



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO NA VIRAGEM DO SÉCULO XXI: A
RELEVÂNCIA DOS ESTUDOS EMPÍRICOS**

FRANCISCO MARIA VAZ DA CRUZ BRAGA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA CARLA CURADO

JUNHO - 2013

RESUMO

O empreendedorismo estratégico é um conceito que ganha força no princípio do século XXI. As organizações deparam-se nesse período com um ambiente competitivo altamente volátil, sem regra e onde as previsões são altamente especulativas. Os métodos, processos e estratégias utilizadas até então já não servem as organizações e há uma procura por novas formas de competir e de criar valor. O empreendedorismo estratégico dá os primeiros passos neste enquadramento, num esforço entre o desenvolvimento de recursos internos das organizações ao mesmo tempo que se exploram novas fontes de vantagens competitivas. Este estudo procura estabelecer um confronto entre o modo como literatura teórica o tem desenvolvido e como os estudos empíricos o têm analisado nas organizações. Este trabalho contribui para uma visão mais assertiva sobre que tipo de organizações que incorporam o empreendedorismo estratégico na sua gestão diária e qual o foco da sua aplicação.

Palavras-chave: Empreendedorismo Estratégico, PME, Vantagem Competitiva, Inovação

ABSTRACT

Corporate Entrepreneurship is a concept that is created in the beginning of the 21th century. Organizations have faced, in that period an extremely competitive environment, highly changeable, with no rules and where predictions were extremely speculative. Methods, processes and strategies used by then have become inadequate with organizations needs and goals, it was exploration period of new ways to compete and to create wealth. Corporate entrepreneurship arises in this framework in an effort between the exploitation of firm's internal resources and the exploration of new sources of competitive advantages. This paper aims to confront theoretical literature and its development with empirical studies that focus on organizations entrepreneurship management. This study contributes for a more assertive vision about the type of organizations that incorporate strategic entrepreneurship in its daily management and what the focus of their application.

Keywords: Corporate Entrepreneurship, SMEs, Competitive Advantage, Innovation

ÍNDICE

1. Introdução	7
2. Estratégia	8
3. Empreendedorismo	9
4. Empreendedorismo Estratégico	11
4.1. Foco do Empreendedorismo Estratégico: interno vs. Externo	12
4.2. Empresas que adoptam o Empreendedorismo Estratégico: grandes empresas vs. Pequenas e médias empresas.....	14
5. Metodologia.....	15
6. Tratamento de dados.....	18
7. Discussão	27
8. Conclusões.....	30
9. Limitações	32
10. Pistas para Investigação Futura	32
11. Referências	34

ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 – Esquema da Metodologia.....	17
Tabela 1 – Listagem dos Artigos Empíricos.....	20
Figura 2 – N° Artigos Publicados por Ano.....	24
Figura 3 – N° Autores por Artigo.....	24
Figura 4 – N° Artigos por Continente.....	25
Figura 5 – N° Artigos por Publicação.....	26
Figura 6 – Matriz de Análise do Empreendedorismo Estratégico.....	26

1. Introdução

A literatura tem vindo a desenvolver diversos estudos na área do empreendedorismo desde o fim da década de 1970 (Aldrich, 2012) e o princípio da década de 1980 (Landström et al., 2012). A concepção de empreendedorismo estratégico assenta em primeira instância no conceito de pensamento estratégico: de que forma uma organização identifica oportunidades e ameaças à luz daquilo que são as suas forças e fraquezas, a definição da missão da organização, a especificação dos objectivos e o desenvolvimento de estratégias adequadas (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009). O conceito evolui e engloba também o empreendedorismo, que passa necessariamente por um movimento criativo e de inovação na identificação de oportunidades onde outros virão senão caos (Kuratko, 2009).

Estes dois movimentos, estratégia e empreendedorismo, constituem uma ferramenta que orienta a actuação da empresa em busca da criação de riqueza (Kuratko & Audretsch, 2009; Hitt, et al., 2011), como já foi dito anteriormente, não é mais do que o equilíbrio entre componentes inerentes à estratégia das organizações e aquilo que é o conceito de empreendedorismo. Mas é Ireland & Webb (2007) quem define o conceito que geralmente é utilizado pela literatura: o empreendedorismo estratégico é na realidade o equilíbrio constante entre o desenvolvimento, e optimização dos recursos organizacionais que constituem vantagens competitivas presentes em simultâneo com a busca perseverante de novas oportunidades que constituam fontes de vantagens competitivas futuras.

O intuito do trabalho que aqui se propõe realizar é um confronto entre a literatura teórica e a empírica sobre o tema do empreendedorismo estratégico através da construção de uma matriz que permita enquadrar duas dimensões relevantes sobre o

tema: que tipo de empresas adopta o empreendedorismo estratégico e qual o principal foco das suas práticas?

2. Estratégia

A estratégia apresenta-se como o caminho que uma organização empreende tendo em vista um objectivo futuro sendo assim responsável por direccionar a sua actuação diária. A estratégia, uma vez estabelecida permite a criação de uma consistência organizacional na concretização de objectivos comuns (Kuratko & Audretsch, 2009). Pode-se deprender desta definição que existe assim um ponto de partida e um ponto de chegada estabelecido como desejável. A persecução deste objectivo será por sua vez alcançável através da actuação da organização como um todo, sustentada pela afectação de recursos e capacidades da mesma organização. De facto, Ireland & Webb (2007) apontam quatro factores essenciais com os quais a estratégia entra em contacto: o âmbito da organização, os seus recursos, o desenvolvimento de vantagens competitivas (provenientes do próprio desenvolvimento e orquestração dos seus recursos) e uma cultura organizacional de busca de vantagens no ambiente competitivo da organização. Estes factores estão ligados entre si e constituem a gestão estratégica de uma organização. Este é um processo dinâmico que procura interligar continuamente os recursos e capacidades da organização com as condições de um mercado que está em constante mudança permitindo desta forma ir arquitectando vantagens competitivas para a organização (Kuratko & Audretsch, 2009).

Podemos então afirmar que a gestão da estratégia numa organização foca-se, em última instância, na construção de vantagens competitivas. Quando uma organização desenvolve uma correspondência efectiva entre as suas vantagens competitivas e as

oportunidades do ambiente externo em que concorre, então, podemos afirmar que na génese deste encontro existiu uma estratégia bem delineada. Vai assim permitir à organização entregar ao mercado melhor valor que os seus concorrentes (Ireland, et al., 2001).

A gestão estratégica de uma organização exige uma enorme capacidade criativa de conjugação de recursos internos com a volatilidade dos mercados. Deste modo a construção estratégica não pode ser apenas responsabilidade da gestão de topo mas sim estendida a toda a organização, na verdade os colaboradores da organização para além de terem um maior contacto com o dia-a-dia da organização, desenvolvem ao mesmo tempo redes de partilha de conhecimento sobre a actuação estratégica da organização (Zahra & Nambisan, 2012).

A estratégica é um processo que inclui a capacidade de compromisso, tomada de decisões e apetência para a acção que tem como fim último a criação riqueza para a organização.

3. Empreendedorismo

O empreendedorismo, segundo Kuratko & Audretsch (2009), é um processo de inovação, criação e novidade. É um processo de mudança que pode ocorrer através da acção de um indivíduo ou de uma organização. Empreendedorismo corporativo refere-se a um comportamento empreendedor dentro de uma empresa (Jones & Butler, 1992), é um conceito reservado a empresas que usam a inovação como um mecanismo que redefine ou rejuvenesce a organização, a sua posição no mercado e na indústria, ou a arena competitiva em que actua (Covin & Miles, 1999). Lumpkin & Dess, (1996) e Ireland et al., (2001) descrevem o processo empreendedor a partir de uma tomada de

iniciativa, de alguém que tem a capacidade de arriscar tendo em vista a criação de algo novo no seu contexto operacional. A identificação de oportunidades, que outros não foram capazes de reconhecer, é a chave do empreendedorismo (Hitt, et al., 2001).

Em 1983, Burgelman dizia que o empreendedorismo é um processo estratégico que precisa do envolvimento dos diferentes níveis de gestão da empresa. De facto, Burgelman, assim como Ireland et al. (2001) e Miles (2005), permitem que se possa traçar uma linha comum entre o conceito de estratégia e de empreendedorismo. Para estes autores o empreendedorismo é também um processo dinâmico que tem como fim último a criação de riqueza, é um processo de organização de recursos tendo em vista a possibilidade de exploração de novas oportunidades no mercado. A diferença entre estes dois conceitos reside no foco que orienta a sua acção. Se por um lado a estratégia é um movimento de conjugação de vantagens organizacionais e as condições do mercado, o empreendedorismo, por outro lado, procura estabelecer a base para a construção fontes de futuras vantagens através da identificação de oportunidades no mercado, ter a capacidade de visão para reconhecer uma oportunidade onde outros vêem caos, contradição e confusão (Kuratko & Audretsch, 2009). O empreendedorismo preocupa-se em primeiro lugar com a identificação de oportunidades no mercado e depois com a criação de recursos potenciais de forma a explorar essa mesma oportunidade (Ireland, et al., 2001).

