

DETERMINANTES DO EMPREENDEDORISMO EM PMEs DO SECTOR DA DEFESA

Almeida, Helena

Departamento de Psicologia, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Algarve.

Email: HYPERLINK "mailto:halmeida@ualg.pt" halmeida@ualg.pt

Briones Peñalver, AntónioJuan

Departamento de Economia da Empresa, Faculdade de Ciências de la Empresa. Universidade Politécnica de Cartagena.

Email: aj. HYPERLINK "mailto:briones@upct.es" briones@upct.es

Fernandes, Sílvia

Faculdade de Economia, Universidade do Algarve. Email: HYPERLINK "mailto:faivlis.fernandes@gmail.com" faivlis.fernandes@gmail.com

Resumo

As PME's de todo o mundo estão cada vez mais a organizar-se em consórcios, redes de cooperação, *joint-ventures* e alianças estratégicas permitindo não só reduzir a incerteza e turbulência dos mercados como também conjugar vantagens que as tornem mais empreendedoras. Torna-se importante considerar que os resultados destes relacionamentos são afectados por factores determinantes que podem inibir ou facilitar o Empreendedorismo. É nosso objectivo avaliar a relação entre alguns desses determinantes – Cooperação inter-empresas, Inovação de Métodos de Trabalho e Criatividade e Motivação – sobre o empreendedorismo em 236 PME's de Defesa Nacional. Fez-se uma análise Factorial Exploratória em componentes principais (rotação varimax) e Regressão Linear Múltipla. Os resultados mostram a relação directa dos determinantes avaliados e o Empreendedorismo. E, o efeito mediador parcial da Criatividade e Motivação entre a Inovação nos Métodos de Trabalho e o Empreendedorismo. Estas empresas podem esperar desenvolver novos Métodos de trabalho como uma elevada componente diferencial relativa à concorrência e utilização mais eficiente do conhecimento e das capacidades das pessoas que integram a equipa de trabalho de forma a aumentar a sua competitividade.

Palavras-Chave: Cooperação, Criatividade e Motivação, Empreendedorismo.

INTRODUÇÃO

A crescente complexidade tecnológica e os tempos de ciclo do produto ou do serviço mais rápidos estão entre os factores que têm levado a uma maior especialização da cadeia de valor. Este facto, atrai uma maior colaboração inter-organizações, uma componente crítica da estratégia da empresa em muitas indústrias de base tecnológica (Cukier, 2005). Oliver e Ebers (1998). E, destaca a importância de se perceber os motivos de promoção e manutenção destes relacionamentos, inter-empresas, no contexto das redes. As redes são

uma fonte de competências únicas para as PME. As pequenas e médias empresas beneficiam da experiência de outras empresas, a partir de peritos, instituições governamentais, entre outros, que fornecem não um único conselho prático, mas também incentivam, à criação e manutenção de um grupo social (Friedman & Miles, 2002) e à poupança de custos através da partilha tecnológica. As PME são a principal fonte de crescimento económico, devido à sua dimensionalidade e agilidade desenvolvem com rapidez novos métodos de trabalho, são mais criativas e motivadas e desenvolvem uma maior empregabilidade nas equipas que integram (Harvard Business Review, May 2011), assinalando uma mudança drástica da Gestão para a Economia Empreendedora (Druker, 1985).

Grande parte dos novos empreendimentos que aumentaram drasticamente após a revolução industrial na economia globalizada de hoje deriva do empreendedorismo corporativo (Dess, Ireland, Zahra, Floyd, Janney, Lane, 2003; Stevenson & Jarillo, 1990) ganhando as PME uma importância crescente, resultando numa série de cenários que têm sido apresentados na literatura (Burgelman, 1984; Covin & Slevin, 1991; Pinchot, 1985). Muito embora, os estudiosos que têm abordado o empreendedorismo corporativo tenham feito contribuições significativas para a teoria do seu desenvolvimento, há ainda espaço para uma exploração mais centrada nas PME, sobretudo porque há uma necessidade crescente de empreendedorismo corporativo e de inovação nas organizações (Hornsby, Kuratko, Zahra, 2002; Ireland, Hitt, Camp & Sexton, 2001; Kuratko, Hornsby, Naffziger, & Montagno, 1993; Sexton & Upton, Bowman, 1991; Zahra, 1995). Neste artigo sobre o tema de empreendedorismo e com referência a redes de cooperação inter-empresas, mais precisamente de PME, pretende-se avançar no sentido de um maior entendimento da influência da cooperação interna, da utilização de métodos inovadores de trabalho e da criatividade, no empreendedorismo, resultante de processos de reorganização das empresas e da intensificação dos vínculos inter-empresas, focalizando as diferentes abordagens existentes na literatura que explicam o fenómeno de redes da empresa.

Em primeiro lugar, pretendemos neste artigo clarificar os conceitos de empreendedorismo colaborativo, redes, métodos inovadores e criatividade. Seguidamente passamos ao método por nós adoptado onde apresentamos os participantes, o procedimento metodológico, a operacionalização das variáveis e tratamento dos dados. Por último apresentamos os resultados, conclusões e implicações práticas para as PME.

EMPREENDEDORISMO COLABORATIVO

Os vários campos de pesquisa desenvolvidos expandiram o empreendedorismo tradicional em áreas como o intra-empreendedorismo ou empreendedorismo corporativo e 347

