



**III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)**  
**II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)**  
ISSN:2317-8302

## **A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NA FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

**ANTONIO BENEDITO DE OLIVEIRA JUNIOR**

Centro Universitário da FEI  
abojuniorj@hotmail.com

**MAURO JOSÉ DE OLIVEIRA**

Centro Universitário da FEI  
maurojornalista@gmail.com



## A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NA FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

### Resumo

O argumento teórico subjacente deste estudo refere-se ao valor que as alianças estratégicas (AE) podem gerar não somente por meio da exploração e aumento da base de conhecimento organizacional existente, mas mais por meio de orientação empreendedora (OE) que existem no relacionamento da aliança. A literatura de gestão chama atenção à lacuna da AE pelo paradigma da OE. O objetivo desta pesquisa foi desenvolver e empiricamente testar um modelo teórico em que (1) a OE está associada à AE, (2) essa relação é influenciada pelo efeito dos mediadores (setor e tamanho da empresa), e (3) a OE atua como um constructo multidimensional. Evidências coletadas com 101 empresas em 2008 e 100 em 2014, analisada por modelagem de equações estruturais, suportaram as hipóteses. A OE atua de forma multidimensional e pode ser usada para aumentar o desempenho das empresas com AE o que reduziria a barreira de entrada e os riscos do negócio. Essa relação é afetada pelos mediadores. Os modelos explicaram a relação OE-AE em 28,1% em 2008 e 23,4% em 2014.

**Palavras-chave:** Orientação Empreendedora, Alianças Estratégicas, Equações Estruturais, Empreendedorismo e Estratégia.

### Abstract

The underlying theoretical argument of this study concerns that value from strategic alliances (SA) may be created not only through exploitation and augmentation of the existing organizational knowledge base, but more through entrepreneurial orientation (EO) that exist in the alliance relationship. The management literature draws attention to the gap of SA by the paradigm of EO. The objective of this paper was develop and empirically tests a theoretical model that (1) EO is associated with SA, (2) this relationship is influenced by mediators (sector and company-size, and (3) the EO acts as multidimensional construct. Based on a sample of 101 firms in 2008 and 2014, analyzed by structural equation model supported this hypothesis, suggesting that EO acting in a multidimensional way should be used to increase SA performance of the enterprises which would reduce entrance barriers and business risks. This relationship is affected by mediators. The model explained EO-SA relationship by 28.1% in 2008 and 23.4% in 2014.

**Keywords:** Entrepreneurial Orientation, Strategic Alliances, Structural Equation, Entrepreneurship and Strategy.



## 1 Introdução

As alianças estratégicas (AE) datam do início das civilizações (ALVAREZ et al., 2006) e têm se tornado cada vez mais importantes para todos os tipos de empresas já que proporcionam às organizações acesso a informações, recursos e tecnologias (SARASVATHY, 2001). A AE envolve relacionamento com clientes, fornecedores, entre outros concorrentes e, muitas vezes, estendem-se por meio da indústria e geografia. Entretanto, o maior valor das alianças para organizações empreendedoras é prover recursos e capacidades necessárias para competir eficazmente no mercado reduzindo as barreiras de entradas (HITT et al, 2001).

As AE estão se tornando uma fonte de vantagem competitiva no mercado, tanto para grandes corporações, quanto para pequenas e médias empresas (DAS; RAHMAN, 2010). No entanto, mais da metade das alianças está condenada ao fracasso (WITTMANN, 2007). Essa área de estudos, embora rica e diversificada, encontra-se dispersa, fragmentada e desarticulada (VALE; LOPES, 2010). Investigações teóricas e empíricas com resultados contraditórios são relatados sobre as implicações das AE formadas em busca da troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços (HAN et al., 2012). Como as alianças têm uma grande variedade de formas: joint ventures, licenciamento de tecnologia, marketing cooperativo, etc., investigar o seu desempenho é um desafio para pesquisadores e profissionais (HAN et al., 2012). A maioria dos estudos anteriores se concentrou sob a perspectiva das grandes empresas estabelecidas (ALVAREZ et al., 2006) e muito pouco, ou quase nada se sabe sobre a importância da AE para o empreendedorismo.

O papel da AE dentro do empreendedorismo, ou vice-versa, ainda é bastante limitado (MONTORO-SÁNCHEZ et al., 2009). O campo de pesquisa em empreendedorismo necessita de mais estudos e pesquisas empíricas para solidificar e difundir a importância da orientação empreendedora (OE) (BROWON et al., 2001) para além de sua relação com o desempenho da empresa. Covin e Lumpkin (2011) defendem e propõem que existe uma lacuna de configurações empreendedoras, visto que poucas pesquisas empíricas utilizaram as cinco dimensões do constructo OE [autonomia (A), inovação (I), pró-atividade (PA), capacidade de assumir riscos (CAR) e competitividade agressiva (CA)] proposto por Lumpkin e Dess (1996). E quando essas cinco dimensões são avaliadas, elas são normalmente exploradas como constructo unidimensional. Notavelmente, a OE é um constructo latente sob a conceitualização multidimensional (COVIN; LUMPKIN, 2011; LUMPKIN; DESS, 1996).

Esta pesquisa segue a lógica proposta por Covin e Lumpkin (2011) para pesquisas sobre OE. Por outro lado, no melhor de nosso conhecimento, somente uma pesquisa (FRANCO; HAASE, 2013) procurou relacionar AE com OE de Miller (1983), porém não a considerou sob a visão de Lumpkin e Dess (1996). Assim, considera-se como contribuição estudo: (1) apresentar explicações sobre a relação entre o valor competitivo da OE (Lumpkin; Dess, 1996) e seus efeitos sobre a forma como as empresas crescem, alavancando recursos e capacidades por meio de AE (Sarasvathy, 2001). (2) Confirmar empiricamente o argumento de Covin e Lumpkin (2011) de que a OE é um constructo multidimensional. (3) No domínio da literatura de alianças, pesquisas anteriores (FRANCO; HAASE, 2013; MONTORO-SÁNCHEZ et al., 2009) não incidem especificamente sobre como a OE de Lumpkin e Dess (1996) influi na AE. Esta pesquisa mostrou que existe relação entre OE e AE e que essa relação é influenciada pelo setor e tamanho da empresa. Para atingir esses objetivos, utilizou-se uma abordagem quantitativa por meio de dois levantamentos em períodos distintos (2008 e 2014) por modelagem de equações estruturais para responder as seguintes perguntas: Há relação entre as dimensões da OE e AE? A relação entre OE e AE sofre influência de mediadores (setor de atuação e tamanho da empresa)?



## 2 Orientação Empreendedora

A orientação empreendedora (OE) é um processo estratégico no qual o domínio conceitual inclui certos indicadores de desempenho e as preferências gerenciais relacionadas, crenças e comportamentos expressos por meio da alta direção da empresa (COVINet al., 2006). As dimensões caracterizadoras da OE incluem uma propensão para agir de forma autônoma, uma vontade de inovar e de assumir riscos, uma tendência a ser agressivo frente aos concorrentes e ser pró-ativo relativamente às oportunidades do mercado. Todos esses fatores – Autonomia (A), Inovação (I), Capacidade de Assumir Riscos (CAR), Pró-atividade (PA) e Competitividade Agressiva (CA) – podem estar presentes quando a empresa atua em um mercado qualquer ou entra em um novo mercado. Em contraste, casos de sucessos de empresas podem ser conseguidos por meio de somente alguns desses fatores. Isto é, a extensão na qual cada uma dessas dimensões é usada para preceder a natureza e o sucesso de uma organização pode ser contingente com fatores externos, tais como meio ambiente de negócios ou da indústria, ou mesmo fatores internos, como, por exemplo, a natureza da estrutura organizacional no caso de empresas existentes, ou das características dos fundadores ou da alta administração (LUMPKIN; DESS, 1996). A figura 1 apresenta as definições das dimensões da OE.

