

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n1p219>

Dimensões da Orientação Empreendedora de Gestores de Pequenas e Médias Empresas e o Processo de Internacionalização.

Jeferson dos Santos

Mestre em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo

jeferson.santos@metodista.br

Anderson Luis Saber Campos

Prof. Dr. do PPGA na Universidade Metodista de São Paulo

alscampos@uol.com.br

recebido em 18 de janeiro de 2016

aprovado em 26 de janeiro de 2017

Resumo: O objetivo central deste estudo é investigar quais dimensões da orientação empreendedora de gestores de Pequenas e Médias Empresas (PME's) explicam o processo de internacionalização da empresa. A pesquisa foi realizada com quatro empresas do município de São Bernardo do Campo: duas com alguma experiência no mercado externo e duas sem nenhuma experiência. Buscou-se identificar a influência das principais dimensões da orientação empreendedora (inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade) através da sua presença no principal gestor e a estratégia de internacionalização utilizada. O resultado sugere um papel relevante para a dimensão proatividade.

Palavras-chave: Orientação Empreendedora, Teorias de Internacionalização, Pequenas e Médias Empresas, Exportação.

1. Introdução.

Com a globalização dos mercados surgem muitas mudanças e inúmeras oportunidades de negócios. Tay (2007) enfatiza que quando os negócios internacionais se desenvolvem, a expansão em direção a novos mercados de consumo passa a ser atrativa. Assim sendo, são comuns os movimentos empresariais na busca de novos mercados internacionais compostos por consumidores e clientes mais exigentes tanto no mercado interno quanto no mercado externo.

Contudo, o desenvolvimento de atividades no mercado externo proporciona e se caracteriza por desafios específicos ligados ao incremento econômico da empresa no mercado nacional, conforme afirma Honorio (2009). Entretanto ocorre que nem todas as PME's conseguem se internacionalizar, o que se propõe neste estudo é identificar as características empreendedoras do administrador de PME industrial com potencial de exportador.

Neste sentido, existem estudos no campo do empreendedorismo, que é a orientação empreendedora da empresa (GRÉGOIRE ET. AL., 2006; SHILDT ET. AL., 2006), porém é de se ressaltar que conforme Lumpkin e Dess (1996) existe uma distinção entre empreendedorismo e orientação empreendedora. Segundo estes autores o empreendedorismo tem relação com abertura de novos negócios, enquanto que a orientação empreendedora se



refere ao processo de ser empreendedor, ou seja, como empreender e como o empreendedorismo se desenvolve.

Covin e Miles (1999) propõem que a orientação empreendedora pode ser encarada como uma postura empreendedora permeando a visão e as operações de uma organização e afirmam que as organizações podem e devem ser vistas como entidades empreendedoras e que o comportamento empreendedor pode ser parte das atividades de uma organização. Assim, organizações com uma maior orientação empreendedora tendem a ser mais bem sucedidas que organizações com uma menor orientação empreendedora.

Estudos realizados por Zahra e Covin (1995) e Wiklund (1999) apontam que a orientação empreendedora é positivamente associada com o crescimento da organização, no mesmo sentido em que Zahra e Garvis (2000) também encontraram que esta orientação aumenta a relação entre a internacionalização de uma organização e o seu crescimento.

Visando abordar a temática das características do empreendedor como fator de sucesso na internacionalização de PME's, o presente estudo pretende investigar quais as dimensões da orientação empreendedora dos gestores influenciam o processo de internacionalização.

Aparentemente há a necessidade mínima da presença de três dimensões da orientação empreendedora para a internacionalização de uma PME: inovatividade, autonomia e proatividade. Enquanto que as dimensões assunção de risco e agressividade competitiva seriam relevantes apenas em algumas estratégias de internacionalização.

Dentro deste contexto, o principal resultado deste trabalho é a identificação do papel essencial da dimensão proatividade para PME's industriais acessarem o mercado externo via empreendedorismo internacional.

2. Referencial Teórico.

Mazon e Silva (2009) afirmam que as empresas de grande porte conquistam o mercado externo com mais facilidade, enquanto que as de pequeno e médio porte necessitam demandar maiores esforços para sua inclusão.

Diversos fatores afetam o sucesso da internacionalização, Aguiar (2006) identificou duas classes: fatores ambientais e internos às próprias empresas. Os primeiros referem-se aos aspectos macroeconômicos, sociais, físicos, culturais e políticos e estão fora do controle das empresas. Os fatores internos estão relacionados ao ambiente empresarial e às características das empresas, competências e estratégias. Dentre os fatores internos, cinco estudos analisados pela autora apresentaram como uma variável explicativa importante à postura proativa das empresas e de sua gerência.

Assim deve-se prestar maior atenção a orientação empreendedora dos gestores. Miller (1983) propôs que a orientação empreendedora fosse composta por três dimensões: inovatividade, assunção de riscos e proatividade. Em estudos posteriores Lumpkin e Dess (1996) propuseram acrescentar mais duas dimensões para caracterizar e distinguir o processo empreendedor, que são a agressividade competitiva e a autonomia. Para estes dois autores, essas dimensões são consideradas aspectos importantes, nesta nova abordagem, a orientação empreendedora passou a ser considerada um constructo multidimensional. Vale salientar que Covin e Covin (1990) já haviam adotado a agressividade como uma dimensão das orientações empreendedoras.

No conceito da inovatividade está a predisposição da organização em ser participativa, em respaldar ideias novas, processos criativos, novidades e experimentações, de maneira que isso lhe gere resultados em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos segundo Lumpkin e Dess (1996). Lee e Peterson (2000) afirmam que organizações inovadoras apresentam resultados positivos. Para Dosi (1988) a palavra inovação está relacionada com pesquisa, descoberta, desenvolvimento, imitação, adoção de novos produtos, processos produtivos, e de novas técnicas organizacionais. Para Wiklund (1999) ter uma postura



estratégica inovadora aumenta as chances de uma organização agir primeiro que seus concorrentes em relação ao lançamento de novos produtos, tendo, dessa maneira, maiores oportunidades no mercado. É consenso entre autores a importância da inovação para o empreendedorismo.

A dimensão autonomia se refere a liberdade que o indivíduo (ou equipe) tem na tomada de decisão, sem restrições organizacionais e de independência para trazer novas ideias ou visões de novas oportunidades, segundo Lumpkin e Dess (1996). Na visão de Miller (1983) as organizações mais empreendedoras têm a liderança mais autônoma. Os autores Lumpkin et. al., (2009) corroboram que a autonomia é indispensável para a criação de valores e estratégias empreendedoras. O espírito de liberdade e independência é importante para o surgimento de novas criações. Em organizações que se desenvolvem em culturas empreendedoras os indivíduos são motivados a serem mais autônomos, de tal forma, reforçando a dimensão autonomia. (LEE; PERTERSON, 2000).