O empreendedorismo é um *mindset* orientado para a novidade através de um tipo de comportamento de busca de novas oportunidades no mercado que ainda não foram exploradas. Contudo este movimento tem um propósito muito bem definido. O empreendedorismo, tendo como principal pilar a inovação, é um processo de criação de

valor que produz novos domínios de produto e de mercado para os indivíduos e para as organizações (Miles, 2005).

4. Empreendedorismo Estratégico

O Empreendedorismo Estratégico é o termo utilizado para caracterizar o esforço das empresas quando simultaneamente procuram capitalizar as suas vantagens competitivas correntes enquanto exploram oportunidades que permitam constituir fontes de inovação futuras garantindo deste modo vantagens competitivas a médio e longo prazo (Ireland & Webb, 2007). O empreendedorismo estratégico resulta da combinação de atributos de estratégia e de empreendedorismo, é um equilíbrio entre um comportamento de procura de vantagens e exploração de novas oportunidades de mercado que resultam em criação de valor para indivíduos, organizações e a sociedade em geral (Hitt, et al., 2011).

O equilíbrio entre estes dois tipos de comportamentos (busca de oportunidades e busca de vantagens) não é pacífico dentro de uma organização e requiere que esta seja capaz de identificar os momentos certos para a aplicação de cada momento na altura mais adequada. É comum assistir-se a uma sobreposição da rentabilização de recursos organizacionais em detrimento da identificação de novas oportunidades de mercados e do desenvolvimento de novos recursos. Este factor deve-se em grande parte aos elevados riscos de investimento necessários para a exploração de novas oportunidades bem como para o risco inerente ao sucesso das mesmas. Contudo, é quando a organização se compromete com novas oportunidades e recursos no mercado que esta se torna verdadeiramente empreendedora, sendo capaz de estar mais à frente dos seus concorrentes e garantir vantagens competitivas sustentáveis (Ireland & Webb, 2007).

O conceito de empreendedorismo estratégico não passa apenas pela criação de negócio, mas sim por uma busca contínua de vantagens competitivas através da adopção de inovações. A inovação é o ponto fulcral de iniciativas do empreendedorismo estratégico e representa o modo através do qual as oportunidades são capitalizadas. As inovações representam mudanças fundamentais para as empresas em relação a estratégias, produtos, mercados, estruturas organizacionais, processos, capacidades e modelos de negócio passados (Kuratko & Audretsch, 2009).

A aplicação do empreendedorismo estratégico numa organização reúne algum consenso na literatura. Miller (1983) Morris and Paul (1987), Covin and Slevin (1990), Dean, et al., 1993 e Wiklund and Shepherd (2005) apontam para três factores como essenciais para o desenvolvimento de comportamentos empreendedores dentro de uma organização: inovação, *risk-taking* e proactividade. A inovação está relacionada com a criatividade no desenvolvimento de soluções que podem ser novas tecnologias, produtos ou mesmo processos. O *risk-taking* prende-se com a habilidade de uma organização afectar recursos limitados a uma oportunidade em que o seu risco é consideravelmente elevado. A proactividade refere-se à vontade e a predisposição de uma organização de «fazer o necessário» de modo a desenvolver novas oportunidades (Horris et al., 2006).

4.1. Foco do empreendedorismo estratégico: interno vs. externo

A implementação de práticas que promovam o empreendedorismo estratégico numa organização é definida na literatura como tendo duas dimensões distintas: renovação estratégica e *venturing*. Transversalmente existe uma outra dimensão que é a inovação (Zahra, 1993; Onuoha, 2007; Sathe, 2003; Zotto & Gustafsson, 2008). Estes são dois

processos distintos que induzem a organização para um equilíbrio entre o empreendedorismo e a estratégia, uma dicotomia entre a organização de recursos internos e externos à organização (Xianguo, et al., 2009). Se por um lado falamos do que uma organização pode realizar para redefinir a sua estratégia, processos e procedimentos (Guth & Ginsberg, 1990), por outro lado existe uma preocupação sobre aquilo que as organizações fazem de modo a ter outra presença no mercado criando novas abordagens (Sharma & Chrisman, 1999).

Desta linha de pensamento podemos tirar duas ideias. Em primeiro lugar, é possível associar o empreendedorismo estratégico a um conjunto de práticas que ocorrem no interior das organizações (Yiu & Lau, 2008; Burgelman, 1983; Covin & Miles, 1999). Segundo a literatura, o empreendedorismo no seio das organizações é promovido de diversas formas, entre as quais a inovação de processos organizacionais (Yiu & Lau, 2008), a reconfiguração e reorganização de recursos (Dess et al., 2003; Antoncic & Hisrich, 2004), reestruturação organizacional (Covin & Miles, 1999), teoria de agência (Audretsch, et al., 2009) e práticas de gestão de recursos humanos (Hornsby et al., 1999; Morris & Jones, 1993). Deste modo, quando a literatura se refere a renovação estratégica está de certo modo a falar nestas práticas. São processos que ajudam a empresa a inovar de alguma forma, são procedimentos que transformam a empresa conferindo um ambiente estratégico novo e mais eficiente na busca de vantagens competitivas (Barney, 1991; Zahra, 1991,1993).

Existem também práticas de empreendedorismo estratégico cujo foco está orientado para o exterior da organização. Também assente numa abordagem inovadora, a literatura teórica apresenta diversas práticas de *venturing* de modo a permitir que as empresas acedam a novos tipos de recursos, capitalizem o seu conhecimento entrando

em novos mercados (Zahra & Garvis, 2000), tenham acesso a novo conhecimento através de alianças estratégicas, aquisições ou *venture capital* (Ireland & Webb, 2007; Guth & Ginsberg, 1990) e criem novos conceitos de negócio e de produto que a concorrência ainda não tenha identificado (Covin & Selvin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Guth & Ginsberg, 1990). Tipicamente estes são processos em que o alcance do empreendedorismo estratégico se realiza no longo prazo, são práticas de elevados riscos para as organizações mas através das quais as empresas conseguem diversificar as suas operações, reduzindo risco a longo prazo e permitindo aceder a novos recursos tendo em conta a criação de riqueza através da manutenção de vantagens competitivas presentes (Ireland & Webb, 2007).

4.2. Empresas que adoptam o empreendedorismo estratégico: grandes empresas vs. pequenas e médias empresas

A literatura teórica fornece informações díspares sobre o tipo de empresas que adopta o empreendedorismo estratégico. Existem autores que afirmam que o conceito de empreendedorismo estratégico passa necessariamente pela aplicação de práticas empreendedoras em grandes empresas (Antoncic & Hisrich 2001; Thomson & McNamara, 2001). Kuratko, et al., 2001 afirmam que o empreendedorismo se manifesta nas organizações através de práticas de criação, renovação e inovação que ocorrem interna ou externamente, e quando se trata de uma grande empresa, então estamos perante a concretização do conceito de empreendedorismo estratégico. No extremo oposto (Borch, et al., 1999) argumentam que o empreendedorismo estratégico é um fenómeno reservado às PME. Na mesma linha, Sadler (2000) e Jennings (1994) sugerem que as PME são mais propensas à adopção do empreendedorismo estratégico

do que as grandes empresas que exibem grande níveis de burocracia e conservadorismo que acabam por sufocar as tentativas de inovação e empreendedorismo. Por outro lado, as PME são mais flexíveis em termos organizacionais, estão melhor preparadas para a inovação espontânea (Castrogiovanni, et al., 2011). Existem também autores que afirmam que o empreendedorismo ocorre em ambos os tipos de empresa (Nielsen et al. 1985, Onuoha, 2007; Hitt et al., 2001) mas com enfoques diferentes. Lassen, (2007) refere que tradicionalmente o empreendedorismo estratégico nas grandes organizações prende-se com a optimização de recursos e com a sua correcta alocação, (Xianguo, et al., 2009) acrescenta a aquisição de novos tipos de recursos. As PME preocupam-se mais com a identificação de necessidades não satisfeitas e com a aprendizagem e a busca de soluções para essas necessidades (Lassen, 2007).

5. Metodologia

O estudo que aqui se apresenta tem como objectivo a identificação de conceito de empreendedorismo estratégico quando aplicado às organizações. A sua base empírica reside numa pesquisa bibliográfica (Figura 1 – Fase 1) realizada em duas ferramentas de referência que são disponibilizadas pelo ISEG: Proquest e B-on. Esta pesquisa foi realizada entre Janeiro e Abril de 2013 e tem com balizas cronológicas os dias 1 de Janeiro de 2000 e 31 de Março de 2013.

Para a recolha de artigos relacionados com o tema foram utilizadas quatro palavras-chaves, nos dois motores de busca, e que permitiram a recolha 175 artigos científicos sendo que 122 são provenientes na B-on e 53 da ProQuest. As palavras-chave foram escolhidas após uma revisão cuidada da literatura teórica tendo como objectivo chegar de modo mais efectivo ao centro da temática do empreendedorismo estratégico, assim

utilizaram-se as seguintes palavras-chave: “Corporate Entrepreneurship Case Study” que resultou em 70 artigos, “Corporate Entrepreneurship Empirical Study” que resultou em 63 artigos, “Strategic Entrepreneurship Case Study” que resultou em 17 artigos e finalmente, “Strategic Entrepreneurship Empirical Study” que resultou em 25 artigos. Foram também seleccionadas algumas opções nas bases de dados como “scholarly journal”, “full text” e “data range” de modo a possibilitar maior assertividade em relação aos artigos sujeitos a avaliação.