<i>Dimensão</i>	<i>Definição</i>
Autonomia (A)	Refere-se à independência de ação dos indivíduos ou dos grupos em trazer uma ideia ou uma visão e a desenvolverem por completo (LUMPKIN; DESS, 1996).
Pró-atividade (PA)	Relaciona-se aos processos visando antecipar e agir sobre futuras necessidades, procurar novas oportunidades que podem ou não estar relacionadas à atual linha de operações, introdução de novos produtos/marcas à frente da concorrência (VENKATRAMAN, 1989).
Inovação (I)	Reflete a tendência de uma empresa em se envolver e apoiar novas ideias, singularidades, experimentos e processos criativos que resultem em novos produtos, serviços, ou processos tecnológicos (LUMPKIN; DESS, 1996).
Capacidade de Assumir Riscos (CAR)	Refere-se à disposição a incorrer em elevadas dívidas ou comprometer boa parte dos recursos, objetivando elevado retorno ao aproveitar oportunidades apesar de não saber se terá sucesso e ter coragem de agir sem conhecer as implicações (LUMPKIN; DESS, 1996)
Competitividade Agressiva (CA)	Reflete a propensão da empresa para direta e intensivamente desafiar seus competidores ao entrar em um mercado ou melhorar sua posição superando seus rivais (LUMPKIN; DESS, 1996).

**Figura1. Constructo orientação empreendedora**

Existem duas maneiras principais de conceptualização do constructo OE. A unidimensional, associado com os trabalhos de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989), ou a multidimensional, associado ao trabalho de Lumpkin e Dess (1996). Como o constructo OE foi desenvolvido por Lumpkin e Dess (1996) e, conforme defendido por artigo de Covin e Lumpkin (2011), a OE é um constructo multidimensional que representa fenômenos reais e, como tal, deve ser medido por meio de um modelo reflexivo. A OE existe como uma variável contínua ou conjunto de variáveis, representado por cinco dimensões. O constructo OE é representado por comportamentos que são compartilhados por qualquer empresa que apresente características empreendedoras (COVIN; LUMPKIN, 2011).

Pela teoria da contingência a congruência entre ambiente, estrutura e estratégia, é vital para obter o máximo desempenho. Fatores como variáveis industriais e ambientais, ou as características estruturais de uma empresa existente, influenciam como a OE será configurada para alcançar alto rendimento (LUMPKIN; DESS, 1996). O conceito de empreendedorismo é válido tanto para uma iniciativa de uma empresa de pequeno porte, quanto para uma grande corporação (LUMPKIN; DESS, 1996). Segundo Brown et al. (2001), certos negócios e



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

fatores ambientais colocam os indivíduos e as empresas em direção a um comportamento empreendedor ou puramente administrativo (conservador).

### 3 Alianças Estratégicas

O interesse acadêmico em alianças empresariais começou a ganhar força no final dos anos 1970 e início de 1980 quando joint ventures foram estudadas como veículo da expansão internacional das multinacionais americanas. A maioria das pesquisas anteriores examinou a relação sob a perspectiva de grandes empresas estabelecidas. Entretanto, as alianças podem também ser tão decisivas quanto ou mais importante às organizações com OE (ALVAREZ et al., 2006). Para Sarasvathy (2001), a empresa não deixa de procurar entender quais são as necessidades de seus clientes. Mas como parte da premissa de que o futuro, por definição, é incerto prefere construir um ambiente e um conjunto de relacionamentos (AE), os quais permitirão o futuro almejado ficar mais próximo àquele inicialmente aspirado. As alianças estratégicas (AE) referem-se ao fortalecimento de posições-chave do negócio por meio de associação com terceiros e fornecedores estratégicos, bem como em sua capacidade em mantê-los ao longo do tempo como um caminho para reduzir ou eliminar incertezas e construir barreiras de entrada (SARASVATHY, 2001).

As AE ajudam tanto as empresas grandes já estabelecidas, quanto às pequenas, proporcionando oportunidades de aprender novas capacidades, de se adaptar às discontinuidades tecnológicas criadas pela introdução de uma nova e radical tecnologia ou reduzir os riscos e custos associado à inovação (HITT et al., 2001). A criação de valor não é uma tarefa fácil, mas ela pode ser facilitada pela prosperidade dos parceiros, bem como dos rivais, em um ambiente multi-organizacional (HAN et al., 2012). Isto é particularmente importante às novas instituições, pois frequentemente possuem limitados recursos, aumentando suas chances de sobreviver e alcançar sucesso (HITT et al., 2001). Uma das vantagens para pequenas e médias empresas formarem parcerias com as grandes seria o acesso ao capital financeiro ou mesmo expansão ao mercado internacional (ALVAREZ et al., 2006). Além disso, um grande portfólio proporciona exposição a uma maior base de recursos, gerando aprendizado sobre o efeito da escala ao desenvolvimento e crescimento da organização (YLI-RENKO; JANAKIRAMAN, 2008).

Os membros da parceria podem receber benefícios não econômicos (aprendizagem, desenvolvimento de capacidades e de mercado) e econômico (receita). No entanto, se a empresa escolhe formar uma aliança para preencher uma lacuna de recursos estratégicos, os padrões de desempenho devem ser desenvolvidos antes de se iniciá-la (WITTMANN, 2007). Outro tipo de parceria que pode trazer bons benefícios para uma pequena ou nova empresa é ter um forte e próximo relacionamento com seus clientes (YLI-RENKO; JANAKIRAMAN, 2008).

As alianças podem ser ao mesmo tempo risco e oportunidade, principalmente para pequenas e médias empresas com recursos limitados. Um comportamento oportunista por parte de um dos sócios da parceria é, frequentemente, sugerido como causa primária de fracasso aos propósitos de uma AE (DICKSON et al., 2006). Assim, um parceiro oportunista é uma preocupação primordial nas alianças de atividades colaborativas (DAS; RAHMAN, 2010).

Uma das razões para os gestores de uma organização optar por não formar AE é estarem focados exclusivamente nos benefícios privados (obtidos por meio de subconjuntos de membros da aliança), com a intenção de obter valor (por exemplo, benefícios comuns gerados) (WITTMANN, 2007). Talvez a razão mais simples para as organizações não formarem parcerias é porque a alta administração não tem uma estratégia para AE. A decisão



de não investir em AE é uma escolha estratégica (WITTMANN, 2007). No caso de não terem recursos necessários para sobreviver e alcançar vantagem competitiva, as instituições ficam mais pressionadas para formarem parcerias. Nestas condições, a AE tende a ser mais exploratórias em natureza e uma grande expectativa é colocada na troca de recursos (DICKSON et al., 2006). Portanto, o ambiente institucional desempenha um papel central no processo de AE dentro do empreendedorismo. Apesar dessas considerações, a conjunção de aliança e empreendedorismo nas pesquisas tem recebido pouca atenção na literatura até o momento. Em particular, a influência da OE na decisão de entrar em uma aliança é um campo pouco pesquisado. Além disso, a OE é um conceito-chave dentro do empreendedorismo digno de estudo dentro da perspectiva da AE (FRANCO; HAASE, 2013).

