



Universidades Lusíada

Vaz, Jorge Júlio Landeiro de

Validação empírica de um modelo explicativo da orientação empreendedora

<http://hdl.handle.net/11067/2317>

<https://doi.org/10.34628/31jm-qb51>

Metadados

Data de Publicação	2016
Resumo	A investigação anteriormente produzida tem tentado explorar a relação entre ‘intrapreneurship’ e ‘performance’; continua no entanto a existir uma falta de compreensão desta questão, especialmente ao nível das PME’s. O objectivo principal deste estudo é o de construir, explorar e validar empiricamente um modelo explicativo da relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional. O método científico baseia – se no modelo de equações estruturais (structural equation modelling), adequa...
Palavras Chave	Espírito empresarial, Pequenas e médias empresas - Gestão
Tipo	article
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULL-FCEE] LEE, n. 20 (2016)

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-25T03:30:02Z com informação proveniente do Repositório

VALIDAÇÃO EMPÍRICA DE UM MODELO EXPLICATIVO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Jorge Landeiro de Vaz
Universidade Lusíada de Lisboa

Resumo: A investigação anteriormente produzida tem tentado explorar a relação entre ‘*intrapreneurship*’ e ‘*performance*’; continua no entanto a existir uma falta de compreensão desta questão, especialmente ao nível das PME’s. O objectivo principal deste estudo é o de construir, explorar e validar empiricamente um modelo explicativo da relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional. O método científico baseia-se no modelo de equações estruturais (*structural equation modelling*), adequado à exploração de relações causais entre *constructos* latentes, medidos através de variáveis observadas. O principal contributo deste trabalho consiste na validação empírica de um modelo explicativo da orientação empreendedora.

Palavras-chave: intrapreneuring; intrapreneurship; performance; orientação empreendedora; PME; ‘SEM’.

Abstract: “The former research on this topic has intended to explore the relationship between intrapreneurship and performance; in the meanwhile it goes on existing a lacking of understanding of this question at the level of SME’s. The main objective of this study is to build, to explore and to validate empirically an explanatory model of the relationship between entrepreneurial orientation and organizational performance. The scientific method is based on structural equation modeling, adequate to the analysis of causal relationships among latent constructs, measured through observed variables. The main contribution of this paper consists on the empirical validation of an explanatory model of entrepreneurial orientation.”

Key-words: intrapreneuring; entrepreneurship; performance; entrepreneurial orientation; SME; SEM.

1. Introdução

As dimensões mais frequentemente utilizadas da orientação empreendedora derivaram na literatura quer relativa aos processos estratégicos quer relativa à criação de novos negócios, Miller, D. & Friesen, P. (1982), Venkatraman, N. (1989). Miller, D. (1983), sustenta que uma empresa 'empreendedora', envolve - se na inovação produto - mercado, assume riscos e é o primeiro a aparecer com inovações pró-activas, batendo aí os competidores, sugerindo as dimensões de inovação, assumpção de riscos e proactividade. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996), propõem duas dimensões adicionais que são críticas para uma orientação empreendedora, ou "intrapreneuring", agressividade competitiva e autonomia - permeiam os estilos de tomada de decisão e as práticas dos membros da empresa. Estes factores trabalham muitas vezes em conjunto para aumentar a "performance".

Baseando-se na investigação anterior, Lumpkin G, Dess G. (2001), avançaram com um modelo para investigar a relação entre as dimensões "entrepreneurial orientation" ou "intrapreneuring" e "performance" empresarial, bem como factores que moderam a relação orientação empreendedora e "performance". Muitos estudos exploraram o papel de construtos como, estrutura, Kreiser, P. M., Marino, L. D. & Weaver, K. M. (2002), planeamento e controle, Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999), gestão empreendedora em ambientes internacionais, Knight, G.A. (1997), bem como uma combinação de atributos de empreendedorismo, Stopford, J.M., & Baden-Fuller, C. (1994).

