuais melhores resultados são suportados pelo factor *proactividade*. No que diz respeito ao empreendedorismo é possível afirmar que as empresas se apresentam com um baixo nível de inovação e propensão aos riscos na sua gestão e decisões estratégicas, no entanto, a proactividade traz um pouco de brilho a este cenário, mas não o suficiente para identificar bons níveis de empreendedorismo.

### 4.3. Apresentação e Discussão de Resultados

Neste ponto do trabalho procurar-se-á a existência ou ausência de relações entre os actores (empresas e empresários) e as várias estratégias do empreendedorismo. A análise destas relações será efectuada através do *software SPSS*, recorrendo à ferramenta de *tabelas de contingência*.

De forma a procurar uma obtenção de resultados mais fiável e válida em termos estatísticos, optou-se por reduzir as classes de alguns dos elementos em análise. Em cada subsecção serão apresentadas as reduções específicas, no entanto, apresentam-se desde já algumas reduções que serão utilizadas nas análises seguintes:

- As classes de empreendedorismo apresentadas na Figura 7 foram reduzidas para 3 níveis: Baixo, Médio, Alto;
- As classes das estratégias de inovação e risco apresentadas na Figura 6 foram reduzidas para 3 níveis: Baixo, Médio, Alto;
- A Proactividade foi reorganizada nas mesmas 3 classes apresentadas anteriormente.

Esta reorganização (redução) permite uma padronização na análise dos resultados e ao mesmo tempo simplifica as variáveis em estudo procurando desta forma cumprir os requisitos estatísticos associados às *tabelas de contingência*. Esta redução, pelo facto de apresentar resultados com um menor número de células, permite aquando do pedido do teste do  $\chi^2$ , uma redução do número de células com um valor esperado inferior a 5, uma vez que, para que o teste tenha validade não devem existir mais de 20% de células com valor esperado inferior a 5.

A metodologia de análise passará pela realização de testes do  $\chi^2$  efectuando as hipóteses seguintes:

- $H_0$ : As variáveis são independentes (não existe associação) vs  
 $H_1$ : As variáveis são dependentes (existe associação)

Nos pontos seguintes serão analisadas as relações entre o empreendedorismo e as estratégias a ele conducentes com os empresários (idade e habilitações) e com as empresas por classe, procurando desta forma identificar grupos que possam ser classificados como empreendedores.

#### 4.3.1. Empresários

Numa primeira análise das relações entre os empresários e os níveis de empreendedorismo foi considerada a variável *idade* com os *níveis de empreendedorismo*. A obtenção da tabela de contingência mostrou-se inconclusiva devido ao

não cumprimento de requisitos estatísticos. Optou-se então por reduzir as classes da variável *idade*. Utilizando a referência de Schumpeter (1934) onde argumenta que o empresário é inovador até aos 35 anos, começando a sua atitude empreendedora a decrescer a partir dessa idade. Foram então criadas duas classes, *mais e menos de 40 anos* de idade. A idade referência foram os 40 anos, uma vez que as respostas sobre a idade foram solicitadas em intervalos de 10 anos, não existe informação para a divisão mais e menos de 35 anos.

Nesta nova análise foram obtidos resultados estatisticamente significativos mas que levam a decidir pela não rejeição de  $H_0$  (uma vez que a rejeição apenas seria válida para um nível de significância de 60%). Existem apenas ligeiros indícios de uma maior propensão ao empreendedorismo junto dos empresários mais jovens.

Continuando a procurar relações entre a idade dos empreendedores (duas classes) e as componentes do empreendedorismo, verificou-se que é possível rejeitar  $H_0$  na relação entre *idade* e *inovação* com um nível de significância de 90%, ou seja, existe uma maior propensão à inovação entre os empresários mais jovens.

Na relação *idade – risco*, os resultados são inconcludentes uma vez que não apresentam validade estatística. Neste caso o problema surge devido ao elevado número de empresas que se apresentam na categoria mais baixa: 94,8%; 3,6% nível médio; 1,6% nível alto. Embora se efectuem os testes das estratégias de risco para as restantes relações, os mesmos só serão referidos no caso de se obterem resultados com alguma validade estatística. De acordo com esta distribuição percentual por classes, a conclusão que se evidencia à partida é a quase inexistência de estratégias de risco independentemente dos grupos em que as mesmas são analisadas.