Segundo Lumpkin e Dess (1996) a assunção de risco representa assumir riscos e fazer investimentos, pode ser vista como um comportamento dos gestores retratado nas ações organizacionais. Na visão de Venkatraman (1989) esta dimensão contribui para tomadas de decisões na alocação de recursos, porque ela reflete o grau de risco na escolha de produtos e mercados. De acordo com Lumpkin e Dess (1996), o risco depende do contexto em que será aplicado, por exemplo, no contexto de estratégia existem três tipos de risco: aventurar-se no desconhecido; comprometer-se em parcela relativamente grande de ativos, ou seja, investir recursos da empresa sem saber qual será o retorno; e, empréstimos altos. Para Lumpkin e Dess (1996) as organizações com a orientação empreendedora assumem esses riscos no interesse de obter altos retornos de investimento, aproveitando as vantagens do mercado.

A proatividade é a dimensão que se refere aos processos que visam antecipação e ação sobre necessidades futuras, ou seja, a organização responde de uma forma mais rápida em processos de inovação e de introdução de novos produtos, buscando desta forma, estar sempre à frente dos concorrentes, segundo Lumpkin e Dess (1996). Miller e Friesen (1978) argumentam que a presença de proatividade na organização é identificada pela capacidade de modelar ou criar os seus próprios meios, introduzindo produtos novos, técnicas administrativas e outros, porém se simplesmente reage ao mercado não haveria proatividade. De acordo com Ferreira (2007) e Freitas et. al. (2012), a proatividade se enquadra na organização que é a primeira a inovar em relação ao ambiente externo, e está relacionada com a rápida ação em resposta às oportunidades, antes das mudanças do mercado.

Na dimensão de agressividade competitiva está a forte capacidade de desafiar seus concorrentes, em busca de bom posicionamento no mercado, segundo Lumpkin e Dess (1996). Esta dimensão da orientação empreendedora está voltada para a forma como uma organização reage aos movimentos de seus concorrentes diretos ou em respostas às ameaças do próprio mercado, afirmam Stambaugh et. al., (2009); Chen e Hambrick (1995). Venkatraman (1989) afirma que para se ter vantagens no mercado é necessário fazer alocação de recursos de forma rápida e assim ganhar dos concorrentes, portanto empresas estabelecidas que tendem a ser mais propensas a novos empreendimentos tem uma agressividade competitiva maior.

Considerado nos estudos de Lumpkin e Dess (1966), nem todas as cinco dimensões devam estar necessariamente presentes em novos negócios, os quais também podem demonstrar sucesso com apenas algumas das dimensões. Segundo estes autores, a importância na presença de cada uma destas dimensões está relacionada a fatores externos, como o ambiente de negócios, a estrutura organizacional ou às características dos fundadores ou líderes da organização. No Quadro 1 estão resumidos os principais elementos que compõem as dimensões da orientação empreendedora segundo Mendieta et. al. (2013).

Quadro 1 – Categorias e elementos das orientações empreendedoras

OE	Categorias	Elementos
Inovatividade	Produtos e Serviços	Novos produtos/serviços, mudança na frequência em produtos/serviços.
	Processos	Inovação administrativa tecnológica em produto ou mercado.
	Recursos Financeiros	Investimento em inovação e P&D.
	Pessoas	Comprometimento em inovação dos recursos humanos.
	Criatividade	Apoio em novas ideias e experimentos.
	Diferenciação	Iniciativas inovadoras de difícil ação dos competidores.
Autonomia	Equipe	Líderes com comportamento autônomo.
	Intraempreendedorismo	Engajar iniciativas empreendedoras.
	Ação Independente	Pensamentos e cultura que promovem à ação independente.
Assunção de Risco	Risco Geral	Organização caracterizada por assumir altos riscos.
	Risco na Decisão	Visão pouco conservadora nas decisões. Risco pessoal.
	Risco Financeiro	Postura em assumir riscos de ordem financeira.
	Risco em Negócios	Postura em assumir riscos de negócios.
Proatividade	Monitoramento do ambiente	Identificar necessidades, antecipar mudanças, busca de novas oportunidades.
	Atitude de Antecipação	Primeiro a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas e outros.
	Participação e Resolução de problemas	Procedimentos de controle descentralizados e orientados para busca de soluções de problemas e novas oportunidades.
	Flexibilidade Tecnológica	Disponibilidade e acessibilidade de equipamentos para o desenvolvimento de novos produtos/serviços.
Agressividade Competitiva	Reação à Concorrência	Responder agressivamente aos concorrentes.
	Competição Financeira	Busca de posição no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade.
	Competição em Negócios	Combate tendências que podem ameaçar a sua sobrevivência, com uso de métodos de competição não convencionais.
	Marketing	Gastos agressivos em <i>marketing</i> .

Fonte: Adaptado a partir de Mendieta et. al., 2013.

Com base nos estudos sobre a orientação empreendedora, a partir de trabalhos como Miller (1983), Covin et. al., (2006) entre outros, são esperadas, teoricamente, que algumas das dimensões destas orientações empreendedoras estejam presentes nas estratégias das teorias de internacionalização (ver Quadro 2) apontadas, por exemplo, nos trabalhos de Johanson e Vahlne (2009), Olivatt e McDougall (2005) e Moen (2002). Haveria assim três dimensões que são esperadas em um gestor que busque a internacionalização independentemente da estratégia adotada: inovatividade, autonomia e proatividade. Entretanto seriam necessárias as dimensões de assunção de risco para as estratégias de empreendedorismo internacional e *born global*, enquanto que a agressividade competitiva estaria associada apenas a estratégia *born global*.

Quadro 2 - Dimensões de Orientações Empreendedoras e as Estratégias de Internacionalização

Estratégias de Internacionalização	Dimensões de Orientação Empreendedora				
	Inovatividade	Assunção de Riscos	Proatividade	Autonomia	Agressividade
Proposta de Uppsala	X		X	X	
Empreendedorismo Internacional	X	X	X	X	
<i>Born Global</i>	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelos autores

Pelo lado da inovatividade e proatividade, parece mesmo evidente a presença destas dimensões de orientações empreendedoras, uma vez que as mesmas se relacionam com mudanças, ou ainda pela inovação administrativa, comprometimento de pessoas, experimentos, que no caso de uma internacionalização, teriam como objetivo um novo nicho de mercado, o externo, além certamente da criatividade por trás da decisão deste gestor, que pode ser inovadora, do ponto de vista quando comparado aos seus concorrentes, que eventualmente não se voltaram ao mercado externo. O monitoramento do ambiente as atitudes de antecipação, a flexibilidade, presentes na dimensão de proatividade, são também fortes características das teorias de internacionalização estudadas, uma vez que são voltadas para o processo de busca de novas oportunidades, soluções de problemas e novos produtos ou serviços.