A investigação anterior explorou a relação directa entre empreendedorismo e "performance", contudo outros trabalhos chegaram à conclusão que a relação orientação empreendedora encontra - se dependente do ajustamento entre orientação empreendedora e factores como o ambiente, a estrutura e a estratégia, Wiklund, J. (1999). Além disso, Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003), sugeriram a orientação empreendedora como moderadora e concluíram que a relação entre recursos baseados no conhecimento e "performance" era mais forte entre as empresas com maiores níveis de orientação empreendedora. Existe também um debate indagando se as dimensões da orientação empreendedora são independentes ou covariam umas com as outras, Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989) e Lumpkin G, Dess G. (2001). Esta questão gerou investigação empírica que geralmente suporta a noção que explora a relação entre as dimensões individuais de orientação empreendedora e 'performance'.

2. Especificação do Modelo de Investigação

O modelo de investigação explora a relação entre 'intrapreneuring' ou orientação empreendedora (entrepreneurial orientation) e a 'performance' de pequenas e médias empresas.

Principais construtos e variáveis

O conceito de *intrapreneuring* explica-se por cinco *dimensões ou factores* identificados na literatura pela inovação, propensão ao risco, energia competitiva, iniciativa e autonomia constituídas por vinte e uma variáveis.

A performance é constituída pela dimensão melhoria e crescimento e pela rendibilidade das vendas (ROS), rendibilidade do activo (ROA) e produtividade (vendas/n.º trabalhadores).

Inovação refere-se à aptidão para introduzir coisas novas ou novidades através de processos de experimentação e criativos com o objectivo de desenvolver novos produtos, serviços e processos. Segundo Covin, J.G. & Miles, M.P. (1999), a inovação corresponde "à introdução de um novo produto, processo, tecnologia, sistema, técnica, recurso ou capacidade para a empresa ou seus mercados". A capacidade de inovação reflecte a propensão da empresa para se comprometer com novas ideias e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos, Wiklund, J. (1999). A inovação reflecte a tendência da empresa para ingressar e apoiar novos conhecimentos, ideias, experiências e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos, Lumpkin & Dess, (1996). '*Innovativeness refers a willingness to introduce newness and novelty through experimentation and creative processes aimed at developing new products and services, as well as new processes*'. Inovação Integra as variáveis novos produtos, novos processos e novas tecnologias.

Propensão ao risco refere-se à tomada de decisão conducente à acção sem que se disponha de certos conhecimentos com influência em resultados prováveis. Identifica-se com compromissos substanciais de afectação de recursos para a realização de empreendimentos em ambiente de incerteza. A assumpção da de risco refere-se à medida que avalia o nível de compromissos com recursos arriscados que uma empresa está disposta a assumir Covin J.G. and Slevin, D.P. (1991). A assumpção de risco, Integra as variáveis entrada de novos competidores, reacção a alterações bruscas de acordos estabelecidos, reacção a alterações bruscas na inovação tecnológica e reacção a dificuldades na obtenção de financiamento.

A energia competitiva ou agressividade competitiva refere-se ao esforço intenso para superar os rivais na indústria. Caracteriza-se por uma postura combativa ou resposta enérgica com o objectivo de melhorar a posição ou dominar uma ameaça num mercado competitivo. 'Firms which could not take a new position against the increased intensity of the competition and/or became

late to enter into the growing markets, compute the opportunity costs and try to make alternative strategies to survive or to remain in competition', Birkinshaw J. (1999). Esta dimensão Integra as variáveis nível de empenho pessoal, dedicação mais intensa às tarefas, disposição para trabalho extraordinário e disposição para trabalho fim-de-semana e feriados.