Na análise da proactividade, tal como nos níveis de empreendedorismo não é possível rejeitar a Hipótese Nula, como tal assume-se a independência das estratégias proactivas nos dois grupos etários.

Depois da análise da idade torna-se também importante verificar as relações entre as habilitações dos empresários e o empreendedorismo. Na variável *habilitações* também foi efectuada uma reorganização de classes, passando a mesma a estar organizada em 3 classes:

- até ao 9.º ano
- do 9.º ao 12.º ano
- licenciado ou pós-graduado

Na relação entre *habilitações* e *empreendedorismo*, é possível rejeitar  $H_0$  com um nível de confiança de 99%, o que significa que há dependência entre as variáveis *empreendedorismo* e *habilitações*. Analisando a tabela é possível identificar uma presença mais forte das classes de empreendedorismo nos níveis de formação mais elevados. No entanto, como surgiram algumas interrogações nas diferenças entre as classes *até ao 9.º ano* e *do 9.º ao 12.º ano*, esta variável foi ainda recodificada reduzindo as classes das habilitações para duas: *sem formação superior* e *com formação superior*. Neste caso (e para o mesmo nível de confiança) os resultados são claros e validam os anteriores evidenciando que as empresas classificadas num nível de empreendedorismo mais elevado são as que apresentam na sua gestão quadros com formação superior.

Relativamente à relação entre *habilitações* e os componentes do empreendedorismo, verifica-se que a inovação, está mais presente nas empresas com gestores mais qualificados (99% de confiança) e nada se conclui relativamente à proactividade, porque apesar dos resultados estatísticos serem válidos só é possível rejeitar  $H_0$  para um nível de confiança de 68%. Mesmo reduzindo as classes da variável *habilitações* não é possível obter resultados mais claros.

#### 4.3.2. Empresas

Passando à análise dos níveis de empreendedorismo pela dimensão empresarial o primeiro teste relacionou as empresas, por classes, com os níveis de empreendedorismo, não sendo possível retirar uma conclusão estatisticamente significativa. No entanto, analisando a tabela com mais detalhe verifica-se que existem alguns resultados inesperados ao nível das micro e pequenas empresas. Comparando as categorias micro e pequenas empresas verificou-se que a classe baixa do empreendedorismo predomina nas micro empresas (76,5% contra 60,7% nas pequenas), mas também é nestas que se verifica uma maior percentagem (embora bastante menos significativa

4,4%) de empresas classificadas na classe alta do empreendedorismo. Nesta mesma classe as pequenas empresas apenas apresentam 1,3%.

Uma vez que a classe das médias empresas se destaca das outras com mais empresas nas classes de empreendedorismo média e alta, passou-se então a um novo teste reduzindo as categorias empresariais para duas, juntando numa só classe micro e pequenas empresas e noutra as médias empresas. Neste caso os resultados são bastante claros, com um resultado estatisticamente significativo que permite a rejeição de  $H_0$  com um nível de confiança de 99%. Desta forma pode-se dizer que as empresas de média dimensão, são mais empreendedoras do que as micro e pequenas empresas.

Ao analisar a relação entre classes empresariais e as três componentes do empreendedorismo, não foi possível obter qualquer resultado, uma vez que os testes ou não tinham validade estatística ou a rejeição de  $H_0$  só era possível com níveis de significância muito reduzidos. Estes testes foram efectuados em primeiro lugar com a variável de 3 categorias (micro, pequena e média) e de seguida com a nova variável com apenas duas categorias (micro + pequena e média). Os resultados foram semelhantes em ambas as situações.

Procurou-se ainda uma relação entre os níveis de empreendedorismo pelos sectores de actividade (indústria e construção). Embora com um resultado estatisticamente significativo (à excepção da análise às estratégias de risco) não é possível rejeitar qualquer independência de variáveis a níveis de confiança iguais ou inferiores a 90%. No entanto, da análise comparativa dos sectores pelas tabelas, ficam alguns indícios de uma presença mais forte, de estratégias inovadoras no sector industrial, e de mais alguma proactividade no sector da construção. Estes resultados reforçam a ideia apresentada anteriormente. Sendo o sector da construção um sector de resultados (das estratégias tomadas) mais imediatos consegue mais facilmente estar em contacto com o cliente final e ser mais proactivo, uma vez que aqui será mais fácil identificar as necessidades (imediatas) dos clientes. Ao contrário, a indústria está um pouco mais afastada do cliente, até porque muitas destas empresas, não têm marca própria, e como tal não estão em contacto com o cliente final, mas sim a actuar no B2B. Desta forma, terão de dar mais alguma atenção à inovação (e neste caso, inovação nos processos) de forma a poder responder às expectativas dos seus clientes. No entanto, ainda há um longo caminho a percorrer em termos de inovação por grande parte das empresas desta região.