mais recentemente o empreendedorismo colaborativo. Os investigadores no empreendedorismo colaborativo (Miles, Miles & Snow, 2006; Pinchot, 1985; Zahra, 1995, entre outros) referem que as organizações buscam relacionamentos mais colaborativos ao longo de uma rede mundial de empresas, conduzindo a uma estratégia de inovação contínua. Argumentam que as empresas de pequena e média dimensão actuam principalmente de forma colaborativa, porque não têm os recursos para participar de uma inovação contínua por si mesmos vendo a rede colaborativa como um meio essencial para fazer negócios. Gray e Wood (1991) definem colaboração e a sua ocorrência da seguinte forma: —colaboração é um processo através do qual, diferentes partes, vendo, diferentes aspectos de um problema podem, construtivamente, explorar as suas diferenças e, procurar limitadas visões. A colaboração ocorre quando um grupo de —autónomos *stakeholders* com domínio de um problema, se envolvem num processo interactivo, usando divisão de papéis, normas e estruturas, para agir ou decidir questões relacionadas com o problema. Para estes autores (Gray & Wood, 1991), todas as teorias organizacionais enfatizam que a complexidade ambiental, incerteza e turbulência estão entre os problemas enfrentados por uma organização e uma das suas principais tarefas é reduzir tais problemas a preocupações controláveis. Os autores argumentam que para algumas teorias as organizações colaboram para reduzir, controlar os problemas, mas que nenhuma oferece um modelo de cooperação. Uma segunda razão é que trabalhar a partir da visão baseada em recursos da empresa sugere que o capital humano é um recurso, único, inimitável que pode conduzir a longo prazo a vantagens competitivas (Hatch & Dyer, 2004; Hitt, Bierman, Shimizu & Kochhar, 2001; Lepak & Snell, 1999; Wright, McMahan, & McWilliams, 1994). Ahuja (2000) indica duas grandes classes de explicações a partir da perspectiva baseada em recursos, reflectindo incentivos das empresas ou incentivos para colaborar, afirmam que as empresas formam ligações como forma de obter acesso aos bens necessários (Hagedoorn & Schakenraad, 1990; Hennart, 1988; Nohria & Garcia-Pont, 1991), aprender novas habilidades (Baum, Calabrese & Silverman, 2000; Hennart, 1988; Kogut, 1988; Powell, Koput, & Smith-Doerr, 1996), gerir a sua dependência relativamente a outras empresas (Garcia-Pont & Nohria, 1999). Um segundo conjunto de explicações sobre os recursos de rede é que uma empresa tem de colaborar desde que por sua posição na rede antes estrutura, sugerindo que os padrões de negociação e colaboração observada entre as empresas reflectem os padrões anteriores de relações inter-organizações (Gulati, 1995; 1999; Gulati & Gargiulo, 1999; Walker *et al.*, 1997) para apoiar a dependência da trajetória da visão de colaboração sugerida pela visão baseada em recursos, influenciando positivamente o empreendedorismo. No entanto, não é o capital humano mas as relações que os seres humanos estabelecem que são o capital mais importante e inimitável. Assim, aquelas empresas que podem ir além do capital humano e desenvolver o capital relacional de alto valor serão bem sucedidas, tanto mais que a taxa de variação aumenta o negócio. Supomos que as PME são actualmente o grupo de empresas mais preparado para aproveitar o capital relacional. É sabido que todas as organizações necessitam de coordenação (Van de Ven & Poole (1995)). A coordenação interna é inerente à organização, visto que identifica e estabelece prioridades de trabalho e integra as diferentes partes e tarefas para alcançar objectivos colectivos. Para além das barreiras

externas estas empresas pretendem também remover barreiras entre as fontes internas de conhecimento especializado. Desta forma, as integrações inter-departamentais são atraentes. A nível estrutural inter-departamentos são igualmente interessantes. A nível estrutural estas criam uma série de mecanismos de coordenação e equipas multifuncionais que promovem o conhecimento colectivo e as capacidades criativas. O Modelo de visão relacional de Dyer e Singh (1998) propõe que o potencial que uma empresa tem de criar uma vantagem competitiva não depende apenas dos seus recursos, mas também dos seus bens relacionais, isto é, das suas relações com outras empresas-chave. Na sequência da linguagem baseada em recursos os vínculos inter-organizacionais também podem ser idiossincráticos e, portanto, podem ser uma fonte de valor acrescentado e vantagem relacional competitiva. O capital relacional é definido como o conjunto de todas as relações de mercado, relações de poder e de cooperação – estabelecido entre empresas, instituições e pessoas que resulta de um forte sentido de pertença e uma capacidade altamente desenvolvida de cooperação típica dos povos culturalmente semelhantes e instituições (Capello & Faggian, 2005). Pode traduzir-se o conceito de cooperação como o conceito de entreatuda entre duas ou mais partes que prosseguem um objectivo comum. O conceito genérico aplica-se também à economia e ao mundo dos negócios. A cooperação consiste numa acordo que institui alianças estratégicas as quais permitem aos diferentes actores não só reduzir a incerteza e turbulência, mas também conjugar vantagens numa óptica em que o benefício global é superior ao da acção individual. As mais recentes organizações empresariais no ocidente reforçam modelos de cooperação, alianças, estratégias e redes internas e externas às empresas como já ocorre nos —Keiretsu japoneses, nos —charbolll sul-coreanos ou nos —quauxill (as redes chinesas). Valoriza-se mais a empresa flexível, em que as fronteiras da organização ficam menos nítidas (Schwartz, 1997). Para alguns autores como Piore & Sabel (1984) e DeSousa (1993) as novas relações entre as empresas representam um paradigma de —vinculação flexível às vezes por meio de mecanismos não institucionais e com relações de competência em mercados regionais, mas com desenvolvimento de formas de cooperação perante mercados mais amplos, nacionais ou estrangeiros. A literatura sobre redes também lida com este tema, a partir dos estudos que demonstram a utilidade de uma rede social a fim de sustentar as novas empresas (Birley, 1986), às que analisam a forma como uma rede eficiente pode ser sustentada a longo prazo (Jarillo & Ricart, 1987, 1988; Birley & Lawrence, 1988). 349

Certamente porque as redes podem ser o caminho para facilitar a busca de oportunidades, gerando a capacidade de obter acesso aos recursos dispersos pela organização, sem necessidade de instalar um rigoroso processo anterior de dotações, esta literatura agora pode ser considerada como relevante para o empreendedorismo.

REDES DE EMPRESAS

As PME's têm-se tornado cada vez mais importantes na prossecução do desenvolvimento económico e social mundial (Nassif, Ghobril & Silva, 2010). Além de serem uma importante fonte de criação de emprego as PME's são também uma fonte poderosa de inovação. As empresas de pequena e média dimensão de todo o mundo estão cada vez mais a organizar-se em consórcios, redes de cooperação, *joint-*

