

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n2p7288>

**Um estudo bibliométrico sobre declínio organizacional em ambiente empreendedor:
perspectivas e tendências**

Luiz Antônio de Camargo Guerrazzi
Universidade Nove de Julho - UNINOVE
luizguerrazzi@hotmail.com

Fernando Antônio Ribeiro Serra
Universidade Nove de Julho - UNINOVE
fernandoserra@gmail.com

Marcello Marchiano
Universidade Nove de Julho - UNINOVE
m.marchiano@uol.com.br

Rosiele Fernandes Pinto
Universidade Nove de Julho - UNINOVE
rosielepb@gmail.com

recebido em 26 de março de 2016
aprovado em 23 de março de 2017

Resumo: Altas taxas de mortalidade estão ligadas a empresas recém-criadas. O objetivo deste artigo é o de pesquisar a produção acadêmica sobre declínio organizacional de empresas de pequeno porte em ambiente empreendedor. Para isso foi elaborado um estudo bibliométrico nos principais periódicos de empreendedorismo extraindo 239 trabalhos publicados entre 1989 e 2014 relacionados a declínio. Foram realizadas análises de citações e cocitações, bem como análise fatorial para identificar os principais temas de pesquisa, entender o estoque de conhecimento acumulado e as tendências teóricas. Foram identificados cinco núcleos de afinidade temática entre as referências utilizadas pelos artigos selecionados: abordagens teóricas fundamentais; administração estratégica e desempenho; risco, falha e sobrevivência; oportunidades e ciclo de vida. Este estudo forneceu as bases sobre as quais pesquisas futuras possam se desenvolver para preencher lacunas conceituais e empíricas.

Palavras-chave: declínio organizacional, empreendedorismo, pequena empresa, estudo bibliométrico.

1 Introdução.

O empreendedor é um criador de novas empresas, motivado por sua percepção de oportunidades, disposição em correr riscos para explorá-las e de concretizar seu desejo de criar valor para si e para todos os participantes de sua iniciativa (Shane & Venkataraman, 2000; J. A. Timmons & Spinelli, 2004). Um sério problema com que se defrontam os empreendedores, intrínseco ao ato empreendedorista, está relacionado às incertezas que cercam a criação da empresa levando-as a altas taxas de mortalidade (Townsend, Busenitz, & Arthurs, 2010).

A relevância socioeconômica das pequenas empresas é reconhecida em todo o mundo. No Brasil, representam cerca de 90% das organizações, geram 52% dos empregos formais e participam com 27% do PIB (Sebrae, 2014). Na Europa representam acima de 95% dos estabelecimentos e geram dois terços dos empregos (Franco e Haase, 2010) e nos Estados Unidos são responsáveis por 70% dos empregos e 98% das empresas exportadoras são pequenas ou médias (US – Small Business Administration, 2014). Por outro lado, incidem sobre essas empresas altas taxas de mortalidade, no Brasil é de 48% após cinco anos de fundação (IBGE, 2010) e na Europa de 66% após seis anos (Timmons, 1994).

Em vista de seu papel na economia e das altas taxas de mortalidade, vários estudiosos têm investigado os fatores que levam ao fracasso dessas empresas. A pesquisa da produção acadêmica sobre declínio e mortalidade em ambiente empreendedorista é importante, pois permite entender as abordagens com que os pesquisadores tratam o assunto e o entendimento da razão de certas empresas não sobreviverem ao ambiente de negócios e é relevante por permitir identificar suas causas e fornecer indicações de como mitigá-las. O propósito é oferecer conhecimento necessário para uma gestão eficaz aos seus dirigentes e auxiliar governo e instituições na elaboração de políticas adequadas. De acordo com Storey (1994), nenhuma política eficaz voltada às pequenas empresas poderá ser formulada sem um entendimento das causas que as levam ao baixo desempenho e morte. Porém, a identificação e sistematização dos fatores determinantes do encerramento de pequenas empresas ainda não são satisfatórias (Rogoff, Lee, & Suh, 2004).

Devido à relevância do tema, foi realizada uma pesquisa bibliométrica efetuada em periódicos de administração, voltados ao empreendedorismo, com alto fator de impacto – *Journal of Small Business Management (JSBM)*, *Journal of Business Venturing (JBV)*, *Entrepreneurship Theory and Practice (ETP)*, *Strategic Entrepreneurship Journal (SEJ)*, *International Entrepreneurship and Management Journal (IEMJ)* e *Journal of Product Innovation Management (JPIM)* –, e, utilizando métodos de citação, cocitação e análise fatorial exploratória, foi conduzida uma verificação do que tem sido produzido sobre o tema de declínio organizacional e mortalidade de empresas relacionado ao ambiente empreendedorista. Pela coleta, classificação e análise das publicações, foram cobertos os principais trabalhos e perspectivas teóricas usadas pela academia e evolução quanto à natureza das pesquisas (Nerur, Rasheed e Natarajan, 2008).

Os objetivos deste artigo foram: identificar os trabalhos mais influentes no período pesquisado e de como variou sua influência relativa, baseado na análise de citações; revelar a estrutura intelectual da pesquisa existente e as principais vertentes com que o tema é abordado usando a análise de cocitações e a análise fatorial exploratória.

Pelo fato de ser uma revisão de literatura, este trabalho contribuiu para aprofundar e complementar pesquisas anteriores no entendimento do conhecimento sobre declínio organizacional e empreendedorismo estabelecendo caminhos pelas quais novas agendas de pesquisas podem ser elaboradas. Este artigo complementa outros estudos bibliométricos relacionados ao tema, como Ferreira, Miranda, Reis, Pinto e Serra (2014) que estudaram a evolução de pesquisas em empreendedorismo no JBV e Nassif, Silva, Ono, Bontempo e Tinoco (2010) que pesquisaram sobre trabalhos em empreendedorismo publicados entre 2000 e 2008. Este artigo compõe-se de cinco partes, além desta introdução. Na próxima será apresentada uma revisão da literatura sobre declínio organizacional e empreendedorismo. Na sequência, serão discutidos o método e os procedimentos da coleta dos dados e da análise bibliométrica. A seguir, serão relatados e discutidos os resultados desta pesquisa. Na última seção, com as considerações finais, limitações e propostas para futuras pesquisas, o artigo será concluído.