Após a fase de pesquisa bibliográfica deu-se início a uma leitura preliminar dos artigos (Figura 1 – Fase 2) tendo em conta o tema do empreendedorismo estratégico e o seu âmbito de aplicação no seio das organizações. Neste momento verificou-se a existência de um elevado número de artigos presentes em ambos motores de busca, foram assim retirados documentos repetidos que contabilizavam um total de 72 unidades restando então 103 artigos científicos.

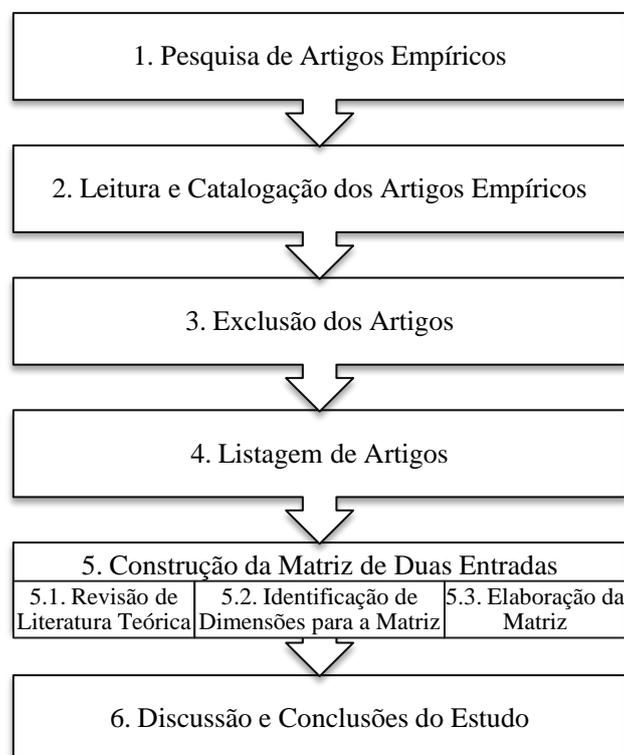
Uma vez concluída a Fase 2 da Figura 1 foram também identificados e excluídos (Figura 1 – Fase 3) artigos que não eram passíveis de serem classificados à luz do presente estudo. São estudos que apesar de falarem sobre o empreendedorismo estratégico não podem ser agregados na matriz por consistirem em meta-análises, artigos teóricos e mal classificados.

Este processo resultou num total de 75 artigos científicos que foram assumidos como evidência para a elaboração do trabalho. Estes artigos foram relidos pormenorizadamente e posteriormente foi realizada uma listagem de modo a facilitar a identificação de cada um dos artigos (Figura 1 – Fase 4). Nesta listagem é possível consultar informações específicas para cada artigo: número, ano, autor, país e publicação (ver tabela 1).

Após a identificação dos artigos alvo de estudo procedeu-se ao seu agrupamento nas dimensões da matriz, já anteriormente referidas, tipo de empresas que adoptam o empreendedorismo estratégico, grandes empresas vs. PME e foco do empreendedorismo estratégico, interno vs. externo (Figura 1 – Fase 5). Foi também criado um outro campo – artigos não especificados – uma vez que existem artigos que apesar de não cumprirem todos os requisitos da matriz podem todavia contribuir para uma análise mais ampla do empreendedorismo estratégico.

Por fim, na Fase 6 da metodologia aplicada, foram discutidos os resultados da construção da matriz procurando sempre a confrontação entre o levantamento teórico e a pesquisa empírica.

Figura 1 - Esquema da Metodologia



6. Tratamento de Dados

Como já foi referido anteriormente, este estudo procura desenvolver um confronto entre a literatura teórica e a empírica acerca do tipo de organizações que adoptam práticas empreendedoras na gestão da sua actividade e conseqüentemente qual o foco, ou espaço, de incidência dessas mesmas práticas. Nesta linha de pensamento, podemos distinguir dois grupos de empresas: PME e grandes empresas, e entre dois, centros de acção: algo que ocorre no interior das organizações ou, contrariamente, um acontecimento que se dá em primeira instância fora da organização.

Neste sentido foi efectuada uma pesquisa bibliográfica nas bases de dados científicas B-on e ProQuest, de modo a recolher informação que ajudasse empreender este estudo. Dessa pesquisa, retirando todos os artigos repetidos, resultaram 103 artigos empíricos. Todavia, dentro do universo dos artigos resultantes da primeira filtragem, alguns não podem ser contemplados na nossa análise. Em primeiro lugar, existem artigos que estão mal catalogados. Apesar da utilização de palavras-chaves tendo em vista uma maior assertividade da pesquisa, surgiram na pesquisa artigos teóricos: 3, 18, 19, 28, 42, 48, 49, 60, 73, 80, 82, 87, 90, 100, 101 e 103 (ver anexo 1). O segundo tipo de artigos que foram excluídos são meta-análises, assim os artigos 37, 40, 44, 45, 56, 69, 78 e 89 foram também retirados na elaboração da matriz. Os estudos 38, 65, 79 e 98 estão totalmente fora do âmbito da pesquisa, constituem erros de catalogação das próprias bases de dados.

Existem outros artigos que apesar de tratarem do tema do empreendedorismo estratégico e de serem artigos empíricos, tratam de assuntos paralelos ao que nos foca neste estudo. Os artigos 71 e 102 falam dos factores de sucesso e fracasso no

desenvolvimento de novos produtos. O 23 e o 46 prendem-se com o empreendedorismo no âmbito académico. Por sua vez, os artigos 7, 9, 50, 86 e 99 dão conta de quais as características individuais frequentemente assinaláveis nos empreendedores. Os artigos 5, 20, 53 e 64 falam de diferentes modelos de propriedade de organizações e qual o impacto que estes têm na perseguição de actividades empreendedoras. Por outro lado o artigo 43 foca-se no empreendedorismo estratégico social e quais as suas implicações; o 21 prende-se com as barreiras e obstáculos existentes à implementação do empreendedorismo corporativo. Em relação ao artigo 41, o seu âmbito é ainda mais longínquo pois trata do empreendedorismo preconizado por força da globalização e por intermédio da emigração. Os artigos 4 e 6 desenvolvem um modelo de avaliação do empreendedorismo dentro das organizações e o artigo 52 apresenta quais os factores inerentes ao empreendedorismo estratégico que são simultaneamente responsáveis pela retenção de talento nas organizações. O estudo número 75 é um caso diferente. Os autores desenvolvem um pensamento teórico no sentido de ligar a aquisição e a transferência de conhecimento a práticas que podem ser empreendedoras no seio de uma organização, contudo os resultados do seu estudo não suportam as hipóteses formuladas pelos autores. Todos estes artigos foram excluídos da análise.

Por fim existem artigos que apenas podem ser integrados numa das dimensões de análise escolhidas para a elaboração da matriz. Foi então criado um campo extra – *não especificados* – para poder incluir estes artigos. Os artigos 11, 22 e 63 destacam os factores fundamentais para a implementação do empreendedorismo estratégico no interior das organizações, o 13, pelo contrário, aborda a questão das alianças estratégicas. Na mesma linha o 54 analisa as aquisições de empresas de capital de risco tendo como base o empreendedorismo estratégico. Também pertencentes a este grupo,

os artigos 16 e 31 tratam respectivamente de temas relacionados com a cultura organizacional e procedimentos de gestão de recursos humanos como impulsionadores de práticas de empreendedorismo corporativo. Por fim o estudo 70 refere-se às percepções que os gestores têm do ambiente interno das organizações e que os leva a participar em actividades empreendedoras.