#### 4.3.3. Sector de actividade – razões para início do negócio

Antes de se apresentarem os resultados neste subponto, torna-se necessário, por não ser tão evidente como nos dois anteriores, apresentar uma breve explicação da sua inclusão, bem como a apresentação de mais alguns dados. Pretende-se neste ponto verificar a existência de relação entre os motivos que levaram à criação do negócio e os níveis de empreendedorismo actualmente presentes nestas empresas. Para uma melhor compreensão dos resultados da análise apresentam-se de seguida os motivos que levaram à escolha do sector de actividade.

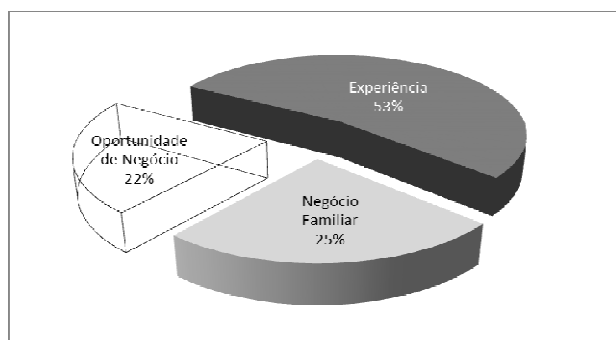


Figura 8. Razão para a escolha do sector de actividade (início do negócio)

Torna-se importante referir que a questão apresentada sobre os motivos que levaram à escolha do sector era uma questão de resposta aberta. Apesar da existência de algumas não respostas, a maioria dos entrevistados apresentou os seus motivos, sendo que a codificação das respostas permitiu que fossem criadas apenas as três categorias apresentadas na Figura 8, sendo que a opção Negócio Familiar, pode ser interpretada como o seguimento de um

negócio de família, por opção ou por herança, em ambas as opções, os actuais empresários continuaram com um negócio já existente.

Analisando a relação entre os motivos para a escolha do sector e os níveis de empreendedorismo, verificou-se numa primeira análise onde se cruzam todos os itens (três motivos \* três classes) não é possível obter um resultado, uma vez que o teste do  $\chi^2$  não se apresenta com validade estatística. Uma vez que o empreendedorismo apresenta uma forte ligação ao conceito de oportunidade, optou-se por uma reclassificação dos itens da escolha do sector de actividade, ficando apenas dois: Identificação de uma **oportunidade** de negócio e um outro item que juntou a **experiência** e o facto de esse já ser um **negócio familiar**. Com esta reorganização os resultados obtidos permitem a rejeição de  $H_0$ , isto é, da independência das variáveis. Pode-se neste caso afirmar com um nível de confiança de 99% que os empresários que iniciaram os seus negócios por identificarem nesse sector de actividade uma oportunidade de negócio são os que têm mantido mais presente o empreendedorismo nas suas organizações.

Resultado idêntico foi obtido na relação entre os motivos da escolha do sector de actividade e a inovação. Pode-se afirmar com um nível de 99% de confiança que os empresários que identificaram uma oportunidade de negócio têm tido uma atitude mais inovadora na sua gestão. Relativamente às estratégias de risco tal como em todas as relações anteriores não existem conclusões a apresentar, e quanto à proactividade os resultados obtidos não permitem a rejeição de  $H_0$  e existe evidência de independência de variáveis, não sendo possível apresentar qualquer conclusão.

Para terminar esta secção refere-se apenas que as análises efectuadas convidaram a realizar uma última, sem grandes expectativas de resultados válidos, mas com algum interesse territorial. Ao efectuar um cruzamento entre os níveis de empreendedorismo e os concelhos da região em estudo, não foi possível obter qualquer conclusão estatisticamente válida, mas utilizando a estatística descritiva foi possível identificar que ao nível dos sectores em estudo, o concelho com taxas de empreendedorismo mais elevadas é Felgueiras, e o que apresenta maiores debilidades é o concelho de Castelo de Paiva.