Iniciativa ou proatividade na condução das iniciativas associa-se a característica que seguem os líderes de mercado para dimensionar oportunidades na antecipação da procura futura. 'In firm-level entrepreneurship studies, proactiveness relates to pioneering', Covin J.G. and Slevin, D.P. (1991). 'Initiative taking in pursuing new opportunities or entering new markets', Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). '*Proactiveness refers a forward-looking perspective characteristic of a marketplace leader that has the foresight to seize opportunities in anticipation of future demand*', Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). A iniciativa ou proatividade, integra as variáveis aposta no crescimento e desenvolvimento, seguimento ou imitação dos líderes e cooperação com outras empresas.

Autonomia refere-se a ação independente tomada por indivíduo ou grupo com o objectivo de colocar em destaque um conceito ou visão sobre um negócio e defendê-lo até à sua concretização. Integra as variáveis responsabilidade em tomar decisões, gerir orçamento afecto e contratar pessoas para novos projetos.

Melhoria e crescimento correspondem a uma dimensão ou factor constituído pelas variáveis aumento de quota de mercado, aumento das vendas, aumento da dimensão da empresa, maior desenvolvimento (em geral) e aumento do desempenho.

Rendibilidade das vendas (ROS), apura-se pela relação entre os resultados de exploração do ano e o volume de atividade.

Rendibilidade da empresa (ROA), apura-se pela relação entre os resultados líquidos do ano e o ativo líquido médio. Este foi o indicador utilizado no primeiro modelo estrutural. No segundo modelo estrutural substituiu-se o (ROA) pelo (ROE).

Produtividade (vendas/n.º trabalhadores), apura-se pela relação entre o volume de atividade do ano e o número médio de trabalhadores.

3. Análise Empírica

3.1 - Estatística do Modelo

A partir da base de dados disponibilizada pela Dun & Bradstreet de 5.574 empresas constituiu-se a amostra de 229 médias empresas, agrupadas em cinco sectores de actividade, 28 empresas de construção civil e conexos, 61 da indústria ligeira (mão-de-obra intensiva), 44 indústria pesada (capital intensivo), 47 serviços e 50 transportes e distribuição. Recorreu-se ao questionário de resposta objectiva com recolha de dados de natureza objectiva e subjectiva no quadro de uma estrutura global coerente.

Temos basicamente dois modelos de variáveis latentes: ‘intrapreneuring’ e ‘performance’, de modo a estudar a relação entre as variáveis. O primeiro passo consiste em explorar a fiabilidade da relação entre os construtos de cada modelo e os indicadores utilizados para os medir. Avaliámos a fiabilidade de cada modelo de variáveis latentes, examinando os indicadores de Cronbach, quase todos excedendo o nível de 0,7, considerado bom na heurística em geral. Mesmo no caso do indicador «iniciativa», o alfa pode ser considerado satisfatório (quadro 1).

3.2. Modelo de equações estruturais

‘SEM’- (Structural Equation Modelling) é um instrumento analítico que serve propósitos similares aos da regressão múltipla, mas num modo mais poderoso que toma em conta a modelização das interações entre variáveis latentes, mensuráveis através de indicadores múltiplos. O processo de equações estruturais centra - se ao redor de dois passos: validação do modelo de medida e ajustamento do modelo estrutural.

Começa - se por especificar o modelo com base na teoria. Cada variável no modelo é conceptualizada como variável latente, medida por indicadores múltiplos. Desenvolvem - se vários indicadores para cada modelo, validada estatisticamente geralmente através de análise factorial confirmatória.

O ajustamento do modelo estrutural realiza - se principalmente através de análise de caminhos (path analysis) com variáveis latentes. Dois ou mais modelos alternativos (um dos quais pode ser o modelo nulo), são então comparados através do modelo ajustado, o qual mede a extensão através da qual as covariâncias do modelo (predicted) correspondem às covariâncias observadas. O investigador pode com outros coeficientes alterar os modelos melhorando o seu ajustamento.