ventures e alianças estratégicas. Esses argumentos representam uma maior ocupação dos espaços e aumento do grau de empreendedorismo. Tradicionalmente o sector das pequenas e médias empresas é considerado importante pelas suas capacidades de gerar empregos ou contribuir para a produção industrial. Durante os anos 80, o interesse em estudar as PME's aumentou em razão das dificuldades das grandes em sustentar o nível de emprego em grande parte da Europa Ocidental (Sebrae, 1996). Os fenómenos das redes de empresas não é exclusiva das nações desenvolvidas, o mesmo apresenta-se nos países de recente industrialização do sudoeste Asiático e da América latina. Desde os anos 70 verifica-se uma mudança na organização industrial. Houve, por exemplo, a criação dos distritos industriais da chamada —terceira Itália, os sistemas produtivos locais na França, Alemanha e no Reino Unido, o Vale do Silício nos EUA e as redes de empresas no Japão, Coreia e Taiwan (Sebrae, 1996). As pequenas e médias empresas começaram a incorporar tecnologias de ponta nos processos produtivos, a modificar estruturas organizacionais internas e a buscar novos vínculos com o contexto sócio-económico, de modo a constituir uma via de reestruturação industrial que pode competir em alguns sectores como as grandes empresas. Isto relaciona-se estreitamente com o carácter das inovações tecnológicas durante os últimos anos, em particular com a indústria electrónica, a robótica e a informática. Os empreendedores tendem a iniciar as suas novas empresas na mesma área onde residem. Desenvolvem redes localizadas geograficamente fortemente enraizadas no contexto regional. A literatura empírica limitada mostra claramente que os empreendedores apresentam inércia geográfica (Sorenson & Audia, 2000). E apoia a hipótese da —matéria regiões para a investigação de empreendedorismo. De acordo com Leon (1998), as redes de empresas são formadas inicialmente com o objectivo de reduzir incertezas e riscos, organizando actividades económicas a partir da coordenação de redes entre empresas (PME's) existe a possibilidade destas se configurarem como redes flexíveis de pequenas e médias empresas, como clusters de empresas (agrupamentos), ou como redes de cooperação, geralmente como organizações virtuais, ou ainda com as chamadas —*supply chain management* ou gestão da cadeia suplementar. Segundo Powell (1990) muitos autores têm concordado que existe uma nova forma de organização económica; outros, admitem que está emergindo uma nova forma de organização social. Para ele, as trocas económicas estão envoltas num contexto particular de estrutura social, dependentes de conexões, interesses mútuos e reputação e pouco guiadas por uma estrutura formal de autoridade. Para Ribault e colaboradores (1995) a sociedade de empresas por vezes chamada de rede de empresas é um modo de agrupamento de empresas destinado a favorecer a actividade de cada uma delas sem que estas tenham forçosamente laços financeiros entre si. As empresas em rede complementam-se umas às outras nos planos técnicos (meios produtivos) e comerciais (redes de distribuição) e decidem apoiar-se mutuamente sem prioridade, mas a constituição em rede pode também traduzir-se, por exemplo, pela criação de uma central de compras comum às empresas em rede. Trata-se pois, de um modelo de associação por afinidade de natureza informal e que deixa cada uma das empresas responsável pelo seu próprio desenvolvimento. É uma escolha de estrutura bem adaptada às PME's para quem este tipo de

associação é uma maneira de concretizar o lema — a união faz a força. Casarotto (2001) salienta que as pequenas empresas podem beneficiar com a escala de marca regional, escala de produção, escala de tecnologia, escala de logística e da sua vocação e região para se tornarem competitivas. Casarotto (2001) afirma que romanticamente costuma dizer-se que empresas de um mesmo segmento e de uma mesma região não são concorrentes, mas irmãs, e que irmãos devem colaborar entre si. Segundo ele, esse processo cultural é de longa maturação. Mesmo que os empresários tomem iniciativa de criar as suas redes de cooperação, o sucesso somente será obtido se houver um modelo de desenvolvimento local, como é o caso das empresas do presente estudo, com a participação de toda a sociedade. No caso concreto das empresas que foram alvo deste estudo pertencem ao mesmo sector económico relacionado com a indústria da defesa e têm a sua origem e impulso na política de modernização das Forças Armadas e dos sistemas de Defesa. Desenvolvem um trabalho colaborativo concertado, onde o desempenho de qualquer parceiro ajuda toda a rede e os aumentos globais de empreendedorismo. Neste contexto o presente trabalho pretende analisar o papel de uma rede de PME's do sector de actividade de Defesa Nacional como agentes de promoção de cooperação, criatividade e motivação influenciando o empreendedorismo. Ainda mais, o capital relacional é o caminho dependente e as empresas estão limitadas pelos limites da sua rede, no sentido de que elas podem ser incapazes de tirar partido de algumas oportunidades porque os seus relacionamentos não dão acesso a recursos adequados para fazê-lo. Portanto, os limites do capital social também criam custos de oportunidade (Hitt, Lee & Yucel, 2002).

Em suma, as organizações podem estabelecer relacionamentos inter-organizacionais como forma de se tornarem mais estáveis em face das incertezas ambientais, ou seja, utilizam os relacionamentos como resposta adaptativa ao ambiente incerto. A incerteza ambiental é gerada pela escassez de recursos, que motiva as organizações a estabelecer relacionamentos para alcançar estabilidade e previsibilidade nas relações com outras organizações (Brass, Galaskiewics, Greve & Tsai, 2004; Galaskiewics, 1985; Whetten & Leung, 1979).

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E CRIATIVIDADE

A capacidade de inovar é hoje reconhecida como uma das principais vertentes de vantagem competitiva das empresas. Becattini (1999) afirma que no mercado corrente, caracterizado pelo rápido aumento da saturação da procura, a competitividade das empresas tende a ser mais determinada pela capacidade inovadora do que pela produtividade. O único traço comum a todas as definições relativas à inovação tecnológica é que inovar implica novidade, e o mundo actua como um agente regulador e impulsionador da inovação, contudo requer conhecimentos e destrezas que se convertam numa vantagem competitiva sustentável (Tidd, 2001).