2 Revisão da Literatura.



2.1 Declínio organizacional.

Os estudos em declínio organizacional buscam compreender porque algumas empresas passam por dificuldades e até não conseguem sobreviver às forças do mercado. O declínio pode ser definido como uma condição em que ocorre uma substancial redução na base de recursos de uma organização durante um período especificado (Cameron, Whetten, & Kim, Myung, 1987).

Greiner (1972) propõe que são cinco as dimensões formadoras de uma organização: idade, tamanho, evolução, revolução e taxa de crescimento da população à qual pertence. A revolução está presente em cada etapa do ciclo de vida e normalmente ocorre após períodos de evolução. Como consequência dessa crise, as organizações que não estiverem preparadas a promover substanciais mudanças, seja de adaptação ao ambiente, seja, internamente com reorientação estratégica, deverão perecer ou conhecer drástica redução em eficiência (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996; Thornhill & Amit, 2003). Porte da empresa e pouca idade também são apontados como fatores de declínio (H. E. Aldrich & Auster, 1986; Stinchcombe, 1965). Fatores internos são apontados como os mais relevantes para desencadeamento do processo de declínio em pequenas empresas, assim, acesso restrito a crédito, problemas de gestão como despreparo do sócio dirigente ou falta de suporte institucional e deficiências nas redes de relacionamento são citadas (Franco & Haase, 2010).

O desempenho de empresas de pequeno porte é influenciado pelo comportamento empreendedorista de seus sócios dirigentes, comprometimento com a gestão e reconhecimento das ameaças do ambiente levando ao declínio quando estas condições não forem atendidas (Keats & Bracker, 1988; Minello, Alves & Scherer, 2013). Gaskill, Auken, e Manning (1993) apontam para quatro fatores para as razões de fracasso de pequenas empresas: problemas com gestão e planejamento; administração do capital de giro; não adaptação ao ambiente e crescimento excessivo.

2.2 Empreendedorismo.

Empreendedorismo envolve a combinação de dois fenômenos: a existência de uma oportunidade com potencial lucrativo e a existência do empreendedor (Shane & Venkataraman, 2000). Esses eventos precisam ocorrer simultaneamente para a efetivação do ato empreendedorista (Shane & Venkataraman, 2000) que é a criação de novas organizações (Gartner, 1989). Nessa definição reside o problema do reconhecimento da oportunidade, sua qualidade e risco, a percepção dessas questões por diferentes indivíduos e a decisão da criação da nova organização.

Teorias sobre empreendedorismo que associam indivíduos com oportunidades usualmente abordam dois aspectos. A primeira abordagem toma o sistema econômico e afirma que a riqueza da economia depende da busca de oportunidades por empreendedores (Shane, 2000). O segundo aspecto tem o indivíduo como foco e procura explicar porque alguns indivíduos tem maior probabilidade de serem bem sucedidos que outros no aproveitamento das oportunidades (Mcmullen & Shepherd, 2006). Ainda que existam muitos aspectos para direcionar trabalhos em empreendedorismo, pesquisas sobre o assunto têm basicamente três questões: porque, quando e como oportunidades para a geração de lucros aparecem; porque, quando e como algumas pessoas e não outras descobrem e exploram essas oportunidades e porque, quando e como diferentes ações são utilizadas para explorar oportunidades empreendedoras (Shane e Vankataraman, 2000).

Em toda ação empreendedorista há certo nível de incerteza cujo reconhecimento reside no julgamento de cada um na ocasião do confronto com a oportunidade. Há três tipos de incertezas aplicáveis a esse processo: incerteza quanto ao estado, quanto ao efeito e quanto à resposta (Milliken, 1987). Considerando o nível de incerteza existente, perspectivas para novas empresas devem considerar além de sobrevivência e crescimento, também declínio de

desempenho e mortalidade uma vez que a taxa de mortalidade de novas empresas é alta (Cooper, Gimeno-Gascon, & Woo, 1994; McGrath, 1999). Estudos mostram que o início da vida de uma nova empresa são os mais difíceis, quando ainda existem problemas de adaptação ao ambiente, falta de rede de relacionamento eficiente e problemas de gestão (Aldrich & Fiol, 1994; Stinchcombe, 1965; Bruderl & Schussler, 1990).

3 Método da Pesquisa.

3.1 Procedimentos da coleta de dados

O procedimento para seleção e definição dos artigos utilizados foi composto por três etapas. A primeira etapa envolveu a definição dos periódicos a serem utilizados. Foram selecionados os principais periódicos de administração voltados a empreendedorismo com fator de impacto superior a 2,0, publicado no *Journal Citation Reports*, no portal *ISI – Web of Knowledge* (Tabela 1). A segunda etapa consistiu em buscar a totalidade dos artigos publicados por periódico e disponíveis no portal *ISI – Web of Knowledge*. Descartou-se o periódico *International Entrepreneurship and Management Journal* por ter uma base de artigos relativamente pequena, iniciada apenas em 2010. Para seleção dos periódicos, foi utilizada a sugestão de Businitz et al. (2003) que propuseram seis palavras chave específicas para caracterizar trabalhos em empreendedorismo: *entrepreneur*, *entrepreneurial*, *entrepreneurship*, *small business*, *new ventures* e *founders*. A Tabela 1 traz o resultado dessa pesquisa.

