



INOVAÇÃO,
DIVERSIDADE E
SUSTENTABILIDADE
07 A 10 DE NOV | 2022



UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

2809 - ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DAS EMPRESAS FAMILIARES

AUTORIA

Paulo Sérgio Carvalho Souza
souza.paulosergio@yahoo.com.br
Universidade da Amazônia - UNAMA

RESUMO

As empresas familiares ocupam um papel extremamente importante na economia global, possuindo grande representatividade a nível mundial. Entretanto, em decorrência dos desafios que enfrentam, o desempenho é assumido como sendo um fator-chave para a competitividade, o que acaba por exigir-lhes o desenvolvimento de determinadas capacidades. Desta forma, o desempenho organizacional passa a ser a medida da capacidade da empresa em alcançar um resultado desejado a partir de suas atividades. Assim, este estudo tem por objetivo trazer proposições acerca da relação entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional de empresas familiares, buscando identificar como estas organizações utilizam sua orientação empreendedora convertendo em vantagem competitiva. Propõe-se ainda que a diversidade geracional exerce um papel moderador entre os construtos.

Palavras-chave: Orientação Empreendedora. Desempenho Organizacional. Diversidade Geracional. Empresa Familiar.

Eixo Temático 5: Estratégia e Gestão de Operações

1. INTRODUÇÃO

Desde a década de 1980, estudiosos têm estudado continuamente a orientação empreendedora (OE) e sua relação com o desempenho da empresa (Rauch *et al.*, 2009). Hoje, EO é um instrumento amplamente aceito para capturar a inclinação de uma empresa para o empreendedorismo (Covin & Wales, 2011; Rauch *et al.*, 2009; Wiklund, 1999).

Inicialmente, Miller (1983) identificou três dimensões da OE, a saber; propensão para assumir riscos, proatividade e inovatividade (Mason *et al.*, 2015; Abebe, 2014; Kam-Sing Wong, 2014). Lumpkin e Dess (1996) acrescentaram duas dimensões adicionais às três dimensões de Miller, que incluem agressividade competitiva e autonomia (Lumpkin *et al.*, 2009).

A orientação empreendedora (OE) tem sido atualmente reconhecida como um dos fatores mais importantes do desempenho de uma empresa, como crescimento e lucratividade, como indicado por Stevenson e Jarillo (1990) alto crescimento

REALIZAÇÃO:



APOIO:





INOVAÇÃO,
DIVERSIDADE E
SUSTENTABILIDADE
07 A 10 DE NOV | 2022



UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

(crescimento de vendas, crescimento de lucros e crescimento de participação de mercado etc.), se associando ao EO de uma empresa. Portanto, o crescimento pode estar alinhado com a proatividade, inovação, autonomia, propensão ao risco e agressividade competitiva, o que alude a uma dimensão de OE. A ligação entre a OE da empresa e seu desempenho tem sido amplamente discutida, conceitualmente (Lumpkin & Dess, 1996) e empiricamente (Lumpkin & Dess, 2001; Wiklund & Shepherd, 2005). No entanto, muitas questões permanecem sem resposta (Moreno & Cassilas, 2008).

Todavia afirmações teóricas contraditórias e resultados empíricos mistos indicam que a relação entre EO e desempenho da empresa pode compreender mais do que uma simples ligação direta. Com base em sua meta-análise abrangente, Rauch *et al.* (2009), afirma que, por um lado, as empresas provavelmente se beneficiarão da EO, enquanto, por outro lado, outros fatores que influenciam o relacionamento e provavelmente estão presentes, evidenciando a importância de analisar as inter-relações com outras variáveis para aprofundar o vínculo estabelecido (Lumpkin & Dess, 1996).

Entretanto, apesar da relevância do tema, poucos estudos exploram a relação entre a OE e o desempenho tendo como terreno de investigação as empresas familiares (EF). Por outro lado, cresce o número de estudos que enfatizam a relevância econômica dessas empresas, por exemplo, de acordo com Leone (2005) aproximadamente 90% das empresas brasileiras são controladas por famílias, gerando mais de dois milhões de empregos diretos, sendo o segmento empresarial que mais cresce. Estima-se que de 65% a 80% das empresas da União Europeia são EF, e representam de 40 a 50% dos postos de trabalho no setor privado (EFB, 2021).