Os resultados obtidos neste ponto, são de seguida resumidos, e reanalisados de forma a encontrar factores que possam justificar o desenvolvimento de novas pesquisas sobre estes temas.

## 5. Conclusões e Novas Pistas de Investigação

Com o presente trabalho tinha-se por objectivo analisar as relações do empreendedorismo com algumas variáveis de gestão, de modo a identificar algumas características de empreendedorismo na região do Vale do Sousa. Ainda antes da obtenção de resultados sobre estas questões, foi possível concluir que:

- A maior parte dos entrevistados apresenta-se com baixas habilitações literárias;
- Na sua maioria as empresas são aversas à inovação e muito aversas ao risco;
- São empresas consideradas proactivas;
- Conjugando os três factores que definem a actividade empreendedora, a região apresenta níveis de empreendedorismo reduzidos. Apenas 5% são consideradas empreendedoras, e 34% moderadamente empreendedoras.

Relativamente às conclusões obtidas nos testes de independência de variáveis, ou seja, das relações em estudo, estas podem ser apresentadas de acordo com os níveis de confiança que lhes conferem validade estatística:

- Conclusões a um nível de confiança de 90%:
  - Os empresários mais jovens são mais propensos à implementação de estratégias de inovação.
- Conclusões a um nível de confiança de 99%:
  - Os empresários com níveis de formação mais elevados apresentam uma maior propensão ao empreendedorismo, sendo esta associação, no conjunto das três componentes do empreendedorismo mais evidente ao nível da inovação, comprovando assim o que havia sido apresentado por outros autores;
  - Uma maior dimensão da empresa contribuiu para um maior grau de empreendedorismo. Esta conclusão, é apenas válida comparando as médias empresas com o conjunto micro e pequenas. Tal acontece, porque os níveis de empreendedorismo entre micro e pequenas empresas não apresentam resultados claros que permitam diferenciar os níveis de empreendedorismo pelas duas classes;

- Relativamente à escolha do sector de actividade, verifica-se que são os empresários que optaram por este negócio fruto de uma oportunidade identificada que continuam a ser mais inovadores. Este resultado sugere um aprofundamento da investigação nesta área, para explorar o conceito de oportunidade, bem como as características destes empresários/empreendedores. Também neste caso, na análise detalhada dos três componentes do empreendedorismo, é a inovação que apresenta resultados semelhantes ao empreendedorismo.

Além dos resultados apresentados com suporte estatístico é ainda possível deixar mais algumas considerações, que podem também funcionar como pistas para investigação futura.

Um factor que deve ser referido e desenvolvido em termos futuros é a análise do risco na gestão estratégica. Denota-se uma postura evidente de aversão ao risco. As próprias estratégias que neste estudo foram classificadas como estratégias de risco e aquelas que foram mais assinaladas pelos entrevistados, indiciam que o risco corrido é calculado, e por vezes essas estratégias são seguidas por necessidade e não como uma estratégia proactiva. Este pode ser um factor típico da região, ou dos sectores em análise.

Alguns resultados não comprovados estatisticamente apresentam indícios de mais inovação no sector industrial e mais proactividade no sector da construção. Este factor, por si, valida o facto de diferentes sectores seguirem diferentes estratégias, podendo levar a novas pesquisas, essencialmente teóricas, tendo em vista a definição de estratégias de empreendedorismo por sectores de actividade. Ou seja, é ainda necessário explorar mais os conceitos ligados ao empreendedorismo (inovação, riscos, proactividade, oportunidade, estratégia) de forma a identificar, características, ou perfis, por sectores de actividade passando de seguida a novas análises empíricas sobre estas temáticas.

