

Uma Comparação Entre a Gestão do Pequeno Negócio e a Gestão Empreendedora: Evidências do Setor Terciário Brasileiro

José Francisco dos Reis Neto¹

Celso Correia de Souza²

Michelle da Rosa Lopes³

Resumo: O artigo demonstra a diferença entre a gestão empreendedora e a gestão do pequeno negócio, relacionando as suas diferenças com o desempenho empresarial. Foram utilizados os dados de uma amostra de 130 pequenas empresas do comércio varejista de Mato Grosso do Sul, analisados por meio de regressões múltiplas lineares para entender as formas de gestão e os resultados financeiros. Os dados empíricos mostraram que quanto mais o empresário utiliza de características e estratégias empreendedoras, maior será o seu desempenho empresarial, em comparação àquele proprietário do pequeno negócio que se cerca de uma gestão mais emotiva e sentimental com o seu negócio. Os achados deste estudo são significativos no que concerne ao entendimento de práticas gerenciais recomendáveis às pequenas empresas, diferenciando o empreendedor do proprietário do pequeno negócio, orientando as agências de desenvolvimento para que estabeleçam ações de capacitação e treinamento dos pequenos empresários.

Palavras-chave: Empreendedores. Proprietários de pequenos negócios. Comércio varejista. Mato Grosso do Sul.

1 Introdução

Shumpeter (1988) e Wilkens (1979) afirmaram que o empreendedorismo é um componente importante para o crescimento e sustentação dos negócios, contribuindo para o desenvolvimento regional. Sob esta teoria do desenvolvimento econômico, fundamentada na dinâmica do crescimento, pressupõe que o empresário, ou empreendedor, transforma a economia estática em dinâmica por meio do processo da inovação do mercado. No entanto, para entender esta ação empreendedora, muitos estudos foram desenvolvidos para as empresas em fase de nascimento, em setores empregando alta tecnologia e localizadas em países desenvolvidos (JONES; WADHANI, 2006). A partir do século XX surgem os primeiros estudos direcionados à

¹ Doutorando em Economia da Empresa na Universidad de Salamanca, Espanha. Professor colaborador do Mestrado em Produção e Gestão Agroindustrial na Universidade Anhanguera Uniderp. Professor do Curso de Administração da Universidade Anhanguera Uniderp. jfreisneto@uniderp.edu.br.

² Professor Doutor do Mestrado em Produção e Gestão Agroindustrial na Universidade Anhanguera Uniderp. celso.correia@uniderp.edu.br.

³ Mestranda em Produção e Gestão Agroindustrial na Universidade Anhanguera Uniderp. Professora do Curso de Administração da Universidade Anhanguera Uniderp. michelle.rosa@uniderp.edu.br.

empresa individual, sob a perspectiva multidisciplinar da economia, da sociologia e da história (WALZER, 2007), procurando destacar os motivos do empreendedor ao criar ou manter o seu empreendimento, sobressaindo à segurança financeira, alegria em criar uma empresa, ser seu próprio patrão e controlar o seu destino.

O *Global Entrepreneurship Monitor* (2012) entende que o empreendedor é aquele indivíduo que procura criar um novo empreendimento, seja de uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de uma empresa já existente. Walzer (2007) conceitua o empreendedor como o agente econômico que cria ou inicia um negócio, expande ou desenvolve uma empresa, mas vai mais além indicando que o empreendedorismo não é apenas o ato de desenvolver ou provocar o crescimento de uma empresa, mas a incorporação da vontade e da habilidade em inovar.

Há uma grande discussão na literatura acadêmica sobre a definição de empreendedor (*entrepreneur*), no entanto confundem-se as suas principais características entre os conceitos de empreendedor e proprietário de um negócio, independente do seu tamanho.