A inovação é um avanço aplicado mediante o desenvolvimento tecnológico, que pode envolver um novo produto, um novo serviço ou novas práticas em processos e novas tecnologias (Shumpeter, 1939) assim como a contribuição de certas fontes de conhecimento. Nos processos inovadores a tecnologia é considerada como uma das entradas de produção, a qual permite adaptar-se, melhorar a posição no mercado e manter uma vantagem competitiva sustentável, pelo menos temporalmente (Chiva & Camisón, 2001). As empresas que necessitam de alcançar um certo crescimento nas suas actividades e dimensão, inclusive não desaparecem em situações de recessão como a actual, devem optar por levar a cabo inovações baseadas em invenções próprias, com vista a marcar distâncias diferenciadoras com os seus competidores (Carbonell, Rodríguez, & Munuera, 2004). Existem estudos de caso como o de Urbano e Toledano (2008:219) que analisam a criação, o desenvolvimento e a implementação da inovação nas PME's. Concretamente, analisa-se se as PME's que operam nos sectores tecnológicos têm maior probabilidade de gerar projectos inovadores, encontrando evidência de que o empresário e administrador são os principais catalisadores e inibidores destes processos inovadores. Poder-se-à afirmar que a competição da empresa se vê reforçada pelas suas capacidades de inovação tecnológica em empresas relacionadas com a sua indústria. Apesar do risco e da incerteza, a inovação quando bem sucedida pode produzir um impacto relevante nos resultados económicos das empresas. Nas empresas, a inovação assume-se cada vez mais como um factor-chave da competitividade empresarial. As empresas conscientes de tal facto devem efectuar esforços no sentido de inovar, procurando assim criar uma vantagem competitiva sustentável, razão porque se torna crucial estudá-la. Porter (1996) afirma que uma empresa só poderá obter melhores resultados do que os seus concorrentes se conseguir criar um factor diferenciador que se mantenha ao longo do tempo, sendo o principal instrumento de criação dessa vantagem competitiva: a inovação ou os actos de inovação. Mollón e Vaquero (2004) referem ainda que são cada vez mais as empresas que, conscientes de que a realização das actividades inovadoras proporciona uma fonte de vantagens competitivas, efectuem esforços no sentido de inovar. Defendem que a observação sistemática da empresa com êxito competitivo tem revelado que tais empresas baseiam a sua competitividade numa capacidade inovadora apoiada numa acumulação de recursos e capacidades difíceis de reproduzir e imitar pelos concorrentes. Para Shumpeter, a inovação é algo intrínseco, espontâneo ao empreendedor. Ele sustenta que o empreendedor tem um papel bastante definido, que se manifesta quando ele realiza mudanças ou revoluções nos padrões de produção, ao abrir novas possibilidades transformando algo que já é conhecido, desbravando novas fontes de oferta, criando novos produtos já existentes. Esse processo, aquele que consegue fazer novas combinações, pois, cada dia que passa, torna-se cada vez mais rápido através da melhoria de produtos e serviços, fazendo com que a obsolescência seja cada vez mais acelerada. Na abordagem de Schumpeter, só pode ser considerado empreendedor aquele que consegue fazer novas combinações, pois, ao passar a dirigir o negócio perde-se essa condição, tornando-se então apenas gestor. Para o autor, compreender e gerir são funções distintas. A diferenciação entre empreendedor e não empreendedor está no acto de

inovar. Acredita-se que esta abordagem leva em consideração que ao passar a gerir a empresa e cuidar de processos burocráticos ligados à gestão, o empreendedor deixa de executar novas combinações, função que o caracterizava, tornando-se assim apenas um gestor. Para Cário e Pereira (2001) —as inovações rompem este quadro de equilíbrio lentamente mutável possibilitando o ensejo à expansão económica (Cário & Pereira). Por isso, o empreendedor para Shumpeter é um agente de desequilíbrio na economia, o agente da —destruição criativa, inovando, impondo mudanças e quebrando rotinas.

Por outro lado, dado que a criatividade constitui uma característica inerente às pessoas, de maneira inevitável converte-se num elemento que afecta horizontalmente o conjunto de processos próprios da actividade empresarial. A criatividade deve converter-se, neste sentido, em mais um valor no seio da cultura da empresa, num aspecto transversal a toda a cadeia de valor. As empresas mais criativas e inovadoras, para além de uma gestão eficaz são caracterizadas pela utilização sistemática das perspectivas e técnicas criativas, o que lhes permite alimentar o processo contínuo de inovação e criação de ideais e destacarem-se da concorrência. O processo criativo segue um esquema, procura de alternativas a uma situação existente ou à formulação de soluções que dêem resposta a problemas que possam surgir. A predisposição para encontrar soluções e para a mudança (entendo-a como positiva) implica também a existência de uma atitude criativa. A criatividade está relacionada com a utilização de métodos que não respondem a esquemas e lógicas tradicionais. Para as organizações que usarem a criatividade com mais eficácia, é preciso que conheçam o processo de inovação nas organizações e tomem providências para encorajar esse processo.

Face ao exposto, a investigação deverá desenrolar-se em torno de um conjunto de questões de investigação, nomeadamente: Existe uma relação significativa entre cooperação, métodos de trabalho inovadores, criatividade e empreendedorismo? Sendo a criatividade um atributo do empreendedor, terá a capacidade de exercer efeito mediador entre métodos inovadores de trabalho e o empreendedorismo? Pretende-se assim avaliar a relação entre as variáveis Cooperação intra-empresas, Inovação dos Métodos de trabalho e Criatividade no Empreendedorismo. Adicionalmente, avalia-se o efeito mediado pela Criatividade entre a Cooperação e Inovação dos Métodos de trabalho e o Empreendedorismo.

MÉTODO

PARTICIPANTES E PROCEDIMENTO

No presente estudo participou uma população de empresas relacionadas com a indústria da defesa espanhola, tendo em conta o critério de que foram entidades de importância nas suas relações com defesa e que mantiveram relações comerciais de carácter habitual com o Ministério da Defesa. A base de dados utilizada relativa ao ano 2003 foi oferecida pela *Dirección General de Asuntos Económicos del Ministerio de Defensa* com o objectivo geral de conhecer os determinantes estratégicos com enfoque na organização da

Defesa, com base na estratégia de profissionalização e modernização das Forças Armadas Espanholas e dos Sistemas de Defesa e a análise dos processos de cooperação de empresas relacionadas com a defesa. O presente estudo corresponde a uma parcela do estudo central pretendendo focalizar-se na modernização em empresas relacionadas com a defesa nacional.

As empresas participantes responderam a um questionário que foi enviado por correio entre Fevereiro e Agosto de 2004. Foram devolvidos 236 questionários completos, o que corresponde a uma taxa de resposta de 52,44% com um erro de 4,4% para $p=q=50\%$ e um nível de confiança de 95,5. Quanto à Formação Jurídica 57,6% das empresas participantes no presente estudo constituíram-se como sociedades cooperativas e sociedades empresariais (42,4%). E, muito embora, desenvolvam processos de cooperação relacionados com a defesa, pertencem maioritariamente ao sector terciário (68,2%), seguido do sector secundário (28,8%) e, por fim do sector primário (1%) (*missing system* = 1,5%).

OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS E TRATAMENTO DE DADOS

Os indicadores foram criados para o presente estudo pela colaboração entre o departamento de Economia da empresa da Universidade Politécnica de Cartagena e o Ministério da Defesa com referência às necessidades apresentadas por este ministério e com base na literatura revista sobre esta temática. Todos os indicadores foram respondidos numa escala do tipo *Likert* de 5 pontos em que 1 corresponde ao valor mais em desacordo e 5 ao valor mais de acordo relativamente a cada item. O Alfa de *Cronbach* foi calculado como uma medida de avaliação da consistência interna das escalas. Utilizou-se a análise factorial, como técnica de redução da dimensionalidade dos dados. Aplicámos como método a extracção de factores em Análises de Componentes Principais e elegeram-se os itens com uma carga igual ou superior a .50, aplicando o teste de Kaiser Meyer Olkin (KMO) e a prova de esfericidade de Bartlett. Para determinar em que medida as variáveis independentes incluídas no modelo hipotetizado influenciam a variável critério Transferência da Formação adoptou-se o procedimento de análise de Regressão Linear Múltipla do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão (17.0). Na avaliação do efeito mediador da variável criatividade adoptou-se o teste dos efeitos de mediação seguindo, os procedimentos recomendados por Baron e Kenny (1986). Especificamente, na avaliação do efeito de mediação simples (o efeito de X sobre Y é mediado por M), verificaram-se os passos seguintes: 1) Mostrar que X (preditor) se relaciona com M (mediador) – consiste em estimar o coeficiente de regressão de M em X num modelo de regressão simples (Modelo 1); 2) Mostrar que X (preditor) se relaciona com Y (variável resultado) – consiste em estimar o coeficiente de regressão de Y em X num modelo de regressão simples (Modelo 2); 3) Mostrar que M se relaciona com Y quando X é constante – consiste em estimar os coeficientes de regressão de Y em M e de Y em X num modelo de regressão múltipla (Modelo 3). Se os dados sugerirem que o coeficiente de regressão estimado no passo 1) não é nulo mas

que o seu análogo no modelo de regressão múltipla estimado em 3) não difere de zero, então deverá concluir-se que o efeito de X sobre Y é totalmente mediado por M (mediação completa). Se o coeficiente de regressão estimado no passo 1) não for nulo e o seu análogo no modelo de regressão múltipla estimado em 3) atenua-se mas continua a ser diferente de zero, então deverá concluir-se que o efeito de X sobre Y é parcialmente mediado por M (mediação parcial). São ainda realizados os cálculos teste de *Sobel* de Preacher e Leonardelli ([HYPERLINK "http://people.ku.edu/~preacher/sobel/sobel.htm"](http://people.ku.edu/~preacher/sobel/sobel.htm) <http://people.ku.edu/~preacher/sobel/sobel.htm>) para verificar se os caminhos apurados nas equações estruturais são ou não significativos.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta secção, apresentam-se os resultados obtidos na análise das respostas dadas pelas duzentas trinta e seis empresas inquiridas ao instrumento utilizado para operacionalizar as variáveis em estudo. Inicia-se a apresentação dos resultados com uma análise factorial exploratória das diferentes variáveis do estudo realizado seguindo-se uma análise descritiva das diferentes variáveis para a globalidade dos respondentes. Realizam-se também análises correlacionais e de regressão para efectuar a avaliação das duas questões levantadas sobre se existe uma relação significativa entre cooperação, métodos de trabalho inovadores, criatividade e empreendedorismo. E, se sendo a criatividade um atributo do empreendedor, terá a capacidade de exercer efeito mediador entre métodos inovadores de trabalho e o empreendedorismo, procurando proceder à sua validação.

Realizou-se em primeiro lugar uma Análise Factorial Exploratória, em componentes principais (rotação varimax) dos indicadores que constituem as variáveis do modelo de análise. Esta análise permitiu extrair quatro factores independentes que correspondem às variáveis que pretendemos estudar e explicam 68,9 % da variância. Retendo os indicadores com pesos mais elevados em cada factor, de acordo com a operacionalização descrita, criaram-se os índices para cada variável (Quadro 1).

Quadro 1

Resultados da Análise Factorial em Componentes Principais (rotação varimax) (N=66).

Indicadores	Pesos Factoriais				
	Comunalidades	1	2	3	4
Cooperação intra-empresarial					
Comportamentos oportunistas	.79	.87	.12	.09	.07
Falta de confiança e compromisso	.74	.82	.06	.12	.22
Motivação, conciliação e compromisso	.75	.78	.31	.11	.01
Negociação e coordenação de esforços	.67	.77	.35	.18	-.04
Informação, dedicação e tempo de trabalho	.57	.73	.37	.07	.03

Falta de adequação aos interesses	.71	.71	.04	.24	.03
Inovação em Métodos de trabalho					
Acesso a segmentos de mercado	.71	.19	.81	.14	.06
Pessoal qualificado	.77	.14	.80	.19	.18
Novos produtos e serviços	.71	.30	.79	.24	.10
Investigação e desenvolvimento de tecnologias	.68	.08	.77	.30	.00
Capacidade de adaptação	.45	.29	.56	-.02	.16
Empreendedorismo e criação de empresas					
Spin-off	.70	.00	.30	.77	.0,4
Cooperação com empresas	.68	.13	.35	.71	.25
Fracasso anterior negócio	.57	.30	.07	.69	.08
Falta de informação		.31	.11	.62	.28
Criatividade					
Realização pessoal	.79	.12	.27	-.05	.84
Personalidade criativa	.76	.05	.17	.20	.83
Espírito inquieto	.79	.02	-.09	.37	.81

Nota: Os pesos factoriais mais elevados em cada factor estão a negrito.

KMO = .82

No Quadro 2 apresentam-se as médias, os desvios-padrão, as correlações e a consistência interna das variáveis que constituem o modelo em análise.

Quadro 2

Médias, Desvios-Padrão, Correlações e Consistências Internas (N=66).

Variável	N	M	DP	1	2	3	4
Cooperação intra-empresarial	66	3,2 ^a	1.0	(.90) ^b			
Inovação em métodos de trabalho	66	2,9 ^a	1.1	.50**	(.87)		
Empreendedorismo e criação de empresas	66	1,9 ^a	1.0	.44**	.52**	(.78)	
Criatividade	66	3,1 ^a	1.3	.21*	.30*	.42**	(.82)

^a Escala de 1 a 5

^b. A diagonal apresenta os valores do *Alpha de Cronbach*

*p<.05 **p<.01

No que diz respeito às correlações constata-se que todas as variáveis estão positiva e significativamente associadas. A variável mais fortemente correlacionada com o Empreendedorismo é Inovação com os Métodos de Trabalho ($r=.52^{**}$), seguindo-se a Cooperação intra-empresas ($r=.44^{**}$). A variável menos correlacionada com a variável de resultado é a Criatividade ($r=.21^{*}$). Todas as variáveis analisadas mostram boas qualidades psicométricas expressas pelos valores de consistência interna de *Alpha de Cronbach* (valores iguais ou superiores a (.78)).