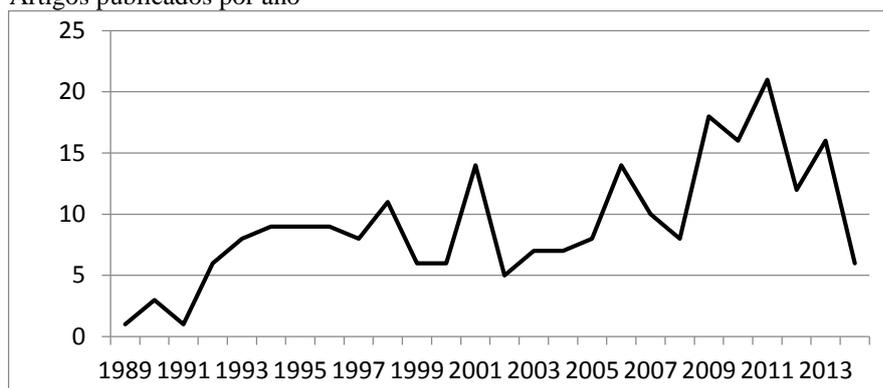
Tabela 1 – Artigos de empreendedorismo no total de artigos dos periódicos pesquisados

Periódico	Início no ISI	Fator de impacto	Total de artigos	Empreendedorismo Total de artigos	%	Empreendedorismo e declínio	%
JBV	1986	3.954	937	746	80%	128	17%
ETP	2003	3.451	553	422	76%	45	11%
JPIM	1984	3.111	1693	114	7%	0	0%
SEJ	2007	3.105	166	142	86%	14	10%
JSB	1995	2.072	624	412	66%	52	13%
IEMJ	2010	-					
			3973	1836	46%	239	13%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A última etapa para a definição final dos artigos consistiu em pesquisar, dentre os selecionados, aqueles relacionados a declínio organizacional. Para isso foi utilizado um conjunto de palavras chave definidas por Serra, Ferreira, e Almeida (2013) no campo “*topic*”. As palavras utilizadas foram: *decline* (e as variações *organizational decline* e *performance decline*), *decay* (e as variações *strategy decay*, *performance decay* e *organizational decay*), *bankruptcy*, *failure* (e as variações *business failure* e *organizational failure*), *turnaround*, *retrenchment*, *longevity* e *life cycle*. A elas, incluiu-se a palavra *mortality* para refinar a busca. O periódico *Journal of Product Innovation Management* não apresentou artigos relacionados a declínio. Finalmente foi feita uma triagem pela leitura dos resumos eliminando-se os artigos não relacionados com o tema, resultando numa amostra com por 239 artigos (Tabela 1). A Figura I apresenta uma visão da publicação anual dos artigos. A visão longitudinal na amostra colhida indica que, no período de 25 anos pesquisado, de 1989 a 2013, (excluído 2014 por ser incompleto) 50% dos trabalhos foram produzidos nos últimos nove anos e 35% nos últimos cinco anos.

Figura I – Artigos publicados por ano



Fonte: Elaborado pelo autor

3.2 Procedimentos para a análise dos artigos.

Nesta pesquisa bibliométrica foram conduzidas, para classificação e ordenação dos dados, as análises de citação, cocitação e análise fatorial exploratória. A análise de citação é baseada na contagem de vezes com a qual um dado trabalho é citado por outros pesquisadores. Pressupõe-se que autores citem trabalhos que sejam relevantes a sua própria pesquisa e, portanto, os mais citados têm maior influência no tema pesquisado (Culman, O'Reilly, & Chatman, 1990). Análise de cocitação é usada para entender a estrutura intelectual de um tema (Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004; Subramanyam, 1983). Cocitação é uma forma de pareamento de documentos que mede a frequência com que um dado par de artigos é citado conjuntamente e o agrupamento de artigos cocitados permite identificar a estrutura da disciplina (McCain, 1986). Isto ocorre porque quando mesmos pares de artigos são cocitados muitas vezes, podem ser agrupados por possuírem comunalidades conceituais (Small & Garfield, 1993). A análise fatorial exploratória é empregada para identificar esses agrupamentos (Alves, Silva, Tavares, e Dal-Soto, 2013).

Todos os 239 artigos foram analisados e todas as referências extraídas dos artigos foram utilizadas. Os dados foram organizados com o *software Bibexcel* (Pilkington, 2006). Por meio desse software foram obtidas informações sobre frequência de citações e de cocitações. Foram selecionados os 52 artigos com maior frequência de citações (até 10 citações) para continuidade da pesquisa. A matriz de cocitações, após tratamento com o Microsoft Excel é o *input* para a análise fatorial exploratória realizada com o software SPSS (versão 20).

Pesquisas bibliométricas têm sido usadas por acadêmicos em estudos de estratégia. Ramos-Rodrigues e Ruíz-Navarro (2004) pesquisaram a produção acadêmica publicada por um único periódico (*Strategic Management Journal*); Acedo et al. (2006) estudaram trabalhos envolvendo aspectos da RBV, e Gaskill et al. (1993) pesquisaram causas de declínio em pequenas empresas.

4 Resultados.

4.1 Análise de citações.

A análise de citações foi utilizada para calcular a frequência de citação nas referências bibliográficas usadas em todos os 239 artigos extraídos e analisados. A amostra de 239 artigos usou cerca de 8 mil referências.

Nos 52 trabalhos mais citados (Tabela 2) existem dez livros e 42 artigos, demonstrando a tendência na utilização de artigos para retratar a estrutura conceitual do campo. Dentre os livros estão alguns trabalhos seminais em suas áreas como Schumpeter (1934), Penrose (1959),

Cyert e March (1963) e Porter (1980). Os artigos mais citados são o de Barney (1991) e o de Stinchcombe (1965) com 29 citações, ou seja, são citados em 12,1% da base; dos 239 trabalhos utilizados. O período total (1989 a 2014) foi dividido em quatro intervalos de seis anos com o intuito de analisar as variações das citações e das abordagens ao longo do tempo. Sombreadas estão algumas referências que tiveram maiores variações, negativas: Porter (1980) sobre organização industrial e competitividade dentro da indústria e Macmillan, Siegel, e Narasimha (1985) sobre critérios de avaliação de propostas para financiamento de novas empresas e positivas: Barney (1991) sobre valor da empresa com base em seus recursos internos e Shepherd (2003) que estuda a importância da aprendizagem em empreendedorismo.