Para além de sua importância no desenvolvimento econômico, alguns estudiosos ressaltam que essas empresas possuem um modelo diferenciado de gestão, na medida em que o envolvimento da família nos negócios a torna distinta em relação a uma empresa não familiar (Gonçalves, 2000; Grzybovski, 2007; Vries, 2009; Grzybovski *et al.*, 2013).

Outros autores referem que as EF em função de apresentarem maior aversão ao risco, são mais cuidadosas em relação às suas parcerias, uma vez que evitam compromissos e decisões arriscadas que possam ameaçar os interesses da família (Classen *et al.*, 2012). Em outra vertente, há autores que as consideram possuidoras de importantes recursos e capacidades, que potencializam sua capacidade de apreender (Sorenson *et al.*, 2009; Vries, 2009).

É nesse sentido que se observa uma oportunidade de investigação referente a OE de empresas familiares, visto as particularidades inerentes à sobreposição dos sistemas família/propriedade/gestão, presentes nesse contexto.

Portanto, a partir das lacunas percebidas na literatura e dada a relevância e atualidade do presente tema, justifica-se o interesse investigativo. Desta forma, este estudo tem como objetivo geral levantar proposições de investigação referentes à relação entre a OE e o desempenho de empresas familiares. Ou seja, tendo por base essas empresas torna-se crucial investigar a orientação para o empreendedorismo nas dimensões: inovatividade, assunção ao risco, proatividade, autonomia e agressividade competitiva e, conseqüentemente, analisar que repercussões terão no desempenho.

REALIZAÇÃO:



APOIO:





INOVAÇÃO,
DIVERSIDADE E
SUSTENTABILIDADE
07 A 10 DE NOV | 2022



UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

No que se refere aos conceitos norteadores desta investigação, adota-se a definição de OE de Lumpkin e Dess (1996), que ampliam o conceito sem deixar de considerar o trabalho de Miller (1983), definindo-a como sendo uma tendência organizacional de tomada de decisão para atividades orientadas ao empreendedorismo (Covin & Wales, 2012). Do mesmo modo, desempenho é aqui percebido pelo grau de resultado positivo, sendo este classificado como (1) financeiro, e (2) não-financeiro (Rauch *et al.*, 2009).

Para embasar teoricamente esta investigação, utiliza-se a abordagem denominada Teoria dos Recursos e Capacidades, considerada um modelo teórico adequado para analisar as relações presentes nas empresas familiares (Habbershon & Williams, 1999). Segundo essa teoria, o que determina a capacidade de uma empresa de se adaptar ao ambiente externo são seus recursos e suas capacidades, os quais auxiliam no desenvolvimento das competências essenciais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Orientação Empreendedora

A OE tem seus fundamentos subentendido no campo da literatura do processo de elaboração de estratégia (Mintzberg, 1973; Miles *et al.*, 1978). De acordo com Mintzberg (1973), a estratégia pode ser categorizada como planejamento, adaptativa e empreendedora, embora Miles *et al.* (1978) exponham as “empresas prospectoras” que possuem uma maneira empreendedora de lidar com o desempenho da estratégia, quando as empresas são confrontadas com a escolha, por exemplo, quais mercados para entrar, ou produtos para oferecer. A elaboração de estratégia é uma maravilha, toda à organização se torna integrada na tomada de decisão, no planejamento, análise e várias partes de uma organização, no modelo, missão e sistema de valores (Hart, 1992). De acordo com Mintzberg *et al.* (1976). A elaboração das ações estratégicas são “importantes, pelo volume dos recursos comprometidos, nas ações tomadas ou dos precedentes que são estabelecidos”.