Com o objectivo de testar o efeito mediador da Criatividade procedeu-se à análise de modelos de regressão em que se incluiu, para além dos antecedentes a variável intermédia. Para além disso, foram também incluídas na análise as variáveis demográficas mas posteriormente retiradas uma vez que não mostraram poder preditivo no Empreendedorismo. Com o objectivo de

perceber se cada um dos antecedentes tem um contributo significativo na variável intermédia, procedeu-se à análise do Modelo 1 (Quadro 3). Os resultados revelam que a variável intermédia Criatividade se relaciona de forma positiva e muito significativa com as variáveis antecedentes Cooperação Intra-empresarial ($\beta = .28$, $p < .01$) e Inovação nos métodos de trabalho ($\beta = .35$, $p < .02$), cumprindo o primeiro passo da mediação de Baron e Kenny (1986).

Quadro 3

Coefficientes de regressão padronizados referentes às variáveis antecedentes sobre a variável de resultado quando se inclui o efeito da variável intermédia (N=66).

Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
	Criatividade e Inovação	Antecedentes
		Antecedentes e criatividade e motivação
Empreendedorismo		
Cooperação intra-empresa	$\beta = .28$, $p = .01$	$\beta = .43$ $p = .000$
Inovação Métodos de trabalho	$\beta = .35$ $p = .02$	$\beta = .47$ $p = .000$
Criatividade		$\beta = .31$ $p = .000$
Cooperação Intra-empresa e inovação Métodos de trabalho		$\beta = .26$ $p = .05$

* $p < .05$ e ** $p < .01$

Como se pode observar no Modelo 2 do Quadro 3, a análise das estimativas dos coeficientes de regressão quando se consideram apenas os antecedentes permite afirmar que tanto a Cooperação Intra-empresa ($\beta = .43$, $p = .000$) como a Inovação dos Métodos de Trabalho ($\beta = .47$, $p = .000$), influenciam de forma positiva com a variável de resultado (Empreendedorismo). O mesmo se verifica com a Criatividade cujo efeito exercido sobre o Empreendedorismo é igualmente significativo ($\beta = .31$, $p = .000$). Estes resultados são consistentes com o passo 2 do modelo de mediação sugerido por Baron e Kenny (1986).

Com o objectivo de perceber se a variável intermédia medeia especificamente o efeito dos antecedentes sobre a variável de resultado, procedeu-se à análise de modelos de regressão em que se incluiu primeiramente cada uma das variáveis antecedentes de forma isolada e depois conjuntamente, e a variável intermédia.

No Modelo 3 pode-se constatar que, na presença da variável Criatividade, o efeito directo desempenhado inicialmente pela Cooperação Inter-empresarial no Empreendedorismo ($\beta = .43$, $p = .000$) e pela Inovação dos Métodos de Trabalho ($\beta = .47$, $p = .000$), mantêm-se significativo ($p < .01$) muito embora baixe ligeiramente de magnitude (de $\beta = .43$ para $\beta = .36$ para Cooperação Intra-empresarial; e de $\beta = .47$ para $\beta = .43$ para Inovação dos Métodos de Trabalho), sugerindo a existência de uma mediação parcial entre estes dois antecedentes

e a variável critério. No entanto, a realização do teste de Sobel apenas revelou significância do efeito da Inovação dos Métodos de Trabalho no Empreendedorismo ($Z = 2.05$; $p < .01$). Deste modo conclui-se que a Criatividade e Motivação exerce efeito mediador parcial apenas num antecedente (Inovação dos Métodos de Trabalho) conseguindo diminuir a magnitude da relação directa entre a Inovação nos Métodos de trabalho e o Empreendedorismo.

O Modelo 3 (Quadro 3) mostra ainda que, na presença simultânea dos dois antecedentes - Cooperação inter-empresas e Inovação - a variável intermédia Criatividade consegue diminuir a magnitude desta relação (de $\beta = .34$, $p = .002$ para $\beta = .26$, $p = .05$). De acordo com o teste de Sobel, este resultado indica a existência de uma mediação parcial significativa ($Z = 1.4$, $p < .01$). Em suma, a presença conjunta dos dois antecedentes é importante para que a Criatividade exerça efeito parcial entre estes e a variável critério (Empreendedorismo).

CONCLUSÕES

É sem dúvida importante ressaltar que com a crescente reestruturação produtiva e os movimentos de —cooperação e as pressões por redução de custos e aumento de produtividade estando a gerar a formação de novos arranjos entre as empresas, com especial ênfase nas PMEs. Estes agrupamentos estão voltados para maior cooperação entre elas, oferecendo novos elementos para uma possível formulação de políticas industriais. Os resultados do estudo permitiram confirmar a relação directa da Cooperação Intra-empresas com o Empreendedorismo, sugerindo que um maior grau de Cooperação percebida Intra-empresas aumenta o Empreendedorismo. Encontrou, também suporte para a influência da Inovação dos Métodos de Trabalho no Empreendedorismo, assinalando que quando as empresas participantes que percebem a existência de métodos inovadores estão mais dispostas a empreender. Portanto, a resposta a uma das duas questões inicialmente colocadas, se existe uma relação significativa entre cooperação, métodos de trabalho inovadores, criatividade e empreendedorismo, é positiva.

Relativamente ao efeito mediador testado, os resultados mostraram que a Criatividade consegue exercer uma influência mediadora parcial na Inovação nos Métodos de trabalho. Este resultado permite concluir que os Métodos de trabalho actuam ao nível de Criatividade que, por sua vez, determinam o grau de empreendedorismo da empresa, significando que quando estas empresas percebem que existem métodos de trabalho inovadores, imprimem criatividade e inovação no sentido de aumentarem o seu empreendedorismo. Os resultados permitem-nos ainda inferir que estas empresas desenvolvem criatividade quando percebem que existe simultaneamente cooperação intra-empresas e métodos de trabalho inovadores. Do que se conclui que a existência de cooperação e de métodos de trabalho inovadores é fundamental para fomentar a criatividade que, por sua vez desencadeia empreendedorismo. Quer dizer que a resposta à segunda pergunta sendo a criatividade um atributo do

empreendedor, terá a capacidade de exercer efeito mediador entre métodos inovadores de trabalho e o empreendedorismo, é positiva, uma vez que, a criatividade tem a capacidade de exercer efeito mediador parcial.