As funções gerenciais são estudadas em quais características ou comportamentos as pessoas adotam para levar adiante o seu empreendimento. Logo, os empresários, classificados como agentes econômicos, são denominados, genericamente, como empreendedores. Carland *et al.* (1984) procuram demonstrar a existência de diferentes interpretações e de ações específicas entre um empreendedor e um proprietário de um pequeno negócio. Jenkis e Johnson (1997) apontam que na maioria das vezes o proprietário ou dono do pequeno negócio está mais interessado em promover a sua meta de caráter pessoal do que a empresarial.

Dada a importância do empreendedorismo e das pequenas empresas no contexto econômico, ainda existem algumas lacunas nas pesquisas acadêmicas. Shane e Venkataraman (2000) argumentaram que o empreendedorismo é um importante campo de estudo, o qual deveria ser mais explorado, abrangendo diversas disciplinas, para criar um corpo de conhecimento ao mesmo tempo adequado às necessidades acadêmicas e empresariais. Recentemente, Shane (2012) revisa seu artigo publicado em parceria com Venkataraman, em 2000, sobre o compromisso de estudos sobre empreendedorismo e acrescenta que ainda tem muito a se fazer. Apesar do crescimento de estudos e da importância dada ao empreendedorismo, especial atenção tem sido dispensada ao indivíduo, à psicologia do empresário, examinado o processo empreendedor da criação de nova empresa. Ele aconselha que muita teoria do processo empreendedor apresentado nos estudos acadêmicos, oferecendo as melhores práticas para a criação e gestão de pequena empresa, devem ser questionadas e ajustadas às evidências empíricas.

O destaque sobre a pequena empresa é que na composição da economia brasileira elas possuem uma participação significativa, pois são 99,1% do total de empresas em funcionamento, absorvem 52,3% dos empregos formais e participam com 20,0% no arranjo do PIB (BRASIL, 2010).

Considerando a importância das pequenas empresas no contexto econômico brasileiro e a relativa produção científica sobre empreendedorismo e gestão do pequeno negócio do comércio varejista brasileiro, o escopo deste artigo é contribuir com uma

forma de distinguir o empresário como um empreendedor ou um proprietário do negócio, destacando os seus comportamentos estratégicos e pessoais, na condução do pequeno negócio e no desempenho empresarial alcançado. Com a possível classificação do empresário espera-se melhorar a compreensão de como ser dono e operar uma pequena empresa de forma mais eficaz, identificando as atitudes comportamentais do empresário de sucesso para o seu crescimento empresarial.

2 Referencial Teórico

2.1 Empreendedor

Fillion (1999) ressalta existência de diferentes definições sobre o empreendedor, de tal forma que atenda as diversas disciplinas propostas, por exemplo, pelos economistas e os comportamentalistas. Os primeiros economistas definiam o empreendedor como as pessoas que investiam os seus próprios recursos e corriam os seus riscos, ou seja, aproveitavam as oportunidades que surgiam com possibilidade de gerar lucro. Schumpeter (1988) foi o primeiro economista a considerar o empreendedor como a pessoa que adotava ações inovadoras e provocava mudanças no seu entorno de negócio. Pelo lado dos comportamentalistas, Fillion (1999) continua a descrever que Max Webber explicava o comportamento empreendedor do empresário como inovador, independente, exercia o papel da liderança nos negócios e usava da sua autoridade formal. Continua este autor afirmando que foi McClelland que amplia este conceito de empreendedor, expandindo para a atuação gerencial, assegurando que um gerente pode ser também um empreendedor. No entanto, o entendimento de McClelland para o gerente empreendedor não está claramente definida no alcance da sua auto-realização ou no exercício do poder.

Vesper (1980) propõe um critério de classificação do empreendedor para aquelas pessoas que introduzem um novo produto, um novo processo, buscam novos mercados, procuram novas fontes de suprimentos e reorganizam o setor.

Mais recentemente, Carland et al. (1984), procuram definir o empreendedor como uma pessoa que estabelece um empreendimento e o gerencia com o principal propósito de crescimento e lucro no negócio, utilizando do seu comportamento de inovação, empregando a gestão estratégica na estruturação do seu negócio.

