

**Orientação empreendedora e desempenho organizacional: Efeitos da internacionalização sobre os acionistas/investidores e funcionários**

**RONIELTON REZENDE OLIVEIRA**  
UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

**JOSE ELENILSON CRUZ**  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIENCIA E TECNOLOGIA DE BRASILIA (IFB)

**LEANDRO FERREIRA COURA**

**RONITON REZENDE OLIVEIRA**  
UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

## **Orientação empreendedora e desempenho organizacional: Efeitos da internacionalização sobre os acionistas/investidores e funcionários**

### **1 INTRODUÇÃO**

A orientação empreendedora está enraizada na estratégia das empresas que buscam aproveitar oportunidades para gerar novos negócios (Lumpkin & Dess, 1996) e diferenciar-se dos seus concorrentes (Messeghem, 2003; Wiklund & Shepherd, 2005), por meio da inovação, proatividade, assunção de riscos, agressividade competitiva e autonomia (Miller, 1983; Zahra & Covin, 1995; Covin, Green, & Slevin, 2006). Diz respeito ainda às posturas ou comportamentos de seus gestores que propiciam maior ou menor capacidade de empreender em relação ao mercado para alcançar vantagem competitiva sustentável (Santos & Alves, 2009).

Trata-se de um tema investigado no campo do empreendedorismo. Ao discutir a orientação empreendedora no nível organizacional, Miller (1983) deslocou a ênfase colocada no líder empreendedor para a estrutura e estratégia organizacionais, abordando as capacidades inovadoras das empresas (Lazzarotti, Silveira, Carvalho, Rossetto, & Sychoski, 2015). A partir de então, estudos mostraram que a orientação empreendedora influencia o desempenho da indústria nos setores metalúrgico e agroindustrial, empresas revendedoras de aços planos (Fernandes & Santos, 2008), negócios realizados em incubadoras tecnológicas (Santos & Alves, 2009) e diversos setores econômicos (Coura, Oliveira, & Reis Neto, 2018).

A internacionalização é impulsionadora da efetividade, pois “quanto maior a influência da orientação empreendedora e suas dimensões nas empresas, melhor será o desempenho organizacional” (Coura, Oliveira, & Reis Neto, 2018, p. 12). Isso ocorre, inclusive, nas pequenas e médias empresas (Floriani & Fleury, 2012), porque expandir as fronteiras leva ao crescimento das vendas (Bartlett & Beamish, 2017) e ao desenvolvimento de competências que melhoram o desempenho organizacional (Coura, 2017; Oliveira Jr. & Oliveira, 2018).

Considerando a expectativa dos acionistas e investidores sobre os mecanismos de governança (IBGC, 2015; OECD, 2015) que almejam melhorar os resultados da empresa (Brick & Chidambaram, 2010; Sonza & Kloeckner, 2014) e a potencialidade dos funcionários para o sucesso do negócio (Laan, Ees, & Witteloostuijn, 2008; Venson, Fiates, Dutra, Carneiro, & Martins, 2013), esta investigação tem por direção às seguintes questões: Os acionistas/investidores e funcionários explicam como ou porque a orientação empreendedora influencia o desempenho organizacional? A internacionalização modera as potenciais mediações? A internacionalização continua a impulsionar a orientação empreendedora no desempenho organizacional?

O objetivo é avaliar se a relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional é mediada por acionistas/investidores e por funcionários. Também busca avaliar se as potenciais relações de mediação são moderadas pela internacionalização e se essa continua a impulsionar a orientação empreendedora no desempenho organizacional, a partir do modelo apresentado por Coura, Oliveira e Reis Neto (2018), cuja relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional foi moderada pela internacionalização. A orientação empreendedora — inovatividade, proatividade, assumir riscos, agressividade competitiva e autonomia — explicou 42% do desempenho organizacional. E as considerações gerais foram que esse desempenho é consequência do perfil dos gestores que enfatizam o desenvolvimento de processos, a melhoria dos produtos existentes e o lançamento de novos produtos, tendo propensão inovadora com adesão a projetos que se traduzem em agressividade competitiva e proatividade junto ao mercado (Coura, Oliveira, & Reis Neto, 2018).

Nos estudos de orientação empreendedora a teoria é estendida enquanto evidencia-se que, as expectativas dos acionistas e investidores e a potencialidade dos funcionários contribuem para o desempenho da organização que tem a orientação empreendedora e suas

dimensões como antecedentes, bem como que, quanto menor a influência da orientação empreendedora e suas dimensões nas empresas brasileiras internacionalizadas, maior a influência dos acionistas e investidores. Para a área acadêmica, a contribuição deste estudo consiste no aperfeiçoamento do modelo que foi capaz de avaliar as relações e os efeitos que permeiam uma parte do desempenho organizacional. Para a área gerencial, a indicação é que a internacionalização das empresas é um fator organizacional do ambiente externo que exerce influência sobre, e é capaz de modificar, os resultados das empresas.

## **2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA**

A orientação empreendedora está enraizada na gestão estratégica e a partir dela as empresas se tornam hábeis em descobrir oportunidades de negócios, porque exploram novos produtos, mercados e processos para diferenciar-se de seus concorrentes (Messeghem, 2003; Wiklund & Shepherd, 2005). Sob seus auspícios nas empresas: busca-se inovar; ser proativo quanto a explorar as oportunidades; ter propensão a assumir riscos; adotar uma postura agressiva para ser competitivo no mercado; e conceder autonomia aos gestores para tomada de decisão (Covin, Green, & Slevin, 2006; Coura, Reis Neto, Verwaal, & Oliveira, 2018).