Os resultados fornecem evidência empírica do referido por Nunamaker e colaboradores (2002) na revisão da literatura que realçava o trabalho colaborativo concertado, onde o desempenho de qualquer parceiro ajuda toda a rede e produz aumentos globais de desempenho. Sugerindo que os padrões de colaboração observada entre as empresas reflectem os padrões anteriores de relações entre inter-organizações (Gulatti, 1995; 1999; Guleti & Garginha, 1999; Walker *et al.*, 1997) apoiando a dependência de trajectória de visão de colaboração sugerida pela visão baseada em recursos implicando positivamente o empreendedorismo. Os resultados obtidos estão em consenso com Hosby e colaboradores (2002); Hornby e colaboradores (1993); Irlanda (2002); Kuratko e colaboradores (1993); Sexton & Upton Bowman (1991); Zahia (1995) que evidenciam a necessidade crescente de se explorar o empreendedorismo corporativo e a inovação nas organizações. Os resultados estão coerentes com o referido na literatura de que o capital humano é um recurso único, inimitável que pode conduzir a longo prazo à vantagem competitiva (Hatch & Dyer, 2004; Hitt *et al.*, 2001; Lepak & Snill, 1999; Wright *et al.*, 1994).

Em síntese, as análises efectuadas mostram que a Cooperação intra-empresarial, inovação nos métodos de trabalho e criatividade influenciam positiva e significativamente o empreendedorismo.

No que diz respeito ao efeito de mediação da variável intermédia Criatividade e Inovação podemos afirmar o seguinte:

No que respeita à Cooperação intra-empresa, a sua presença isolada (sem o efeito da Inovação em métodos de trabalho) é insuficiente para produzir efeito mediador. Não consegue reduzir o efeito ou até mesmo anular, continuando a ser significativo. Em relação à Inovação em métodos de trabalho, a sua presença isolada (sem o efeito da Cooperação inter-empresa) é suficiente para produzir efeito mediador parcial, uma vez que consegue reduzir o seu efeito sobre a variável de resultado, muito embora mantendo-se ainda significativo. Na presença conjunta da Cooperação intra-empresa e Inovação nos métodos de trabalho, a redução do seu efeito na variável critério, na presença da variável intermédia, indica a existência de efeito mediador parcial. O que significa que a presença dos dois antecedentes é decisivamente importante para evidenciar o efeito mediador parcial da criatividade.

IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

O presente estudo estabelece a importância do empreendedorismo como um factor de desenvolvimento na gestão das redes de empresas e evidencia as constatações de que investir no desenvolvimento do espírito empreendedor e das características necessárias para uma boa gestão, é fundamental. Ele demonstra que algumas características empreendedoras devem estar presentes

como a cooperação, métodos de trabalho inovadores, criatividade e motivação. Um ambiente mais exigente nos mercados globais está a obrigar as empresas e particularmente as PME's a serem quase obrigadas a cooperar em rede. Esta cooperação desenvolve-se para uma relação de longo prazo, de maior confiança entre os parceiros da rede, permitindo uma partilha de conhecimento para a melhoria e a inovação. A procura de rede por parte das PME's deve-se em parte à necessidade de reduzir a incerteza e aumentar a estabilidade; para obter ganhos de oportunidade estando associado à rede, para obter benefícios de rede e por precisar de ser ajudado para crescer. A rede proporciona novos conhecimentos a custos menores. Os mecanismos de controlo da rede impedem acções oportunistas de alguns membros. Para isso, a formação de redes é importante, pois proporciona um meio de troca de informações e articulação de negócios entre os empreendimentos. Tornar mais acessível à promoção de consórcios com o intuito de fomentar estratégias e de evitar o desaparecimento de empreendimentos que sozinhos não conseguem sobreviver. Ao mesmo tempo que empresários defendem que os empreendimentos devem traçar as suas estratégias somente para obtenção do lucro, outros colocam em prática que o desenvolvimento local é da responsabilidade deles. Além disso, o desenvolvimento do empreendedorismo ganha grandes proporções numa ambiente de articulação em rede. As PME's possuem condições de participar do processo inovador e, conseqüentemente, do desenvolvimento económico local. As PME's podem desenvolver processos de criação, apreensão transformação, acumulação e difusão e partilha do conhecimento, elementos fundamentais para o progresso tecnológico e fomento do desenvolvimento. Através do conhecimento social produzido em rede, a ênfase passa a ser na capacidade de aprender e inovar, considerados igualmente importantes para assegurar a competitividade das empresas. Quanto mais avançadas forem as práticas seguidas pelas organizações nas suas actividades de inovação, maior será a sua capacidade de aplicar as inovações. O êxito não depende sempre de se dispor ou não das tecnologias mais recentes, e sim de ter as tecnologias mais produtivas, capazes de serem usadas num grande número de aplicações. Não menos essencial é aproveitar as oportunidades criadas pelas tecnologias desenvolvidas noutros lugares e pelo quadro regulamentar. No entanto, os resultados de investigação e a tecnologia não se traduzem automaticamente em novas actividades comerciais ou num aumento de produtividade. A aplicação da tecnologia requer muitas vezes que a empresa disponha de trabalhadores altamente qualificados. O capital intelectual e os investimentos para o promover devem ser aproveitados de forma mais eficaz. As empresas ainda não compreenderam o quanto têm a ganhar da inovação resultante da melhoria das competências profissionais do pessoal. Infelizmente, segundo um inquérito do Eurofound (*European Foundating for the Improvement of living and working conditions*) sobre as condições do trabalho e um estudo do CEDEFOP (*The Learning continuity: European Inventory on validating non-formal and informal learning*), as empresas europeias continuam a investir muito pouco no capital intelectual. Somente 26% das empresas que formam o seu pessoal prevêm as competências profissionais que são necessárias no futuro. O interesse no trabalho, as competências criativas e a iniciativa dos trabalhadores são fundamentais (80%) para o êxito e a posição das empresas e das organizações. Só agora começamos a compreender estes factores e a aproveitá-los enquanto tarefas concorrenciais, uma vez que os directores muitas vezes não estão suficientemente bem informados da sua importância. Não obstante, este trabalho pelo interesse que vem suscitando o estudo

das capacidades dos processos de inovação, tratou de dar resposta ao porquê que os métodos inovadores, a cooperação e a criatividade podem ser uma ferramenta de êxito, e a sua utilização põe a possibilidade de empreender, conseguindo diferenciar a empresa da sua competência ao ser mais eficiente no processo produtivo via métodos tecnológicos. Seria desejável que em estudos futuros se desenvolvessem estudos comparativos com PME's provenientes de outros sectores de actividade.

Este documento foi parcialmente financiado pela Fundação da Ciência e Tecnologia (FCT) que muito agradecemos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baum J. A. C.; Calabrese T. & Silverman B. S. (2000). Don't go it alone: alliance network composition and startups _performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, March Special Issue 21(3), 267–294.
- Birley, S. (1986). *The role of networks in the entrepreneurial process*. *Journal Business Venturing*, 107–117.
- Brass, B.; Galaskiewicz, J.; Greve, H. & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.
- Burgelman, R. A. (1984). Designs for Corporate Entrepreneurship, *California Management Review*, 26, 154-166;
- Capello R. & Faggian A. (2005). Collective learning and relational capital in local innovation processes. *Reg Stud* 39 (1), 75–87.
- Carbonell F., P.; Rodríguez, E. A. & Munuera, A. J. L. (2004). Technology Newness and Impact Go/No Go Criteria on New Product Success. *Marketing Letters*, V.15, (3-3),81-91
- Casarotto Filho, N & Pires, L. (2001). *Redes de pequenas e médias empresas e De souza, M. (1993). Cooperação Inter-empresas e difusão das inovações Organizacionais. SCTDE/Desenvolvimento Regional: Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas.*
- Dess, G. G.; Ireland, R. D.; Zahra, S. A.; Floyd, S.W.; Janney, J. J. & Lane, P. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, Vol. 29 (3), 351-78.
- Drucker, P. F. (1985). Entrepreneurial strategies. *California Management Review*, V. 27 No. 2, 9-25. 363

- Friedman, A. & Miles S. 2002. SMEs and the Environment: Evaluating Dissemination Route and Handholding Levels. *Business Strategy and the Environment* 11, 324–341.
- Galaskiewicz, J. (1985). Inter-organizational relations. *Annual Review of Sociology*, 11, 281-304.
- Garcia-pont, Carlos & Nitin Nohria. (1998). Local versus Global: The Dynamics of Alliance Formation in the Automobile Industry. forthcoming, *Strategic Management Journal*.
- Gray, B. & Wood, J. (Ed.). Collaborative alliances: Moving from practice to Theory. *Applied Behavioral Science*, vol. 27, number 1
- Gulati R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, April Special Issue 19,293–317.
- Gulati R. 1995. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal* 38 (1), 85–112.
- Gulati, R. & Gargiulo, M. (1999). Where do inter-organizational networks come from? *The American Journal of Sociology*, 104 (5), 1439–1493.
- Hagedoorn J., Schakenraad J (1990). Inter-firm partnerships and cooperative strategies in core technologies. In: Freeman C, Soete L (eds) *New explorations in the economics of technical change*. Pinter, New York.
- Hatch N. W. & Dyer J. H. (2004) Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage *Strategic Management Journal* 25 (12),1155–1178.
- Hennart J. F. (1988) A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9 (4), 361–374.
- Hitt M. A.; Bierman L.; Shimizu K. & Kochhar R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academic Management Journal* 44, 13–28.
- Hitt M. A.; Lee H & Yucel E (2002). *The importance of social capital to the management of multinational enterprises: relational networks among Asian and Western firms*. *Asia Pac J Manage* 19:353–372.
- Hornsby, J. S.; Kuratko, D. F. & Zahra, S. A.. (2002). Middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*. Vol. 17 (3) 253-273.
- Hornsby, J. S.; Naffziger, D. W.; Kuratko, D. F. & Montagno, R. V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 17 (2), 29-37.
- Ireland, R. D.; Hitt, M. A.; Camp, M. & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, Vol. 15 (1) 49-63.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31–41.
- Jarillo, J. C., Ricart, J. E. (1987) Sustaining networks. *Interfaces* 17, 82–91.
- Kogut, B. (1988). A study of the life cycle of joint ventures. *Manage Int Rev* 28, 39–52
- Kuratko, D. F.; Hornsby, J. S.; Naffziger, D. W. & Montagno, R. V. (1993). Implementing entrepreneurial thinking in established organizationsII, *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 58 (1), 28-39.
- Leon, M. E. (1991). *Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias Empresas do Setor das Telecomunicações*. Dissertação Mestrado, Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Dez., 1998.and 2, March/June.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academic Management Review* 24(1), 31–48.
- Miles, R. E.; Miles G & Snow, C. C. (2006) Collaborative Entrepreneurship: a business model for continuous innovation. *Organ Dyn* 35(1),1–11.
- Nassif, V. M. J.; Ghobril, A. N.; Castilho, A. F.; Silva, N. S., & Guardani, F. R. (2004). Contribuição para o entendimento das competências do empreendedor: a

derivação de um esquema a partir de relatos de trajetórias empresariais em pequenas empresas. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Setembro, Curitiba, PR, Brazil

Nohria, N.; Garcia-Pont, C (1991). Global strategic linkages and industry structure. *Strategic Management Journal*, 12, 105–124.

Nunamaker, J. F.; Romano, N. C. & Briggs, R. O. (2002). Increasing intellectual bandwidth: generating value from intellectual capital with information technology. *Group Decis Negot* 11, 69–86.

Pinchot G III . (1985) *Intra preneuring*. Harper & Row, New York

Piore, M & Sabel, C.(1984). *The second Industrial Divide: Possibilities for prosperity*. New York, Basic Books, agement leveraged buyo.

Powell, W. (1990).Neither Market for Hierarchy network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, vol.12, 295-336.

Powell, W.W.; Koput, K. W. & smith-doerr, L (1996) Inter-organizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Adm Sci Q* 41(1), 116–145.

Schumpeter J .(1934). *The theory of economic development*. Harvard University

Sebrae. (1996) *Pequena Empresa e unanimidade nacional*. S-1 Editora Sebrae.

Sexton, D. & Bowman-Upton, N. B..(1991). *Entrepreneurship: Creativity and Growth*, Macmillan, New York, NY.

Sorenson, O.; Pino G. & Audia. 2000. The social structure of entrepreneurial activity: Geographic concentration of footwear production in the United States, 1940-1989. *American Journal of Sociology* 106 (2) 424-462.

Stevenson, H. H. & Jarillo, J. C. (1990) A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strateg Manage J* 11, 17–27

Tidd, J.; Bessant, J. & Pavitt, K.. (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological Market and Organizational Change*. 2nd Ed.. John Wiley & Sons, Chichester.

Wegner, D. & Dahmer, L. V. (2004). Ferramenta para avaliação de desempenho em redes de empresas: uma proposta metodológica. *Anais do Seminário de Administração FEA/USP*, São Paulo, SP, Brasil, 7.

Whetten, D. A. & Leung, T. K. (1979). The instrumental value of interorganizational relations: antecedents and consequences of linkage formation. *Academy of Management Journal*, 22(2), 325-344.

Wright P. M.; McMahan G. C. & McWilliams A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal Human Resource Manager* 5(2), 301–326.