## Referências

- Acquaah, M. (2007). Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 28, 1235-1255.
- Ahn, T. (2010). Attitudes toward risk and self employment of young workers. *Labour Economics*, 17(2), 434 - 442.
- Alpkan, L. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5), 732-755.
- Alvaréz, V., & Merino, T. (2010). The role of the entrepreneur in identifying international expansion as a strategic opportunity. *International Journal of Information Management*, 30(6), 512-520.
- Arend, R. (2006). SME-Supplier alliance activity in manufacturing: Contingent benefit and perceptions. *Strategic Management Journal*, 27, 741-763.
- Avlonitis, J., & Salavou, E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness and performance. *Journal of Business Research*, 60, 556-570.
- Balasundaram, N. (2009). Determinants of Key Favorable Environment for Intrapreneurship Development: an Empirical Study of Some Selected Companies in Chittagong, Bangladesh. *University of Ploiesti Bulletin, Economic Sciences Series*, 61(2), 29-35.
- Baxendale, J. (2004). Outsourcing opportunities for small businesses: A quantitative analysis. *Business Horizons*, 47(1), 51-58.
- Bosma, N., Wennekers, S., & Stam, E. (2010). Intrapreneurship: An international study. *EconoPapers, Repec.org*.
- Bratnicki, M. (2005). Organizational entrepreneurship: Theoretical background, some empirical tests and directions for future researches. *Human Factors Ergonomics in Manufacturing*, 15(1), 15-33.
- Brien, A., & Smallman, C. (2011). The respected manager... the organisational social capital developer. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 639-647.
- Bruce, M., Vazquez, R., & Cooper, D. (1999). Effective design management for small businesses. *Design Studies*, 20, 297-315.
- Bruyat, C., & Julien, P. (2000). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 6, 165-180.
- Carland, J., Hoy, F., Boulton, W., & Carland, J. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), 354-359.
- DGEEP. (2005). *Quadros de Pessoal 2003*. Lisboa: Direcção Geral de Estudos: Ministério do Trabalho e Solidariedade Social.
- DHVMC. (2004). *Plano de Acção para a implementação e dinamização turística e cultural da Rota do Românico do Vale do Sousa, I Parte - Enquadramento e estruturação da Rota do Românico do Vale do Sousa*. Porto: DHV FBO Consultores, S.A.
- Dollinger, M. (2003). *Entrepreneurship: Strategies and Resources*. Prentice Hall.
- Duarte, N. (2010). Uma análise aos gestores das empresas industriais e da construção do Vale do Sousa. *XXI Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica* (pp. 349-367). Córdoba: ETEA, Institución Universitaria de la Compañía de Jesús.
- Duarte, N. (2011). Innovation, Risk and Proactivity: Are firms following these Strategies? *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 8(3), 110-120.
- Enrivalgo, M., Fernández, E., & C., V. (2000). Linking entrepreneurship and strategic management: Evidence from Spanish SMEs. *Technovation*, 20, 427-436.
- Erbil, Y. (2010). An exploratory study of innovation diffusion in architecture firms. *Scientific Research and Essays*, 5(11), 1392-1401.
- EU. (2011). *European Union*. Obtido em 11 de 2011, de [http://europa.eu/pol/enter/index\\_pt.htm](http://europa.eu/pol/enter/index_pt.htm)
- Garrett, P., Covin, G., & P., S. (2009). Market responsiveness, top management risk taking, and the role of strategic learning as determinants of market pioneering. *Journal of Business Research*, 62(8), 782-788.