2.2 Proprietário do Pequeno Negócio

Utiliza-se a denominação de empreendedores, de uma forma geral, a um grupo de agentes econômicos, atuando na economia e desenvolvimento local, sem que os preceitos da orientação empreendedora, preconizada por Covin e Slevin (1991), Lumpink e Dess (1996), Wiklund (1999) e Covin e Miles (1999) sejam atendidas, no que tangem ao processo de inovação, proatividade e assumir riscos calculados.

Alguns pesquisadores procuram encontrar diferenças entre as definições para o empreendedor e para o proprietário do negócio. Desde o clássico estudo de Schumpeter (1988), datado no início do século XX, ele identificava a distinção entre o dono do negócio e o gerente, do empreendedor como o indivíduo que exercia novas

combinações de funções no desenvolvimento econômico.

Outros estudos, como de Carland et al. (1984), sugerem que o proprietário do pequeno negócio é aquela pessoa que constitui e gerencia um negócio com o propósito principal de suprir as suas necessidades e metas pessoais. A empresa consome a maioria do seu tempo útil e é a sua fonte de renda única. O gerenciamento do negócio é realizado como uma extensão da sua personalidade, movida pelos seus sentimentos e emoções, delimitando-a a complexidade dos desejos e necessidades da sua família.

Gartner (1989; 2008), Stewart et al. (1998), Cáceres e Romero (2006), Stewart e Roth (2001, 2007), Runyan et al. (2008) e Unger et al. (2009), também procuram encontrar diferenças entre o empreendedor e o proprietário do pequeno negócio.

Carland et al. (1984) distinguem os empreendedores também em decorrência das suas práticas de ações inovadoras (HULT et al., 2003; KREISER et al. 2002) e os proprietários dos pequenos negócios como aqueles que somente operam suas empresas, sem engajar novos mercados ou incluírem práticas inovadoras organizativas (gestão, estratégia, organização, marketing) ou tecnológicas (produtos e processos). Assim, Carland et al. (1984) discutem que nem todos os donos de pequenos negócios são empreendedores. Mas, alguns podem possuir as características inovadoras dos seus negócios e serem, neste caso, denominados empreendedores.

O empreendedor ou proprietário do pequeno negócio é classificado, usualmente, pela sua característica empreendedora (COVIN; SLEVIN, 1989; CARLAND et al., 1984) considerando que quanto mais alto seu escore na orientação empreendedora, mais empreendedor será, enquanto que quanto menor o escore menos empreendedor, podendo denominar de proprietário do pequeno negócio.

O proprietário do pequeno negócio se cerca de relacionamentos afetivos e emocionais com a sua empresa. As principais atitudes desses empresários estão mais relacionadas à satisfação das suas necessidades pessoais e na continuação da empresa. De tal forma que podem aceitar um menor nível de desempenho empresarial, este considerado oportuno, e assim a empresa e a sua família irem sobrevivendo e atingindo as metas pessoais.