O comportamento autônomo e as ações independentes estão teoricamente evidenciadas em todas as teorias de internacionalização, uma vez que estas tratam exatamente de ações voltadas para o desenvolvimento e a diversificação de mercados, da expansão e consolidação das organizações, e sem autonomia para tomadas de decisões neste sentido, nenhum destes processos teria como se materializarem.

A assunção de riscos, que tem a ver com a característica da organização em assumir altos riscos numa visão pouco conservadora, principalmente do ponto de vista da saúde financeira da empresa, não é percebida no modelo Uppsala de internacionalização, que tem a característica justamente contrária a riscos, uma vez que a empresa chega ao mercado externo de uma forma gradativa, sem assumir riscos aos demais negócios e mais lenta até sua consolidação. No entanto, o empreendedorismo internacional, assim como as empresas *born global*, possuem a visão de aproveitamento de oportunidades no mercado estrangeiro além de parcerias, no caso do empreendedorismo, e criação de empresas voltadas para o mercado externo (*born global*), numa posição em que a organização está disposta a assumir riscos para atingir rapidamente seus objetivos.

A agressividade competitiva, que tem a ver com investimentos em *marketing*, competição em negócios e finanças, assim como a velocidade em que a empresa reage agressivamente aos seus concorrentes diretos na busca de sua posição no mercado, está teoricamente presente apenas nas empresas *born global*, uma vez nos modelos de Uppsala e empreendedorismo internacional, as principais características observadas dizem respeito ao desenvolvimento externo com cautela financeira, ou no processo gradativo do modelo Uppsala, ou no processo de desenvolvimento a partir de conhecimentos de mercado e aproveitamento de oportunidades, no caso do empreendedorismo internacional.

3. Procedimentos Metodológicos.

Esta pesquisa foi realizada com quatro empresas de pequeno a médio porte, indicadas pelo Centro da Indústria do Estado de São Paulo (CIESP) - Regional de São Bernardo do Campo, considerando o critério de maior envolvimento com processos de internacionalização, como vendas ao exterior ou participações em negócios internacionais, para empresas com menor ou nenhum envolvimento neste sentido. Justamente para determinar a influência das orientações empreendedoras neste processo, que é o objeto desta pesquisa, mesmo que as mesmas tenham realizado negócios de forma indireta com o exterior, ou seja, através de *trading companies*.

Como a intenção do estudo é a orientação empreendedora para o processo de internacionalização de uma PME, por meio de exportação, licenciamento, franquia, aquisição, fusão, *joint-venture* ou implantação de fábricas no exterior, as empresas escolhidas foram as indicadas pelo próprio CIESP, todas do setor metal-mecânico do município de São Bernardo do Campo.

Visando a coleta dos dados primários e considerando o caráter descritivo da pesquisa, optou-se pela criação de um roteiro semiestruturado (Quadro 3) com questões embasadas nos elementos das dimensões da orientação empreendedora (Quadro 1) e um outro roteiro semiestruturado (Quadro 4) para as empresas que tinham experiência de internacionalização para identificar as estratégias seguidas. Como forma de preparação, anteriormente as entrevistas houve coleta de dados nos *sites* das empresas e no *Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP)*.

Quadro 3 - Roteiro de entrevista de orientação empreendedora

	Pergunta	OE
1	A empresa está acostumada a desenvolver sempre novos produtos? Caso positivo, com que frequência?	I
2	Sobre Processos, tanto administrativos quanto tecnológicos, explique a sua forma de atuação.	I
3	Quanto de investimento, em P&D para inovação dos novos processos e/ou produtos, a empresa está habituada a investir por ano?	I
4	Sobre os investimentos na capacitação de pessoas, como tem sido a atuação do RH da empresa neste sentido?	I
5	Existe algum programa de incentivo, interno ou externo, para criação de novas ideias e experimentos com o apoio da empresa?	I
6	Qual o diferencial de produto que a empresa considera, frente os demais concorrentes? Existe alguma inovação que foi trazida ao mercado pela empresa neste sentido?	I
7	Os gestores da empresa têm autonomia na tomada de decisões? Como é a estrutura da empresa neste processo de tomada de decisões?	A
8	Qual o apoio da empresa na questão do Intraempreendedorismo? A empresa apoia iniciativas de ideias dos seus empreendedores internos?	A
9	Qual a forma de promover esta cultura independente dos gestores?	A
10	A empresa se caracteriza, de modo geral, por atuações com assunção de altos riscos?	AR
11	Qual a visão do gestor na tomada de decisões que envolvem riscos?	AR
12	Existe uma postura para assumir riscos financeiros? Como ela acontece?	AR
13	E quanto aos negócios, existe esta postura por parte do gestor?	AR
14	Como a empresa acompanha o mercado?	P
15	A empresa é reconhecida no mercado como a primeira a desenvolver determinados produtos e/ou serviços?	P
16	A empresa possui algum procedimento de forma a orientar a busca por soluções de problemas, que eventualmente possam ocorrer?	P
17	Considerando as mudanças de mercado, a empresa está pronta para diversificação de produtos com flexibilidade nos equipamentos que possui para adaptá-los?	P
18	Com relação à concorrência, como a empresa reage e/ou atua no mercado para se manter competitiva?	AC
19	A situação financeira (fluxo de caixa/rentabilidade) da empresa permite alguma flexibilização de preços para se manter agressiva no mercado?	AC



20	A empresa investe agressivamente em <i>marketing</i> e/ou se utiliza de algum método de competição não convencional?	AC
----	--	----

Fonte: elaborado pelos autores

Nota: OE (Orientação Empreendedora), I (Inovatividade), A (Autonomia), AR (Assunção de Risco), P (Proatividade), e AC (Agressividade Competitiva).

A empresa A é a única regularmente exportadora, considerada uma Média Empresa pelo valor de faturamento. As demais empresas, ou exportam muito pouco, como é o caso da empresa B, ou nada exportam, como são os casos das empresas C e D, como pode ser observado a seguir através da descrição de cada empresa objeto desta pesquisa (Quadro 5). Tendo em vista que a orientação empreendedora objeto deste estudo, analisada no referencial teórico desenvolvido, possui dimensões que são características intrínsecas do próprio empreendedor como indivíduo atuante no contexto em que ela pode afetar ou não o processo de internacionalização de uma PME, buscou-se caracterizar o fenômeno deste gestor a partir de suas percepções, experiências e valores. Os entrevistados também tiveram suas identidades mantidas em sigilo e receberam da nomeação de Gestor-A a Gestor-D, conforme Quadro 6, que resume as suas funções e perfis.