Tabela 1: Listagem dos Artigos Empíricos

Nº	Ano	Autor	País	Publicação
1	2011	J. Kansikas, A. Laakkonen, V. Sarpo & T. Kontinen	Finlândia	International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research
2	2007	A. H. Lassen	Eslovénia	Managing Global Transitions: International Research Journal
8	2004	M. W. Rutherford & D. T. Holt	EUA	Journal Of Organizational Change Management
10	2007	Z. Yang, R. Li-Hua, X. Zhang & Y. Wang	China	Journal Of Technology Management In China
11	2007	B. R. Bhardwaj, Sushil & K. Momaya	India	Singapore Management Review
12	2009	Y. Xianguo, W. Weixiang & R. Zhouqi	China	Frontiers Of Business Research In China
13	2011	M. M. B. Espinosa & A. M. Suanes	Espanha	International Entrepreneurship Management Journal
14	2005	J. Wincent	Suécia	Journal Of Small Business And Enterprise Development
15	2011	G. J. Castrogiovanni, D. Urbano & J. Loras	EUA/Espanha	International Journal Of Manpower
16	2004	B. Antoncic & O. Zorn	Eslovénia	Managing Global Transitions: International Research Journal
17	2006	L. Lekmat & J. Chelliah	Tailândia	Journal Of International Management Studies
22	2006	M. H. Morris, J. Allen, S. Minet & R. Avila	EUA	Journal Of Managerial Issues

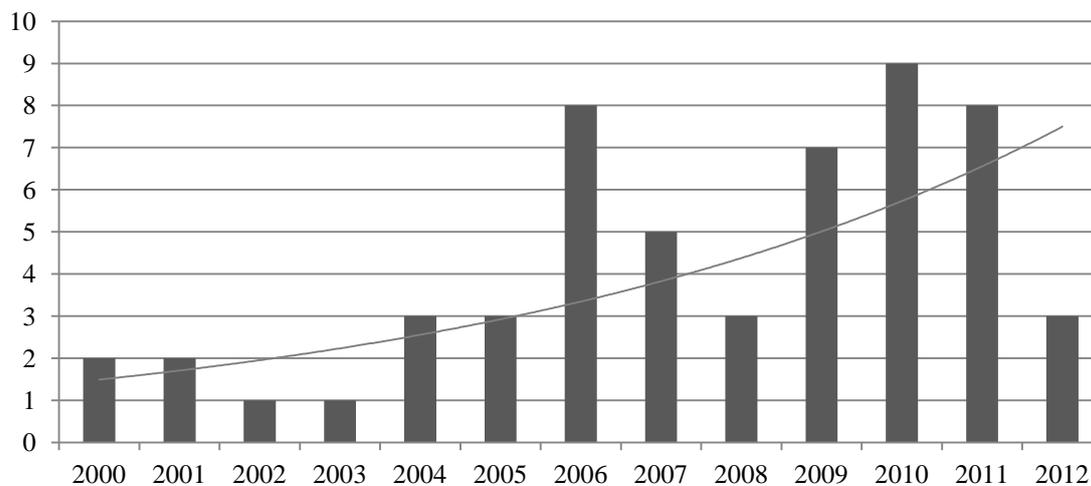
24	2011	S. M. Lee, M. Peris-Ortiz & R. Fernández-Guerrero	EUA/Espanha	International Journal Of Manpower
25	2010	T. C. Seborá, T. Theerapatvong & S. M. Lee	EUA/Tailândia	Journal Of Organizational Change Management
26	2010	B.R. Bhardwaj, Sushil & K. Momaya	India	Journal Of Management Development
27	2010	T. Zellweger & P. Sieger	Suíça	Small Business Economics
29	2001	D. F. Kuratko, R. D. Ireland & J. S. Hornsby	EUA	The Academy Of Management Executive
30	2012	J. Sungkhawan, B. G. Mujtaba, Z. Swaidan & T. Kaweevisultrakul	Tailândia	Journal of Applied Business Research
31	2004	J. Lewis, P. C. Wright, & G. D. Geroy	EUA	Management Decision
32	2005	O. Jones	Reino Unido	International Journal Of Operations & Production Management
33	2010	N. Toledano, D. Urbano & M. Bernadich	Espanha	Journal Of Organizational Change Management
34	2006	M. Adenfelt & K. Lagerstrom	Suécia	Journal Of International Entrepreneurship
35	2010	D. Urbano, N. Toledano & D. Soriano	Espanha	Universia Business Review
36	2006	B. R. Bhardwaj, K. Momaya	India	Global Journal Of Flexible Systems Management
39	2009	D. B. Audretsch, E. E. Lehmann & L. A. Plummer	EUA	Entrepreneurship Theory And Practice
47	2011	P. Pongpearchan & P. Ussahawanitchakit	Tailândia	International Journal Of Business Strategy
51	2011	L. P. Kyrgidou & E. Petridou	Grécia	Technology Analysis & Strategic Management
54	2009	M. Meuleman, K. Amess, M. Wright & L. Scholes	EUA	Entrepreneurship Theory And Practice
55	2007	R. A. Burgelman & A. S. Grove	EUA	Strategic Entrepreneurship Journal
57	2006	Y. Wang, X. Zhang, G. Shi, Y. Dong & Z. Yao	China	2006 International Conference On Service Systems And Service Management

58	2009	L. Li , E. Ching-Yick Tse & J. Zhao	EUA	International Journal Of Hospitality & Tourism Administration
59	2005	J. C. Hayton	EUA	R&D Management 35, 2, 2005.
61	2012	SoiliPeltola	Finlândia	Business Horizons
62	2010	R. Schmelter, R. Mauer, C. Börsch & M. Brettel	Alemanha	Human Resource Management
63	2007	M. G. Brizek & M. A. Khan	EUA	International Journal Of Hospitality Management
66	2006	F. W. Kellermanns & K. A. Eddleston	EUA	Entrepreneurship Theory And Practice
67	2008	D. W. Yiu & Chung-Ming Lau	EUA	Entrepreneurship Theory And Practice
68	2012	K. Tajeddini & S. L. Mueller	Suíça	International Entrepreneurship Management Journal
70	2000	J. S. Hornsby, D. F. Kuratko & S. A. Zahra	EUA	Journal of Business Venturing
72	2006	X. Zhang, Y. Wang, Z. Yang & Q. Wang	China	2006 Ieee International Conference On Management Of Innovation And Technology
74	2000	S. A. Zahra & D. M. Garvis	EUA	Journal Of Business Venturing
76	2009	A. M. Fi & D. Cetindamar	Turquia	Portland International Center For Management Of Engineering And Technology
77	2011	J. C. Goodale, D. F. Kuratko, J. S. Hornsby & J. G. Covin	EUA	Journal Of Operations Management
81	2006	N. Kaya	Turquia	International Journal Of Human Resource Management
83	2009	M. Lerner, I. Azulay & A. Tishler	Israel	International Studies Of Management & Organization
84	2001	N. Thomson & P. McNamara	Alemanha	Long Range Planning
85	2011	T. A. Finkle	EUA	Entrepreneurship Theory And Practice
88	2010	A. M. Romero-Martínez, Z. Fernández-Rodríguez & E. Vázquez-Inchausti	Espanha	Journal Of World Business

91	2002	S. S. Liu, X. Luo & Y. Shi	China	International Journal Of Research In Marketing
92	2009	D. J. Kelley, L. Peters & G. C. O'Connor	EUA	Journal Of Business Venturing
93	2008	F. Guadamillas, M. J. Donate & Jesús D. Sánchez de Pablo	Espanha	Knowledge And Process Management
94	2003	M.P. Miles, C.W. Paul & A. Wilhite	EUA	Technovation
95	2008	L. Frederiksen & A. Davies	Reino Unido	International Journal Of Project Management
96	2010	C. Gordon	Austrália	International Journal of Bank Marketing
97	2010	J. Zimmerman	Emiratos Árabes Unidos	Journal Of Business Case Studies

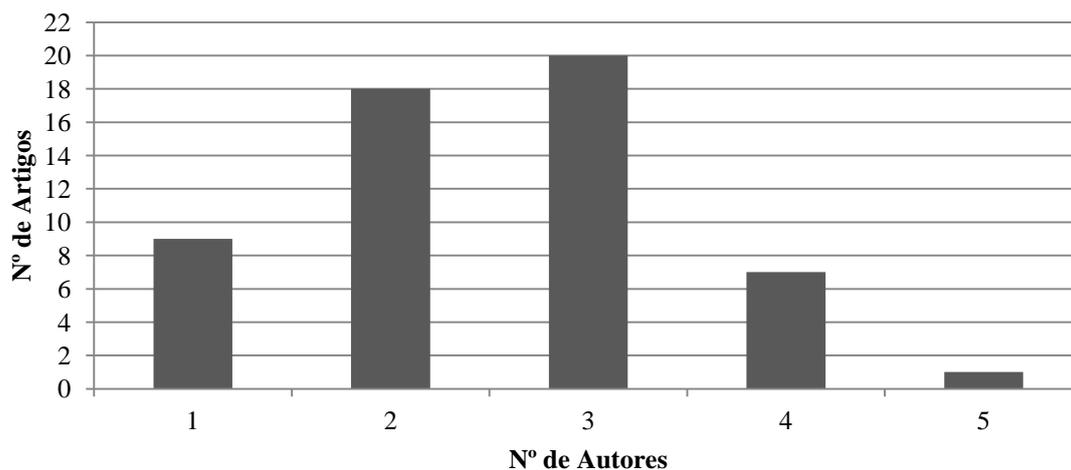
Após uma análise cuidada da listagem efectuada podemos agora traçar um perfil da amostra recolhida. É possível observar em primeiro lugar que existe uma evolução ao longo do tempo em termos de produção de literatura sobre empreendedorismo estratégico (Figura 2). Podemos afirmar que este é um campo que está em evolução positiva. 2006, 2010 e 2011 foram os anos que viram mais artigos serem publicados sobre o tema, com 9 unidades cada ano. O ano de 2006 é de facto um ano em que a produção bibliográfica cresce exponencialmente, são publicados o igual número de artigos que a soma dos 4 anos anteriores. É possível também observar numa quebra de produção durante o período de tempo compreendido entre 2007 e 2008 e que se repete em 2012.