#### 4 Desenvolvimento das Hipóteses e Modelo Investigado

O estudo de Han et al. (2012), procurou se concentrar sobre as implicações de riqueza às empresas participantes de alianças de inovações abertas (AIA) e seus concorrentes, reforçando as teorias sobre a importância da AE para instituições empreendedoras. As AIAs tipicamente consistem de um conjunto de empresas, operando em "módulo" com base em diversas funções e responsabilidades. Com base em 194 observações, os resultados da pesquisa de Han et al. (2012) indicam que as empresas têm retornos anormais positivos e significantes quando é tornada pública sua entrada na AIA. A entrada das líderes na AIA aumenta seu valor de mercado. Os participantes de uma AIA ao fazerem inovações radicais apresentam retornos superiores aos daqueles com pequenos incrementos. Já os resultados da pesquisa de Montoro-Sánchez et al. (2009) indicam os recursos financeiros como não determinantes na escolha de alianças. Os recursos físicos determinam a decisão de usar outras alternativas além da cooperação, quando as atividades empresariais envolvem a entrada de negócios relacionados. Os recursos intangíveis não influenciam a decisão de formar parcerias, exceto para o caso de recursos tecnológicos. E as habilidades são os fatores mais importantes para se estabelecer uma aliança. Covin e Lumpkin (2011) propõem uma lacuna de configurações empreendedoras com as cinco dimensões do constructo OE [autonomia (A), inovação (I), pró-atividade (PA), capacidade de assumir riscos (CAR) e competitividade agressiva (CA)]. Dessa forma, propõe-se que:

H1: Empresas com OE utilizam AE como forma de estratégia de negócios, sendo que o constructo OE se relaciona com o constructo AE de forma multidimensional:

H1a: a dimensão A afetará positivamente a AE.

H1b: a dimensão CAR se relacionará positivamente com a AE

H1c: a dimensão CA influenciará positivamente a AE.

H1d: a dimensão I se relacionará positivamente com a AE.

H1e: a dimensão PA afetará positivamente a AE.

No estudo de Saxon (1997), realizado com 98 empresas, a parceria e as características do relacionamento são importantes e as alianças são resultados econômicos em um contexto social. Já no trabalho de DICKSON et al. (2006), com 456 pequenas e médias organizações de oito países, sugere-se que a base de recursos de pequenas e médias empresas, medida pelo seu tamanho, modera a relação entre tecnologia e a cultura predominante do seu mercado doméstico, gerando preocupações sobre o comportamento oportunista de uma parceria com uma pequena ou média empresa. Para as pequenas, quanto mais favorável for o ambiente de P&D (pesquisa e desenvolvimento), menor a percepção de oportunismo. Já para as médias, o oportunismo aumenta com a intensidade da P&D. Assim, a intensidade de P&D pode refletir ambientes onde exigem muitas demandas em inovação tecnológica para alcançar vantagem



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

competitiva. De qualquer forma, seja pequena ou média, o ambiente legal é um importante fator na percepção relacionada à troca de experiências de recursos em alianças de P&D. Já pela linha de estratégia e empreendedorismo, Dess et al. (1997) e Covin et al. (2006) indicam que o setor e tamanho da empresa podem influenciá-las dimensões da OE de interesse atuando como mediadores. Assim, propõem-se como hipóteses:

H2: A relação entre AE e as dimensões (A, CAR, CA, I e PA) da OE é influenciada pelo setor de atividade, atuando como um mediador dessa relação:

H2a: a relação entre A e AE será mediada pelo setor.

H2b: a CAR será mediada pelo setor na relação com AE.

H2c: o setor media a relação entre CA e AE.

H2d: a relação entre I e AE será mediada pelo setor.

H2e: a PA será mediada pelo setor na relação com AE.

H4f: O setor influencia a AE.

H3: A relação entre AE e as dimensões (A, CAR, CA, I e PA) da OE é influenciada pelo tamanho da empresa que atua como um mediador dessa relação:

H3a: a relação entre A e AE será mediada pelo tamanho.

H3b: a CAR será mediada pelo tamanho na relação com AE.

H3c: o tamanho media a relação entre CA e AE.

H3d: a relação entre I e AE será mediada pelo tamanho.

H3e: a PA será mediada pelo tamanho na relação com AE.

H3f: O tamanho influencia a AE.

Os resultados de pesquisas anteriores são contraditórios em relação à AE e sua relação com o empreendedorismo. Por exemplo, na pesquisa de Montoro-Sánchez et al. (2009) as empresas empreendedoras, em geral, não utilizam a AE como uma estratégia de negócio. Enquanto, os resultados do estudo de Han et al. (2012) e Franco e Haase (2013) e mostram o contrário. O modelo a ser investigado está na Figura 2.

### 5 Metodologia

Para testar as hipóteses formuladas foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa. Os dados foram coletados por meio de um levantamento online para medir as cinco dimensões da variável independente OE (A, CAR, CA, I e PA) e a variável dependente (AE) enviando o link do questionário por e-mail ao público-alvo da pesquisa: proprietários, presidentes, vice-presidentes, e/ou diretores empresas dos mais diversos setores da economia. A priorização destes indivíduos deveu-se ao fato de estarem diretamente envolvidos na formulação da estratégia e política da empresa ou da unidade de negócio. A coleta de dados foi realizada em duas etapas (estudos 1 e 2). A primeira em 2008 e a segunda em 2014, para comparação e validação dos resultados. Esta pesquisa tem por delimitação utilizar uma amostra por julgamento de dados não probabilísticos para analisar a relação entre OE e AE.

**Instrumento de Coleta.** O questionário tinha duas partes. Na primeira, os líderes das empresas responderam perguntas relacionadas às cinco dimensões da OE (variáveis independentes) e variável dependente (AE). Na segunda, coletaram-se os dados demográficos (setor de atividade, tamanho, etc). Antes de utilizar o constructo AE, realizou-se um pré-teste com especialistas. A AE foi medida por três itens, de sete pontos do tipo Likert: "Em geral, minha empresa (ou unidade de negócio) usa (foca) como estratégia de negócios: 1 - muito em análise estratégica (pesquisa de mercado, planejamento de longo prazo, etc.) a 7 - muito em parcerias (alianças estratégicas)"; "Em geral, minha empresa (ou unidade de negócio) usa



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

parcerias (alianças) como estratégia de negócio para eliminar barreiras à entrada: 1 - muito raro a 7 - muito frequente"; "Ao formar parcerias com empresa(s) minha empresa (ou unidade de negócio) busca um relacionamento: 1 – muito no curto prazo (o "parceiro" é um cliente como qualquer outro) a 7 - muito no longo prazo (através de um esforço de cooperação mútua)". Esta escala foi desenvolvida para este estudo com base na teoria de *effectuation* da Sarasvathy (2001) adaptada a empresas. Já o constructo OE foi medido por meio de cinco subdomínios: a autonomia (A) foi adaptada de Lumpkin e Dess (2005); inovação (I) de Milner e Friesen (2005); pró-atividade (PA) de Lumpkin e Dess (2005); competitividade agressiva (CA) de Covin e Covin (1990); capacidade de assumir riscos (CAR) de Khandualla (1977 apud MILLER; FRIESEN, 1982) um item; Miller e Friesen (1982) um item; e Covin e Slevin (1988) um item. Cada um desses cinco subdomínios foi medido por meio de três itens de uma escala Likert de sete pontos. Os dados de tamanho e setor foram reportados pelos respondentes segundo a classificação do Sebrae e Dieese (2008).