Quadro 4 - Roteiro de entrevista de internacionalização

Por quais razões a empresa buscou o mercado externo? O nível da demanda interna contribuiu?
A empresa já havia tentado se internacionalizar? Se sim, relate o processo.
Como se deu o atual processo de internacionalização?
Quais alterações de produto ou de processo foram necessárias para se adequar ao mercado externo?
Foram necessários novos investimentos? Se sim, quais?
Quais outras dificuldades foram enfrentadas?
Quais os resultados alcançados com o processo de internacionalização?
O processo e a experiência de internacionalização resultaram em vantagens no mercado interno?
A empresa pretende expandir-se para outros mercados? Se sim, como?

Fonte: elaborado pelos autores.

Os quatro gestores entrevistados estão entre 30 e 65 anos de idade, todos em funções de comando, destacando-se o Gestor-A que possui mais idade e mais experiência, uma vez que fundou a empresa a partir de conhecimentos adquiridos em atividades anteriores. Os demais foram desenvolvidos pelos gestores seniores de cada uma delas, com os quais compartilham a experiência de empreendedor, uma vez que agora administram os negócios criados pelos seus antecessores legais.

É importante ressaltar que todos os gestores têm experiência nas respectivas empresas suficiente para permitir um estudo com resultado bastante satisfatório, tanto do ponto de vista do conhecimento técnico/administrativo quanto da cultura da empresa. Considerando que os entrevistados eram os próprios gestores, com base nas respostas destes entrevistados, procurou-se encontrar fatores determinantes sobre a relação entre a orientação empreendedora para internacionalização das suas empresas.

Quadro 5 - Resumo do perfil das empresas entrevistadas.

Empresa	Fundação	Tipos de Produtos	Nº. Funcionários	Faturamento em 2013 (R\$ mil)	Volume de Exportações	Classificação BNDES
A	2006	Ferramentas para perfuração de rochas	50	25.000	20%	Média Empresa
B	1962	Amortecedores e acionadores mecânicos	6	1.500	<10%	Pequena Empresa
C	1984	Moldes de injeção para termoplásticos, alumínio, zamak, estampo de corte, dobra, repuxo e estampo progressivo.	30	5.000	0	Pequena Empresa
D	2006	Usinagem e ferramentaria	16	2.500	0	Pequena Empresa

Fonte: elaborado pelos autores

Quadro 6 - Perfil dos Gestores das PME's estudadas.

Entrevistado	Cargo	Experiência anterior fora da empresa	Experiência na empresa	Formação	Gênero
Gestor-A	Diretor	20 anos	12anos	Superior Completo	Masculino
Gestor-B	Gestor de Negócios	-	10anos	Superior Completo e MBA	Masculino
Gestor-C	Diretor	-	15anos	Superior Completo	Masculino
Gestor-D	Gestor	-	10anos	Superior Incompleto	Masculino

Fonte: elaborado pelos autores

4. Análise dos Resultados.

A partir do roteiro do Quadro 4 foi possível identificar que a empresa A exporta regularmente para diversos países (aproximadamente 20% da produção) e apesar de usar insumos importados, ela prefere comprá-los de distribuidores locais. O processo de internacionalização ocorreu através da exploração de relacionamentos com potenciais clientes que o Gestor A desenvolveu durante o período em que trabalhou em uma multinacional. Estas evidências estão associadas a teoria do empreendedorismo internacional (SILVA et al, 2012).

As empresas C e D não tem histórico de tentativas de acessar o mercado externo. A empresa C exporta entre 5 e 10% de sua produção, porém isto decorre não por estratégia da empresa, mas por uma reação passiva em resposta a procura eventual de empresas comerciais (*trading companies*) e, portanto, também foi considerada como não exportadora para efeito deste trabalho.

A análise a seguir sobre a inovatividade, autonomia, assunção de riscos, proatividade e agressividade competitiva, busca evidência de presença de uma ou mais destas dimensões nos entrevistados, no sentido de relacioná-las com a internacionalização da PME sob sua gestão.

Ao ser perguntado sobre o desenvolvimento de novos produtos, ou processos tecnológicos, assim como investimentos em P&D, capacitação de pessoas e incentivos internos

para motivação dos colaboradores em criação de novas ideias e sobre o diferencial que o seu produto oferece ao mercado, o entrevistado Gestor-A, afirmou que apesar de não ter na empresa um departamento de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, está muito atento às demandas e novidades que surgem no mercado, por meio de visitas técnicas realizadas pelos seus vendedores externos, como também:

(...) não temos um centro de pesquisa, trabalhamos em cima da necessidade de desenvolvimento dos clientes, que é captado através das visitas dos nossos vendedores *in loco*. Não costumamos criar um novo produto, mas sim pegar um já existente e redesenhá-lo de forma a atender este cliente. (GESTOR A).

Cabe ressaltar que para o sucesso deste processo de desenvolvimento, os colaboradores da empresa A são devidamente capacitados e reciclados com apoio de instituições externas:

(...) pagamos universidade para colaboradores, não é muito frequente, mas também enviamos as pessoas para cursos específicos nas suas áreas de atuação. Como atuamos com um setor muito específico, procuramos capacitá-los internamente e também buscar recém-formados em ETEC, SENAI e outras instituições profissionalizantes. (GESTOR A).

Nas empresas C e D, as linhas de produção estão voltadas basicamente para atender a demanda dos clientes, com base em desenhos e projetos desenvolvidos pelos próprios clientes. A empresa B possui patente de alguns dos seus produtos, o que caracteriza inovação, já nas empresas C e D, as maiores inovações estão presentes nos processos, que visam principalmente redução de custo de produção, que de certa forma, também são fatores importantes para as organizações:

(...) aqui mesmo na empresa desenvolvemos novos produtos, meu pai (gestor sênior e fundador da empresa) que é o criador destes novos produtos, patenteamos alguns deles como acionadores mecânicos em portas de maleiros de ônibus, em bancos de tratores entre outros. Não temos um setor de P&D, a criação acontece no chão de fábrica, eu como engenheiro, procuro cuidar da parte legal de novos produtos, esta criação está sob demanda de nossos clientes. (GESTOR B).

(...) somos basicamente prestadores de serviços, fazemos a ferramenta para que o cliente faça o produto, usamos a tecnologia disponível no mercado, não temos desenvolvimento próprio. (GESTOR C).

(...) nosso desenvolvimento é em processo, sempre temos que desenvolver algo novo, na intenção de reduzir custos e desperdícios, temos um setor de engenharia que desenvolve moldes e estes novos processos para fabricação de algumas peças. Na parte administrativa nosso controle é apenas com planilhas. (GESTOR D).