Figura 2: N° de Artigos Publicados por Ano



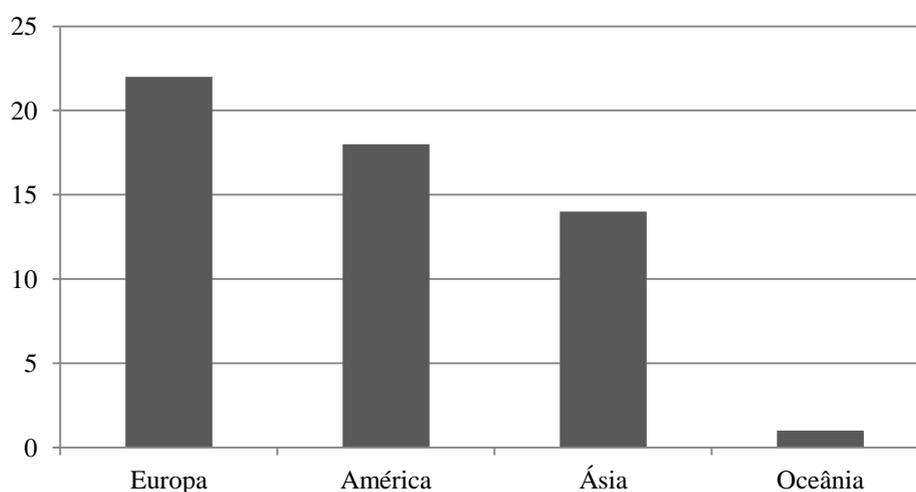
Prestando atenção à Figura 3 atentamos que este é um tema que geralmente envolve mais do que um autor por publicação. De facto, observamos que 46 de 55 artigos (84%) têm 2 ou mais autores por artigo, sendo que apenas 9 são escritos apenas por um autor.

Figura 3 - N° de Autores por Artigo



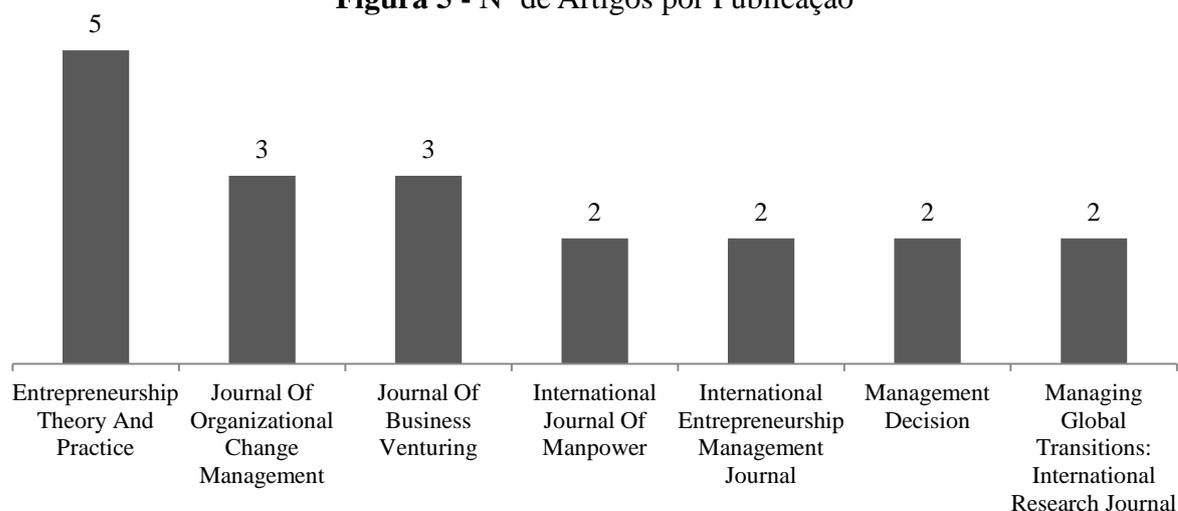
Em relação dispersão geográfica nota-se uma proeminência clara de estudos efectuados no continente europeu com um total de 22 artigos com destaque para Espanha que contabiliza 8 artigos. Contudo são os EUA que são o país mais produtor de estudos científicos sobre o empreendedorismo estratégico, somando 18 artigos e representando por inteiro o continente americano. É também importante salientar o peso da Tailândia na produção de artigos científicos sobre o tema com um total de 4 artigos publicados. (Figura 4)

Figura 4 - N° de Artigos por Continente



Por fim, continuando a analisar a Tabela 1, podemos observar, apesar da elevada dispersão existente, quais as revistas científicas com maior responsabilidade na difusão de artigos científicos sobre o empreendedorismo estratégico (Figura 5). Destaca-se em primeiro lugar a revista *Entrepreneurship Theory and Practice*. No total existem 46 publicações científicas diferentes que fazem parte da amostra deste estudo.

Figura 5 - Nº de Artigos por Publicação



De seguida, aquando da realização da listagem e da classificação de cada artigo de acordo com as dimensões identificadas, foi elaborada a matriz que é apresentada na Figura 6.

Figura 6 – Matriz de Análise do Empreendedorismo Estratégico

	Interno	Externo
PME	1*, 2*, 8, 10, 12, 15, 17, 30, 33, 35, 39, 47, 51, 58, 59, 61, 62, 66, 68, 72, 81	14
Grandes Empresas	1*, 2*, 24, 26, 27, 32, 34, 36, 57, 67, 76, 77, 83, 84, 88*, 91, 92, 94*, 97	2*, 25, 29, 55, 74, 85, 88* 93, 94* 95, 96
Não especificados	11, 16, 22, 31, 63, 70	13, 54,

* Artigo em que são apresentados diferentes casos com diferentes resultados e que são específicos para cada caso.

Através da elaboração da matriz é possível concluir que o empreendedorismo estratégico é algo que está relacionado em primeira instância com a actividade estratégica das PME principalmente a um nível interno. Esta ideia é comprovada por 21 artigos empíricos. Observamos ainda, em relação às PME, que existe uma excepção à regra na ideia apresentado anteriormente. Há um artigo que se posiciona no sentido de o foco das actividades de empreendedorismo estratégico ser externo.

Por outro lado, quando olhamos para os resultados associados às grandes empresas vemos uma maior homogeneidade na distribuição do foco das actividades empreendedoras. Apesar disso, constatamos que existe maior inclinação para o foco interno.

7. Discussão

Este estudo pretende estabelecer uma diferenciação entre PME e grandes empresas na adopção de práticas internas ou externas de empreendedorismo estratégico e/ou de práticas que o promovam. Assim torna-se relevante assinalar quais os atributos que diferenciam um tipo de organização da outra. A União Europeia define PME como empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios seja inferior a 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não exceda os 43 milhões de euros¹. Todavia, a realidade da amostra recolhida não incide apenas na zona europeia, sendo que grande parte dos artigos vêm de outras regiões, sobretudo dos EUA. Neste caso

¹ Recomendação 2003/361/CE da Comissão, de 6 de Maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas [Jornal Oficial L 124 de 20.05.2003]

recorreu-se à United States International Trade Commission que define como PME empresas que empreguem menos de 500 colaboradores².

Observa-se através da matriz de análise elaborada que ambos os tipos de empresa, PME e grandes empresas, recorrem ao empreendedorismo estratégico de modo a diferenciarem-se dos seus concorrentes, procurando garantir métodos de tendo em vista a manutenção de vantagens competitivas e procedimentos que lhes permitam a obtenção de vantagens competitivas futuras. É relevante voltar a referir que o objectivo das organizações na prossecução destas práticas prende-se sempre com a obtenção de retornos acima da média (Ireland & Webb, 2007).

Verifica-se, analisando a matriz, que o foco interno dado ao empreendedorismo estratégico é bastante utilizado por ambos os tipos de empresas. De facto através dos dados empíricos que são fornecidos pela amostra em estudo, o foco interno das práticas de empreendedorismo estratégico pode ser explicado em parte pela maior facilidade de implementação que esta apresenta em comparação com o foco externo (Ireland & Webb, 2007). Concretamente, os artigos empíricos tratam de casos em que são apresentadas práticas de recursos humanos, sistemas de controlo, compensação e recompensa, aplicação de teoria da agência, renovações organizacionais e estratégicas que envolvem inovações de processos e métodos de relacionamento interno. Estas são práticas que redefinem o *modus operandi* interno das organizações constituindo vantagens competitivas que são dificilmente replicáveis pelos seus concorrentes (Covin & Miles, 1999; Bratnicki, 2005; Gautam & Verma, 1997), Brizek e Khan (2007) apelida a renovação estratégica como um “renascimento” da própria organização.