A inovatividade é a predisposição da empresa no engajamento e no respaldo a novas ideias, processos criativos e experimentação, tendo a consciência de que esses aspectos asseguram resultados em serviços e processos (Lumpkin & Dess, 1996). Esta postura estratégica permite à empresa agir primeiro que seus concorrentes para oferecer novos produtos no mercado e auferir as vantagens decorrentes (Wiklund, 1999). Por isso, empresas inovadoras atuam antecipadamente na descoberta, desenvolvimento, adoção de tecnologias, processos produtivos e novas técnicas de gestão (Freitas, Martens, Boissin, & Behr, 2012).

A proatividade contempla a exploração de oportunidades — relacionadas ou não à linha de operações da empresa —, a eliminação de operações obsoletas pelo fim do ciclo de vida dos produtos e o desenvolvimento de novos produtos (Venkatraman, 1989). Adicionalmente está relacionada à antecipação de ações para transformar a empresa, de modo que essa seja mais rápida na inovação de produtos, serviços e processos (Lumpkin & Dess, 1996), com a intenção de se manter à frente dos seus concorrentes (Lacerda, Belfort, & Martens, 2015).

A assunção de riscos diz respeito à alocação de recursos em projetos com maior incerteza. Isso visa expandir o portfólio de produtos e garantir à empresa ganhos e ou participação de mercado (Lumpkin & Dess, 1996). Todavia, não significa que a empresa disposta a assumir riscos o faça, aventurando-se ao desconhecido ou investindo em negócios que não conhece ou não saiba o retorno (Dess & Lumpkin, 2005). O que se propõe é agir de forma audaz, confiando seus recursos financeiros em projetos com alta possibilidade de retorno devido à expectativa de ter resultados futuros elevados (Santos, Alves, & Bitencourt, 2016).

A agressividade competitiva é a resposta às ameaças, sendo uma característica que leva a empresa a alocar seus recursos em projetos para aumentar a participação de mercado em curto prazo (Martens & Freitas, 2007). Relaciona-se com a propensão para, direta e intensamente, desafiar seus competidores para alcançar melhores posições no mercado, visando superá-los (Silva & Boaventura, 2011). O que se tem são altos investimentos para inovação de produto e desenvolvimento de mercado por meio de reduções de preço, diferenciação em produto e ou serviço, publicidade e ações de pós-venda (Coura, Reis Neto, Verwaal, & Oliveira, 2018).

A autonomia indica que as pessoas tem liberdade e independência para tomar decisões sem constrangimentos por parte da empresa com vistas a trazer novas ideias ou visões para explorar oportunidades (Lumpkin & Dess, 1996). Nas empresas com liberdade empreendedora observam-se indivíduos independentes e equipes autônomas, que são capacitadas para atuar sem pressão (Oliveira Jr., Borini, Bernardes, & Oliveira, 2016), por outro lado, o porte — multinacionais e listadas em bolsa de valores —, pode ser limitador da autonomia devido a especificidade estrutural e decisões colegiadas (Coura, Reis Neto, Verwaal, & Oliveira, 2018).

### **3 EXPECTATIVA DOS ACIONISTAS E INVESTIDORES**

O acionista é a pessoa, física ou jurídica, que ao investir em ações de uma sociedade anônima, torna-se seu sócio. A ação ordinária dá ao seu proprietário o direito a voto em assembleias gerais de acionistas e à participação nos lucros mediante recebimento de dividendos, enquanto a ação preferencial não permite ao seu possuidor o direito a voto, mas garante-lhe prioridade no recebimento de dividendos e precedência no reembolso do capital no caso de dissolução da sociedade (Assaf Neto & Lima, 2014). Os acionistas controladores, também denominados de empreendedores, são interessados na exploração da atividade econômica, têm poder dentro da empresa e preocupam-se com a prosperidade, exercendo influência social (Cometti, 2007). Os acionistas investidores, por sua vez, identificam nas ações oportunidades de ganhos financeiros. São subdivididos, em rendeiros – que buscam obter das ações retorno financeiro em longo prazo e construir patrimônio rentável e em especuladores – que estão preocupados com os pregões da bolsa de valores e com os lucros imediatos, pois almejam apenas os resultados de sua especulação (Requião, 2015; Coelho, 2018).

A participação de grandes acionistas controladores nas empresas com estruturas de capital concentrada pode gerar dois tipos de efeitos. O efeito incentivo – é positivo para a empresa, porque gera lucros. Ele ocorre devido aos acionistas que têm muitos recursos investidos, possuem maior incentivo para coletar informações e monitorar os gestores. Isso aperfeiçoa o processo de gestão pois há maior interesse na maximização do valor da empresa. O efeito entrincheiramento – é negativo para a empresa, porque acarreta custos adicionais. Ele ocorre quando a concentração de propriedade leva os acionistas a perseguir benefícios privados à custa dos demais investidores. Isso gera ganho extra aos acionistas além da proporção de sua parte no capital, ainda que exista maior probabilidade de expropriação da riqueza dos demais acionistas (Claessens, Djankov, Fan, & Lang, 2002; Silveira, Lanzana, Barros, & Famá, 2004). Esses efeitos se associam ao conflito de agência decorrente das estruturas de capital concentradas, pois verifica-se divergência de expectativas dos investidores, especificamente, entre os interesses dos grandes (acionistas majoritários) e pequenos (acionistas minoritários) (Silveira, Lanzana, Barros, & Famá, 2004). O que de certo modo, também, é verificado entre acionistas e gestores que não têm expectativas convergentes, dado ao comportamento utilitário de cada um em buscar maximizar seus próprios interesses. É o típico caso em que o gestor influência ou toma decisões por interesses diversos daqueles da empresa (Cruz, 2018).