Com base nestes discursos, constata-se que, embora não muito alto, existe algum grau de inovatividade em todos os gestores. Destacando-se o foco dos gestores A e B em produtos, enquanto que nos gestores C e D, a inovatividade evidencia-se mais em processos do que em produtos. A inovatividade não é necessariamente uma das dimensões empreendedoras em estratégias de internacionalização, tendo em vista a constatação da mesma em todos os gestores (em diferentes graus) e o fato de dois deles nunca terem atuado no mercado externo. Assim, esta dimensão se faz necessária aos gestores que atuam tanto no mercado interno como no externo.

Na entrevista com os gestores abordou-se a autonomia nas tomadas de decisão, se a empresa apoia o intraempreendedorismo e de que forma a cultura independente dos gestores, se houver, é promovida dentro da empresa. Neste sentido, o Gestor A informou que a sua empresa está organizada de tal forma que as decisões não dependem dele para serem tomadas, principalmente as operacionais, uma vez que os colaboradores possuem metas de desempenho



e compromissos. Já nas demais, notou-se claramente que as decisões estratégicas estão centradas nos gestores seniores (fundadores da empresa), como podemos verificar nas evidências obtidas nas entrevistas.

(...) meu pessoal tem total autonomia para tomada de decisão eu, por exemplo, me ausentei devido recente problema com um AVC, e a empresa caminhou normalmente, as decisões foram todas tomadas pelos responsáveis internos nos diversos setores da empresa. (GESTOR A).

(...) eu tenho 30% do negócio e meu pai (gestor sênior) detém o restante, portanto a última palavra é sempre dele, apesar de que sou engenheiro e estudei no exterior, meu pai, que é apenas técnico, tem muito mais experiência e decide quase sempre. (GESTOR B).

(...) tenho um gerente de fábrica que faz a gestão de pessoas, parte comercial é meu pai (gestor sênior fundador da empresa) e parte operacional é comigo mesmo, junto com o gerente de fábrica. Não temos participação em resultado, por outro lado incentivamos os colaboradores a estudar e se capacitarem, mas não temos recursos para isto. (GESTOR C).

(...) decisões técnicas são tomadas em conjunto com os três gestores da empresa, na parte comercial apenas o meu pai (gestor sênior e fundador da empresa) é que decide, pois é ele quem conhece bem o mercado. (GESTOR D).

Observa-se, em maior ou menor grau, que todos os gestores entrevistados demonstraram possuir autonomia operacional, de forma que esta é uma dimensão importante, tanto para a internacionalização quanto para os negócios internos, tendo em vista que duas destas empresas (C e D), sequer realizaram uma experiência internacional de venda dos seus produtos ou serviços.

Nas entrevistas o questionamento foi de como a empresa se comporta em relação à assunção de riscos, qual a sua visão e postura na tomada de decisão que envolvam riscos ao negócio e às finanças. Segundo o Gestor A, a situação econômica interna do país é determinante para um empresário assumir mais ou menos riscos, o momento de insegurança quanto as políticas econômicas inibem as empresas nos investimentos de longo prazo, uma vez que a visão de longo prazo é sempre vista com muita dúvida. Nos demais Gestores entrevistados esta questão não foi diretamente apontada, mas percebe-se que existe uma retração e desconfiança muito grande destes empreendedores a respeito:

(...) eu estudo o momento, se este momento é oportuno ou não, atualmente não temos esta visão, não sou conservador, mas costumamos estudar muito antes de fazer qualquer investimento de médio ou longo prazo, principalmente máquinas e equipamentos novos. (GESTOR A).

(...) somos muito conservadores quando se trata de assumir riscos, temos um capital relativamente pequeno e não queremos comprometê-lo, mesmo porque o mercado tem variado muito e qualquer risco mal calculado pode nos levar a falência. Estamos no negócio há 50 anos e preferimos evitar arriscar. (GESTOR B).

(...) o planejamento para este ano é criar um produto, estamos assumindo este risco, pois hoje fabricamos parte deste produto para um cliente que vende no mercado, estamos agora tentando produzir o produto inteiro, com parte dele importada da China, para permitir revenda interna. É um negócio novo na empresa, que estamos confinantes no sucesso. (GESTOR C).

(...) temos dois financiamentos de máquinas em andamento, costumamos assumir alguns riscos em investimentos, inclusive estamos ampliando a fábrica em mais 120m², mas já vimos muitos fecharem as portas ao nosso redor, assim investir não é tão simples, precisamos estudar muito para fazê-lo. (GESTOR D).

Mesmo considerando a situação de mercado atual, apontada pelo gestor A, a empresa assume riscos nos seus negócios, comprometendo-se com contratos de fornecimento e



programas de matérias primas para poder atender às demandas dos seus clientes, enquanto que a empresa B não demonstra no seu gestor esta dimensão, trabalha sempre apenas para atender a demanda e não há investimentos previstos. Já as empresas C e D, apesar de não exportadoras, estão investindo para o mercado interno e também assumindo riscos. Portanto, parece que assunção de riscos é uma orientação empreendedora importante para o desenvolvimento da empresa, mas não necessariamente voltada apenas para a internacionalização, pois as duas empresas pesquisadas (C e D) não realizam processos externos.

Em entrevista aos gestores, as questões levantadas foram para identificar como a empresa acompanha o mercado (nacional e internacional), também se a empresa é reconhecida nos negócios como sendo pioneira no desenvolvimento de algum produto, além de procurar saber como a empresa procede suas buscas por soluções de problemas que possam ocorrer e, por fim, sobre a flexibilidade da empresa na diversificação de algum dos seus produtos por força de mercado. Neste sentido, pode-se observar que proatividade não é exatamente a principal característica destas empresas, a maioria reage às demandas dos mercados em que atuam e, a partir das exigências dos clientes, procuram desenvolver alternativas para se manterem fornecedores.

(...) a maioria dos nossos produtos, que são *standard* no mercado em que atuo, sofreram melhorias, temos a condição técnica de produzir um produto superior, basicamente em todas as nossas linhas temos um produto que se destaca pela durabilidade, resistência e qualidade. O inserto, por exemplo, é um exemplo de antecipação ao mercado, desenvolvi com um subfornecedor e agora sou o único que consegue usar uma ferramenta que desempenha hoje 30% a mais do que o concorrente. Nós não criamos, mas agregamos valor a ferramenta com um produto de alta *performance*. (Gestor A).

(...) estamos focados no atendimento destes nossos clientes atuais e procuramos sempre melhorar nossos produtos na medida em que somos solicitados a fazê-lo. Nossa produção é pequena, quem procura melhorar os produtos normalmente é meu pai, que o mais criativo, mas também na medida em que os clientes pedem para resolver alguns problemas. (Gestor B).

(...) acompanho mercado pelos clientes, que são subfornecedores de montadoras, principalmente. Nosso maior termômetro são as notícias sobre as montadoras, quando surge a notícia de que a produção vai diminuir, temos um reflexo direto no nosso negócio. (Gestor C).