2.3 Desempenho Empresarial

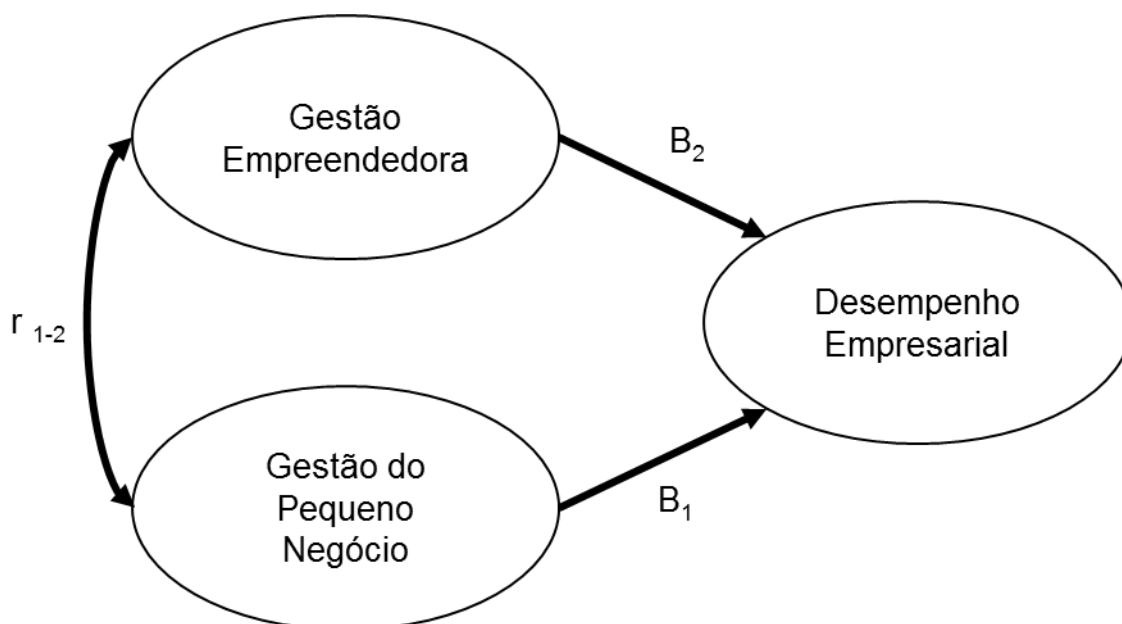
Dentro desta conceituação e critério de identificação de diferenças empresariais é importante identificar as percepções dos seus desempenhos empresariais. A grande maioria das pequenas empresas brasileiras possui procedimentos legais obrigatórios para o controle fiscal, mas estes não estão disponíveis aos acadêmicos e ao público pelo fato da não obrigatoriedade da publicação dos seus balanços. Quando são questionados pelos pesquisadores acadêmicos em apresentar os seus resultados financeiros, os empresários demonstram certo receio e os dados, na maioria das vezes, são incompletos. Por outro lado, muitas das pequenas empresas não dispõem de indicadores gerenciais sistemáticos que possam dispor para comparações objetivas no que tange a rentabilidade do negócio, a resposta dos consumidores e da concorrência, e o seu valor no mercado. No contorno destas dificuldades, vários pesquisadores empregaram métodos subjetivos comparativos com os principais concorrentes identificados pela empresa para a comparação do seu desempenho empresarial. Destacam-se os trabalhos de Pelham e

Wilson (1996), Moore e Fairhurst (2003), Sampaio et al. (2008) e Gonzáles-Benito et al. (2009), Reis Neto et al. (2010) os quais apresentam estas técnicas para avaliar o desempenho empresarial.

3 *Gestão Empreendedora versus Gestão do Pequeno Negócio e o Desempenho Empresarial*

Este artigo procura determinar as diferenças entre as formas de gestão das pequenas empresas quando diferenciadas pelos conceitos da orientação empreendedora e da orientação ao pequeno negócio, conceituados como recursos estratégicos. Estas duas orientações são consideradas teoricamente como recursos distintos e únicos na literatura da teoria do empreendedorismo.

Foi considerado o constructo desempenho empresarial como um ponto chave diferenciador. A proposta é apresentar um modelo entre as ações gerenciais do empreendedor e do proprietário do pequeno negócio, de tal forma que descreva os melhores comportamentos e atitudes no desempenho empresarial.



Fonte: os autores

Figura 1 – Modelo teórico de relacionamento entre os conceitos estudados

Assim, a proposta do estudo é verificar as relações de correlação entre a Gestão do Pequeno Negócio e a Gestão Empreendedora e as conexões com o Desempenho Empresarial.

4 *Metodologia*

A pesquisa foi considerada como descritiva, quantitativa e *survey* (FREITAS et al., 2000) em seus procedimentos técnicos.