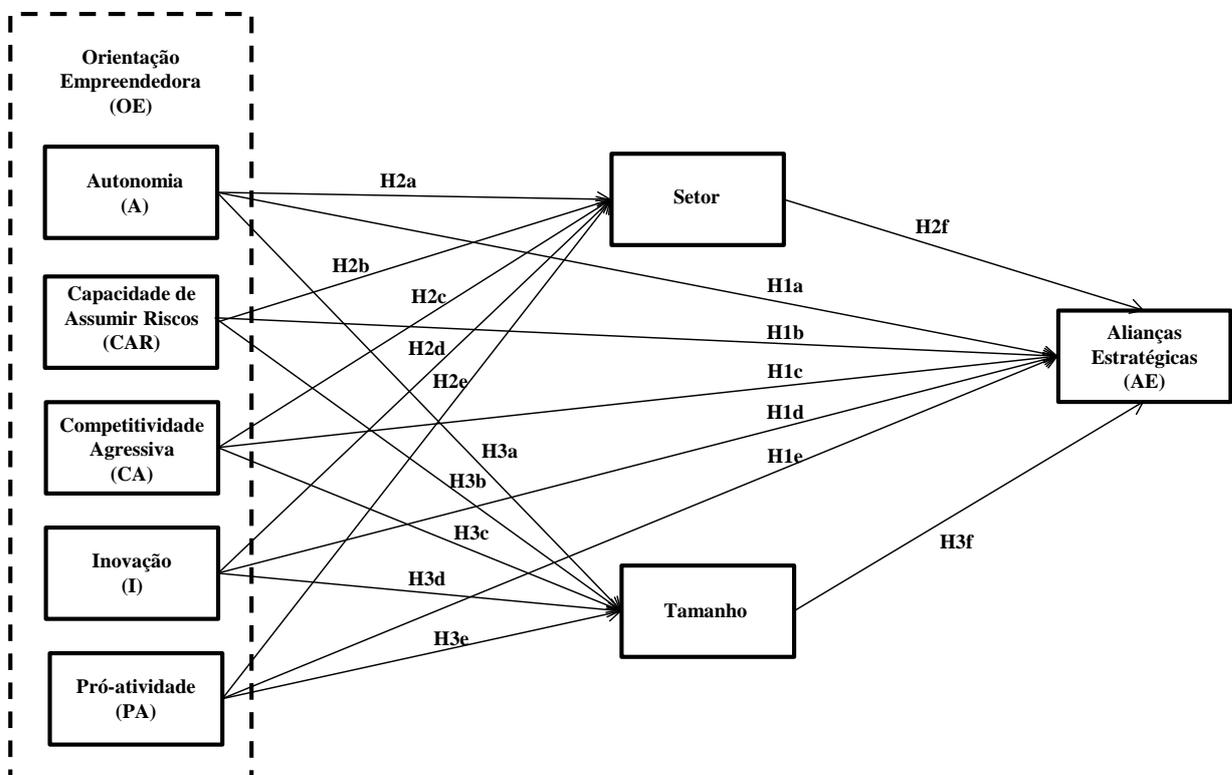


Figura 2. Modelo investigado

**Análise Técnica dos Dados.** Utilizou-se a modelagem de equações estruturais (SEM) para avaliar o modelo proposto. Uma importante força da SEM é sua capacidade de realizar análises psicométricas e econométricas juntas, sendo mais adequado à avaliação de modelos teóricos (FORNELL; LARCKER, 1981). A ferramenta PLS é uma abordagem de modelagem para SEM sem suposições sobre a distribuição de dados. Assim, PLS-SEM torna-se uma boa alternativa quando: tamanho da amostra é pequeno; tem-se pouca teoria disponível; precisão preditiva é primordial; e a especificação do modelo correto não pode ser assegurada (WONG, 2013).

**Características Demográficas das Amostras.** O perfil das amostras está na tabela 1.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Tabela 1

## Perfil da amostra

Itens	2008	2014
Total de empresas	101 (100%)	100 (100%)
Empresas grandes	36%	37%
Empresas médias	13%	15%
Micro e pequenas empresas	51%	48%
Indústria/construção	22%	13%
Comércio	21%	22%
Serviços	57%	66%

## 6 Estudo 1 – Apresentação e Análise dos Resultados de 2008

**Contexto.** A economia mundial, em 2008, registrou expansão do Produto Interno Bruto (PIB) de 3% em relação a 2007. Esse resultado sofreu o impacto de forma mais acentuada, pelos desdobramentos da crise no mercado *subprime* dos EUA. Entre 2004 e 2007, o crescimento anual médio do PIB havia sido de 4,9%. Já o Brasil teve um crescimento de 5,2% no PIB (US\$ 1,65 trilhão) em 2008, ano em que alcançou o “grau de investimento” no cenário financeiro mundial. O valor adicionado das indústrias foi 4,4%, de 7,9% na construção civil, 4,9% nos serviços e 6,1% no comércio. O Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) atingiu 5,9%. A taxa de desemprego foi de 6,8% (BCB, 2009). Segundo o critério da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em 2008, existiam 30 954 empresas de alto crescimento (empreendedoras: 52% pequenas, 39% média e 9,3% grandes), responsáveis pela absorção de 16,7% do pessoal ocupado assalariado e por 16,0% dos salários e outras remunerações pagos no ano. As mesmas representaram um impacto de 57,4% da geração de novos postos de trabalho durante o período de 2005 a 2008. Registrou-se ainda, representatividade na criação de valor: 18,0% do total do valor adicionado bruto nos setores da indústria; construção, comércio e serviços foram provenientes de empresas de alto crescimento, número similar para o caso da receita líquida (18,3%) (IBGE, 2011). O Brasil contava com diversas características que o tornavam atraente como um polo de investimentos e negócios, tais como crescimento econômico, grande disponibilidade de população economicamente ativa e amplo mercado interno, porém necessitando de reformas estruturais (tributária e infraestrutura).

**Resultados.** Os resultados da confiabilidade estão apresentados na Tabela 2. Os dados indicam que as medidas são robustas em termos de consistência interna como indexada pela confiabilidade compostas de diferentes medidas que variam 0,83 a 0,91, superando o valor recomendado de 0,70 (FORNELL; LARCKER, 1981). Além disso, em consonância com as diretrizes de Fornell e Larcker (1981), a variância média extraída (AVE) para cada medida ultrapassou 0,50. A Tabela 3 apresenta os resultados do teste de validade discriminante das escalas. Os elementos diagonais da matriz, que representam as raízes quadradas das AVEs, são maiores em todos os casos que os elementos fora da diagonal em sua linha e coluna correspondente, suportando a validade discriminante das escalas. Testou-se a validade convergente extraindo-se os fatores e cargas transversais de cada item para seus respectivos construtos latentes. Esses resultados (Tabela 4) indicaram que todos os itens carregados superaram o limite inferior de 0,70 e superior de 0,95; superando em seu respectivo constructo qualquer outro. Além disso, a carga fatorial de cada item do constructo foi altamente significativa ( $p < 0,0001$ ). Portanto, a validade convergente foi aceita.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Tabela 2

### Avaliação do modelo de mensuração

Constructos	AVE	Consistência
		Interna
AE	0,71	0,83
A	0,76	0,87
CAR	0,74	0,90
CA	0,76	0,86
I	0,71	0,83
PA	0,77	0,91

Tabela 3

### Validade discriminante (correlações) das variáveis dos constructos

Variáveis Latentes	AE	A	CAR	CA	I	PA
AE	<b>0,84</b>					
A	0,41	<b>0,87</b>				
CAR	0,37	0,33	<b>0,86</b>			
CA	0,30	0,34	0,31	<b>0,87</b>		
I	0,24	0,14	0,36	0,53	<b>0,84</b>	
PA	0,38	0,31	0,36	0,71	0,53	<b>0,88</b>

Tabela 4

### Cargas fatoriais (negrito) e cargas cruzadas

	AE	A	CAR	CA	I	PA
AE2	<b>0,90</b>	0,43	0,44	0,21	0,13	0,27
AE3	<b>0,77</b>	0,23	0,13	0,33	0,31	0,40
A1	0,27	<b>0,81</b>	0,19	0,25	0,17	0,25
A2	0,42	<b>0,93</b>	0,35	0,34	0,09	0,29
CAR1	0,15	0,14	<b>0,78</b>	0,17	0,23	0,25
CAR2	0,40	0,34	<b>0,92</b>	0,33	0,38	0,38
CAR3	0,33	0,29	<b>0,89</b>	0,27	0,29	0,28
CA1	0,25	0,19	0,17	<b>0,86</b>	0,50	0,50
CA2	0,28	0,40	0,37	<b>0,88</b>	0,43	0,74
I2	0,20	0,12	0,35	0,58	<b>0,85</b>	0,60
I3	0,20	0,11	0,25	0,31	<b>0,84</b>	0,28
PA1	0,34	0,22	0,26	0,58	0,45	<b>0,89</b>
PA2	0,33	0,38	0,41	0,70	0,45	<b>0,86</b>
PA3	0,33	0,22	0,29	0,59	0,49	<b>0,87</b>

Os resultados do modelo estrutural sem a influência das mediadoras indicam que os coeficientes betas (A e CAR) são positivos e estatisticamente significantes ( $p < 0,10$ ), os demais não são significantes. Portanto, as dimensões (A e CAR) do constructo OE influenciam positivamente a AE. Para verificar os efeitos da interação, multiplicaram-se os indicadores correspondentes dos preditores pelos mediadores (setor e tamanho). Além disso, seguiu-se o processo hierárquico que Chin *et al.* (2003) recomendam para construir e comparar modelos com e sem as respectivas interações. A figura 3 mostra os resultados do modelo estrutural com efeitos de interação (variáveis mediadoras). Os valores dos betas de todos os coeficientes por caminho também são mostrados. A autonomia teve uma influência positiva (beta = 0,30;  $p < 0,001$ ) na AE. As demais dimensões da OE [CAR (beta = 0,15), CA (beta = -0,07), PA (beta = 0,29) e I (beta = 0,04)] tiveram uma influência não significativa na AE.

Para as variáveis mediadoras (interagindo), os coeficientes betas dos caminhos estatisticamente significantes foram indicados. Conforme esperado, tanto setor quanto tamanho atuaram como mediadores, mediando positivamente as dimensões CAR (beta = 0,28;  $p < 0,05$ ) e CA (beta = 0,43;  $p < 0,001$ ), respectivamente, e negativamente as dimensões PA (beta = -0,42;  $p < 0,05$ ) e I (beta = -0,24;  $p < 0,10$ ). No modelo com mediador, todas as dimensões da OE (A, CAR, CA, I e PA) entraram no modelo, seja de forma direta (A) ou de forma indireta pelo setor (CAR e I) e tamanho (CA e PA), comprovando que o constructo OE se relaciona com a AE. É importante notar que a força e direção (positiva ou negativa) dos principais coeficientes de caminho não podem ser adequadamente interpretadas sem considerar as influências dos mediadores. O modelo (direto) explica 27,3% da variação na AE. Em contraste, incluindo os efeitos das mediadoras, uma maior proporção das respectivas variações na AE ( $R^2 = 0,281$ ) é contabilizada.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

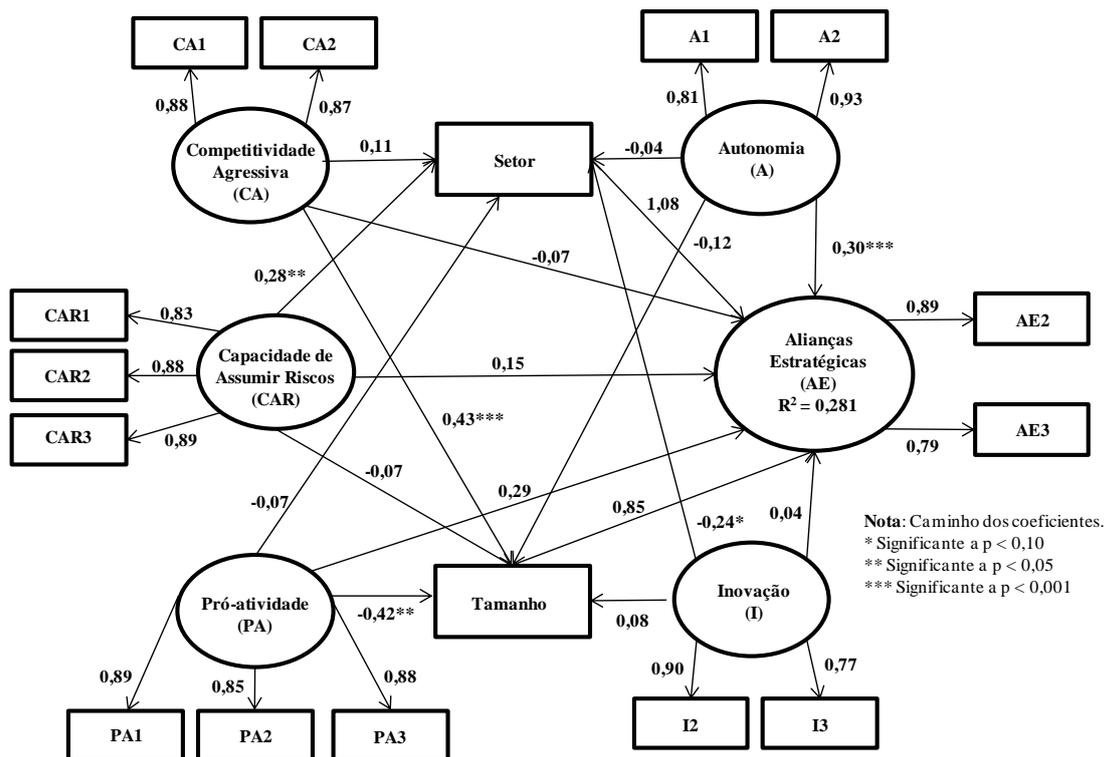


Figura 3. Resultados do modelo estrutural (com variáveis de interação)

### 7 Estudo 2 – Apresentação e Análise dos Resultados de 2014

**Contexto.** A recuperação da economia mundial em 2013 refletiu o melhor desempenho das economias maduras, com destaque para os EUA e Reino Unido, e a retomada do crescimento na região do Euro. No Brasil, a retomada da atividade em 2013, evidenciada pelo crescimento anual de 2,3% do PIB (US\$ 2,24 trilhões), foi sustentada, em especial, pelo crescimento da agropecuária (7%), serviços (2%) e indústria (1,3%), porém ficou abaixo dos anos anteriores. Vale enfatizar que os fluxos de investimentos estrangeiros diretos (US\$ 11 bilhões) ao Brasil recuaram 1,9% no ano. O IPCA atingiu 5,91% em 2013 (BCB, 2014). A taxa de desemprego foi de 6,5%. Durante o período de 2009 a 2014, o Brasil não realizou, nem iniciou as reformas estruturais que tanto precisava para continuar atraente como um polo de investimentos e negócios, além da falta de competitividade e pouca produtividade. Esses fatos estão sendo confirmados com a desaceleração ao longo dos últimos anos e em 2014: PIB de 1,4% nos últimos 12 meses até Jun/14, aumento do desemprego (7,2% em Set/14, a maior nos últimos 12 anos), aumento da inflação (IPCA-Set/14 de 6,51%), a desigualdade de renda do trabalho está caindo a uma taxa de 0,1 ponto por mês, é a maior queda dos últimos 10 anos (IBGE, 2014).

**Resultados.** Os resultados da confiabilidade estão apresentados na Tabela 5. Os dados indicam medidas robustas em termos de consistência interna como indexada pela confiabilidade compostas de diferentes medidas que variam 0,71 a 0,88, superando o valor recomendado de 0,70 (FORNELL; LARCKER, 1981). Além disso, conforme diretrizes de Fornell e Larcker (1981), a variância média extraída (AVE) para cada medida ultrapassou 0,50. A Tabela 6 apresenta os resultados do teste de validade discriminante das escalas. Os elementos diagonais da matriz, que representam as raízes quadradas das AVEs são maiores em todos os casos que os elementos fora da diagonal em sua linha e coluna correspondente,



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

apoiando a validade discriminante das escalas. Para validade convergente (tabela 7), os resultados indicaram que todos os itens carregados superaram o limite inferior de 0,70 e superior de 0,95; superando em seu respectivo constructo qualquer outro. Além disso, a carga fatorial de cada item constructo foi significativa ( $p < 0,0001$ ).

Os resultados do modelo estrutural omitindo a influência das variáveis mediadoras indicam que o coeficiente do caminho beta (CAR) é positivo e estatisticamente significativo ( $p < 0,05$ ), os demais não são significantes. Portanto, as dimensões (A, CA, PA e I) do constructo OE não se relacionaram com AE de forma significativa e direta. A figura 4 mostra os resultados do modelo estrutural com efeitos de interação (variáveis mediadoras). Os valores dos betas de todos os coeficientes por caminho também são mostrados. A CAR teve uma influência positiva (beta = 0,27;  $p < 0,10$ ) na AE.

Tabela 5  
Avaliação do modelo de mensuração

Constructos	AVE	Consistência Interna
AE	0,55	0,71
A	0,66	0,79
CAR	0,65	0,85
CA	0,64	0,84
I	0,71	0,83
PA	0,71	0,88

Tabela 6  
Validade discriminante (correlações) das variáveis dos constructos

	AE	A	CAR	CA	I	PA
AE	<b>0,74</b>					
A	0,39	<b>0,81</b>				
CAR	0,41	0,51	<b>0,80</b>			
CA	0,28	0,45	0,45	<b>0,80</b>		
I	0,27	0,50	0,46	0,60	<b>0,85</b>	
PA	0,22	0,30	0,47	0,72	0,54	<b>0,84</b>

Tabela 7  
Cargas fatoriais (negrito) e cargas cruzadas

	AE	A	CAR	CA	I	PA
AE1	<b>0,70</b>	0,27	0,30	0,09	0,08	0,11
AE2	<b>0,78</b>	0,30	0,31	0,31	0,31	0,21
A1	0,34	<b>0,85</b>	0,39	0,34	0,42	0,28
A2	0,28	<b>0,77</b>	0,44	0,40	0,38	0,19
CAR1	0,31	0,39	<b>0,81</b>	0,28	0,42	0,37
CAR2	0,31	0,42	<b>0,81</b>	0,52	0,47	0,53
CAR3	0,36	0,42	<b>0,79</b>	0,29	0,24	0,26
CA1	0,24	0,38	0,36	<b>0,84</b>	0,50	0,58
CA2	0,21	0,34	0,40	<b>0,79</b>	0,57	0,70
CA3	0,21	0,36	0,31	<b>0,76</b>	0,35	0,46
I2	0,18	0,35	0,35	0,63	<b>0,79</b>	0,56
I3	0,26	0,48	0,41	0,42	<b>0,90</b>	0,39
PA1	0,11	0,26	0,37	0,65	0,43	<b>0,79</b>
PA2	0,21	0,24	0,44	0,66	0,46	<b>0,88</b>
PA3	0,21	0,26	0,37	0,56	0,47	<b>0,85</b>

Para as variáveis mediadoras (interagindo), os coeficientes dos betas dos caminhos estatisticamente significantes foram indicados. Conforme esperado, tanto o setor quanto o tamanho atuaram como mediadores, mediando positivamente as dimensões CA (beta = 0,41;  $p < 0,05$ ) para o tamanho e, negativamente para A (beta = -0,22;  $p < 0,10$ ), e PA (beta = -0,40;  $p < 0,05$ ) também para o tamanho; e a CAR (beta = -0,31;  $p < 0,05$ ) para o setor. No modelo com mediador, quatro das cinco dimensões da OE (A, CAR, CA e PA) entraram no modelo, seja de forma direta (CAR) ou de forma indireta pelo tamanho (A, CA e PA) e setor (CAR), comprovando que o constructo OE se relaciona com o constructo AE. O modelo (direto) explica 21,3% da variação na AE. Em contraste, incluindo os efeitos das variáveis mediadoras, uma maior proporção das respectivas variações na AE ( $R^2 = 0,234$ ) é contabilizada.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

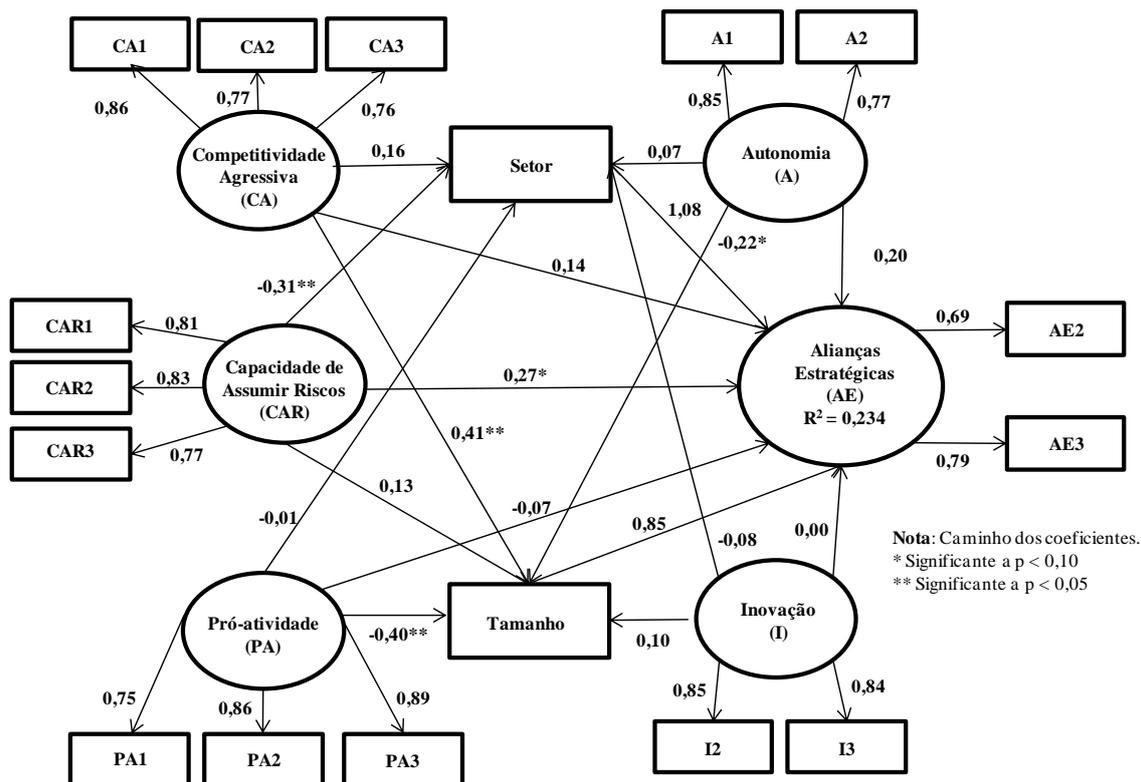


Figura 4. Resultados do modelo estrutural (com variáveis de interação)

## 8 Análise Comparativa dos Resultados de 2008 e 2014

A tabela 8 apresenta as hipóteses e os resultados para 2008 e 2014. A coluna "conclusão" indica se essa hipótese foi: (a) suportada (2008 e 2014); (b) suportada parcialmente (2008 ou 2014); ou (c) não é suportada (2008 e 2014). A CAR e CA por meio do tamanho da empresa se relacionaram positivamente em 2008 e 2014, enquanto a PA, por meio do tamanho, se relacionou negativamente em ambos os anos. Ou seja, três das cinco dimensões da OE se relacionou com a AE tanto em 2008 quanto em 2014. Se for considerado o efeito do contexto e as hipóteses que foram suportadas parcialmente, tem-se que autonomia, CAR e CA, estas duas últimas por meio do setor, se relacionaram positivamente em 2008 ou em 2014. Já as dimensões inovação (pelo setor) e autonomia (pelo tamanho) se relacionaram negativamente com AE em algum período.