Tabela 2 – Ranking dos artigos

Referências	1989-1996		1997-2002		2003-2008		2009-2014		1989-2014	
	n = 46		n = 50		n = 54		n = 89		n = 239	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Stinchcombe (1965)	6	13.0	7	14.0	10	18.5	16	18.0	39	16.3
Porter (1980)	6	13.0	12	24.0	6	11.1	6	6.7	30	12.6
Barney (1991)	0	0.0	5	10.0	10	18.5	14	15.7	29	12.1
Shepherd (2003)	0	0.0	0	0.0	3	5.6	24	27.0	27	11.3
McGrath (1999)	0	0.0	0	0.0	9	16.7	17	19.1	26	10.9
Covin e Slevin (1989)	1	2.2	8	16.0	4	7.4	10	11.2	23	9.6
Shane e Venkataraman (2000)	0	0.0	0	0.0	5	9.3	17	19.1	22	9.2
Aldrich e Auster (1986)	3	6.5	7	14.0	5	9.3	7	7.9	22	9.2
Schumpeter (1934)	5	10.9	2	4.0	8	14.8	7	7.9	22	9.2
Lumpkin e Dess (1996)	0	0.0	3	6.0	4	7.4	14	15.7	21	8.8
Miller (1983)	1	2.2	5	10.0	4	7.4	8	9.0	18	7.5
Busenitz e Barney (1997)	0	0.0	4	8.0	6	11.1	8	9.0	18	7.5
Hannan e Freeman (1984)	2	4.3	3	6.0	7	13.0	5	5.6	17	7.1
Aldrich e Fiol (1994)	1	2.2	3	6.0	8	14.8	5	5.6	17	7.1
Kazanjian (1988)	3	6.5	5	10.0	1	1.9	8	9.0	17	7.1
Aldrich e Rueff (1999)	0	0.0	0	0.0	4	7.4	13	14.6	17	7.1
Cohen e Levinthal (1990)	0	0.0	3	6.0	7	13.0	6	6.7	16	6.7
Gartner (1985)	6	13.0	5	10.0	2	3.7	3	3.4	16	6.7
Gimeno, Folta, Cooper e Woo (1997)	0	0.0	0	0.0	4	7.4	12	13.5	16	6.7
March (1991)	0	0.0	1	2.0	6	11.1	9	10.1	16	6.7
Cyert e March (1963)	2	4.3	6	12.0	4	7.4	4	4.5	16	6.7
Lieberman e Montgomery (1988)	3	6.5	7	14.0	3	5.6	2	2.2	15	6.3
Macmillan, Sigel e Narasimha (1985)	6	13.0	3	6.0	3	5.6	3	3.4	15	6.3
Penrose (1959)	0	0.0	4	8.0	2	3.7	9	10.1	15	6.3
Bruderl, Preisendorfer e Ziegler (1992)	1	2.2	0	0.0	5	9.3	7	7.9	13	5.4
Cooper, Gimeno-Gascon e Woo (1994)	0	0.0	3	6.0	5	9.3	5	5.6	13	5.4
Covin e Slevin (1990)	0	0.0	4	8.0	4	7.4	5	5.6	13	5.4
Nelson e Winter (1982)	2	4.3	2	4.0	4	7.4	5	5.6	13	5.4
Quinn e Cameron (1983)	1	2.2	5	10.0	4	7.4	3	3.4	13	5.4
Jensen e Meckling (1976)	0	0.0	4	8.0	6	11.1	3	3.4	13	5.4
Hambrick e Mason (1984)	1	2.2	3	6.0	3	5.6	5	5.6	12	5.0

Katz e Gartner (1988)	4	8.7	4	8.0	2	3.7	2	2.2	12	5.0
Lumpkin e Dess (2001)	0	0.0	0	0.0	4	7.4	8	9.0	12	5.0
McMullen e Shepherd (2006)	0	0.0	0	0.0	2	3.7	10	11.2	12	5.0
Sandberg e Hofer (1987)	5	10.9	3	6.0	4	7.4	0	0.0	12	5.0
Shane (2000)	0	0.0	0	0.0	2	3.7	10	11.2	12	5.0
Kirzner (1979)	2	4.3	2	4.0	3	5.6	5	5.6	12	5.0
Knight (1921)	2	4.3	0	0.0	1	1.9	9	10.1	12	5.0
Sitkin (1992)	0	0.0	0	0.0	2	3.7	10	11.2	12	5.0
Davidsson e Honig (2003)	0	0.0	0	0.0	1	1.9	10	11.2	11	4.6
Hayward, Shepherd, e Griffin (2006)	0	0.0	0	0.0	0	0.0	11	12.4	11	4.6
McClelland (1961)	3	6.5	3	6.0	3	5.6	2	2.2	11	4.6
Miller e Friesen (1982)	2	4.3	3	6.0	2	3.7	4	4.5	11	4.6
Podsakoff, MacKenzie, Lee, e Podsakoff (2003)	0	0.0	0	0.0	2	3.7	9	10.1	11	4.6
Sandberg (1986)	3	6.5	5	10.0	3	5.6	0	0.0	11	4.6
Zahra e Covin (1995)	0	0.0	3	6.0	2	3.7	6	6.7	11	4.6
Greiner (1972)	2	4.3	0	0.0	1	1.9	8	9.0	11	4.6
Van den Vem, Hudson e Schroeder (1984)	6	13.0	3	6.0	1	1.9	1	1.1	11	4.6
Evans e Leighton (1989)	3	6.5	0	0.0	2	3.7	5	5.6	10	4.2
Podsakoff e Organ (1986)	1	2.2	3	6.0	1	1.9	5	5.6	10	4.2
Sarasvathy (2001)	0	0.0	0	0.0	3	5.6	7	7.9	10	4.2
Wiklund e Shepherd (2005)	0	0.0	0	0.0	2	3.7	8	9.0	10	4.2

Fonte: Elaborado pelo autor. % expressa relevância dentro do período amostral.