A OE sintetiza as políticas e práticas que dão uma premissa às escolhas e atividades empreendedoras. De acordo com Rauch, *et al.* (2009), pode ser considerado como os procedimentos de formulação de estratégia empresarial, para que aos chefes-chave utilizam para estabelecer a razão hierárquica de suas organizações, gerenciar sua visão e criar vantagens competitivas. Ela retrata o nível de práticas empreendedoras que uma empresa realiza (Covin & Wales, 2012). É o principal impulso que esclarece como a empresa empreendedora funciona (Lumpkin & Dess, 1996). Conforme Rauch *et al.* (2009), a OE retrata os processos de nível estratégico da empresa que as organizações usam para aumentar o ganho de vantagem competitiva. Para Lumpkin e Dess (1996), a OE pode ser definida como um processo empreendedor que retrata as estratégias, atividades, práticas de seus gestores e estilos de tomada de decisão para agir de forma empreendedora. Eles também sugerem que as organizações que possuem maior nível de EO teriam um melhor desempenho em comparação com as organizações que possuem menor nível de EO.

REALIZAÇÃO:



APOIO:





INOVAÇÃO,
DIVERSIDADE E
SUSTENTABILIDADE
07 A 10 DE NOV | 2022



UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

Em suma, EO é uma orientação estratégica no nível da empresa, que captura as filosofias gerenciais de uma organização, as práticas de tomada de estratégia e seu comportamento estratégico que são de natureza empreendedora (Wales, 2016; Anderson *et al.*, 2020). Assim, de um modo geral, OE é uma tendência organizacional de tomada de decisão para atividades empreendedoras (Covin & Wales, 2012).

Miller (1983) identificou três dimensões da OE, a saber; propensão para assumir riscos, proatividade e inovatividade (Mason *et al.*, 2015; Abebe, 2014; Kam-Sing Wong, 2014). Lumpkin e Dess (1996) acrescentaram duas dimensões adicionais às três dimensões de Miller, que incluem agressividade competitiva e autonomia (Lumpkin *et al.*, 2009). Assim, a OE de uma organização é refletida por dimensões como inovatividade, proatividade, propensão ao risco, agressividade competitiva e autonomia (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996). Uma revisão limitada sobre as dimensões da OE e sua relação com o desempenho da empresa é discutida a seguir.

2.2. Relação entre Orientação Empreendedora e Desempenho Organizacional

O desempenho da empresa é definido como “subconjunto da eficácia organizacional que abrange os resultados operacionais e financeiros” (Santos & Brito, 2012). A eficácia organizacional abrange algumas características adicionais aliadas ao funcionamento da organização como alcance de metas identificadas, aquisição de recursos, engajamento em atividades legítimas, ausência de falhas e tensão interna (Cameron, 1986). Segundo Venkatraman e Ramanujam (1986), o desempenho da empresa é relevante para a gestão estratégica. A definição do desempenho da empresa depende de como se define o desempenho da empresa. Alguns estudiosos relacionam o desempenho da empresa com o valor que uma empresa cria para os *stakeholders* e clientes (Richard *et al.*, 2009), enquanto outros analisam o desempenho da perspectiva do cumprimento de objetivos. Bature e Hin (2017) afirmam que o desempenho da empresa é o resultado financeiro ou não financeiro real dos esforços de uma empresa, para atingir seus objetivos e metas especificados. Assim, o desempenho da empresa, que reflete a visão de “gestão estratégica”, é uma subcategoria do conceito inclusivo de “eficácia organizacional”.

A definição de desempenho da empresa e sua mensuração continuam a desafiar os estudiosos devido à sua complexidade (Santos & Brito, 2012). Uma medida de desempenho da empresa pode não depender apenas da eficiência da própria empresa, mas também do mercado em que opera. Neely *et al.* (1995), sugerem que a medição de desempenho alude à forma de medir a eficiência e eficácia da ação. A literatura empírica indica alta diversidade de indicadores de desempenho utilizados por estudiosos para avaliar o desempenho da empresa (Gathungu Aiko & Machuki, 2014; Combs *et al.*, 2005). Os estudiosos adaptaram ou adotaram diferentes indicadores de medição de desempenho dependendo dos objetivos de sua investigação e categorizados como medida de desempenho financeira e não financeira (Rauch *et al.*, 2009).