² United States International Trade Commission - Investigation No. 332-509, July 2010, *Small and Medium Sized Enterprises: U.S. and EU Export Activities, and Barriers and Opportunities Experienced by U.S. Firms*

O quadrante das grandes empresas que adoptam práticas de empreendedorismo em que o foco principal é externo reúne, por parte a amostra empírica, 11 artigos que o sustentam. Vemos neste caso que o empreendedorismo estratégico é algo que as empresas procuram fomentar através de acções que ocorrem no exterior da empresa (Zahra & Garvis, 2000). Shama (1995) enfatiza que as actividades de *corporate venturing* prendem-se com a criação de novos projectos em arenas distintas das que a empresa actua ou a alteração por completo do modo como o negócio é posto em prática no mercado. Em consonância com a literatura teórica, os casos empíricos que resultam do universo em estudo relatam práticas de *corporate venturing* onde as empresas procuram sobretudo uma diversificação das suas operações, o desenvolvimento de novas abordagens de mercado, a aquisição de novas fontes de conhecimento exteriores à organização ou a possibilidade de ganhar novos tipos de recursos. Estas actividades exigem por parte das empresas uma capacidade de recursos e o *know-how* elevados para que seja possível uma correta integração de novos mercados, recursos e conhecimento (Ireland, et al., 2009). Assim, não é surpreendente observar que no caso das PME, o quadrante externo conta apenas com um artigo. O artigo em questão é de J. Wincent e chama-se: *Does size matter? A Study of firm behavior and outcomes in strategic SME networks*. A questão que o autor coloca é respondida ao longo do desenvolvimento do artigo. Na realidade, o autor chega à conclusão que as PME, quando procuram focar as práticas de empreendedorismo estratégico no exterior das organizações ganham mais fazendo parte de networks com outras PME, minimizando as fragilidades inerentes à sua reduzida condição e ganhando vantagens em escala que de outra forma não conseguiriam alcançar. Concretamente as vantagens de *networking* prendem-se com um maior acesso informação, assistência e apoio em assuntos relacionados com

desenvolvimento do negócio (Chell and Baines, 2000; Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1993).

Foi possível através da classificação dos artigos traçar o perfil dos casos de empreendedorismo estratégico que estão representados nesta amostra. Observamos que a Europa surge como o continente em que existem mais casos de empreendedorismo estratégico, seguido do continente americano, sendo que neste caso estamos a falar apenas dos EUA (Figura 4). De facto existem alguns estudos teóricos que associam a Europa a um espaço onde o empreendedorismo tem vindo a ganhar importância, sobretudo num contexto de elevadas restrições, onde é necessário que existam alternativas inovadoras de relação com o mercado e uma maior eficiência das organizações a fim de se tornarem mais sustentáveis (Kotsios & Mitsios, 2013). O país mais representado nesta amostra é os EUA, este resultado pode ser explicado por ser um país em que a tolerância com os erros é bastante elevada e a aversão ao risco é bastante reduzida, estes indicadores são fundamentais na prossecução do empreendedorismo estratégico (Zwan, et al., 2013). Por fim salientamos a evolução bastante positiva que a literatura relacionada com o empreendedorismo estratégico tem vindo a viver nos últimos anos (Figura 2). O empreendedorismo tem-se tornado para as empresas como um modo de estas se revitalizarem, de poderem continuar activas e a trazer retornos acima da média para os seus accionistas (Kuratko & Audretsch, 2009), este factor representa uma necessidade de evolução na literatura sobre o tema.

8. Conclusões

O trabalho aqui apresentado levanta duas questões na análise do empreendedorismo estratégico. Que tipo de empresa adopta o empreendedorismo estratégico e qual o foco

de implementação do empreendedorismo estratégico. A partir destas duas questões foi desenhada uma matriz que permitiu analisar onde se situa a literatura empírica sobre o tema. Observamos então que, tanto as PME como as grandes empresas são actores na adopção de práticas de empreendedorismo estratégico que se focam no interior das organizações. Estamos a falar essencialmente de actividades relacionadas com o modo interno de operar das organizações, ou seja, como é feita a comunicação, de que forma são geridos os recursos humanos, quais são os sistemas de recompensa e controlo existentes e de que modo funcionam, qual o modo de orquestração mais eficiente dos recursos. Todavia os resultados alteram-se quando olhamos para as actividades empreendedoras externas. Aqui notamos uma clara proeminência nas grandes empresas em comparação com as PME. As actividades de empreendedorismo estratégico cujo foco está orientado para o exterior da organização envolvem mais recursos e conhecimento, os riscos inerentes são mais elevados e a obtenção de vantagens competitivas processa-se no longo prazo (Ireland, et al., 2009; Dougherty & Hardy, 1996). Aqui, julgamos que não existe uma coerência entre aquilo que a literatura teórica defende e os resultados que se obtêm de uma análise cuidada e profunda da literatura empírica. Frequentemente se depara na literatura teórica com a generalização de práticas de *corporate venturing*, vários autores descrevem-nas como se estendessem a qualquer tipo de organização (Covin & Selvin, 1991; Sathe, 2003; Yang, et al., 2007; Pinchot, 1985). Contudo (Sharma & Chrisman, 1999) constituem um excepção alertando para este fenómeno quando afirmavam existir uma discrepância e uma falta de consistência entre aquilo que é o empreendedorismo através de *corporate venture* e o empreendedorismo assente na promoção da inovação no interior da organização. A matriz corrobora esta ideia, o artigo que se situa no quadrante externo das PME refere-

se a um sistema de *networking* das PME de forma a ganhar escala e assim conseguirem por em prática o empreendedorismo estratégico de forma mais eficiente.

9. Limitações

O trabalho que aqui se apresenta tem limitações que em primeiro lugar se prendem com as bases de dados escolhidas. Neste caso falamos da B-on e da ProQuest, que apesar de apresentarem bons resultados apresentam também algumas limitações. O facto de logo na primeira fase muitos dos resultados terem sido eliminados mostra algumas fragilidades. A utilização de outras bases de dados e de um maior número de artigos poderia reforçar as conclusões do trabalho.

Apesar de existir um interesse crescente sobre o tema, como se pode comprovar pela Figura 2, existem ainda algumas incoerências relacionadas com o conceito. A literatura sobre o empreendedorismo estratégico apresenta dados contrários em relação ao tipo de empresas que adoptam práticas empreendedoras. Este facto constitui também uma limitação para este trabalho.

10. Pistas para Investigação Futura

Para investigações futuras sugere-se a aplicação da matriz apresentada neste estudo a indústrias específicas bem como a aplicação da matriz a contextos geográficos específicos de modo a que se pudessem estabelecer comparações e analisar diferenças entre indústrias e geografias.

Seria também bastante interessante olhar para esta temática da perspectiva de Portugal. Foi apresentado ao longo do trabalho o empreendedorismo estratégico como forma das empresas se renovarem e se tornarem mais eficientes. No momento que

Portugal atravessa seria relevante perceber se este assunto é um tema para as organizações Portuguesas. Um trabalho empírico sobre o tipo de empresas que adoptam estas práticas e qual o foco de actuação constitui sem dúvida um desafio para investigações futuras.

11. Referências

- Adenfelt, M. & Lagerstrom, K., 2006. Organizational rejuvenation for knowledge exploitation: Exploring corporate entrepreneurship in an MNE. *Journal Of International Entrepreneurship*, Volume 4, pp. 83-98.
- Antonic, B. & Hisrich, R., 2001. Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), p. 495–527.
- Antonic, B. & Hisrich, R., 2004. Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), pp. 518-550.
- Audretsch, D. B., Lehmann, E. E. & Plummer, L. A., 2009. Agency and Governance in Strategic Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 33(1), pp. 149-166.
- Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), p. 99—120.
- Bhardwaj, B. R. & Momaya, K., 2006. Role of Organizational Flexibility for Corporate Entrepreneurship: Case Study of FedEx Corporation. *Global Journal Of Flexible Systems Management*, Volume 7, pp. 37-44.
- Bhardwaj, B., Sushil & Momaya, K., 2010. Drivers and enablers of corporate entrepreneurship: Case of a software giant from India. *Journal Of Management Development*, Volume 30, pp. 187-205.
- Borch, O., Huse, M. & Senneseth, K., 1999. Resource configuration, competitive strategies, and corporate entrepreneurship: An empirical examination of small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume 24, p. 49–70.
- Bratnicki, M., 2005. Organizational Entrepreneurship: Theoretical Background, Some Empirical Tests, and Directions for Future Research. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 15(1), p. 15–33.
- Brizek, M. G. & Khan, M. A., 2007. An empirical investigation of corporate entrepreneurship intensity in the casual dining sector. *Hospitality Management* , Volume 26, p. 871–885.
- Burgelman, R. A., 1983. Corporate Entrepreneurship And Strategic Management: Insights From A Process Study. *Management Science*, 19(12), pp. 1349-1364.
- Castrogiovanni, G. J., Urbano, D. & Loras, J., 2011. Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal Of Manpower*, Volume 32, pp. 34-47.
- Chell, E. & Baines, S., 2000. Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, Volume 12, pp. 195-206.
- Covin, J. & Miles, M., 1999. Corporate Entrepreneurship And the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), pp. 47-63.
- Covin, J. & Slevin, D., 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice* , 16(1), pp. 7-25.