4.2 Análise de cocitações e análise fatorial

A análise de cocitação mede o grau de ligação de dois ou mais artigos, pelo número de documentos onde esses artigos são citados, simultaneamente (Guedes & Borschiver, 2005). O resultado obtido permite, por meio de uma análise fatorial exploratória, obter agrupamentos de autores e trabalhos determinados pela similaridade percebida entre eles (Tabela 3). Os grupos ou fatores representam as abordagens teóricas usadas na amostra e são nomeados após leitura dos trabalhos relacionados para identificação da teoria comum a eles (Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004).

Tabela 3 – Principais abordagens teóricas

FATORES				
Abordagens teóricas fundamentais	Adm. Estratégica e desempenho	Risco, falha e sobrevivência	Oportunidade	Ciclo de vida
Aldrich e Auster (1986)	Covin e Slevin (1989)	Bruderl, Preisendorfer e Ziegler (1992)	Davidsson e Honig (2003)	Greiner (1972)
Aldrich e Fiol (1994)	Covin e Slevin (1990)	Busenitz e Barney (1997)	McMullen e Shepherd (2006)	Kazanjian (1988)
Aldrich e Rueff (1999)	Cyert e March (1963)	Cohen e Levinthal (1990)	Sarasvathy (2001)	Quinn e Cameron (1983)
Barney (1991)	Hambrick e Mason (1984)	Cooper, Gimeno-Gascon e Woo (1994)	Shane (2000)	



Gartner (1985)	Jensen e Meckling (1976)	Evans e Leighton (1989)	Shane e Venkataraman (2000)
Hannan e Freeman (1984)	Lumpkin e Dess (1996)	Gimeno, Folta, Cooper e Woo (1997)	
Katz e Gartner (1988)	Lumpkin e Dess (2001)	Hayward, Shepherd e Griffin (2006)	
Kirzner (1979)	Macmillan, Sigel e Narasimha (1985)	Knight (1921)	
Lieberman e Montgomery (1988)	March (1991)	McClelland (1961)	
Nelson e Winter (1982)	Miller e Friesen (1982)	McGrath (1999)	
Penrose (1959)	Miller (1983)	Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003)	
Porter (1980)	Podsakoff e Organ (1986)	Shepherd (2003)	
Sandberg (1986)	Wiklund e Shepherd (2005)	Sitkin (1992)	
Sandberg e Hofer (1987)	Zahra, Covin (1995)		
Schumpeter (1934)			
Stinchcombe (1965)			
Van den Vem, Hudson e Schroeder (1984)			

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Caracterização dos fatores.

Abordagens teóricas fundamentais

Os trabalhos mais citados que se constituem em pontos focais desse fator são Porter (1980) e Stinchcombe (1965). *Competitive Strategy* (Porter 1980) trata da adaptação ao ambiente como condição para continuidade da organização e do desenvolvimento de vantagens competitivas como meio para aquisição de desempenho. O trabalho de Stinchcombe (*Social Structure and Organizations*, 1965) refere-se à integração das estruturas sociais, ou seja, componentes do ambiente com o funcionamento das estruturas internas da organização. Ele afirma que, da adequada adaptação entre esses ambientes, a empresa se modelará e advirá o desempenho. Stinchcombe (1965) identifica maior risco de mortalidade para empresas novas (*"liability of newness"*). Ambos os artigos dizem respeito à integração entre ambiente externo e interno à organização. Trabalhos usando a visão baseada em recursos (VBR) também estão entre os mais citados e tratam do aproveitamento de recursos internos à organização para garantir sua sobrevivência (Penrose, 1959 e Barney, 1991).

O artigo de Sandberg e Hofer (1987) propõe uma síntese da natureza desse fator ao afirmar que a sobrevivência e o desempenho de uma nova empresa não depende apenas das características do empreendedor, mas também da estrutura da indústria à qual está inserida a entrante e à orientação estratégica adotada.

De modo geral este cluster traz abordagens da teoria fundamental em dois grupos. O primeiro sobre teoria geral apresenta Kirzner (1979), Nelson e Winter (1982), Porter (1980), Aldrich e Rueff (1999), Hannan e Freeman (1984), Penrose (1959), Barney (1991) e Stinchcombe (1965). O segundo grupo trata de teoria de empreendedorismo com Aldrich e Auster (1986); Aldrich e Fiol (1994); Lieberman e Montgomery (1988; Sandberg e Hofer,

(1987), Schumpeter (1934), Van de Ven, Hudson, e Schroeder (1984), Gartner (1985) e Katz e Gartner (1988).

Estratégia e desempenho

Trabalhos ligados à administração estratégica e desempenho representam cerca de um quarto do total, demonstrando a preocupação com o estudo das condições necessárias para a sobrevivência das organizações. O relacionamento entre estratégia e desempenho é explorado nos artigos deste fator de variadas maneiras. Covin e Slevin (1989) discutem sobre a modelagem da estratégia frente ao ambiente hostil ou benigno e das implicações no desempenho; cita a importância da postura empreendedora como defesa. Lumpkin e Dess (1996) relacionam a orientação empreendedora como estratégia para obtenção de desempenho. March (1991) discorre sobre a opção de explorar recursos existentes ou de desenvolver novas possibilidades numa orientação empreendedora da empresa. Neste fator, à associação entre estratégia e desempenho está somada a atitude empreendedorista como ingredientes para a perpetuação da organização. Demais trabalhos relacionados à administração estratégica: Covin e Slevin (1990; Jensen e Meckling (1976); Miller e Friesen (1982) e relacionados à desempenho: Hambrick e Mason (1984); Lumpkin e Dess (2001); Macmillan et al. (1985); Wiklund e Shepherd (2005).