Existe uma forte ligação positiva entre a OE e o desempenho das empresas. Vários estudos realizaram a relação entre a OE e o desempenho da empresa que indicaram que a OE teve em geral um efeito positivo significativo no desempenho das empresas (Bature & Hin, 2017; Gupta & Batra, 2016; Engelen *et al.*, 2015; Su *et al.*, 2011; Fairoz *et al.*,

REALIZAÇÃO:



APOIO:





INOVAÇÃO,
DIVERSIDADE E
SUSTENTABILIDADE
07 A 10 DE NOV | 2022



UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

2010; Li *et al.*, 2009; Richard *et al.*, 2009; Wiklund & Shepherd, 2005) Com base na literatura empírica, espera-se a seguinte relação:

P1: A orientação empreendedora de uma empresa familiar tem efeito positivo e significativo sobre o seu desempenho

Os indicadores financeiros que se espera que reflitam a satisfação dos objetivos econômicos ou financeiros da empresa, referem-se como desempenho financeiro, que tem sido o modelo predominante no estudo de estratégia empírica (Hofer, 1983). Típico desta abordagem pode ainda ser categorizado como medidas de desempenho financeiro subjetivas e objetivas (Keh *et al.*, 2007). Medidas subjetivas de desempenho financeiro são baseadas na percepção dos respondentes sobre o desempenho da empresa, e medidas objetivas de desempenho financeiro são baseadas em registros documentados anteriores da empresa (Keh *et al.*, 2007). Bature e Hin (2017) documentaram que o objetivo do desempenho financeiro seria examinar indicadores como lucratividade (refletida por índices como retorno sobre a venda, margem de lucro bruto, margem de lucro líquido e lucro antes de impostos), eficiência (com base em índices como ROA, ROE, ROI e retorno sobre o patrimônio líquido), alavancagem (mede a relação dívida/ativo e dívida/capital), crescimento (medido em termos de crescimento de ativos totais, crescimento de vendas, mudança na margem de lucro líquido, crescimento de participação de mercado e crescimento de funcionários), liquidez (refletida por índice como índice atual, índice de liquidez imediata, fluxo de caixa, nível de vendas, capacidade de financiar o crescimento e giro total de ativos) e participação de mercado (com base nas vendas de seus produtos).

P1a: A orientação empreendedora tem efeito positivo e significativo no desempenho financeiro

O desempenho subjetivo ou não-financeiros medem indicadores, como satisfação dos acionistas, satisfação do cliente, satisfação dos funcionários, eficácia do marketing, qualidade do serviço, qualidade do produto, introdução de novos produtos e desempenho geral percebido da empresa. Estas também são conhecidas como medidas de julgamento (Agarwal *et al.*, 2003). Embora o desempenho da empresa possa ser medido por indicadores financeiros ou não financeiros, ou ambos, uma preocupação adicional em sua operacionalização são as fontes de dados. As fontes de dados foram primárias ou secundárias. Usando a conceituação do desempenho da empresa (indicadores financeiros *versus* não financeiros) e fontes de dados (primário *versus* secundário) como duas preocupações básicas, mas diversas, no processo geral de avaliação do desempenho da empresa, um “*esquema classificatório de quatro células*” foi desenvolvido (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

P1b: A orientação empreendedora tem efeito positivo e significativo no desempenho financeiro

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1. A Diversidade Geracional

REALIZAÇÃO:



APOIO:





INOVAÇÃO,
DIVERSIDADE E
SUSTENTABILIDADE
07 A 10 DE NOV | 2022



UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

Estudos tem apontado para o fato da influência familiar nem sempre trazer vantagens, podendo, em alguns casos, trazer resultados negativos para a empresa (Habbershon *et al.*, 2003; Zahra *et al.*, 2008). Quanto a isso, alguns resultados encontrados referem que as empresas familiares que apresentam elevado grau de envolvimento familiar apresentam modelos mentais mais rígidos, podendo ainda manifestar um comportamento avesso à mudanças, devido ao forte desejo de continuidade e de possíveis efeitos desconhecidos sobre a riqueza socioemocional da empresa (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Miller *et al.*, 2010; König *et al.*, 2013).