- GEM. (2011). *Global Entrepreneurship Monitoring 2010 Global Report*. Babson; Universidad del Desarrollo. Global Entrepreneurship Monitoring.
- Green, C., Kirkpatrick, C., & Murinde, V. (2006). Finance for small enterprise growth and poverty reduction in developing countries. *Journal of International Development*, 18, 1017-1030.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1997). *Competindo pelo futuro*. S. Paulo: Editora Campus.
- IAPMEI. (2008). *Sobre as PME em Portugal*. Obtido em 6 de October de 2011, de IAPMEI Web site: [http://www.iapmei.pt/resources/download/sobre\\_pme\\_2008.pdf](http://www.iapmei.pt/resources/download/sobre_pme_2008.pdf)
- INE, I.P. (2007). *Empresas em Portugal 2005*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE, I.P. (2010). *Anuário Estatístico da Região Norte*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE, I.P. (2011). *Empresas em Portugal 2009*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE, I.P. (2011). *Portal de Estatísticas Oficiais*. Retrieved October 28, 2011, from Instituto Nacional de Estatística: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_unid\\_territorial&menuBOUI=13707095&contexto=ut&selTab=tab3](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_unid_territorial&menuBOUI=13707095&contexto=ut&selTab=tab3)
- Isidoro, M., & Roman, J. (2012). Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses. *Research Policy*, 41, 178-189.
- IUS. (2011). *Innovation Union Scorebord 2010*. Inno Metrics.
- Johnson, J. et al. (2011). The role of a firm's strategic orientation dimensions in determining market orientation. *Industrial Marketing Management*, doi:10.1016/j.indmarman.2011.09.011.
- Kim, K., Knotts, T., & Jones, S. (2008). Characterizing viability of small manufacturing enterprises (SME) in the market. *Expert Systems with Applications*, 34, 128-134.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Co.
- Kyró, P. (2000). Entrepreneurship in the post modern society. *Wirtschaftspolitische Blätter*, 37-45.
- 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(5), 429-451.
- Luño, A., Wiklund, J., & Cabrera, R. (2011). The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption. *Journal of Business Venturing*, 26, 555-571.
- Magretta. (2002). *What Management Is? How it Works and Why is Everyone's Business*. New York: Harper Collins Business.
- Man, K., Lau, T., & Chan, K. (2001). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualisation with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17, 123-142.
- Mccan, P. (2006). On the supply-side determinants of regional growth. *Construction Management*, 24(7), 681-693.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Moshe, H., & Sivakumar, K. (2009). Managing diverse risks: An integrative framework. *Journal of International Management*, 15(3), 286-296.
- Muntean, M., R., N., & Nistor, C. (2010). Competitiveness of developing regions in Romania. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 3(7), 252-261.
- Newman, A. (2007). Risk-bearing and entrepreneurship. *Journal of Economic Theory*, 137(1), 1-16.
- Nina, R., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26, 441-457.
- Nistor, C., Muntean, M., & R., N. (2010). Application of risk management modelling international cereal trade. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 3(7), 231-241.
- OECD. (2002). *Small and medium enterprises outlook*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2003). *The Source of Economic Growth*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2004). Fostering entrepreneurship and firm creation as a driver of growth in a global economy. *2nd OECD CONFERENCE OF MINISTERS RESPONSIBLE FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SMEs)*. Istanbul: Organisation for Economic Cooperation and Development.
- OECD. (2005). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2005*. Paris: Organisation for Economic co-operation and Development.
- OECD. (2010). *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Parker, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 4, 827-856.
- Pellicer, E. (2010). Innovation in construction companies. *Journal of Management Research*, 10(2), 103-115.
- Perks, K. (2006). Influences on strategic management styles among fast growth mediu-sized firms in France and Germany. *Strategic Change*, 15, 153-164.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper and Row.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students*. Essex: Prentice Hall, Financial Times.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Transactions Publishers.
- Schwartz, R., Birch, N., & Teach, R. (2007). Quantitative methodological considerations. In D. Hine, & D. Carson, *Innovative Methodologies in Enterprise Research* (pp. 54-64). Cheltenham: Edward Elgar.
- Scott, M., Fadahunsi, A., & Kodithuwakku, S. (1997). Tackling adversity with diversity. In S. Birley, & D. Muzycza, *Mastering enterprise: Your single-source to become an entrepreneur*. London: Pitman.
- Simon, C., & Praag, C. (2012). The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start? *Journal of Business Venturing*, 27, 31-46.
- Stearns, T., & Hills, G. (1996). Entrepreneurship and new firm development: A definitional introduction. *Journal of Business Research*, 34, 1-4.
- Stewart, W., Watson, W., Carland, C., & Carland, W. (1999). A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. *Journal of Business Venturing*, 14(2), 189-214.
- Talke, K. (2010). How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus o innovation fields. *Research Policy*, 39(7), 907-918.
- Thornberry, M. (2001). Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oximoron. *European Management Journal*, 19(5), 526-533.
- Venkataraman, S. (2004). Regional Transformation through technological entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 153-167.
- Voudouris, I., Lioukas, S., Makridakis, S., & Spanos, Y. (2000). Greek hidden champions: Lessons from small, little-known firms in Greece. *European Management Journal*, 18(6), 663-674.
- WB; IFC. (2011). *Doing Business 2012*. Washington: Copublication: World Bank and International Finance Corporation.
- WEF. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
- Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 13, 27-55.