Risco, falha e sobrevivência

Os trabalhos mais citados deste fator (Shepherd, 2003 e McGrath, 1999) abordam o risco envolvido no ato empreendedor devido à incerteza e à imprevisibilidade que faz com que mortalidade e empreendedorismo tenham certa proximidade. Shepherd (2003) afirma que a preocupação com o sucesso inibe aprendizado e capacidade de interpretação de sinais de declínio aumentando possibilidades de falência. Ambos apontam para o aprendizado que existe de modo inerente num processo de falência. O trabalho de Busenitz e Barney (1997) demonstra modos diferentes de agir entre empreendedores e administradores em processos de tomada de decisão. Afirmam que empreendedores utilizam com maior frequência métodos heurísticos e tendenciosos em condições de incerteza e que são os mais eficientes para essas situações, mas que também podem levar a uma situação de colapso. Demais estudos desse fator relacionados a sobrevivência: McClelland (1961), Cohen e Levinthal (1990); Gimeno, Folta, Cooper, e Woo (1997); Miller (1983). Relacionados à tomada de risco e falhas: Cooper et al. (1994), Evans e Leighton (1989); Knight (1921); Sitkin (1992).

Empreendedorismo e Oportunidade

São encontrados os trabalhos sobre empreendedorismo como um campo de pesquisa e que estudam a natureza da oportunidade na ação empreendedorista. Shane e Venkataraman (2000), trabalho com maior número de citações, afirmam que o empreendedorismo deve ser estudado como um novo campo, discutem aspectos e natureza das oportunidades e a motivação para explorá-las. Modelos são propostos nos artigos de McMullen e Shepherd (2006) e de Davidsson e Honig (2003). Os primeiros comparam teorias existentes, identificam suas limitações no ambiente de incerteza e propõem nova teoria centrada no indivíduo e na oportunidade. Davidsson e Honig (2003) discutem o papel do capital social representado por alianças ou redes de relacionamento na sobrevivência de uma nova empresa. Finalmente, Sarasvathy (2001) introduz o princípio de “*Effectuation*” ao discorrer sobre o empreendedorismo frente à incerteza e imprevisibilidade. O artigo de Davidsson e Honig (2003) aborda, para empresas nascentes, o papel do capital humano e social.

Ciclo de vida

Os trabalhos que compõem esse fator discutem a importância do entendimento do estágio do ciclo de vida da organização para obtenção de eficiência e desempenho. Quinn e Cameron (1983) propõem um modelo de ciclo de vida derivado de nove modelos existentes na teoria o qual identificam aspectos de eficiência em cada estágio. Kazanjian (1988) relaciona modelos de crescimento em novas empresas e relaciona problemas a cada fase cuja existência deve ser percebida pelo administrador. Greiner (1972) adverte que a incapacidade de entender problemas do desenvolvimento da empresa pode resultar em declínio.

5 Discussão.

Neste artigo foi analisada a pesquisa em declínio organizacional de empresas de pequeno porte a partir de um estudo bibliométrico com uma amostra de 239 artigos publicados nos principais periódicos internacionais voltados ao empreendedorismo. Foram empregadas as análises de citação, cocitação e análise fatorial exploratória para possibilitar a identificação das principais tendências teóricas empregadas.

A análise dos agrupamentos dos artigos por similaridade conceitual obtida por meio das cocitações e da análise fatorial, permitiu a identificação de três eixos principais que nortearam as pesquisas: desempenho e ciclo de vida; riscos e sobrevivência e oportunidades. Os fatores dois e quatro estão fundidos (desempenho e ciclo de vida) por apresentarem artigos que abordam ambos os temas e o fator um foi omitido por conter abordagens genéricas à estratégia e não direcionadas às empresas de pequeno porte. A Tabela 4 apresenta um sumário que reflete o que foi apresentado na revisão teórica desse estudo com os três eixos obtidos na pesquisa bibliométrica.

Tabela 4 – Eixos conceituais sobre declínio

Autores	Desempenho e ciclo de vida	Riscos e sobrevivência	Oportunidades e Adaptação
Greiner, 1972	X		
Quinn e Cameron, 1983	X		
Milliken, 1987		X	
Cameron, Whetten, 1987	X	X	
Keats e Bracker, 1988	X		X
Covin e Slevin, 1989	X	X	
Gaskill, Auken e Manning, 1993	X		X
Lumpkin e Dess, 1996	X		
Shane e Venkataraman, 2000		X	X
Thornhill e Amit, 2003			X
Franco e Haase, 2010	X		

Fonte: Elaborado pelo autor.

O papel do empreendedorista é o de criar empresas (Gartner, 1985) e, novas empresas, são muito vulneráveis aos problemas decorrentes de sua adaptação ao ambiente, principalmente nos primeiros anos de sua vida (Stinchcombe, 1965; Aldrich e Fiol, 1994) devido à falta de redes de relacionamentos, de legitimidade e de problemas de gestão, características comuns a novos sócios dirigentes. Bruderl e Schusser (1990) dividem a fase inicial em duas etapas, infância e adolescência e afirmam que o maior risco de declínio e mortalidade ocorre na adolescência e que na infância – período imediatamente após a criação – os recursos ainda são

abundantes, pois são os da fundação e o cuidado é maior por parte dos gestores, mas que, decorrida esta fase, com a escassez de recursos e natural relaxamento dos gestores, podem ocorrer disfunções que levam ao declínio da empresa. Os autores relacionados na tabela 4, atribuem o fracasso a causas internas (Franco e Haase, 2010; Cameron et al., 1987; Keats e Bracker, 1988; Gaskill et al., 1993; Thornhill e Amit, 2003) e externas (Milliken, 1987; Quinn e Cameron, 1983; Covin e Slevin, 1989). Dentre os principais fatores internos apontados estão os problemas ligados à gestão, ao capital de giro e à aprendizagem. O principal fator externo apontado é a inadaptabilidade ao ambiente, à falta de percepção a mudanças e à não avaliação correta dos riscos assumidos. Os três eixos conceituais levantados acima, estão associados aos fatores apontados como causadores do declínio.