Todas as dimensões da OE, em algum momento, se relacionaram com a AE suportando as hipóteses. O modelo completo (com as mediadoras) explicou 28,1% em 2008 e 23,4% em 2014, indicando que houve um efeito do contexto do ambiente de negócios na percepção da alta administração com a piora das perspectivas para o curto e médio prazo no Brasil. Deve-se considerar também que foram rodados modelos alternativos para as variáveis de interação (setor e tamanho) atuando como moderadoras da relação entre OE e AE, porém não houve efeito significativo em ambos os anos. Os modelos que melhor explicaram essa relação foram como mediadoras. Os resultados indicaram que o modelo teórico utilizado é bom, uma vez que em ambos os anos (2008 e 2014) foram suportados.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Tabela 8

## Conclusões das Hipóteses de 2008-2014

Hipóteses	Resultados 2008	Resultados 2014	Conclusão 2008-2014
H1a: A -> AE	Aceito (b = 0,28; p<0,001)	Não aceito (não significativa)	Suportada parcialmente
H1b: CAR -> AE	Aceito (b = 0,20; p <0,10)	Aceito (b = 0,28; p <0,05)	Suportada
H1c: CA -> AE	Não aceito (não significativa)	Não aceito (não significativa)	Não suportada
H1d: I -> AE	Não aceito (não significativa)	Não aceito (não significativa)	Não suportada
H1e: PA -> AE	Não aceito (não significativa)	Não aceito (não significativa)	Não suportada
H1: OE -> AE	Aceito parcialmente	Aceito parcialmente	Suportada parcialmente
H2a: A-S-> AE	Não aceito (não significativa)	Não aceito (não significativa)	Não suportada
H2b: CAR-S-> AE	Não aceito (não significativa)	Aceito (b = 0,28; p<0,05)	Suportada parcialmente
H2c: CA-(S)-> AE	Aceito (b = 0,28; p<0,05)	Não aceito (não significativa)	Suportada parcialmente
H2d: I-(S) -> AE	Aceito (b = -0,24; p<0,10)	Não aceito (não significativa)	Suportada parcialmente
H2e: PA-(S) -> AE	Não aceito (não significativa)	Não aceito (não significativa)	Não suportada
H2: OE-Sector(S)-> AE	Aceito parcialmente	Aceito parcialmente	Suportada parcialmente
H3a: A-(T)-> AE	Não aceito (não significativa)	Aceito (b = -0,22; p <0,10)	Suportada parcialmente
H3b: CAR-(T)->AE	Não aceito (não significativa)	Não aceito (não significativa)	Não suportada
H3c: CA-(T)-> AE	Aceito (b = 0,43; p <0,001)	Aceito (b = 0,41; p <0,05)	Suportada
H3d: I-(T)-> AE	Não aceito (não significativa)	Não aceito (não significativa)	Não suportada
H3e: PA-(T)-> AE	Aceito (b = -0,42; p<0,05)	Aceito (b = -0,40; p <0,05)	Suportada
H3:OE-Tamanho(T)-AE	Aceito parcialmente	Aceito parcialmente	Suportada parcialmente

## 9 Considerações Finais

Esta pesquisa começou defendendo que existe uma relação entre OE de Lumpkin e Dess (1996) e a AE como um meio para diminuir os riscos associados ao negócio. Essa relação seria afetada pelo setor e tamanho da empresa. E que a OE se comportaria como um constructo multidimensional. Os resultados sugerem que as instituições com ênfase na formação de parcerias são mais propensas a utilizar a aliança como estratégia de negócio para reduzir as barreiras de entrada. Além disso, ao formar parcerias com outras organizações, elas buscam um relacionamento direcionado a longo prazo. Entretanto, deve-se tomar muito cuidado com o comportamento oportunista do parceiro da aliança para essa relação se manter duradora e benéfica para ambos conforme indicam estudos anteriores (DICKSON; WEAVER; HOY, 2006; WITTMANN, 2007; DAS; RAHMAN, 2010).

O pressuposto principal de empresas com OE e AE é serem mais eficazes no reconhecimento de oportunidades, na superação das adversidades e, em momentos de incertezas, tendem a ter um melhor desempenho ao longo de sua existência. A reação inicial de uma instituição em um ambiente de negócios pode ser adotar a mesma postura utilizada ao longo dos anos. Contudo, as evidências reunidas por meio de dois levantamentos, cada um,



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

com 100 empresas de vários tamanhos e setores, por meio de modelagem de equações estruturais permite concluir que várias empresas ostentam competências associadas ao empreendedorismo e a OE se relaciona à AE.

Conforme sugerido por Han *et al.* (2012) e Franco e Haase (2013), descobriu-se que existe relação entre AE e OE, sendo que a dimensão CAR se relacionou positivamente com AE tanto em 2008 quanto em 2014 e a autonomia se relacionou positivamente com AE em 2008, refutando os resultados de Montoro-Sanchez *et al.* (2009) que não encontrou relação entre AE e OE. Além do mais, corroborando a visão de Covin e Lumpkin (2011) de que a OE é um constructo multidimensional e, uma empresa com OE deve possuir, pelo menos, uma das cinco dimensões da OE e que esta dependerá do setor e do tamanho da empresa (DESS *et al.*, 1997; COVIN *et al.*, 2006; SAXON, 1997; DICKSON *et al.*, 2006). Assim, os resultados da relação entre AE e OE são mediados por esses fatores, em que algumas dimensões da OE aparecerão em determinadas situações e em outras não, atuando de forma multidimensional. Dessa forma, observa-se que todas as dimensões (A, CAR, CA, I e PA) do constructo OE se relacionaram em algum momento com a AE, suportando a hipótese de que OE se relaciona com AE. Destas, as dimensões (CAR, CA e PA) apresentaram uma relação mais frequente com a AE (tanto em 2008, quanto em 2014), enquanto as dimensões (A e I) uma relação menos frequente, visto que se relacionaram com a AE em algum momento (2008 ou 2014).

Quanto às implicações teóricas, em primeiro lugar, este trabalho analisou a cooperação empiricamente como uma forma de colocar em prática as atividades empresariais, ligando as duas áreas de estudo: empreendedorismo, por meio da OE, e alianças, preenchendo uma lacuna teórica e empírica identificada na literatura. Segundo, acredita-se com o presente trabalho traz uma contribuição no valor agregado à teoria sobre empresas com OE ao adotar a AE como estratégia de negócio e se relacionar com essa orientação, sofrendo influência das características do setor, do tamanho da empresa e do contexto onde tal postura é aplicada. Além do mais, esta pesquisa contribui para consolidação do constructo OE ao utilizá-lo de forma multidimensional por meio de um modelo reflexivo, associado ao trabalho de Lumpkin e Dess (1996) e sugerido por Covin e Lumpkin (2011), pois a OE representa fenômenos reais. Além disso, poucos estudos procuraram relacionar a AE ao empreendedorismo e, no caso da OE, no melhor do nosso conhecimento sua relação com a AE não havia sido investigada. Realizou-se uma pesquisa na Ebsco, Emerald, Sage, Science Direct, Google Scholar e Google, considerando-se como palavras-chave: OE e aliança, e não foi encontrado nenhum artigo com a mesma abordagem e hipóteses que as nossas. O modelo teórico da relação OE-AE proposto é complexo, tentando considerar os principais fatores que afetam essa relação.

Algumas ressalvas no estudo devem ser ponderadas. Primeiramente, utilizou-se uma amostra 100 empresas de dados não probabilísticos. Entretanto, considerando-se que foi feito um levantamento em dois momentos distintos (2008 e 2014), a grande dificuldade de obtenção de dados sobre empreendedorismo (ZAHRA; COVIN, 1993), em que respondente faz parte da alta administração, da complexidade dos estudos sobre AE (HAN *et al.*, 2012), da escassez de documentação empírica sobre a relação OE e AE, e no Brasil, muito pouco se sabe sobre essa relação, a amostra tem validade estatística aos propósitos do estudo, conforme Hair *et al.* (2005) indica. Segundo, devido à ausência de dados objetivos, este estudo baseou-se em medidas subjetivas das variáveis principais. Embora se tenha tomado ações para evitar respostas tendenciosas é possível, nas respostas dadas pelos líderes, conterem um desejo de apresentar uma vocação empreendedora e de formação de parcerias e, portanto, de alguma forma isso mascare o objeto de análise da pesquisa. No entanto, utilizaram-se escalas validadas pela comunidade acadêmica internacional de estratégia (LUMPKIN; DESS, 2005; MILLER; FRIESEN, 1982; COVIN; COVIN, 1990; COVIN; SLEVIN, 1988). Terceiro,



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

devido à ausência de uma escala para medir o constructo AE, criou-se uma baseada na teoria de Sarasvathy (2001). De qualquer forma, esta escala foi validada por pré-testes e por modelagem de equações estruturais em dois levantamentos distintos o que pode representar também uma contribuição deste estudo. Por fim, não foi verificado se houve mudança na alta administração entre os anos de 2008 e 2014, o que poderia explicar as diferenças no poder explicativo de 2008 e 2014. Em retrospecto, estudos futuros poderiam verificar se a mudança na liderança da empresa afetaria a explicação dos modelos. Como sugestão de pesquisas, trabalhos futuros poderiam examinar o efeito antecessor dos líderes na relação OE-AE, bem como o desempenho da empresa como o consequente da relação OE-AE.

### 10 Referências Bibliográficas

- ALVAREZ, S.A.; IRELAND, R.D; REUER, J.J. Entrepreneurship and Strategic Alliances. **Journal of Business Venturing**, v.21, p.401-404, 2006.
- BROWON, T.E.; DAVIDSSON, P.; WIKLUND, J. An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity-Based Firm Behavior. **Strategic Management Journal**, v. 22, n.10, p.953-968, Oct 2001.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Relatório Anual 2013**. Brasília, v. 49, p. 1-214, 2014.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Relatório Anual 2008**. Brasília, v. 44, p. 1-253, 2009.
- CHIN, W. W; MARCOLIN, B.L; NEWSTED,P.R. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. **Information Systems Research**, v.14, n.2, p.189–217, 2003.
- COVIN, J.G.; LUMPKIN, G.T. Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.35, n.5, p.855-872, Sep 2011.
- COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Begin Environments. **Strategic Management Journal**, v.10, n.1, p.75-87, Jan/Feb, 1989.
- COVIN, J.G.; COVIN, T.J. Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 1990.
- COVIN, J.G; SLEVIN, D.P.A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Fall, 1991.
- COVIN, J.G; GREEN, K.M; SLEVIN, D.P. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Jan, 2006.
- DAS, T. K.; RAHMAN, N. Determinants of Partner Opportunism in Strategic Alliances: A Conceptual Framework. **Journal of Business & Psychology**, v. 25, n. 1, p. 55-74, Mar, 2010.
- DESS et al. Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models. **Strategic Management Journal**, v.18, n.9, p.677-695, 1997.
- DICKSON, P.H.; WEAVER, K. M; HOY, F. Opportunism in the R&D Alliances of SMES: The Roles of the Institutional Environment and SME Size. **Journal of Business Venturing**, v.21, p.487–513, 2006.
- FRANCO, M; HAASE, H. Firm resources and entrepreneurial orientation as determinants for collaborative entrepreneurship. **Management Decision**, v. 51, n. 3, p. 680-696, 2013.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- FORNELL, C; LARCKER, D. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, p. 39–50, 1981.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 5ª ed., 2005.
- HAN, K; OH, W; IM, K.S.; CHANG,R.M.; OH, H; PINSONNEAULT, A. Value Cocreation and Wealth Spillover in Open Innovation Alliances. **MIS Quartely**, v.36, n.1, p.291-315, Mar 2012.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D; CAMP, S. M; SEXTON, D. L. Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6/7, p. 479-491, Jun-Jul, 2001.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). <http://www.ibge.gov.br/home/>. Acessado em 19/09/2014, 2014.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Estatísticas de Empreendedorismo 2008**. Rio de Janeiro: Estudos e Pesquisas Informação Econômica, n. 15, 2011.
- LUMPKIN, G.T.; DESS, G.G. Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance. **Academy of Management Review**, v.21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- LUMPKIN, G.T.; DESS, G.G. The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. **Academy of Management Executive**, v.19, n. 1, p.147-156, 2005.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. **Strategic Management Journal**, v.3, n.1, p.1-25, 1982.
- MILLER, D. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. **Management Science**, v.39, n.7, p.770-791, Jul, 1983.
- MONTORO-SÁNCHEZ, A; ORTIZ-DE-URBINA-CRIADO, M; ROMERO-MARTINEZ, A. M. The Decision to Use Alliances as Corporate Entrepreneurship: The Role of Resources and Skills. **Group Decision & Negotiation**, v. 18, n. 5, p431-448, Sep 2009.
- SARASVATHY, S.D. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. **Academy of Management Review**, v.26, n. 2, p.243-263, 2001.
- SAXTON, Todd. The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes. **Academy of Management Journal**, v. 40, n.2, p.443-461, 1997.
- SEBRAE; DIEESE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2008**. Brasília, DF: DIEESE, 2008.
- VALE, G.M.V.; LOPES, H.E.G. Cooperação e Alianças: Perspectivas Teóricas e suas Articulações no Contexto do Pensamento Estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 722-737, Jul/Ago, 2010.
- VENKATRAMAN, N. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. **Management Science**, v.35, n. 8, p. 942-962, Aug, 1989.
- WITTMANN, C. M. Strategic Alliances: What Can We Learn When They Fail? **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 14, n. 3, p. 1-19, 2007.
- WONG, K.K. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using Smart PLS. **Marketing Bulletin**, v. 24, p. 1-32, 2013.
- YLI-RENKO, H; JANAKIRAMAN, R. How Customer Portfolio Affects New Product Development in Technology-Based Entrepreneurial Firms. **Journal of Marketing**, v.72, p.131–148, Sep 2008.
- ZAHRA, S.A.; COVIN, J.G. Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance. **Strategic Management Journal**, v.14, p.451-478, 1993.