### **4 POTENCIALIDADE DOS FUNCIONÁRIOS**

Os funcionários possuem elevada importância para o sucesso dos negócios. Eles constituem diferencial e estão no centro das exigências por produtividade, qualidade e retornos econômicos (Laan, Ees, & Witteloostuijn, 2008; Cruz & Porto, 2016). Seu potencial em entregar resultados é percebido como um fator que motiva as empresas a investir em ações voltadas para a sua satisfação, como condições de trabalho, sistema de recompensas e programas de formação que envolvem desenvolvimento, treinamento e capacitação — individual e coletivo (Nejati, Quazi, Amran, & Ahmad, 2017; Oliveira, Cruz, & Oliveira, 2018). Programas que focam no desenvolvimento de competências requeridas pelo negócio e no conhecimento, habilidades e atitudes (Fleury & Fleury, 2001), que agregam valor social aos indivíduos e valor econômico às organizações, transformam-se em fontes de vantagem competitiva sustentável — crescimento dos negócios e desenvolvimento pessoal de cada funcionário — e, por isso, proporcionam à empresa condições para criar e inovar em seu ambiente de negócios (Almeida, Oliveira, & Santos, 2011; Oliveira, Cruz, & Oliveira, 2018).

A gestão de pessoas tem destaque nas organizações empreendedoras (Marchi, Souza, & Carvalho, 2013). Além de ser a responsável pelo recrutamento, seleção, contratação, planos de cargos e salários, remuneração e questões trabalhistas, adota medidas para desenvolver talentos,

criar um ambiente de trabalho aberto a novas ideias e executar programas que promovem a iniciativa e criatividade (Santos Silva, Silva, & Valadão, 2014). É por meio desses programas que as pessoas se adaptam à cultura organizacional (Oliveira, Oliveira, & Lima, 2016), mudam atitudes que não agregam valor ao negócio, desenvolvem competências para lidar com a evolução e modernização da organização se preparando para possíveis remanejamentos (Jain, Vyas, & Chalasani, 2016). Assim, fomenta-se o alcance de resultados para clientes, acionistas, fornecedores e comunidade em relação as atividades empresariais que buscam inovação.

## **5 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E INTERNACIONALIZAÇÃO**

O desempenho organizacional é uma medida de sucesso das empresas em alcançar os objetivos propostos para diferentes partes interessadas ao longo de determinado período de tempo (Richard, Barnett, Dwyer, & Chadwick, 2004). É aferido nas empresas por métricas subjetivas e objetivas. As subjetivas referem-se à opinião do sujeito que é entrevistado e variam de acordo com o fenômeno a ser avaliado (Schmidt & Bohnenberger, 2009). As objetivas incluem métricas financeiras tradicionais, como os indicadores de lucratividade (retorno sobre o ativo, retorno sobre o patrimônio líquido), de crescimento (participação de mercado, variação das vendas) e de valor de mercado (Q de Tobin, lucro por ação) (Cruz & Porto, 2016), assim como as métricas de esforço, como o número de funcionários e o resultado operacional.

Quando a empresa busca operar em novos mercados por meio da internacionalização, tem-se um impulsionamento do desempenho organizacional. A estratégia de operar além das fronteiras nacionais pode alavancar os resultados, aumentar os benefícios e gerar vantagem competitiva, apesar dos riscos e dos custos assumidos (Barcellos, 2010). Por isso, o desempenho organizacional será percebido como o resultado do alinhamento entre estratégias, competências organizacionais, habilidades humanas, recursos e sistema de mensuração que sintoniza esses fatores dentro da internacionalização (Callado, Mendes, & Callado, 2013).

Embora a exportação seja a forma mais frequente de internacionalização, muitas empresas possuem atuação direta no exterior por meio de atividades de distribuição, produção, parcerias estratégicas, treinamentos especializados, entre outras que extrapolam suas fronteiras nacionais (Bartlett & Beamish, 2017; Coura, Oliveira, & Reis Neto, 2018). Assim, alguns motivos que levam à internacionalização são: 1) busca de novos mercados que permitam a expansão das vendas; 2) busca de conhecimento especializado proporcionado pelas novas oportunidades que abrem a partir das diferenças de mercado; 3) busca de recursos no mercado estrangeiro e diminuição de custos dos bens e serviços produzidos; 4) retorno sobre o investimento por meio de produção e venda em grande escala; 5) diluição do risco pela atuação em mais de um mercado; 6) prestígio e maior competitividade local a partir do sucesso da atuação internacional; 7) manutenção de participação de mercado internacional pela rivalidade com concorrentes que atuam em mercados globais; 8) por exigência de grandes clientes internacionais; 9) por necessidade de atender mais de perto esses clientes; e 10) por questões logísticas (Massote, Rezende, & Versiani, 2010; Verwaal, Pastwa, Reis Neto, & Coura, 2018).

## **6 METODOLOGIA**

O estudo tem abordagem quantitativa, natureza descritiva e dados de corte transversal. O modelo apresentado por Coura, Oliveira e Reis Neto (2018, ver Figura 1) foi evoluído para dois novos cenários. Primeiro, removeu-se a internacionalização e acrescentou-se os mediadores — acionistas e investidores (ACIO) e funcionários (FUNC) — entre a orientação empreendedora e desempenho organizacional, cada qual consistindo em uma nova relação específica. Segundo, sobre a evolução anterior, passou-se a utilizar a internacionalização como moderador simultâneo das novas relações diretas que se configuram a partir da inserção dos mediadores, tal como repetiu-se o experimento daquele estudo, no qual a internacionalização é um moderador da relação orientação empreendedora e desempenho organizacional.