Importante notar ainda que, dos cinco trabalhos mais citados, os três primeiros são abordagens teóricas que permitem a elaboração de um referencial para a gestão de uma nova empresa, formado por cuidados com recursos e capacidades internos (Barney, 1991), atenção com ambiente competitivo e estratégias de abordar o mercado (Porter, 1980) e alertas sobre problemas de noviciado (Stinchcombe, 1965). Outros dois trabalhos dentre os cinco mais citados abordam a importância da aprendizagem decorrente do fracasso para aumentar a possibilidade de sucesso em novas oportunidades (McGrath, 1990; Shepherd, 2003). Podem ser notados nesse corte, mais uma vez, os três eixos da pesquisa.

Este estudo contribuiu para o entendimento do declínio em pequenas empresas pela identificação dos principais autores e trabalhos utilizados na pesquisa sobre o tema. Além disso, identificou que as principais linhas conceituais empregadas para o estudo sobre o tema são: abordagens teóricas fundamentais de estratégia; abordagens sobre desempenho empresarial e administração estratégica; tomada de riscos, falhas e sobrevivência; reconhecimento e aproveitamento de oportunidades e abordagens sobre ciclo de vida. Esta pesquisa também contribuiu para o estudo do empreendedorismo por unir este campo teórico ao declínio que leva à mortalidade das organizações. O estudo dos aspectos que levam à morte é relevante para compreendê-los e criar mecanismos para evitá-los, aumentando a sobrevivência das organizações, tema sempre central ao empreendedorismo. Deste modo, esta revisão complementa as pesquisas de Nassif et al. (2010) que abordou trabalhos sobre empreendedorismo publicados entre 2000 e 2008 e de Serra et al. (2014) cujo foco limitou-se a artigos publicados no *Journal of Business Venturing*. Finalmente este artigo traz referências e linhas conceituais que podem contribuir com pesquisas de acadêmicos experientes bem como indicar trilhas por onde estudantes de pós-graduação possam conduzir suas pesquisas

5.1 Limitações e sugestões para pesquisas futuras

Este estudo apresenta limitações que são próprias de uma bibliometria. A primeira diz respeito à escolha das palavras-chave utilizadas na obtenção da amostra que, apesar de haverem capturado parte significativa da publicação sobre os temas deste artigo, não consideraram todos os artigos que publicados sobre o tema. A segunda limitação da bibliometria está associada aos periódicos pesquisados que não cobrem toda a pesquisa publicada, ainda que tenham sido eleitos os cinco principais periódicos sobre o tema da pesquisa e que trazem o que de mais importante foi produzido. Desta maneira, futuros trabalhos podem ampliar a seleção dos periódicos e incluir aqueles especializados em outras áreas como estratégia, empresas familiares ou recursos humanos, além de utilizar outras palavras-chave.

Finalmente, outra limitação diz respeito à análise de citação que não considera o contexto no qual a citação foi empregada; uma citação, por exemplo, pode ter sido usada para reforçar um argumento, enquanto que em outro trabalho, para criticá-lo. Autores têm a propensão de citar outros autores que são populares num determinado tema bem como *journals* de alto fator de impacto numa estratégia de legitimação de seus trabalhos, mais do que pela sua relevância. Assim, trabalhos mais antigos tendem a ser mais citados por serem mais conhecidos. Futuras



pesquisas podem realizar uma análise de conteúdo, com software específico, com a finalidade de identificar os vários contextos em que uma mesma referência é citada e introduzindo uma nova dimensão à análise de citações; pesquisas futuras podem prospectar novos atributos ou disfunções organizacionais em empresas brasileiras, comparando as causas e efeitos obtidos com as da literatura internacional.

6 Conclusão.

Esta pesquisa bibliométrica foi conduzida para verificar os principais trabalhos e abordagens teóricas que delimitam o conhecimento acadêmico sobre declínio e mortalidade em pequenas empresas. Para tal, foram coletados nos cinco mais bem ranqueados periódicos de empreendedorismo, ação raiz na criação de novas empresas, artigos que abordaram, de modo não marginal, declínio organizacional. Foram obtidos 239 artigos publicados a partir de 1989. Foram identificadas as principais abordagens e autores que compõem o estoque de artigos da amostra e de como essas abordagens evoluíram ao longo do período da pesquisa, culminando numa preocupação centrada em desempenho e ciclo de vida, riscos e sobrevivência e oportunidades e adaptação.

Referências.

Acedo, F., Barroso, C., & Galan, J. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621–636.

Aldrich, H., & Auster, E. (1986). Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165–199.

Aldrich, H., & Fiol, C. (1994). Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation. *The Academy of Management Review*, 19(4), 645.

Aldrich, H., & Rueff, M. (1999). *Organizations Evolving*. London: Sage Publications Inc.

Alves, J., Silva, T., Tavares, C., e Dal-Soto, F. (2013). Utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 7(2), 80-99.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Bruderl, J., Preisendorfer, P., & Ziegler, R. (1992). Survival Chances of Newly Founded Business Organizations. *American Sociological Review*, 57(2), 227.

Bruderl, J., & Schussler, R. (1990). Organizational Mortality : The Liabilities of Newness and Adolescence. *Administrative Science Quarterly*, 35, 530–547.