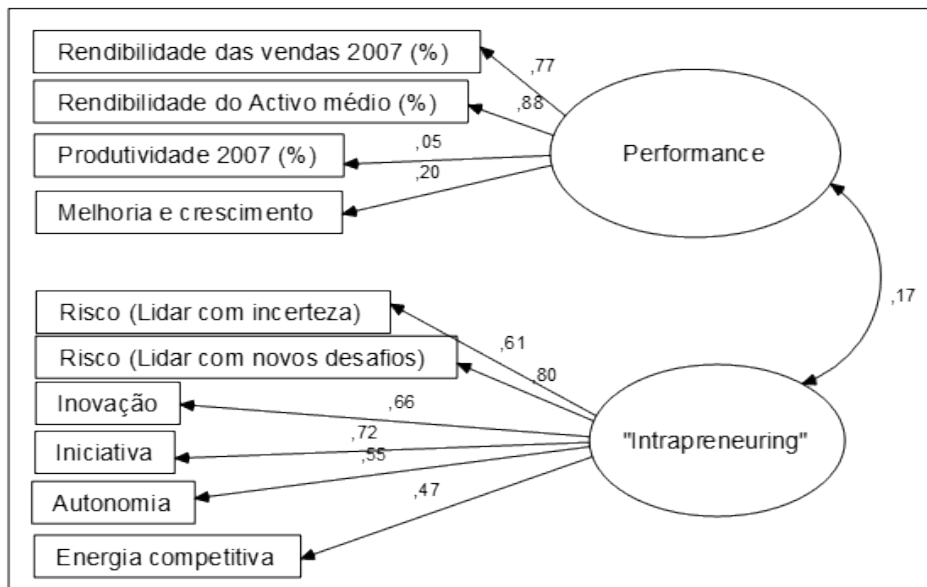
Quadro 1 – Alpha Cronbach das Dimensões

Construtos	Dimensões*	Indicators	Alpha Cronbach
Intrapreneuring	Inovação/ criatividade	Importância dos Novos produtos	0,72
		Importância dos Novos processos	
		Importância das Novas tecnologias	
	Risco (Lidar com incerteza)	Atitude de decisão sobre a Entrada de novos competidores	0,74
		Atitude de decisão sobre a Reacção a alterações bruscas de acordos estabelecidos imprevistos	
		Atitude de decisão sobre a Reacção a alterações bruscas na inovação tecnológica	
		Atitude de decisão sobre a Reacção a dificuldades na obtenção de financiamentos	
	Risco (Lidar com novos desafios)	Atitude perante novos desafios: Aposta em novos projectos	0,78
		Atitude perante novos desafios: Inovações profundas surgidas no mercado	
		Atitude perante novos desafios: Decisão conquista novos mercados	
		Atitude perante novos desafios: Entrada em novos negócios	
	Energia competitiva	Maior nível de empenho pessoal	0,87
		Dedicação mais intensa às tarefas	
		Disposição para trabalho extraordinário	
		Disposição para trabalhar em fins-de-semana ou feriados	
	Iniciativa (proactividade na condução de iniciativas)	Aposta no crescimento e desenvolvimento da empresa	0,61
		Cooperação com outras empresas	
		Seguimento ou imitação dos líderes	
Autonomia na inovação e criatividade	Tomar decisões	0,74	
	Gerir orçamento afecto		
	Contratar pessoas para novos projectos		
Performance	Melhoria e crescimento	Aumentou quota de mercado	0,9
		Aumentou crescimento de vendas	
		Obteve mais lucros	
		Aumentou a sua dimensão	
		Melhorou o desempenho geral	
		Melhorou o desempenho em relação ao ano anterior	

* Média aritmética dos indicadores

4. A Exploração e Ajustamento do Modelo Estrutural

4.1. PRIMEIRO MODELO ESTRUTURAL



Fig^a 1 - PRIMEIRO MODELO ESTRUTURAL

Result (Default model)
 Minimum was achieved
 Chi-square = 93,013
 Degrees of freedom = 34
 Probability level = ,000

TABLE 2 - TESTES DE AJUSTE DO MODELO CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	31	93,013	34	,000	2,736
Saturated model	65	,000	0		
Independence model	10	607,197	55	,000	11,040

TABLE 3 - TESTES DE PARCIMÓNIA RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,087	,066	,109	,002
Independence model	,210	,195	,225	,000

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	120	138
Independence model	28	31

A exploração do primeiro modelo e os testes conduzem-nos às seguintes conclusões:

1. A variável latente Performance explica fortemente as variáveis de rendibilidade observáveis através dos parâmetros obtidos (coeficientes de regressão), ROA: 0,88 e ROS: 0,77.
2. A variável latente Performance explica moderadamente a variável observável melhoria e crescimento com um parâmetro de 0,20.
3. Já a variável observada Produtividade é escassamente explicada pela variável latente Performance, com um parâmetro de 0,05.
4. A variável latente Intrapreneuring é fortemente explicativa de todas as variáveis observáveis:
 - a) O Risco de lidar com novos desafios: 0,80
 - b) A Iniciativa: 0,72
 - c) A Inovação: 0,66
 - d) O Risco de lidar com a incerteza: 0,61
 - e) A Autonomia: 0,55
 - f) A Energia competitiva: 0,47
5. O teste básico de ajuste do modelo (CMIN/DF) observa o critério de ser inferior a 5, verificando-se um bom ajuste do modelo.
6. O RMSEA com um valor próximo de 0,08 indica um razoável ajuste na aproximação com a população.
7. nível de significância indica um grau de confiança da amostra muito forte.
8. O teste HOELTER indica que o modelo não representa adequadamente os dados amostrais.
9. Finalmente A relação entre as duas variáveis latentes “intrapreneuring” e performance é débil, representada por um coeficiente de covariância de 0,17 (Figure 2).

4.2. Segundo modelo estrutural

Neste segundo modelo seguiu-se a hipótese *ceteris paribus* (other things equal), substituindo-se apenas a variável observada ROA por ROE, o que modifica radicalmente não apenas o poder explicativo entre as variáveis latentes Intrapreneuring e Performance, como reforça os testes de ajuste e parcimónia do modelo, tornando-o mais robusto . Altera-se também de forma significativa o poder explicativo da variável latente Performance sobre as variáveis observáveis.

Mantém-se praticamente inalterado o poder explicativo da variável latente Intrapreneuring sobre as variáveis observáveis do modelo.

Table4 - Correlação entre os índices de Intrapreneuring
 Verifica-se para um nível de significância $p < 0,01$ que o valor da correlação entre as dimensões é superior a 0,236 .

Correlations

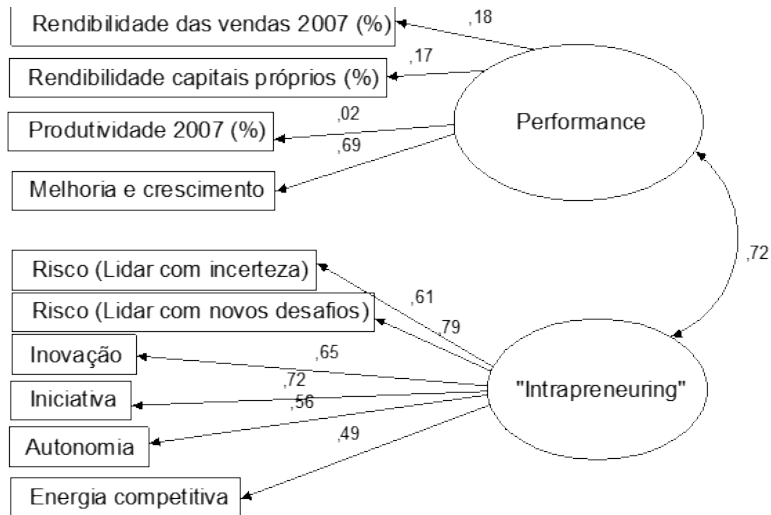
Correlations

		Rendibilidade das vendas 2007 (%)	Rendibilidade capitais próprios (%)	Produtividade 2007
Rendibilidade das vendas 2007 (%)	Pearson Correlation			
	Sig. (2-tailed)			
	N			
Rendibilidade capitais próprios (%)	Pearson Correlation	,150*		
	Sig. (2-tailed)	,024		
	N	226		
Produtividade 2007	Pearson Correlation	,042	-,019	
	Sig. (2-tailed)	,529	,779	
	N	229	226	
Melhoria e crescimento	Pearson Correlation	,125	,111	,153*
	Sig. (2-tailed)	,066	,106	,025
	N	217	214	217

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Table 5 – Correlação entre os índices de Performance

SEGUNDO MODELO ESTRUTURAL



$\chi^2 (34)=51,427$. CMIN/DF=1,513

Minimum was achieved

Fig^a 3 - SEGUNDO MODELO ESTRUTURAL

Chi-square = 51,427

Degrees of freedom = 34

Probability level = ,028

TABLE 6 - TESTES DE AJUSTE DO MODELO CMIN

Model Fit Summary
CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	31	51,427	34	,028	1,513
Saturated model	65	,000	0		
Independence model	10	477,882	55	,000	8,689

Parsimony-Adjusted Measures

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,047	,016	,073	,537
Independence model	,184	,169	,199	,000

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	216	249
Independence model	35	40

A exploração do segundo modelo e os testes conduzem-nos às seguintes conclusões:

1. A variável latente Performance explica fortemente a variável observável melhoria e crescimento com um parâmetro de 0,69.
2. A variável latente Performance explica moderadamente as variáveis de rendibilidade observáveis através dos parâmetros obtidos (coeficientes de regressão), ROE: 0,17 e ROS: 0,18.
3. Já a variável observada Produtividade mantém-se escassamente explicada pela variável latente Performance, com um parâmetro de 0,02.
4. A variável latente Intrapreneuring é fortemente explicativa de todas as variáveis observáveis:
 - a) O Risco de lidar com novos desafios: 0,79
 - b) A Iniciativa: 0,72
 - c) A Inovação: 0,65
 - d) O Risco de lidar com a incerteza: 0,61
 - e) A Autonomia: 0,56
 - f) A Energia competitiva: 0,49
5. O teste básico de ajuste do modelo (CMIN/DF) observa o critério de ser inferior a 5, verificando-se um bom ajuste do modelo.
6. O RMSEA com um valor próximo de 0,047, reconhecido como um dos critérios informativos sobre o SEM em estruturas de covariâncias indica um bom ajuste (valor abaixo de 0,05) entre o modelo hipotético e os dados observados, na aproximação com a população.
7. O teste HOELTER contrariamente ao primeiro modelo representa adequadamente os dados amostrais, com valores superiores a 200.
8. Finalmente a relação entre as duas variáveis latentes “intrapreneuring” e performance é forte, representada por um coeficiente de covariância de 0,72 (Figure 2).

5. Discussão dos Resultados - Análise Confirmatória

5.1. O segundo modelo (fig^a 3) apresenta-se fortemente explicativo da relação entre Intrapreneuring e Performance, com uma covariância de 0,72. Os testes de ajuste e parcimónia realizados validam categoricamente o modelo.

5.2. O modelo beneficia globalmente se a variável rendibilidade for representada pelo indicador ROE do que ROA, única alteração conceptual do modelo (hipótese *ceteris paribus*), ou seja como $ROE = ROA \times FI$, resulta que o efeito de alavanca financeira é fundamental para a compreensão do modelo e do seu poder explicativo.

5.3. O segundo modelo (fig^a 3) valoriza a variável melhoria e crescimento, cujo parâmetro torna a variável latente mais explicativa e confere ao modelo global robustez explicativa, com uma covariância de 0,72 entre as variáveis latentes. O contraste com o primeiro modelo é evidente porque a variável latente Performance tinha maior poder explicativo sobre os indicadores da variável observável de rendibilidade no primeiro modelo, donde resultava uma baixa covariância entre 'Intrapreneuring' e Performance' (0,17) e baixo poder explicativo global do modelo.

5.4. A variável latente 'Intrapreneuring' é fortemente explicativa das variáveis observadas plasmadas na literatura: o Risco de lidar com novos desafios, a Iniciativa, a Inovação, o risco de lidar com a incerteza, a autonomia, e a energia competitiva.

6. Conclusões Finais

6.1. Construiu-se um modelo baseado na literatura em que se procurou indagar a relação entre duas variáveis latentes Intrapreneuring' e Performance, através de indicadores de variáveis observáveis relacionados com cada um daqueles constructos principais.

Num primeiro modelo a rendibilidade como variável observável é representada por ROS e ROA, sendo ambas fortemente explicadas pela performance empresarial.

O primeiro modelo global assim construído explorado através dum sistema de equações estruturais não alcançou poder explicativo satisfatório entre as duas variáveis latentes principais, 'Intrapreneuring' e 'Performance' e embora revelasse um ajuste mínimo os testes a que foi sujeito não atingiam parcimónia satisfatória.

6.2. Num segundo modelo seguiu-se a hipótese *ceteris paribus* (*other things equal*), substituindo-se apenas a variável observada ROA por ROE, o que modificou radicalmente não apenas o poder explicativo global do modelo, com uma forte relação entre as variáveis latentes Intrapreneuring e Performance, como reforça os testes de ajuste e parcimónia do modelo, tornando-o robusto e válido. Ou seja o efeito de alavanca financeira é indispensável a um modelo global que relacione de forma cientificamente válida e robusta os constructos 'Intrapreneuring' e Performance'.

6.3. Alterou-se também de forma significativa o poder explicativo da variável latente Performance sobre as variáveis observáveis, valorizando a variável melhoria e crescimento presente em toda a literatura moderna da empresa, baseada na Aprendizagem e na Criação de Conhecimento Organizacional: The Learning Organization (1990), The Knowledge Creating Company(1994).

6.4. Confirma-se o resultado de estudos anteriores, abundantemente citados na literatura sobre o poder explicativo da ação empreendedora na empresa (Intrapreneuring ou intrapreneurship ou Entrepreneurial Orientation) sobre um conjunto de variáveis observáveis como a Propensão ao Risco, a Inovação, a Iniciativa, a Autonomia e a Energia Competitiva que se confirmam como dimensões com uma relação muito forte com a ação empreendedora.

6.5. Alcançou-se um modelo explicativo global ao nível de Médias Empresas, entre Intrapreneuring e Performance, que pese embora a sua robustez estatística, precisa de ser confirmado noutros contextos económicos e empresariais.

7. Bibliografia

- Birkinshaw J. (1999). The Determinants and Consequences of Subsidiary Initiative in Multinational Corporations. *Entrepreneurship Theory and Practice* 24(1), 9-36.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Empirical relationships among strategic posture environmental context variables, and new venture performance. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. In R. Bockhaus et al. (eds.) 370-382. Wellesley, MA: Babson College.
- Covin J.G. and Slevin, D.P. (1991). A conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16(1), 7-25.
- Covin, J.G. & Miles, M.P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 47-63.
- Covin J.G. and Slevin, D.P. (1991). A conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16(1), 7-25.
- Knight, G.A. 1997. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12: 213-225.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D. & Weaver, K. M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial scale: A multi -country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, 71-92.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin G, Dess G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing* 16, 429-451.

- Miller, D. & Friesen, P. (1982). Innovation in Conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3 (1), 1-26.
- Miller, D.(1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29: 770-791.
- Pinchot III, G. 1985. *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper and Row Publishers.
- Stopford, J.M., & Baden-Fuller, C. 1994. Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15: 521-536.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science*, 35, 942-62.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), 37-49.