- Dean, C. et al., 1993. Corporate entrepreneurship and competitive aggressiveness: A comparison of U.S. firms operating in eastern Europe and the Commonwealth of Independent States with U.S. firms in other high-risk environments. *Advances in International Comparative Management* , Volume 8, pp. 31-54.
- Dess, G. et al., 2003. Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, Vol. 29 No. 3, pp. 351-78, 29(3), pp. 351-78.
- Dougherty, D. & Hardy, C., 1996. Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal* , Volume 39, p. 1120–1153.
- Gautam, V. & Verma, V., 1997. Corporate Entrepreneurship: Changing Perspectives. *Journal of entrepreneurship*, Volume 6, p. 233.
- Guth, . W. & Ginsberg, A., 1990. Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(4), pp. 5-15.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G. & Trahms, C. A., 2011. Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society. *Mays Business School Research Paper* , 2012(19), pp. 57-75.
- Hitt, M., Ireland, R., Camp, S. & Sexton, D., 2001. Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Review*, Volume 22, pp. 479-91.
- Hornsby, J., Kuratko, D. & Montagno, R., 1999. Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 24(2), pp. 9-24.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M. & Sexton, D. L., 2001. Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create wealth. *Academy of Management Executive*, 15(1), p. 49–63.
- Ireland, R. D. & Webb, J. W., 2007. Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, Volume 50, pp. 49-59.
- Ireland, R., Hoskisson & Hitt, 2009. *Management of Strategy: Concepts and cases*. 8th Ed ed. s.l.:Thompson/Southwestern.
- Jennings, D. F., 1994. *Multiple perspectives of entrepreneurship*. Ohio: South Western Publishing.
- Jones, G. & Butler, J., 1992. Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective. *Journal of Management*, 18(4), pp. 733-749.
- Jones, O., 2005. Manufacturing regeneration through corporate entrepreneurship: Middle Manafers and Organizational Innovation. *International Journal Of Operations & Production Management*, Volume 25, pp. 491-511.
- Kansikas, J., Laakkonen, A., Sarpo, V. & Kontinen, T., 2012. Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship. *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Volume 18, pp. 141-158.

Kotsios, P. & Mitsios, V., 2013. Entrepreneurship in Greece: A Way Out of the Crisis or a Dive In?. *Research in Applied Economics*, 5(1), pp. 22- 44.

Krackhardt, D., 1995. Entrepreneurial opportunities in an entrepreneurial firm: A structural approach. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Volume 19, p. 53–69.

Kuratko, D., 2009. Entrepreneurship: Theory, process, practice. *Southwestern/Cengage Publishers*.

Kuratko, D. & Audretsch, D., 2009. Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), pp. 1-17.

Kuratko, D. F., Ireland, R. D. & Hornsby, J. S., 2001. Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship Strategy. *The Academy Of Management Executive*, Volume 15, pp. 60-71.

Kyrgidou, L. P. & Petridou, E., 2011. The effect of competence exploration and competence exploitation on strategic entrepreneurship. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23(6), pp. 697-713.

Lassen, A. H., 2007. Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation. *Managing Global Transitions: International Research Journal*, Volume 5, pp. 109-131.

Lee, S. M., Peris-Ortiz, M. & Fernández-Guerrero, R., 2011. Corporate entrepreneurship and human resource management: theoretical background and a case study. *International Journal Of Manpower*, Volume 32, pp. 48-67.

Lekmat, L. & Chelliah, J., 2006. Surviving the Next Economic Crisis: Corporate entrepreneurship strategies of Thai automotive SMEs. *Journal Of International Management Studies*, Volume 6, pp. 18-35.

Lumpkin, G. & Dess, G., 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, Volume 21, p. 135–72.

Morris, M. H., J. Allen, S. M. & Avila, R., 2006. Balanced Management Control Systems as a Mechanism for Achieving Corporate Entrepreneurship. *Journal Of Managerial Issues*, Volume 18, pp. 468-493.

Morris, M. & Jone, F., 1993. Human resource management practices and corporate entrepreneurship: An empirical assessment from the USA. *Journal of Human Resource Management*, 4(4), p. 873–896.

Nielsen, R. P., Peters, M. P. & Hisrich, R. D., 1985. Intrapreneurship strategy for internal markets. *Strategic Management Journal*, Volume 6, p. 181–189.

Onuoha, G., 2007. Entrepreneurship. *AIST International Journal*, Volume 10, p. 20–32.

Pinchot, G., 1985. *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row Publisher.

Pongpearchan, P. & Ussahawanitchakit, P., 2011. Strategic Entrepreneurship Management Competency And Firm Success: A Comparative Study Of Smes In Auto And Electronic Parts In Thailand. *International Journal Of Business Strategy*, 11(2).

- Rutherford, M. W. & Holt, D. T., 2004. Corporate entrepreneurship An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents. *Journal Of Organizational Change Management*, Volume 20, pp. 429-446.
- Sadler, R. J., 2000. Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon. *Australian Journal of Public Administration*, 59(2), p. 25–43.
- Sathe, V., 2003. Corporate Entrepreneurship. Volume Cambridge University.
- Scheepers, M., Bloom, J. & Hough, J., 2008. The development of an instrument to assess the enacted environment for corporate entrepreneurship in South Africa. *Management Dynamics*, Volume 17, pp. 2-17.
- Sebora, T. C., Theerapatvong, T. & Lee, S. M., 2010. Corporate entrepreneurship in the face of changing competition: A case analysis of six Thai manufacturing firms. *Journal Of Organizational Change Management*, Volume 23, pp. 453-470.
- Shama, A., 1995. Entry strategies of U.S. firms to the former Soviet Bloc and Eastern Europe. *California Management Review*, 37(3), pp. 90-109.
- Sharma, P. & Chrisman, . J., 1999. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), pp. 11-28.
- Stevenson, H. & Jarillo, J. C., 1990. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management*, p. 17–27.
- Thomson, N. & McNamara, P., 2001. Achieving Post-Acquisition Success: The Role of Corporate Entrepreneurship. *Long Range Planning*, Volume 34, p. 669–697 .
- Toledano, N., Urbano, D. & Bernadich, M., 2010. Networks and corporate entrepreneurship: A comparative case study on family business in Catalonia. *Journal Of Organizational Change Management*, Volume 23, pp. 396-412.
- Urbano, D., Toledano, N. & Soriano, D., 2010. "Human Resources management Practices and Corporate Entrepreneurship: A Case Study in SmEs. *Universia Business Review*, pp. 116-130.
- Wincent, J., 2005. Does size matter? A study of firm behavior and outcomes in strategic SME networks. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, Volume 12, pp. 437-453.
- Xianguo, Y., Weixiang, W. & Zhouqi, R., 2009. Corporate entrepreneurship in the enterprise clusters environment: Influence of network resources and entrepreneurial orientation on firm performance. *Frontiers Of Business Research In China*, Volume 3, pp. 566-582.
- Yang, Z., Li-Hua, R., Zhang, X. & Wang, Y., 2007. Corporate entrepreneurship and market performance: na empirical study in China. *Journal Of Technology Management In China*, Volume 2, pp. 154-162.
- Yiu, D. & Lau, C., 2008. Corporate entrepreneurship as resource capital configuration in emerging market firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), pp. 37-57.
- Zahra, . S. A., 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), p. 259—286.

Zahra, S. A., 1993. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(4), p. 5–21.

Zahra, S. A. & Garvis, D. M., 2000. International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal Of Business Venturing*, Volume 15, pp. 469-492.

Zahra, S. A. & Nambisan, S., 2012. Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Kelley School of Business - Indiana University*, 55(3), pp. 219-229.

Zellweger, T. & Sieger, P., 2010. Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, Volume 38, pp. 67-84.

Zotto, C. & Gustafsson, V., 2008. Human resource management as an entrepreneurial tool?. *International Handbook of Entrepreneurship and HRM*, pp. 89-110.

Zwan, P. V. D., Verheul, I., Thurik, R. & Grilo, I., 2013. Entrepreneurial Progress: Climbing the Entrepreneurial Ladder in Europe and the United States. *Regional Studies*, 47(5), pp. 803-825.

Anexo 1 – Listagem de Artigos Empíricos

1. Kansikas, J., Laakkonen, A., Sarpo, V. & Kontinen, T., 2012. Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship. *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Volume 18, pp. 141-158.

2. Lassen, A. H., 2007. Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation. *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 5(2), p. 109–131.

8. Rutherford, M. W. & Holt, D. T., 2004. Corporate entrepreneurship An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents. *Journal Of Organizational Change Management*, Volume 20, pp. 429-446.

10. Yang, Z., Li-Hua, R., Zhang, X. & Wang, Y., 2007. Corporate entrepreneurship and market performance: na empirical study in China. *Journal Of Technology Management In China*, Volume 2, pp. 154-162.

11. Bhardwaj, B. R. & Momaya, K., 2007. Role of Organizational Flexibility for Corporate Entrepreneurship: Case Study of FedEx Corporation. *Global Journal Of Flexible Systems Management*, Volume 7, pp. 37-44.

12. Xianguo, Y., Weixiang, W. & Zhouqi, R., 2009. Corporate entrepreneurship in the enterprise clusters environment: Influence of network resources and entrepreneurial orientation on firm performance. *Frontiers Of Business Research In China*, Volume 3, pp. 566-582.

13. Espinosa, M. & Suanes, A., 2011. Corporate entrepreneurship through joint venture. *International Entrepreneurship Management Journal*, Volume 7, p. 413–430.