Busenitz, L., & Barney, J. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12, 9–30.

Busenitz, L., West, G., Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G., & Zacharis, A. (2003). Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions. *Journal of Management*, 29(3), 285–308.



Cameron, K., Whetten, D., & Kim, Myung, U. (1987). Organizational dysfunctions of decline. *Academy of Management Journal*, 30(1), 126–138.

Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 118–152.

Cooper, A., Gimeno-Gascon, F., & Woo, C. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9, 371–395.

Covin, J., & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(March 1987), 75–87.

Covin, J., & Slevin, D. (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, 5(2), 123–135.

Culman, M., O'Reilly, C., & Chatman, J. (1990). Intellectual structure of research in organizational behavior, 1972-1984: a co-citation analysis. *Journal of the American Society for Information Science*, 41(6), 453–458.

Cyert, R., & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

D'Aveni, R. A. (1989). The aftermath of organizational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms. *Academy of Management Journal*, 32(3), 577–605.

Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–332.

Evans, D., & Leighton, L. (1989). Some Empirical Aspects of Entrepreneurship. *The American Economic Review*, 79, 519.

Ferreira, M., Miranda, R., Reis, N., Pinto, C., & Serra, F. (2014). Pesquisa em empreendedorismo no principal periódico internacional: um estudo bibliométrico das publicações no Journal of Business Venturing entre 1987 e 2010 Manuel. *Revista de Empreendedorismo E Gestão de Pequenas Empresas*, 3(1), 56–83.

Gartner, W. (1989). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Summer 1989).

Gaskill, L., Auken, H., & Manning, R. (1993). A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of Small Business Management*, 31, 18–31.

Gimeno, J., Folta, T., Cooper, A., & Woo, C. (1997). Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 750–783.

Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37–46.

Guedes, V., & Borschiver, S. (2005). Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In *ICI/UFBA* (pp. 1–18).

Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.

Hannan, M., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149–164.

Hayward, M., Shepherd, D., & Griffin, D. (2006). A Hubris Theory of Entrepreneurship. *Management Science*, 52(2), 160–172.

Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm : Managerial Behavior , Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

Katz, J., & Gartner, W. (1988). Properties of Emerging Organizations. *Academy of Management Review*, 13(3), 429–441.

Kazanjian, R. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, 31(2), 257–279.

Keats, B., & Bracker, J. (1988). Toward a theory of small firm performance : a conceptual model. *American Journal of Small Business*, 12(spring), 41–58.

Kirzner, I. (1979). *Perception and Opportunity*. Chicago, Il: University of Chicago Press

·
Knight, F. (1921). *Risk and Uncertainty*. New York: Houghton-Mifflin.

Lieberman, M., & Montgomery, D. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41–58.'

Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The 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.

Macmillan, I., Siegel, R., & Narasimha, P. (1985). Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 119–128.

March, J. (1991). Exploration and exploitation. *Organization Science*, 2(1), 71–87.

McCain, K. (1986). Cocited author mapping as a valid representation of intellectual structure. *Journal of the American Society for Information Science*, 37(3), 111–122.

McGrath, R. (1999). Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure. *Academy of Management Review*, 24(1), 13–30.

McMullen, J., & Shepherd, D. (2006). Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132–152.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–793.

Miller, D., & Friesen, P. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1–25.

Milliken, F. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–143.

Minello, I., Alves, L., & Scherer, L. (2013). Fatores que levam ao insucesso empresarial: uma perspectiva de empreendedores que vivenciaram o fracasso. *Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 10(1), 19-31.

Nassif, V., Silva, N., Ono, A., Bontempo, P., & Tinoco, T. (2010). Empreendedorismo: área em evolução? uma revisão dos estudos e artigos publicados entre 2000 e 2008. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 7(1), 142–157.

Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: The Belknap Press.

Nerur, S., Rasheed, A., & Natarajan, V. (2008). The intellectual structure of the strategic management field: An author co-citation analysis. *Strategic Management Journal*, 29, 319–336.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.

Pilkington, A. (2006). *Bibexcel – Quick Start Guide to Bibliometrics and Citation Analysis*.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.

Quinn, R., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33–51.

Ramos-Rodríguez, A., & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the *Strategic Management Journal*, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981–1004.

Rogoff, E., Lee, M., & Suh, D. (2004). “Who Done It?” Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that Cause and Impede Small Business Success. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 364–376.

Sandberg, W., & Hofer, C. (1987). Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 5–28.



Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.

Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard economic studies (Vol. 46). London: Transaction Books.

Serra, F., Ferreira, M., & Almeida, M. (2013). Organizational decline: a yet largely neglected topic in organizational studies. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 11(2), 133–156.

Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448–469.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–227.

Shepherd, D. (2003). Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318–328.

Sitkin, S. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior*, 14, 231–266.

Small, H., & Garfield, E. (1993). Co-citation analysis of science : henry small on mapping the collective mind of science. *Current Comments*, 19, 3–13.

Stinchcombe, A. (1965). Social Structure and Organizations. In J. Marsh (Ed.), *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally.

Storey, D. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. Londres: Routledge.

Subramanyam, K. (1983). Bibliometric studies of research collaboration: a review. *Journal of Information Science*, 6(1), 33–38.

Thornhill, S., & Amit, R. (2003). Learning About Failure. *Organization Science*, 14(5), 497–509.

Timmons, J. (1994). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Timmons, J., & Spinelli, S. (2004). *New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston, MA: McGraw-Hill, Inc.

Townsend, D., Busenitz, L., & Arthurs, J. (2010). To start or not to start: Outcome and ability expectations in the decision to start a new venture. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 192–202.

Van de Ven, A., Hudson, R., & Schroeder, D. (1984). Designing New Business Startups: Entrepreneurial, Organizational, and Ecological Considerations. *Journal of Management*, 10(1), 87–108.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91.

Zahra, S., & Covin, J. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–59.