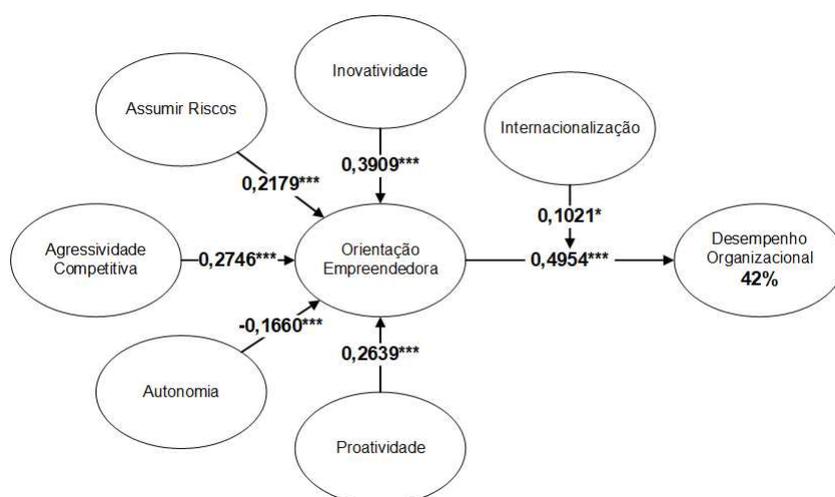


Figura 1. Internacionalização como moderadora da relação entre a orientação empreendedora e desempenho organizacional  
 Fonte: Coura, Oliveira e Reis Neto (2018, p. 8).

Os enunciados do questionário foram os mesmos utilizados por Coura, Oliveira e Reis Neto (2018, p. 5-6) para: inovatividade (INOV), assumir riscos (ASRI), agressividade competitiva (AGCO), autonomia (AUTO), proatividade (PROA), desempenho organizacional (DORG) e internacionalização (INTE). A Figura 2 apresenta as questões que foram elaboradas.

Acionistas e Investidores (ACIO)	
acio_01	Tem influência na nomeação dos membros do conselho de gestão.
acio_02	Seu valor é uma força motriz para a empresa.
acio_03	Estão ativamente envolvidos na estrutura de gestão.
acio_04	Apoiam a administração e o conselho de gestão através de incentivos financeiros.
acio_05	Recebem grande quantidade de informações sobre a empresa.
Funcionários (FUNC)	
func_01	É alocado orçamento substancial para um plano de desenvolvimento pessoal dos funcionários.
func_02	Um orçamento individual para um plano de desenvolvimento pessoal oferece benefícios significativos para a empresa.
func_03	Os funcionários são continuamente estimulados a adquirir novos conhecimentos, habilidades, competências.
func_04	Cada funcionário pode definir seus próprios objetivos de desenvolvimento profissional.
func_05	Os funcionários são estimulados a desenvolver conhecimentos, habilidades e competências que são importantes na perspectiva deles.

Figura 2. Enunciados  
 Fonte: Elaborada pelos autores.

O questionário utilizou escala Likert (discordo totalmente; discordo; não concordo nem discordo; concordo; concordo totalmente) e foi aplicado por meio do *Survey Monkey*. A divulgação se deu por meio do e-mail — clientes de instituição financeira —, no qual foram contatados profissionais dos setores de agronegócio, comércio, engenharia, indústria, logística e transporte, serviços e tecnologia da informação. A coleta de dados resultou em 271 registros (poder estatístico, *software* G\*Power; *f-test* modelo fixo de regressão linear múltipla para aumento do  $R^2$  com 5 efeitos e 10 construtos;  $\alpha = 0,05$ ;  $f^2 = 0,15$ , efeito médio;  $1 - \beta = 100\%$ ). Utilizou-se a *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) no *software* SmartPLS 3, para compreender as questões em investigação (Oliveira, Marinho, & Dias, 2016; Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017; Hair Jr., Sarstedt, Ringle, & Gudergan, 2018).

## 7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dos respondentes, 31,4% são executivos, 50,6% atuam na gerência sênior/intermediária e 18,1% são supervisores/assessores da alta administração. No que tange as empresas, 57,9% possuem alguma operação no exterior, seja subsidiária, exportação, representantes ou pontos de venda e 42,1% possuem operações apenas no Brasil. A respeito da sua mão de obra, 22,9% possuem menos de 50 funcionários, 31,0% possuem entre 51 e 500 funcionários, 15,9% possuem entre 501 e 5.000 funcionários, 4,1% possuem entre 5.001 e 10.000 funcionários e 26,2% possuem mais de 10.001 funcionários. Em relação ao controle das empresas, 29,2% são familiares, 28,0% são multinacionais com subsidiárias no Brasil, 22,9% tem gestores como acionistas, 18,8% possuem ações em bolsa de valores e 1,1% são de economia mista com participação do governo, inclusive, o faturamento bruto anual das empresas, correspondeu a 5,9% com até R\$2,9 milhões, 25,8% entre R\$3 milhões e R\$19,9 milhões, 15,5% entre R\$20 milhões e R\$99,9 milhões, 11,4% entre R\$100 milhões e R\$299,9 milhões, 8,9% entre R\$300 milhões e R\$999,9 milhões e 32,5% acima de R\$1 bilhão. A Figura 3 em relação a primeira evolução apresenta o modelo de mensuração mediação, cujo construto está em ‘caixa alta’ e seus indicadores em ‘caixa baixa’.