- 14.** Wincent, J., 2005. Does size matter? A study of firm behavior and outcomes in strategic SME networks. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, Volume 12, pp. 437-453.
- 15.** Castrogiovanni, G. J., Urbano, D. & Loras, J., 2011. Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal Of Manpower*, Volume 32, pp. 34-47.
- 16.** Antoncic, B. & Zorn, O., 2004. The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship in the Organizational Support–Performance Relationship: An Empirical Examination. *Managing Global Transitions* , 2(1), pp. 5-14.
- 17.** Lekmat, L. & Chelliah, J., 2006. Surviving the Next Economic Crisis: Corporate entrepreneurship strategies of Thai automotive SMEs. *Journal Of International Management Studies*, Volume 6, pp. 18-35.
- 22.** Morris, M. H., J. Allen, S. M. & Avila, R., 2006. Balanced Management Control Systems as a Mechanism for Achieving Corporate Entrepreneurship. *Journal Of Managerial Issues*, Volume 18, pp. 468-493.
- 24.** Lee, S. M., Peris-Ortiz, M. & Fernández-Guerrero, R., 2011. Corporate entrepreneurship and human resource management: theoretical background and a case study. *International Journal Of Manpower*, Volume 32, pp. 48-67.
- 25.** Sehora, T. C., Theerapatvong, T. & Lee, S. M., 2010. Corporate entrepreneurship in the face of changing competition: A case analysis of six Thai manufacturing firms. *Journal Of Organizational Change Management*, Volume 23, pp. 453-470.
- 26.** Bhardwaj, B., Sushil & Momaya, K., 2010. Drivers and enablers of corporate entrepreneurship: Case of a software giant from India. *Journal Of Management Development*, Volume 30, pp. 187-205.
- 27.** Zellweger, T. & Sieger, P., 2010. Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, Volume 38, pp. 67-84.
- 29.** Kuratko, D. F., Ireland, R. D. & Hornsby, J. S., 2001. Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship Strategy. *The Academy Of Management Executive*, Volume 15, pp. 60-71.
- 30.** Sungkhawan, J., Mujtaba, B. G., Swaidan, Z. & Kaweevisultrakul, T., 2012. Intrapreneurial Workplaces And Job Satisfaction: The Case Of Thai Employees. *Journal of Applied Business Research*, 28(4), p. 527.
- 31.** Lewis, J., Wright, P. C. & Geroy, G. D., 2004. Managing human capital: The study of a self-managed group venturing into the digital economy. *Management Decision*, 42(1/2), p. 205.
- 32.** Jones, O., 2005. Manufacturing regeneration through corporate entrepreneurship: Middle Managers and Organizational Innovation. *International Journal Of Operations & Production Management*, Volume 25, pp. 491-511.

- 33.** Toledano, N., Urbano, D. & Bernadich, M., 2010. Networks and corporate entrepreneurship: A comparative case study on family business in Catalonia. *Journal Of Organizational Change Management*, Volume 23, pp. 396-412.
- 34.** Adenfelt, M. & Lagerstrom, K., 2006. Organizational rejuvenation for knowledge exploitation: Exploring corporate entrepreneurship in an MNE. *Journal Of International Entrepreneurship*, Volume 4, pp. 83-98.
- 35.** Urbano, D., Toledano, N. & Soriano, D., 2010. Human Resources management Practices and Corporate Entrepreneurship: A Case Study in SmEs. *Universia Business Review*, pp. 116-130.
- 36.** Bhardwaj, B. R. & Momaya, K., 2006. Role of Organizational Flexibility for Corporate Entrepreneurship: Case Study of FedEx Corporation. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 7(1/2), p. 37.
- 39.** Audretsch, D. B., Lehmann, E. E. & Plummer, L. A., 2009. Agency and Governance in Strategic Entrepreneurship. *ET&P*.
- 47.** Pongpearchan, P. & Ussahawanitchakit, P., 2011. Strategic Entrepreneurship Management Competency And Firm Success: A Comparative Study Of Smes In Auto And Electronic Parts In Thailand. *International Journal Of Business Strategy*, 11(2).
- 51.** Kyrgidou, L. P. & Petridou, E., 2011. The effect of competence exploration and competence exploitation on strategic entrepreneurship. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23(6), pp. 697-713.
- 54.** Meuleman, M., Amess, K., Wright, M. & Scholes, L., 2009. Agency, Strategic Entrepreneurship, and the Performance of Private Equity-Backed Buyouts. *Et&P*.
- 55.** Burgelman, R. & Grove, A., 2007. Cross-Boundary Disruptors: Powerful Interindustry Entrepreneurial Change Agents. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Volume 1, p. 315–327.
- 57.** Wang, Y. et al., 2006. *A Moderated Model of Corporate Entrepreneurship and Market Performance: a Chinese Study*. s.l., 2006 International Conference On Service Systems And Service Management.
- 58.** Li, L., Tse, E. & Zhao, J., 2009. An Empirical Study of Corporate Entrepreneurship in Hospitality Companies. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10(3), pp. 213-231.
- 59.** Hayton, J., 2005. Competing in the new economy: the effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology new ventures. *R&D Management* , 35(2), pp. 137-155.
- 61.** Peltola, S., 2012. Can an old firm learn new tricks? A corporate entrepreneurship approach to organizational renewal. *BusinessHorizons*, Volume 55, p. 43—51.
- 62.** Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, M. & Brettel, M., 2010. Boosting Corporate Entrepreneurship through HRM Practices: Evidence from German SMES. *Human Resource Management*, 49(4), p. 715– 741.

63. Brizek, M. G. & Khan, M. A., 2007. An empirical investigation of corporate entrepreneurship intensity in the casual dining sector. *Hospitality Management* , Volume 26, p. 871–885.
66. Kellermanns, F. & Eddleston, K., 2006. Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 809-830.
67. Yiu, D. & Lau, C., 2008. Corporate entrepreneurship as resource capital configuration in emerging market firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), pp. 37-57.
68. Tajeddini, K. & Mueller, S., 2012. Corporate entrepreneurship in Switzerland: evidence from a case study of Swiss watch manufacturers. *International Entrepreneurship Management Journal* , Volume 8, p. 355–372.
70. Hornsby, J., Kuratko, D. & Zahra, S., 2002. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, Volume 17, p. 253–273.
72. Zhang, X., Wang, Y., Yang, Z. & Wang, Q., 2006. *How Corporate Entrepreneurship Impacts Market Performance: a Disaggregated Approach Based on Evidence from China*. s.l., 2006 Ieee International Conference On Management Of Innovation And Technology.
74. Zahra, S. A. & Garvis, D. M., 2000. International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal Of Business Venturing*, Volume 15, pp. 469-492.
76. Fis, A. & Cetindamar, D., 2009. *Unlocking the Relationship between Corporate Entrepreneurship and Performance*. Oregon, PICMET 2009 Proceedings.
77. Goodale, J., Kuratko, D., Hornsby, J. & Covin, J., 2011. Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*, Volume 29, p. 116–127.
81. Kaya, N., 2006. The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. *International Journal Of Human Resource Management*, 17(12), pp. 2074-2090.
83. Lerner, M., Azulay, I. & Tishler, A., 2009. The Role of Compensation Methods in Corporate Entrepreneurship. *International Studies Of Management & Organization*, 39(3), p. 53–81.
84. Thomson, N. & McNamara, P., 2001. Achieving Post-Acquisition Success: The Role of Corporate Entrepreneurship. *Long Range Planning*, Volume 34, p. 669–697 .
85. Finkle, T., 2011. Corporate Entrepreneurship and Innovation in Silicon Valley: The Case of Google, Inc.. *Entrepreneurship Theory And Practice*, pp. 863-887.
88. Romero-Martínez, A., Fernández-Rodríguez, Z. & Vázquez-Inchausti, E., 2010. Exploring corporate entrepreneurship in privatized firms. *Journal of World Business*, Volume 45, pp. 2-8.

91. Liu, S., Luo, X. & Shi, Y., 2002. Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study. *International Journal Of Research In Marketing*, Volume 19, p. 367–382.
92. Kelley, D., Peters, L. & O'Connor, G., 2009. Intra-organizational networking for innovation-based corporate entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, Volume 24, p. 221–235.
93. Guadamillas, F., Donate, M. & Sánchez de Pablo, J., 2008. Knowledge Management for Corporate Entrepreneurship and Growth: A Case Study. *Knowledge and Process Management*, 15(1), p. 32–44 .
94. Miles, M., Paul, C. & Paul, A., 2003. Modeling corporate entrepreneurship as rent-seeking competition. *Technovation* , Volume 23, p. 393–400.
95. Frederiksen, L. & Davies, A., 2008. Vanguards and ventures: Projects as vehicles for corporate entrepreneurship. *International Journal of Project Management* , Volume 26, p. 487–496.
96. Gordon, C., 2011. Competing in global niche markets: the case of Macquarie Bank. *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), pp. 293-307.
97. Zimmerman, J., 2010. Corporate Entrepreneurship At GE And Intel. *Journal of Business Case Studies*, 6(5), p. 77.