(...) participamos de feiras de negócios no Brasil, mas “descobrimos as coisas” através de contatos com clientes e fornecedores. Não temos setor nem verba disponível para P&D, fazemos basicamente o que o cliente precisa. Nosso maior diferencial é a parceria, procuramos atender todos no prazo desejado, com qualidade de matéria prima, temos certificado de qualidade na compra destes produtos, este é nosso maior diferencial. (Gestor D).

Excetuando-se o gestor A, que consegue se antecipar às demandas dos clientes e também explorar o mercado externo, nenhum dos demais gestores apresentou características de proatividade, conforme depoimentos. Sugerindo, portanto, que esta dimensão afeta diretamente o processo de implementação de estratégias de internacionalização, pois a empresa A é a única exportadora regular entre as empresas analisadas.

Nas entrevistas com os gestores, entre as questões levantadas, uma delas foi em relação à concorrência, para saber como a empresa reage e/ou atua no mercado diante da necessidade de se manter competitiva, também procurou-se apurar se as empresas estão em situação financeira confortável, de forma a permitir alguma flexibilização nos preços de venda e se a agressividade em *marketing* faz parte dos investimentos da empresa para competir no mercado em que atua. Percebe-se que todos evidenciaram reagir às pressões de mercado, mas possuem limites para ajustarem preços, pois possuem pouca liquidez, pequena margem de lucratividade e altos custos de produção, condições que não permitem muita flexibilização:



(...) mesmo assim, costumamos cobrir as propostas, mediante envio de material para teste, para pelo menos empatar no custo benefício ao cliente. Não vamos deixar de conquistar clientes por pouca coisa, embora não somos grandes, podemos reduzir margem para continuarmos ativos. Temos um custo baixo, por sermos pequenos, e entendo que conseguimos vender de forma competitiva. (GESTOR A).

(...) não fazemos *marketing* é muito caro fazer divulgação, já participamos de feiras no passado, mas não temos condições de pagar um *stand* de uma feira hoje em dia, nosso maior divulgador é meu pai, que visita potenciais clientes. Na questão de concorrência, procuramos cobrir propostas, mas como nossa margem é pequena e nossos custos altos, em função de matérias primas caras, temos um limite, se não der, não cobrimos e corremos o risco de perder. Melhor um negócio ruim do que perder dinheiro. (GESTOR B).

(...) já investimos muito em marketing, no passado, mas sem retorno, agora não investimos mais, a divulgação está no boca a boca e nosso site na internet. Já participamos de feiras no exterior, através da APEX, e também não tivemos retorno, depois desistimos. (GESTOR C).

(...) a empresa é saudável temos capital, mas margem de lucro baixa e fluxo de caixa pequeno, sem muita margem para bancar negócios muito grandes. Nosso *marketing* é nosso representante comercial. (GESTOR D).

Quando indagados sobre as características da dimensão de agressividade competitiva, todos os gestores mostraram um ponto em comum, ou seja, não investem em *marketing*, não participam regularmente de feiras e exposições (investem muito pouco neste sentido), não combatem as tendências que podem ameaça-los, apenas reagem à eventuais condições adversas de preços, consideram vital o processo de parceria e se mostram bem acomodados com elas, ou seja, consideram-se competitivos pelo fato de que buscam manter-se nos mercados, apenas flexibilizando um pouco os preços, mas sempre depois de provocados pela concorrência.

Portanto, tendo em vista que esta dimensão, teoricamente esperada apenas na teoria das empresas *Born global*, conforme Quadro 2, constatou-se de fato não estar presente em nenhum dos gestores entrevistados. Na empresa A, que é regular exportadora, não era também esperada esta orientação empreendedora, uma vez que o processo de internacionalização da mesma foi através do empreendedorismo internacional, para o qual não se esperava a presença desta dimensão entre no seu gestor.

Verificou-se, pelos conceitos estudados neste trabalho que a única empresa com orientação empreendedora, voltada para a internacionalização, é a empresa A, tendo em vista a forte presença do empreendedorismo internacional no seu principal gestor, fortemente influenciado pela facilidade de comunicação em inglês e *networks*, além de conhecimentos do mercado externo, autonomia, percepção da demanda e inclinação internacional, conforme apurado por entrevista elaborada a partir do roteiro do Quadro 4.

A empresa B, embora possua um produto competitivo e de reconhecida competência técnica, não reúne no seu gestor as dimensões das orientações empreendedoras suficientes para colocar a empresa num processo de internacionalização regular. Sugere-se que a dimensão autonomia, presente no gestor, e o domínio da língua inglesa, não são o bastante para contribuir com a internacionalização da empresa administrada, que eventualmente realiza exportações, mas apenas pontuais, por correio e de pequena monta. O gestor não demonstra interesse em pesquisa de mercado externo visando ampliação das suas vendas no exterior.

O Quadro 7 resume a situação em que se encontram as empresas que participaram desta pesquisa, retratam em comum, além dos aspectos já discutidos acima, um baixo nível de investimento em P&D, *marketing*, sendo que parte delas são pouco centradas na capacitação de colaboradores, por entenderem que é custo e não lucro futuro.

Quadro 7 - Aderência dos gestores às dimensões da Orientação Empreendedora.

OE	Gestor A	Gestor B	Gestor C	Gestor D
I	Nível médio de inovação, sempre conectado com clientes, pois possui vendedores de campo fazendo o trabalho de desenvolvimento de novos produtos. Investe pouco em P&D, apenas quando é exigido. Capacita colaboradores de forma sistêmica. Tem um produto de consumo e desgaste rápido, com baixo nível de concorrência.	Nível médio de inovação. Empresa está no mercado há mais de 50 anos, muito focada, poucos produtos, mas tem patente registrada, não tem espaço físico para crescer, é administrada apenas pelo gestor sênior, seu filho e uma funcionária. Não tem qualquer desenvolvimento de pessoal, que aprende o serviço na prática do dia-a-dia.	Nível médio de inovação possui vários tipos de produtos, a maioria deles com especificações dos clientes, sem desenvolvimento próprio, procura inovar mais em processos do que em produtos. Tem um programa de treinamento de pessoal via SENAI, apoia a criatividade de colaboradores, mas tem baixo investimento em P&D.	Nível médio de inovação, é mais focado em inovar em processos e preferem atuar apenas como prestadores de serviços a desenvolver ou investir em produtos próprios e de maior valor agregado. Administração é do gestor sênior que fundou a empresa há menos de dez anos. Investimento em P&D não existe, assim como em colaboradores, que vivem o dia-a-dia para aprender sobre as atividades da empresa.
A	Alto poder de autonomia do principal gestor. Decisões operacionais tem delegação para subordinados. Estrutura definida com atribuições, responsabilidades e metas de desempenho.	Médio poder de autonomia. As decisões são tomadas sem consenso com o gestor sênior, não há qualquer desenvolvimento na cultura da empresa para modificar a gestão centralizada.	Médio poder de autonomia, as decisões são tomadas entre os três sócios, pai, filho e um terceiro minoritário. A palavra final, mesmo assim vem do gestor sênior, que começou no negócio e tem mais experiência que os demais.	Médio poder de autonomia mais focado nos processos e na produção, decisões maiores estão centradas no gestor sênior, mesmo sendo apenas um excelente técnico de nível médio, que vive da experiência em empresas anteriores do setor de autopeças.
AR	Nível médio para a assunção de riscos. Alega que a situação econômica interna não ajuda o empresário a arriscar mais, momento de insegurança econômica e de retração de investimentos.	Averso completamente a riscos, visão extremamente conservadora na tomada de decisões que envolvem ampliação do negócio ou investimentos.	Tem assumido alguns riscos financeiros e comerciais, como compra de equipamentos, com importação de duas máquinas (prensas) chinesas, financiadas pelo BNDES.	Vem assumindo riscos, está comprando novas máquinas e ampliando a empresa. Costuma avaliar muito antes de fazer qualquer investimento.
P	Demonstra proatividade, normalmente reage sempre frente a problemas que clientes enfrentam ou a desenvolvimentos externos que podem demandar novos negócios.	Não é proativo, tem dificuldade para crescer e buscas novas oportunidades, além de não diversificar seus produtos, apesar da demonstrada capacidade técnica.	Não tem proatividade. Mudanças, via de regra, acontecem apenas quando demandadas pelo cliente. Tem no pátio máquinas atualizadas, pronto para desenvolver novos produtos, mas não busca as oportunidades no mercado.	Não é proativo na busca de novos clientes e mercados. Está acostumado mais preocupado em prestação de serviços para a carteira de clientes atual. Está acomodado na situação atual, apesar de possuir alguns equipamentos de boa qualidade tecnológica.
AC	Alto nível de competitividade. Reage sempre as investidas de empresa	Demonstra ser agressivo nos negócios, quando apertados pela concorrência. A	É agressivo, quando pressionado pela concorrência, consegue reagir às investidas para	Procura acompanhar o mercado e ser agressivo nos negócios, na medida em que é pressionado

estrangeiras, tem fluxo de caixa estável o que lhe permite certa flexibilidade nos negócios. Não investe em <i>marketing</i> por entender que o seu produto é muito específico com poucos clientes no mercado.	situação de fluxo de caixa é apertada, segundo o gestor, de forma que não tem grande flexibilidade, mas procura alternativas para manter os clientes atuais. Investimento em <i>marketing</i> é zero.	manter seus clientes. Tem uma posição consolidada, de referência pela qualidade do seu produto (conforme o gestor) frente aos concorrentes diretos. Não investe em <i>marketing</i> .	pela concorrência. A situação de fluxo de caixa é apertada, segundo o gestor, de forma que não tem muita margem para flexibilidade, mas se empenha para manter os seus clientes. Investimento em <i>marketing</i> é zero.
--	---	---	---

Fonte: Elaborado pelos autores

Associando os dados coletados de orientação empreendedora verificados nos gestores das quatro empresas entrevistadas, que são teoricamente esperadas nas teorias de internacionalização, temos aqui os elementos necessários para o resumo desta associação, no Quadro 8, de forma que se pode identificar a relação entre elas e determinar o grau de importância destas orientações empreendedoras no nível de profundidade da internacionalização e abertura para mercados externos de uma PME.

O gestor A parece ser o único que reúne de fato as condições mínimas necessárias (apuradas por meio de entrevista, ver roteiro do Quadro 4) para o envolvimento com processos internacionais, o método que se utilizou para o desenvolvimento no exterior, através dos seus contatos (*networks*) caracteriza-se dentro do esperado na teoria de empreendedorismo internacional.

A empresa B, que possui produtos competitivos, patenteados, e está presente no mercado há vários anos, poderia também ter se desenvolvido no mercado externo, mas o seu gestor não apresenta as características básicas para o processo, apesar de vivência pessoal no exterior, conhecer bem a língua inglesa, o mesmo não tem a proatividade necessária para poder se lançar em mercados externos na busca de novas oportunidades, não realiza nenhuma pesquisa de mercado no exterior, vive basicamente das suas vendas internas e ocasionais vendas ao exterior de pequena monta e ainda através de intermediários, sem vendas diretas aos importadores.

Quadro 8 - Associando as dimensões da Orientação Empreendedora com as teorias de internacionalização nas empresas estudadas

Empresa	Orientação Empreendedora detectada	Processo Internacionalização	Orientação Empreendedora esperada para a Teoria de Internacionalização	Característica Facilitadora ou Contrária à Internacionalização
A	<ul style="list-style-type: none"> • Inovatividade • Autonomia • Assunção de Risco • Proatividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Empreendedorismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovatividade • Autonomia • Assunção de Risco • Proatividade 	<p>A figura importante do empreendedor é fortemente influenciada pela facilidade de comunicação em inglês e <i>networks</i>.</p> <p>Empreendedor com conhecimentos do mercado externo e percepção da demanda, com inclinação internacional, tendo um produto diferenciado como uma fonte de vantagem competitiva.</p>
B	<ul style="list-style-type: none"> • Inovatividade • Autonomia 			<p>Utiliza-se de intermediários e, pequenas encomendas internacionais. Processo é embrionário, do ponto de</p>



				vista de um exportador regular, facilitado pela comunicação do gestor em inglês.
C	<ul style="list-style-type: none">• Inovatividade• Autonomia• Assunção de Risco			Falta cultura exportadora para a empresa além de profissionais para o gerenciamento de mercados externos. A decisão de expandir para internacionalização conflita com a posição de falta de proatividade do gestor sênior e dos custos de transação que considera elevados.
D	<ul style="list-style-type: none">• Inovatividade• Autonomia• Assunção de Risco			Falta profissionalismo à empresa, além da cultura exportadora. Estão acomodados frente a situação interna. Não possuem condições de competitividade para gerir negócios internacionais, na opinião do gestor.

Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto aos gestores das empresas C e D, que desenvolvem produtos e assumem alguns riscos nos seus negócios, os mesmos estão focados exclusivamente no mercado interno, falta a proatividade do gestor A, na busca de novas oportunidades. As dificuldades levantadas pelos gestores poderiam ser superadas caso as empresas pudessem capacitar pessoas especializadas para o trato com mercados externos.

Diante do Quadro 8 nota-se basicamente que a proatividade é a única orientação empreendedora não presente nos gestores B, C e D, de forma que é possível supor que seria esta a orientação mais importante do ponto de vista das teorias para internacionalização de uma empresa. Ocorre que não é exclusivamente a proatividade importante por estar ligada à busca de novas oportunidades, mas o conjunto desta com as demais orientações, que em função do processo escolhido para internacionalização, quer seja Uppsala, empreendedorismo internacional ou mesmo *Born global*, podem conduzir uma empresa a atuar regularmente no mercado externo.

5. Considerações Finais.

A presente pesquisa apresentou os estudos de casos de quatro PME's do setor metal-mecânico do Município de São Bernardo do Campo, com o objetivo de investigar quais dimensões da orientação empreendedora contribuem no processo de internacionalização. A partir da análise teórica, associou-se as dimensões da orientação empreendedora de gestores com a orientação para mercado externo e a *performance* exportadora alcançada pela empresa.

Constatou-se que, entre as cinco dimensões de orientação empreendedora, a proatividade, que é a busca por novas oportunidades, é que sugere ser a desencadeadora do processo de internacionalização. Somente o gestor da empresa com atuação no mercado externo parece apresentar esta dimensão, o que sugere que seja necessária.

No entanto, somente a proatividade parece não ser suficiente para o processo de internacionalização de uma empresa. As demais orientações, aliada a estratégia escolhida para internacionalização pelo gestor, quer seja Uppsala, empreendedorismo internacional ou mesmo *Born global*, é que podem conduzir uma empresa a atuar regularmente no mercado externo.



As evidências suportam que as dimensões das orientações empreendedoras, presentes em gestores de PME's, afetam de forma relevante o processo de internacionalização. Também se identificou que ações para o desenvolvimento de negócios com base na rede de relacionamento (*networks*) teve um papel fundamental no processo de internacionalização da empresa A.

Contribuições desta pesquisa para o campo de estudos do empreendedorismo internacional confirmam alguns pressupostos teóricos como os estabelecidos por Oviatt e McDougall (1994), como também, por Zahra e George (2002), de que fatores organizacionais, particularmente no que se referem às características do gestor, como idioma, conhecimento de mercado, vivência no exterior e principalmente a experiência em outros países são determinantes e contribuíram para que as primeiras exportações pudessem começar.

A limitação do número de gestores entrevistados e a diferença entre os produtos comercializados de cada empresa sugerem a possibilidade de novos estudos a respeito das influências das dimensões orientadoras nos processos de internacionalização de empresas, eventualmente com novos segmentos, o que, naturalmente não invalida a contribuição deste estudo para a academia quanto para formadores de políticas de fomento e incentivo ao comércio exterior propriamente dito.

Referências.

AGUIAR, Virginia do S. Motta. **Sucesso e Fracasso na Formação, Desenvolvimento e Consolidação em Consórcios de Exportação no Setor de Confecções: um estudo comparativo de experiências no Brasil**. 2006. Tese de Doutorado Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba. Paraíba: UFPE/Engenharia de Produção, 2006.

CHEN, M. J.; HAMBRICK, D. C. Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behaviour. **The Academy of Management Journal**, EUA, v. 38, n. 2, p. 453-482, Apr. 1995.

COVIN, J. G. e COVIN, T. J. Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v.14, n. 4, p.35-50, 16p, 1990.

COVIN, Jeffrey G.; GREEN, Kimberly M.; SLEVIN, Dennis, P. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Jan, 2006.

COVIN, J. G. e MILES, M. P. Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, vol. 23, n. 3, 1999.

DOSI, Giovanni. Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation, **Journal of Economic Literature, American Economic Association**, vol. 26, n. 3, 1988.

FERREIRA, J. J. M. A orientação estratégica empreendedora como determinante de crescimento das pequenas empresas da indústria transformadora: o caso português. **Panorama Socioeconômico**, Ano 25, n. 34, p. 34-47 Janeiro-Julho 2007.

FREITAS, H.; MARTENS, C. D. P.; BOISSIN, J. P.; BEHR, A. Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 163-179. abr./mai./jun. 2012.

GRÉGOIRE, D. A.; NOËL, M. X.; DÉRY, R. e BÉCHARD, J-P. Is There Conceptual
Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.11, n.1, p. 2-19, 2017
ISSN 1982-2537



Convergence in Entrepreneurship Research? A Co-Citation Analysis of *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1981-2004. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, vol. 30, n. 3, p.333-373, 41p., 2006.

HONORIO, Luiz Carlos. Grau de internacionalização de empresas brasileiras de manufaturados e a influência de fatores organizacionais e estratégicos. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 10, n. 5, 2009.

JOHANSON, J. e VAHLNE, J. E.; The Uppsala Internationalization Process Model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership; **Journal of International Business Studies**, 2009.

LEE, S. M.; PETERSON, S. J.. Culture, Entrepreneurial orientation, and global competitive ness. **Jornal of World Business**, v.35, n.4, p.401-416, 2000.

LUMPKIN, G. T. e DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academic of Management Review**, Vol. 21, n. 1, p.135-172, 1996.

LUMPKIN, G. T.; COGLISER, C. C.; SCHNEIDER, D. R. Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective, **Entrepreneurship: Theory & Practise**, EUA, v. 33, n. 1, p. 47-69, Jan 2009.

MAZON F. S.; SILVA, W. V.; Barreiras e Motivações para Internacionalizar: Um estudo multissetorial em indústrias de pequeno e médio porte; **SIMPOI ANAIS**; 2009.

MENDIETA, A. C.; MARTENS, C. D. P.; BENTO, F. O.; LACERDA, F. M. O uso de tecnologias móveis e a orientação empreendedora: estudo em uma organização de capitalização. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.6, n.3, set/dez 2013.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, 29 (7), p.770-791, 22p. 1983.

MOEN, O. The Born Globals: A new generation of small European exporters. **International Marketing Review**, v. 19, n. 2, p. 156-175, 2002.

OVIATT, B. M; MCDUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 41, p. 45-64, 1994.

STAMBAUGH, J.; LUMPKIN, G. T.; BRIGHAM, K.; COGLISER, C. What makes some firms more competitively aggressive than others? Evidence from the banking industry. In: **Academy of Management Proceedings**, p. 1-6, 6p, 2009.

TAY, F.; Which Market, **What entry Strategy? Singapura Management Pte. Ltd.** 2007. Acesso em www.singapura-management.com/Downloads/MIF-Singapore.pdf em 27jan2014.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. **Management Science**, Baltimore, v. 35, n. 8, p. 942-962, Ago. 1989.

WIKLUND, J. The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, vol. 24, n. 1, 1999.

ZAHRA, S. A. e COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, vol. 10, p.43-58, 1995.

ZAHRA, S. A. e GARVIS, D. M. International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility. **Journal of Business Venturing**, vol. 15, 2000.

ZAHRA, S.; GEORGE, G. International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. In: HITT, M.; IRELAND, R.; CAMP, M.; SEXTON, D. (Orgs.) **Strategic leadership: creating a new mindset**. London: Blackwell, p.255–288, 2002.