Entretanto, outros autores relatam em seus estudos que as EF com várias gerações envolvidas na gestão são susceptíveis de valorizar a inclusão de múltiplas perspectivas (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001; Kellermanns & Eddleston, 2004; Cruz & Nordqvist, 2012). Segundo Gersick *et al.* (2006) e Zahra *et al.* (2007) o envolvimento multigeracional reforça a relação entre os mecanismos de partilha de conhecimentos formais e informais das EF, bem como os resultados sugerem que essa troca de conhecimento seja mais rica quando comparada entre membros da família dentro da mesma geração.

Autores como Salvato (2004), Ling e Kellermanns (2010), e Chirico *et al.* (2011) referem que enquanto uma única geração no comando da empresa pode perceber a inovação como uma atividade difícil de ser desenvolvida, o conhecimento e a experiência diversificada de várias gerações podem levar a empresa a ter outras perspectivas desse processo.

A diversidade geracional, além de propiciar novas perspectivas no processo de tomada de decisão, muitas vezes, se torna a força motriz necessária para que ocorra mudança (Salvato, 2004; Kellermanns *et al.*, 2008; 2012). No entanto, evidências sugerem que à medida que mais gerações da família participam na gestão da empresa, o foco em mudanças tende a aumentar (Zahra, 2005; Zahra *et al.*, 2007).

Recentemente, o estudo de Andersén (2015) propõe que as EF com níveis superiores de envolvimento da família são susceptíveis de apresentarem uma menor proatividade na busca de conhecimentos, na medida em que são menos orientadas para o exterior. Por outro lado, esses níveis superiores estão positivamente relacionados com a capacidade de transformar (inovativo) e utilizar o conhecimento, devido a utilização estratégica de mecanismos de integração social presentes nas EF. Assim, propõe-se:

P2: A diversidade geracional modera a relação entre orientação empreendedora e o desempenho organizacional

Em síntese, apresentou-se, até o momento, as proposições que procuram analisar a relação entre OE e desempenho organizacional, levando em consideração o contexto das EF. Frente ao exposto, apresenta-se o modelo conceitual (Figura 1) com as proposições de investigação e a relação entre os diversos construtos.

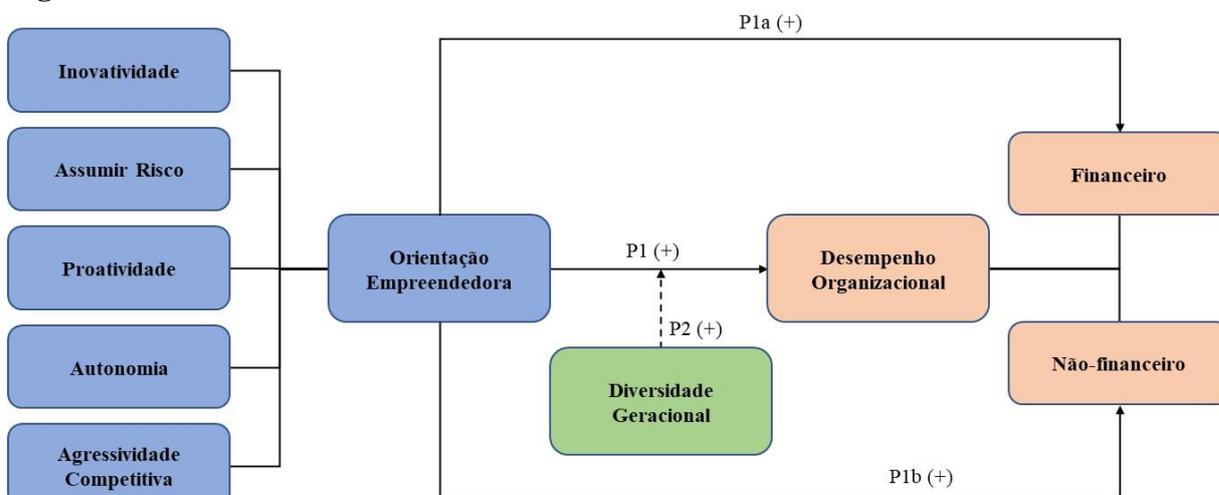
REALIZAÇÃO:



APOIO:



Figura 1 – Modelo Conceitual



Fonte: elaboração do autor.

4. CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo analisar a relação entre a Orientação Empreendedora (OE) e o desempenho organizacional de empresas familiares, buscando identificar como estas organizações absorvem informações provenientes do ambiente externo e as convertem em vantagem competitiva. As proposições de investigação aqui referidas necessitam ser testadas empiricamente, mas acredita-se que ao levantá-las abre-se a possibilidade para que novos caminhos sejam adotados. Ainda, frente à riqueza de desafios que emergem desse universo, espera-se contribuir para evolução, consolidação e mensuração do construto de OE, reforçando-o como um importante elemento investigativo que permite compreender as características das EF. Considera-se que a abordagem escolhida trará uma contribuição significativa, na medida em que a utilização da diversidade geracional como uma variável moderadora da relação entre os construtos, poderá ajudar a clarificar os resultados contraditórios de abordagens que utilizam a dicotomia tradicional “empresa familiar versus empresa não familiar”. Do ponto de vista prático, espera-se que os resultados advindos desta investigação se configurem como uma importante ferramenta estratégica para as empresas familiares, na medida em que consigam reconhecer na sua dinâmica os elementos essenciais que as transformarão continuamente em organizações duradouras. Como sugestão para futuras investigações, espera-se que as proposições aqui colocadas incitem a adoção de outras metodologias, bases teóricas, bem como a identificação de outras variáveis moderadoras que possam ter um efeito significativo na relação entre OE e EF, nomeadamente, a tomada de decisão racional, as barreiras que encontram para inovar, os conflitos familiares, entre outros



INOVAÇÃO,
DIVERSIDADE E
SUSTENTABILIDADE
07 A 10 DE NOV | 2022



UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

REFERÊNCIAS

Abebe, M. (2014), **Electronic commerce adoption, entrepreneurial orientation and small-and médium sized enterprise (SME) performance**. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), pp. 100-116.

Agarwal, S., Krishna Erramilli, M. & Dev, C.S. (2003). **Market orientation and performance in service firms: role of innovation**. *Journal of Services Marketing*, 17(1), pp. 68-82.

Andersén, J. (2015). **The absorptive capacity of family firms**. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 73-89. doi:10.1108/JFBM-05-2014-0012.

Anderson, B. S., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2009). **Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: an empirical investigation**. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(3), 218-240.

Bature, S.W. & Hin, C.W. (2017). **Entrepreneurial orientation, learning orientation, technological orientation, access to debt finance and firm performance: a proposed research framework**. *International Business Management*, 11(2), pp. 444-453.

Cabrera-Suarez, K., De Saa-Perez, P., & Garcia-Almeida, D. (2001). **The succession process from a resource and knowledge-based view of the firm**. *Family Business Review*, 14 (1). doi: 10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x.

Cameron, K. (1986). **“A study of organizational effectiveness and its predictors”**, *Management Science*, 32(1), pp. 87-112, doi: 10.1287/mnsc.32.1.87.

Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). **Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance**. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 307–326. doi: 10.1002/sej.121.

Classen, N., Van Gils, A., Bammens, Y., & Carree, M. (2012). **Accessing resources from innovation partners: the search breadth of family SMEs**. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 191-215. doi:10.1111/j.1540-627X.2012.00350.x.

Combs, J.G., Russell Crook, T. & Shook, C.L. (2005). **The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research**. *Research Methodology in Strategy and Management*, Emerald Group Publishing, Bingley, pp. 259-286.