4.1 O Questionário

Em decorrência da revisão da literatura nacional e internacional disponível e correlata ao tema, foi elaborado um questionário estruturado e aplicado aos dirigentes das micro e pequenas empresas do comércio varejista para a coleta de dados, os quais, na sequência, foram tratados e combinados por meio de técnicas estatísticas.

O questionário foi revisado por três professores da área de marketing e estratégia empresarial, ajustado e adequado à redação das declarações de cada variável ao fácil entendimento dos empresários entrevistados. Na continuação, o questionário foi pré-testado em um grupo de 10 empresários, com as características ajustadas ao perfil intencionado deste estudo, colhendo os comentários e sugestões sobre a redação das declarações propostas. Este grupo sugeriu pequenas alterações no questionário, o qual foi modificado e aplicado aos demais entrevistados. Foi garantido aos respondentes o sigilo das suas respostas e que os dados seriam agregados e processados em conjunto para esta pesquisa científica.

4.2 Medição dos Conceitos

Para constructo da gestão do pequeno negócio (RUNYAN et al., 2008), foram utilizados quatro itens que avaliaram o propósito do negócio e atração emocional. Foi empregada uma escala de concordância de Likert variando de 1= discordo totalmente até 7= concordo totalmente.

Para gestão empreendedora (COVIN; SLEVIN, 1989), foram avaliados oito itens que no conjunto propõem medir a inovação, a proatividade e a propensão de assumir riscos. A escala de concordância de Likert adotada foi semelhante a anterior.

A avaliação subjetiva do desempenho empresarial foi apoiada pelos conceitos aplicados por Gonzáles-Benito et al. (2009), empregando oito itens que pretendem medir a rentabilidade, a resposta do mercado e o valor do mercado. Empregou-se uma escala de Likert de 7 pontos variando de 1= muito pior até 7= muito melhor que a concorrência.

4.3 Procedimento da Amostragem

Segundo o Relatório Anual de Informações Sociais – RAIS, de 2007 (BRASIL, 2009); existem em Mato Grosso do Sul 49.476 micro e pequenas empresas, representando 99,1% do total das empresas formais. De uma relação de aproximadamente 2.200 e-mails de empresas cadastradas no banco de dados do Núcleo de Estudos e Pesquisas Econômicas e Sociais – NEPES, foi encaminhado um correio eletrônico, convidando a alta gerência e os proprietários a responderem o questionário postado num site específico. Num segundo momento, foi encaminhado mais um correio eletrônico aos empresários que até o momento não haviam respondido o questionário. Para avaliar a possível existência de diferenças significativas entre as duas ondas de resposta, foi empregado o teste *t* de Student para amostras independentes ao nível de $p < 0,05$ o qual indicou que os dois conjuntos de resposta provinham da mesma população. Foram coletadas 351 respostas, correspondente a uma taxa de 16%, considerada aceitável quando comparada com outras pesquisas envolvendo as pequenas empresas. Deste montante foram selecionadas as empresas classificadas como micro ou pequena empresa (até 49 pessoas ocupadas) e que o cargo do respondente sócio ou

proprietário, totalizando 130 empresas.

Tabela 1 Característica da amostra

		Frequência	Porcentagem
Escolaridade do respondente	Fundamental	13	10,0
	Médio	64	49,2
	Superior	45	34,6
	Pós-graduado	8	6,2
Sexo do respondente	Feminino	41	31,5
	Masculino	89	68,5
Local da empresa	Capital	70	53,8
	Interior	60	46,2
Tipo da empresa	Micro	105	80,8
	Pequena	25	19,2
Setor de atuação	Comércio	101	77,7
	Serviço	29	22,3

Fonte: os autores

5 Análise e Resultados

A Tabela 2 apresenta os resultados das estatísticas descritivas dos conceitos e itens. A medida de confiabilidade interna pela estatística do alfa de Cronbach apresentam valores superiores a 0,700, considerados aceitáveis e consistentes neste artigo (HAIR JR et al., 2009). Estes valores dos alfas de Cronbach nos permitem considerar a sua unidimensionalidade e de avaliar os conceitos Gestão do Pequeno Negócio e Gestão Empreendedora como variáveis independentes na estimativa da regressão linear tendo como variável dependente o Desempenho Empresarial.

Tabela 2 Medida de Confiabilidade e Estatística Descritiva

	Alfa de Cronbach	Média	Desvio Padrão
Gestão do Pequeno Negócio	0,805	5,55	1,274
Auto-emprego		5,62	1,621
Extensão da personalidade		5,24	1,665
Metas entrelaçadas empresa e família		5,43	1,575
Amar o negócio		5,90	1,554
Gestão Empreendedora	0,878	4,59	1,240
P&D de novas tecnologias e inovações		4,50	1,610
Novas linhas de produtos e serviços		4,54	1,822
Ações inovadoras		4,68	1,661
Primeira a introduzir novos produtos		4,38	1,758
Nova postura competitiva		5,02	1,548
	Alfa de Cronbach	Média	Desvio Padrão
Projetos de alto risco		4,29	1,736
Atos de audácia e abrangência		4,89	1,591
Postura ousada e agressiva		4,40	1,741
Desempenho Empresarial	0,901	5,37	1,023
Retorno de investimento		5,26	1,236
Rentabilidade geral		5,35	1,126
Crescimento das vendas		5,48	1,228
Crescimento da quota de mercado		5,21	1,413
Crescimento do número de empregados		4,45	1,826
Marca e imagem		5,60	1,401
Desempenho total		5,66	1,124

Satisfação dos clientes 5,94 1,098

Fonte: os autores.

Por meio dos resultados estatísticos mostrados na Tabela 3, pode-se inferir que existe uma intensidade pequena de correlação (PALLAND, 2008) entre a Gestão do Pequeno Negócio e a Gestão Empreendedora ($r_{1-2}=0,282$, $p<0,01$). Nessa perspectiva, consideraram-se três modelos de relacionamento entre estes dois conceitos e o Desempenho Empresarial, avaliados por meio da análise de regressão múltipla, com os coeficientes indicados na Tabela 4.

Tabela 3 Coeficientes de correlação de Pearson

	Gestão do Pequeno Negócio	Gestão Empreendedora	Desempenho Empresarial
Gestão do Pequeno Negócio	1,000		
Gestão Empreendedora	0,282**	1,000	
Desempenho Empresarial	0,246**	0,510**	1,000

Legenda: ** A correlação é significativa ao nível $p<0,01$ (bilateral).

Fonte: os autores.

O Modelo 1 avalia o relacionamento da Gestão do Pequeno Negócio e o Desempenho Empresarial. Os resultados indicam uma baixa explicação da variância ($R^2=0,061$). O Modelo 2 relaciona a Gestão Empreendedora com o Desempenho Empresarial com a explicação de 26% da variância. Já o Modelo 3 relaciona a Gestão do Pequeno Negócio e a Gestão Empreendedora com o Desempenho Empresarial com uma explicação de 27,2% da variância. Neste Modelo 3 a Gestão do Pequeno Negócio não é significativa em termos de valor e de significância estatística ($B_1=0,089$, $p>0,05$), possuindo uma maior participação do coeficiente da Gestão Empreendedora ($B_2=0,395$, $p<0,001$).

Tabela 4 Modelos das regressões lineares com o Desempenho Empresarial

Variável independente	Variável dependente		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
	Desempenho Empresarial	Desempenho Empresarial	Desempenho Empresarial
Constante	4,275	3,438	3,063
Gestão do Pequeno Negócio (B_1)	0,198**	-	0,089
Gestão Empreendedora (B_2)	-	0,421***	0,395***
F	8,246**	45,055***	23,682***
R^2	0,061	0,260	0,272

Legenda: F, estatística de Snedecor da análise de variância ANOVA; R^2 , coeficiente de determinação; **, $p < 0,01$; ***, $p < 0,001$.

Fonte: os autores

Esses três Modelos, provenientes de evidências empíricas, demonstram que o melhor Desempenho Empresarial é obtido quando os empresários manifestam níveis mais altos da Gestão Empreendedora, sendo mais estratégico, mais profissional, menos emotivo e sentimental ao gerir sua empresa.

6 Conclusões

Em seu conjunto, os dados analisados demonstram que as características gerenciais influenciam nos resultados do negócio. Empresas gerenciadas como verdadeiros empreendimentos alcançam um maior Desempenho Empresarial, destacam-se daqueles empreendimentos geridos mais pela atração sentimental e como uma extensão da vida privada.

Ações estratégicas de inovação do produto ou serviço, de anteceder os movimentos dos concorrentes e de calcular e assumir os riscos dos negócios, são os principais indicativos do sucesso empresarial obtidos nesta pesquisa.

Desta forma, os empresários e os órgãos de apoio e desenvolvimento empresarial devem adotar e procurar desenvolver nos empresários e donos de pequenas empresas os critérios propostos pelo conceito da Gestão Empreendedora (COVIN; SLEVIN, 1991), podendo alcançar um melhor resultado financeiro do negócio.

No entanto, deve ressaltar que como toda pesquisa empírica e não probabilística não está isenta de limitações. Cabe destacar o reduzido tamanho amostral e do corte transversal de uma região brasileira qual podem não generalizar as conclusões. No entanto, com base na teoria discutida, acreditamos que os achados podem ser considerados válidos para o contexto sul-mato-grossense avaliado.

Este trabalho instigou os autores a propor novas questões pertinentes ao assunto, como a análise de fatores moderadores que influenciem as formas de gestão do empreendimento, tais como: a turbulência do ambiente competitivo, os setores de atividade do comércio varejista, a idade da empresa, entre outras. Também, espera-se que este artigo inspire novas pesquisas e interesses, que auxiliem no melhor entendimento das pequenas empresas do setor terciário.

Referências Bibliográficas

BRASIL. Ministério do Emprego e Trabalho. **Relatório anual de informações sociais – RAIS**. Brasília: MTE, 2009. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/pdet/index.asp>>. Acesso em: 5 fev. 2011.

BRASIL. Ministério do Emprego e Trabalho. Relatório anual de informações sociais – RAIS. Brasília: MTE, 2010. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/pdet/index.asp>>. Acesso em: 5 fev. 2011.

- CÁCERES CARRASCO, F. R.; ROMERO LUNA, I. Empresarios versus propietarios de pequeños negocios: una aproximación basada en el tamaño empresarial. **Estudios de Economía Aplicada**, V. 24-2, p. 545-566, 2006.
- CARLAND, J. W.; HOY, F., BOULTON, W. R.; CARLAND J. C. (1984) "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization". **Academy of Management Review** 9(2), pp. 354-359.
- COVIN, J. G.; Miles, M. P. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 47-63, spring, 1999.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. , "A conceptual model of Entrepreneurship as firm behavior", **Entrepreneurship Theory and Practice**, V. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, V. 10, p.75-87, 1989.
- FILLION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, V. 34, n. 2, p. 05-26, abril/junho, 1999.
- FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, V. 35, N. 3, p. 105-112, 2000.
- GARTNER, W. B. Variations in entrepreneurship. **Small Business Economics**, V. 31, p. 351-361, 2008.
- GARTNER, W. B. Who is a entrepreneur? Is the wrong question. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 47-67, summer, 1989.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil - 2012. Curitiba: IBQP, 2012. Disponível em: http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/Download/Empreendedorismo%20no%20Brasil%202012.pdf. Acesso em: 20 set. 2013.
- GONZÁLES-BENITO, O.; GONZÁLES-BENITO, J.; MUÑOZ-GALLEGO, P. A. Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success. **European Journal of Marketing**. V. 43. n. 3/4, p. 500-522, 2009.
- HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HULT, G., SNOW, C. AND KANDEMIR, D. "The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types", **Journal of Management**, V.29, p. 401-426, 2003.
- JENKIS, M.; JOHNSON, G. Entrepreneurial intentions and outcomes: A comparative causal mapping study. **Journal of Management Studies**. V. 34, N. 6, p. 897-920, 1997.
- JONES, G. G.; WADHWANI, D. "Schumpeter's Plea: Rediscovering History and Relevance in the Study of Entrepreneurship". Boston: Harvard Business School, Working Knowledge, Jul. 2006. Disponível em <http://hbswk.hbs.edu/item/5409.html>, Acesso em: 19 de fev. 2013.

- KREISER, P. M.; MARINO, L. D.; WEAVER, K. M. Assessing the psychometric properties of entrepreneurial scale: A multi-country analysis. **Entrepreneurship Theory and Practice**. p. 71-94, Summer, 2002.
- LUMPKIN, G.T.; DESS, G. G. “Enriching the entrepreneurial orientation construct – a reply to Entrepreneurial Orientation or Pioneer Advantage”, **Academy of Management** V. 21, n. 3, p. 605-607, 1996.
- MOORE, M.; FAIRHURST, A. Marketing capabilities and firm performance in fashion retailing. **Journal of Fashion Marketing and Management**. V. 7, n. 4, p. 386-397, 2003.
- PALLAND, J. **SPSS survival manual: a step-by-step guide to data analysis using SPSS version 15**. New York: Mc-Graw Hill, 3th edition, 2008.
- PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small firm performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, V. 24, p. 27-43, 1996.
- REIS NETO, J. F.; MUÑOZ-GALLEGO, P. A.; SOUZA, C. C. O Relacionamento entre Organicidade, Turbulência, Estratégias e Desempenho da Pequena Empresa em um Contexto Periférico Brasileiro. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 3, n. 1, p. 111-121, 2010.
- RUNYAN, R.; DROGE, C.; SWINNEY, J. Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What are their relationships to firm performance? **Journal of Small Business Management**, V. 46, N. 4, p. 567-588, 2008.
- SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G.; FERREIRA, G. C. A relação entre o sucesso de novos produtos, orientação para o mercado e performance empresarial. **Produto & Produção**. V. 9, n. 3, p. 85-94, 2008.
- SCHUMPETER, J.A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3. ed. São Paulo: Nova Cultura, 1988.
- SHANE, S. Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, V. 37, N. 1, p. 10–20, 2012.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, V. 25, N. 1, p. 217–226, 2000.
- STEWART, W. H.; WHATSON, W. E.; CARLAND, J. W. A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. **Journal of Business Venturing**, V. 14, p. 189-214, 1998.
- STEWART, W. H.; ROTH, P. L. A Meta-Analysis of Achievement Motivation Differences between Entrepreneurs and Managers. **Journal of Small Business Management**, V. 45, N. 4, p. 401-421, 2007.

STEWART, W. H.; ROTH, P. L. Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review. **Journal of Applied Psychology**, V. 86, N. 1, p. 145-153, 2001.

UNGER, J. M.; KEITH, N.; HILLING, C.; GIELNIK, M. M.; FRESE, M. Deliberate practice among South African small business owners: Relationships with education, cognitive ability, knowledge, and success. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, V. 82, p. 21–44, 2009.

VESPER, K.H. **New Venture Strategies**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.

WALZER, N. (ed.) **Entrepreneurship and local economic development**. Lanham, MD: Lexington Books, 2007.

WIKILUND, J. The sustainability of entrepreneurial orientation – performance relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 37-48, fall, 1999.

WILKENS, P. H. **Entrepreneurship: A comparative and historical study**. Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation, 1979.