Covin, J.G. & Wales, W.J. (2012). **“The measurement of entrepreneurial orientation”**, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), pp. 677-702.

REALIZAÇÃO:



APOIO:





INOVAÇÃO,
DIVERSIDADE E
SUSTENTABILIDADE
07 A 10 DE NOV | 2022



UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). **Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective.** *Small Business Economics*, 38(1), 33-49. doi:10.1007/s11187-010-9265-8.

Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L. and Brettel, M. (2015). **Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors.** *Journal of Management*, 41(4), pp. 1069-1097.

European Family Businesses – EFB. (2021). **Families in business for the long term.** Disponível em: www.europeanfamilybusinesses.eu. Acesso em: 23 nov 2021.

Fairoz, F.M., Hirobumi, T. and Tanaka, Y. (2010). **Entrepreneurial orientation and business performance of small and medium scale enterprises of hambantota district Sri Lanka.** *Asian Social Science*, 6(3), pp. 34.

Gersick, K., Davis, J. A., Hampton, M., & Lansberg, I. (2006). **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

Gómez-Mejía, L. R., Takács Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & MoyanoFuentes, J. (2007). **Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills.** *Administrative Science Quarterly*, 52, 106–137.

Gonçalves, S. C. (2000). **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial.** São Paulo: Negócio Editora.

Grzybovski, D. (2007). **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares.** Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Lavras.

Grzybovski, D., Machado, R., Teixeira, E., & Silva, M. (2013). **Governança de pequenas empresas familiares brasileiras: aspectos a considerar no modelo adotado.** *Revista de Ciências da Administração*, 1(1), 198-210. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n37p198>.

Gupta, V.K. & Batra, S. (2016). **Entrepreneurial orientation and firm performance in indian SMEs: Universal and contingency perspectives.** *International Small Business Journal*, 34(5), pp. 660-682.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). **A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms.** *Family Business Review*, 12, 1–25. doi:10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x.

REALIZAÇÃO:



APOIO:





INOVAÇÃO,
DIVERSIDADE E
SUSTENTABILIDADE
07 A 10 DE NOV | 2022



UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

Habbershon, T. G., Williams, M. L., & Macmillan, I. C. (2003). **A unified systems theory of family firm performance.** *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465. doi:10.1016/S0883-9026 (03) 00053-3.

Hart, S.L. (1992), “**An integrative framework for strategy-making processes**”, *Academy of Management Review*, Vol. 17 No. 2, pp. 327-351

Kam-Sing Wong, S. (2014), “**Impacts of environmental turbulence on entrepreneurial orientation and new product success**”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 229-249.

Keh, H.T., Nguyen, T.T.M. and Ng, H.P. (2007), “**The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs**”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 22 No. 4, pp. 592-611.

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). **Feuding families: When conflict does a family firm good.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209–228. doi: 10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). **An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm.** *Family Business Review*, 21(1), 1–14. doi:10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x.

Kellermanns, F. W., Eddleston, K., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). **Innovativeness in family firms: A family influence perspective.** *Small Business Economics*, 38(1), 85–101. doi: 10.1007/s11187-010-9268-5

Konig, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). **The family innovator’s dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms.** *Academy of Management Review*, 38(3), 418–441. doi:10.5465/amr.2011.0162.

Leone, N. (2005). **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo: Atlas.

Li, Y.H., Huang, J.W. & Tsai, M.T. (2009), “**Entrepreneurial orientation and firm performance: the role of knowledge creation process**”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 38 No. 4, pp. 440-449.

REALIZAÇÃO:



APOIO:





INOVAÇÃO,
DIVERSIDADE E
SUSTENTABILIDADE
07 A 10 DE NOV | 2022



UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

Ling, Y., & Kellermanns, F. W. (2010). The effects of family firm specific sources of TMT diversity: **The moderating role of information exchange frequency**. *Journal of Management Studies*, 47(2), 322–344. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00893.x.

Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996), “**Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance**”, *The Academy of Management Review*, Vol. 21 No. 1, pp. 135-172.

Lumpkin, G.T., Cogliser, C.C. and Schneider, D.R. (2009), “**Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective**”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33 No. 1, pp. 47-69.

Mason, M.C., Floreani, J., Miani, S., Beltrame, F. and Cappelletto, R. (2015), “**Understanding the impact of entrepreneurial orientation on smes’ performance. the role of the financing structure**”, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 23, pp. 1649-1661.

Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D. and Coleman, H.J. (1978), “**Organizational strategy, structure, and process**”, *The Academy of Management Review*.

Miller, D. (1983), “**The correlates of entrepreneurship in three types of firms**”, *Management Science*, Vol. 29 No. 7, pp. 770-791. Mintzberg, H. (1973), “**Strategy-making in three modes**”, *California Management Review*, Vol. 16 No. 2, pp. 44-53.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2010). **Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies**. *Strategic Management Journal*, 31, 201–223. doi:10.1002/smj.802.

Mintzberg, H., Raisinghani, D. and Theoret, A. (1976), “**The structure of ‘unstructured’ decision processes**”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21 No. 2, pp. 246-275.

Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. (1995), “**Performance measurement system design: a literature review and research agenda**”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 15 No. 4, pp. 80-116.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. and Frese, M. (2009), “**Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future**”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33 No. 3, pp. 761-787.

Richard, O.C., Wu, P. and Chadwick, K. (2009), “**The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: the role of CEO position tenure and industry**”

REALIZAÇÃO:



APOIO:





INOVAÇÃO,
DIVERSIDADE E
SUSTENTABILIDADE
07 A 10 DE NOV | 2022



UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

tenure”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20 No. 5, pp. 1078-1095. w, Vol. 3 No. 3, pp. 546-562.

Salvato, C. (2004). Predictors of entrepreneurship in family firms. *Journal of Private Equity*, 7(3), 68–76.

Santos, J.B. and Brito, L.A.L. (2012), “**Toward a subjective measurement model for firm performance**”, *BAR - Brazilian Administration Review*, Vol. 9 No. spe, pp. 95-117.

Sorenson, R. L., Goodpaster, K. E., Hedberg, P. R., & Yu, A. (2009). **The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance: An Exploratory Test.** *Family Business Review*, 22(3), 239-253. doi:10.1177/0894486509332456.

Su, Z., Xie, E. and Li, Y. (2011), “**Entrepreneurial orientation and firm performance in new ventures and established firms**”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 49 No. 4, pp. 558-577.

Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986), “**Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches**”, *The Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 4, pp. 801-814.

Vries, M., Carlock, R. S., & Florent-Treacy, E. (2009). **A Empresa Familiar no divã: uma perspectiva psicológica.** Porto Alegre: Bookman.

Wales, W.J. (2016), “**Entrepreneurial orientation: a review and synthesis of promising research directions**”, *International Small Business Journal*, Vol. 34 No. 1, pp. 3-15

Wiklund, J. e Shepherd, D. (2005), “**Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach**”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 20 No. 1, pp. 71-91.

Wiklund, J. (1999). **The sustainability of the entrepreneurial orientation—performance relationship.** *Entrepreneurship theory and practice*, 24(1), 37-48.

Zahra, S. A. (2005). **Entrepreneurial risk taking in family firms.** *Family Business Review*, 18(1), 23–40. doi:10.1111 / j.1741-6248.2005.00028.x

Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). **Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 1035–1054. doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x.

REALIZAÇÃO:



APOIO:





INOVAÇÃO,
DIVERSIDADE E
SUSTENTABILIDADE
07 A 10 DE NOV | 2022



UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Larrañeta, B. (2007). **Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement.** *Journal of Business Research*, 60(10), 1070–1079. doi:10.1016/j.jbusres.2006.12.014.

REALIZAÇÃO:



APOIO:

FUNDAÇÃO PARAGUAIENSE
DE APOIO À PESQUISA
E INOVAÇÃO



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ