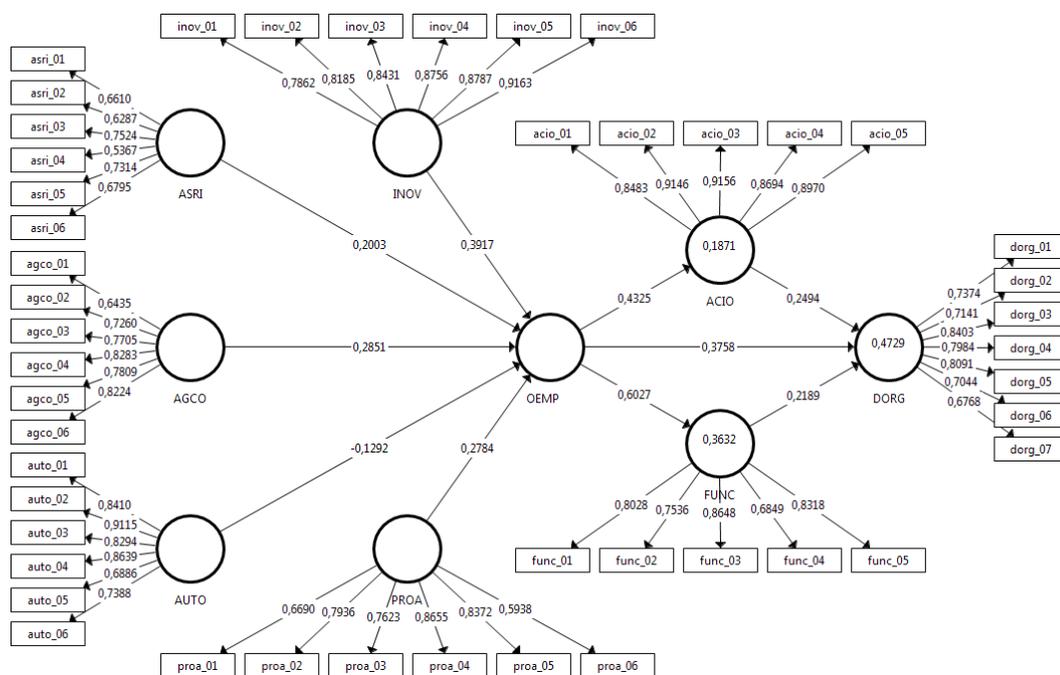


Figura 3. Modelo Mediação  
Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 1 indica que no modelo de mensuração mediação os construtos e os indicadores diferem entre si e são confiáveis e válidos.

Tabela 1. Validação do Modelo Mediação

Construtos	alfa de Cronbach <sup>1</sup>	Confiabilidade Composta <sup>1</sup>	Variância Média Extraída <sup>2</sup>	Fornell-Larcker <sup>3</sup>							
				ACIO	AGCO	ASRI	AUTO	DORG	FUNC	INOV	PROA
ACIO	0,9342	0,9498	0,7910	<b>0,8894</b>	0	0	0	0	0	0	0
AGCO	0,8559	0,8934	0,5845	0,4118	<b>0,7645</b>	0	0	0	0	0	0
ASRI	0,7526	0,8276	0,4472	0,2559	0,4835	<b>0,6687</b>	0	0	0	0	0
AUTO	0,8987	0,9220	0,6654	-0,0269	-0,1256	-0,2391	<b>0,8157</b>	0	0	0	0
DORG	0,8746	0,9030	0,5723	0,4949	0,4837	0,5030	-0,2915	<b>0,7565</b>	0	0	0
FUNC	0,8478	0,8919	0,6243	0,3791	0,4379	0,4106	-0,2306	0,5399	<b>0,7901</b>	0	0
INOV	0,9252	0,9417	0,7295	0,3843	0,5813	0,5773	-0,1710	0,5017	0,5564	<b>0,8541</b>	0
PROA	0,8481	0,8895	0,5768	0,3745	0,7071	0,4939	-0,0180	0,4795	0,5112	0,6754	<b>0,7595</b>

Fonte: Dados da pesquisa. <sup>1</sup> Confiabilidade. <sup>2</sup> Validade Convergente. <sup>3</sup> Validade Discriminante.

A Figura 4 em relação a segunda evolução apresenta o modelo de mensuração mediação-moderação, cujo construto está em ‘caixa alta’ e seus indicadores em ‘caixa baixa’.

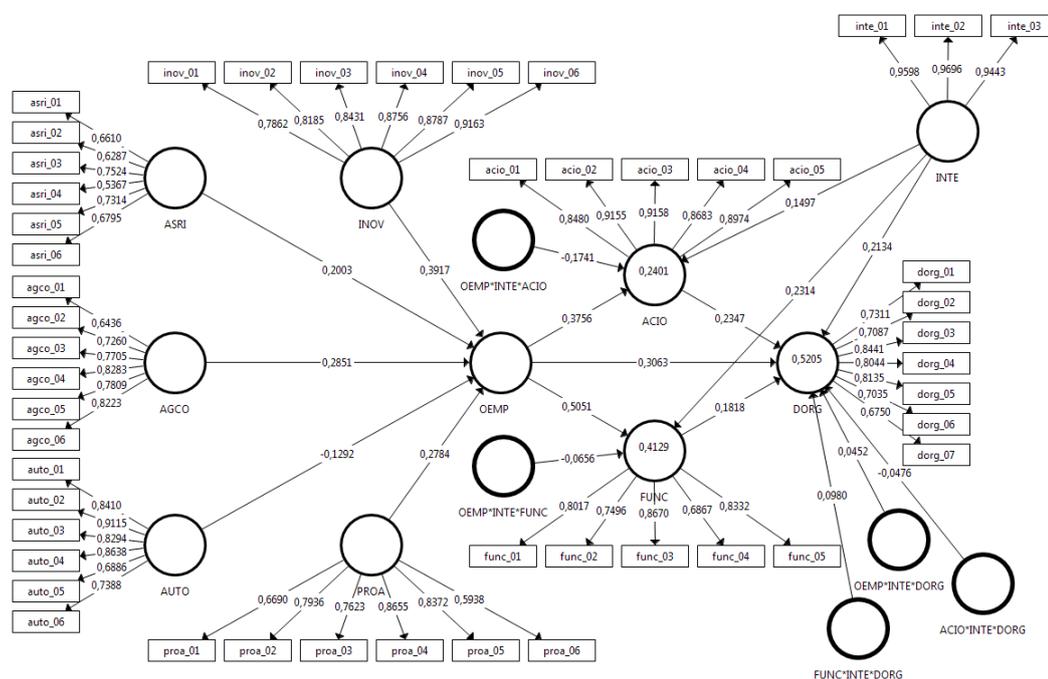


Figura 4. Modelo Mediação-Moderação  
Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 2 indica que no modelo de mensuração mediação-moderação os construtos e os indicadores diferem entre si e são confiáveis e válidos.

Tabela 2. Validação do Modelo Mediação-Moderação

Construtos	alfa de Cronbach <sup>1</sup>	Confiabilidade Composta <sup>1</sup>	Variância Média Extraída <sup>2</sup>	Fornell-Larcker <sup>3</sup>								
				ACIO	AGCO	ASRI	AUTO	DORG	FUNC	INOV	INTE	PROA
ACIO	0,9342	0,9498	0,7911	<b>0,8894</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
AGCO	0,8559	0,8934	0,5845	0,4115	<b>0,7645</b>	0	0	0	0	0	0	0
ASRI	0,7526	0,8276	0,4472	0,2555	0,4835	<b>0,6687</b>	0	0	0	0	0	0
AUTO	0,8987	0,9220	0,6654	-0,0267	-0,1256	-0,2391	<b>0,8157</b>	0	0	0	0	0
DORG	0,8746	0,9031	0,5726	0,4932	0,4833	0,5031	-0,2916	<b>0,7567</b>	0	0	0	0
FUNC	0,8478	0,8920	0,6244	0,3787	0,4373	0,4104	-0,2310	0,5387	<b>0,7902</b>	0	0	0
INOV	0,9252	0,9417	0,7295	0,3842	0,5813	0,5773	-0,1709	0,5012	0,5566	<b>0,8541</b>	0	0
INTE	0,9553	0,9710	0,9176	0,3210	0,3067	0,3890	-0,2082	0,4994	0,4540	0,3680	<b>0,9579</b>	0
PROA	0,8481	0,8895	0,5768	0,3741	0,7071	0,4939	-0,0180	0,4786	0,5107	0,6754	0,3341	<b>0,7595</b>

Fonte: Dados da pesquisa. <sup>1</sup> Confiabilidade. <sup>2</sup> Validade Convergente. <sup>3</sup> Validade Discriminante.

## 7.1 Efeitos Mediadores dos Acionistas/Investidores e Funcionários

A inclusão das novas variáveis resulta na mediação parcial complementar em ambos cenários. Isso significa que apenas uma parte da orientação empreendedora no desempenho organizacional é mediada pelos acionistas/investidores e pelos funcionários. Logo, tem-se, ainda, influência da orientação empreendedora no desempenho organizacional, o qual continua a ser explicado independente dos mediadores, que poderiam confundir ou, mesmo, falsificar a influência da orientação empreendedora no desempenho organizacional. As mudanças observadas estão na relação direta, que é reduzida de 0,4954  $p < 0,01$  (Coura, Oliveira, & Reis Neto, 2018) para 0,3758  $p < 0,01$  e também, na explicação do desempenho organizacional que aumenta de 42% para 47%. Isso evidencia que acionistas/investidores e funcionários contribuem para o desempenho da organização que tem a orientação empreendedora e suas

dimensões como antecedentes, os quais, por sua vez, explicam 19% das expectativas dos acionistas/investidores e 36% da potencialidade dos seus funcionários, conforme Figura 5.

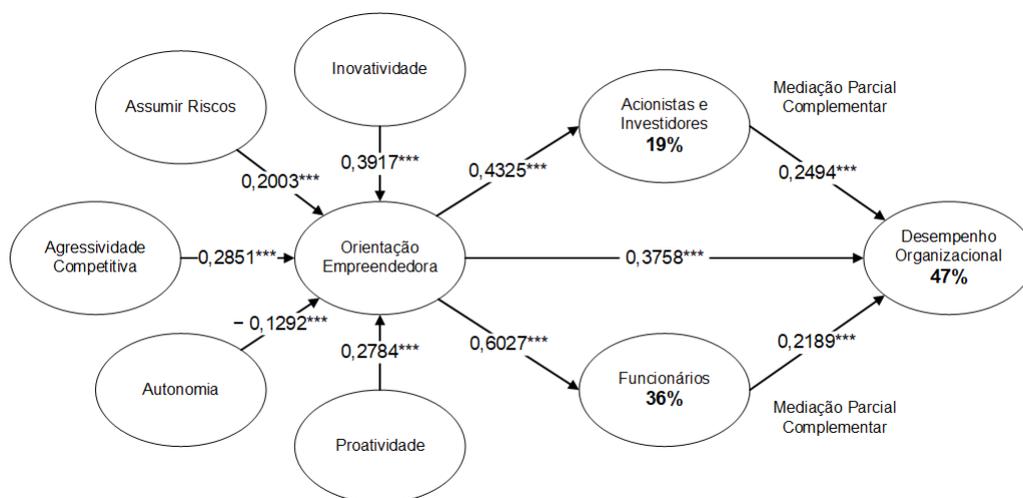


Figura 5. Resultados Mediação

Fonte: Elaborada pelos autores. \*\*\*  $p < 0,01$ . \*\*  $p < 0,05$ . \*  $p < 0,10$ .

Os demais resultados sugerem que as empresas com orientação empreendedora influenciam seus acionistas/investidores ( $0,4325$   $p < 0,01$ ) e funcionários ( $0,6027$   $p < 0,01$ ). Em relação aos primeiros, verifica-se que os líderes empreendedores geram valor para o negócio, logo, eles são capazes de agir sobre as expectativas daqueles que investem na organização, especialmente, ao realizar negociações no que tange à aprovação de investimentos para realização de novos empreendimentos. Quanto aos funcionários, têm-se um clima organizacional que favorece o trabalho e a iniciativa para apresentação de soluções, propostas de melhoria e novas ideias para aperfeiçoar os processos, garantir a qualidade, o desempenho e a eficácia das entregas (Hayton, 2005; Ferreira, 2007; Franco & Hashimoto, 2014).

A influência dos acionistas/investidores no desempenho organizacional ( $0,2494$   $p < 0,01$ ) ocorre à medida que, dentre outras ações, é estabelecido um sistema de controle para monitorar as ações dos gestores. Um exemplo, é a formação do conselho de administração por agentes externos (auditores, bancos de investimentos, agências de classificação de risco, etc.). O fato é que o conselho de administração independente monitora com mais eficiência a gestão e reduz os conflitos de agência (Brick & Chidambaran, 2010; Cruz, 2018). Assim, relações positivas entre conselheiros independentes e desempenho organizacional decorre do poder do conselho de administração em minimizar a influência dos executivos sobre seus próprios sistemas de remuneração, contratação, demissão, assim como de sua capacidade em restringir que o principal executivo — *Chief Executive Officer* (CEO) —, seja também o presidente do conselho de administração, uma vez isso prejudica a gestão (Sonza & Kloeckner, 2014; Cruz, 2018).

A orientação empreendedora é um indicador da efetividade de práticas criativas, proativas e inovadoras. Essas são incentivadas e desenvolvidas por meio de programas de formação, desenvolvimento e treinamento que buscam proporcionar uma cultura para a promoção da internacionalização, sendo propulsora do espírito empreendedor na organização (Franco & Hashimoto, 2014; Oliveira, Boldorini, Oliveira, & Lima, 2016). Por isso, a influência dos funcionários no desempenho organizacional ( $0,2189$   $p < 0,01$ ) confirma que as pessoas são decisivas para aumentar os níveis de produtividade, crescimento e competitividade das empresas (Jain, Vyas, & Chalasani, 2016; Madueño, Jorge, Conesa, & Martínez-Martínez, 2016). Por isso, funcionários que trabalham em um ambiente harmonioso, integrado, produtivo e sinérgico estão mais satisfeitos e sentem-se valorizados pela empresa, o que aumenta seu comprometimento para com o negócio e potencializa suas capacidades para obter resultados.

## 7.2 Efeitos Moderadores da Internacionalização

O efeito moderador descreve a situação na qual a relação entre dois construtos não é constante, mas depende de um terceiro construto que modifica a força ou a direção da relação no modelo estrutural (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Coura, Oliveira e Reis Neto (2018) mostraram que a internacionalização modera positivamente a relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional ( $0,1021^{p < 0,10}$ ), de forma que, quando ela está presente ou é observada em maior grau, há um aumento na influencia ( $0,4954 + 0,1021 = 0,5975^{p < 0,10}$ ) e a recíproca é verdadeira, quando ela está ausente ou é observada em menor grau, há uma redução na influencia ( $0,4954 - 0,1021 = 0,3933^{p < 0,10}$ ). Em outras palavras, as empresas brasileiras com operações no exterior têm melhor desempenho organizacional, quanto maior for a influência da orientação empreendedora, comparado, ao desempenho organizacional das empresas que possuem operações apenas no Brasil (Coura, Oliveira, & Reis Neto, 2018).

Este estudo avança sobre esse resultado para verificar se a internacionalização é capaz de moderar novas relações a partir da inserção dos mediadores. Das cinco relações: 1) orientação empreendedora e acionistas/investidores; 2) acionistas/investidores e desempenho organizacional; 3) orientação empreendedora e desempenho organizacional; 4) orientação empreendedora e funcionários; e 5) funcionários e desempenho organizacional, somente a relação 1 é moderada pela internacionalização, sendo seu valor negativo ( $-0,1742^{p < 0,01}$ ). O que fica evidenciado na Figura 5 pela redução da influência da orientação empreendedora nos acionistas e investidores de  $0,4325^{p < 0,01}$  para  $0,3756^{p < 0,01}$ . A explicação do desempenho organizacional que já havia aumentado de 42% (Coura, Oliveira, & Reis Neto, 2018) para 47%, agora é concebido em 52%. Também, há aumento das expectativas dos acionistas/investidores de 19% para 24% e potencialidade dos funcionários de 36% para 41%, conforme Figura 6.

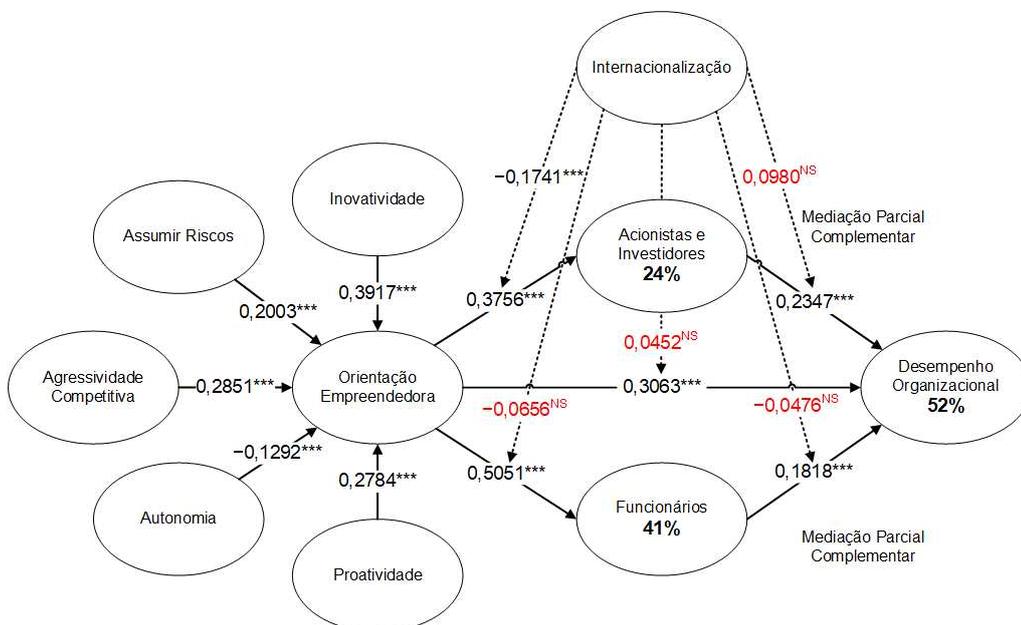


Figura 6. Resultados Mediação-Moderação

Fonte: Elaborada pelos autores. <sup>NS</sup> não significante. \*\*\*  $p < 0,01$ . \*\*  $p < 0,05$ . \*  $p < 0,10$ .  
A linha pontilhada representa o efeito moderador

São coerentes os resultados nos quais não se observa moderação da internacionalização — na relação orientação empreendedora e desempenho organizacional, porque existe mediação parcial complementar; na relação orientação empreendedora e funcionários, porque esses não percebem benefícios para si; na relação acionistas/investidores e desempenho organizacional, porque *ex post* representa as ações dos líderes empreendedores; e na relação funcionários e

desempenho organizacional, porque *ex post* indica o esforço para realização do trabalho. No mais, tem-se que a internacionalização modera negativamente a influência da orientação empreendedora nos acionistas e investidores ( $OEMP*INTE*ACIO \rightarrow [OEMP \rightarrow ACIO] = -0,1741$   $p < 0,01$ ). Sendo que nas empresas brasileiras quando a internacionalização está presente ou é observada em menor grau, isto é, aumenta em um desvio padrão, a relação entre orientação empreendedora e acionistas/investidores, reduz no caminho estrutural ( $OEMP \rightarrow ACIO = 0,3756 + |-0,1741| = 0,5497$   $p < 0,01$ ). Caso contrário, se a internacionalização está ausente ou é observada em maior grau, isto é, reduz em um desvio padrão, a relação entre orientação empreendedora e acionistas/investidores, aumenta no caminho estrutural ( $OEMP \rightarrow ACIO = 0,3756 - |-0,1741| = 0,2015$   $p < 0,01$ ). A Figura 7 demonstra esse efeito moderador.

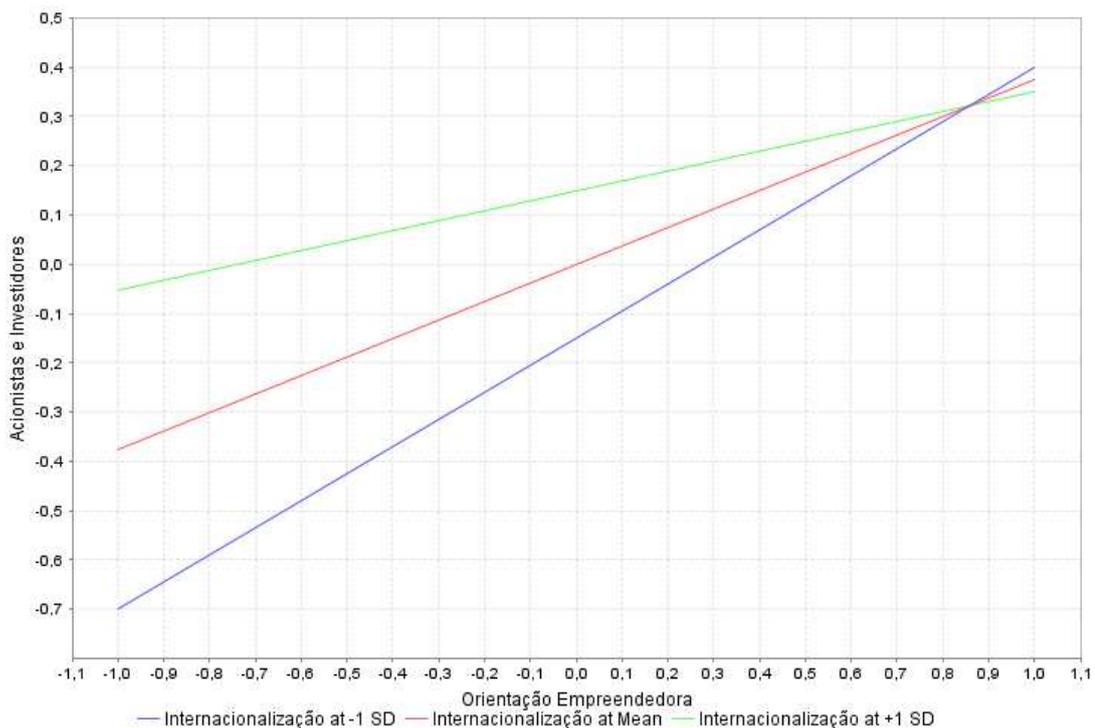


Figura 7. Inclinação do Efeito Moderador  
 Fonte: Dados da pesquisa. SD = Desvio padrão.

Quando os mediadores acionistas/investidores e funcionários intermediam a relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional, a moderação da internacionalização passa a ser observada somente na relação entre orientação empreendedora e acionistas/investidores, deixando de existir entre orientação empreendedora e desempenho organizacional (ver Figura 1). Essa transição do efeito moderador não deve ser interpretada como a neutralização da internacionalização no desempenho organizacional. Mesmo que —, seus efeitos dependam dos benefícios e custos decorrentes do processo de internacionalização, e essa combinação possa variar devido a uma série de fatores, como estágios de inserção no mercado de cada empresa, objetivo, ritmo, velocidade da internacionalização e limites da capacidade de ação dos seus gestores (Dórea, Pereira, & Martins, 2015) —, a mediação parcial complementar explica a transição do efeito moderador da internacionalização de uma relação para outra, porque neste cenário (ver Figura 6) há compartilhamento das influências entre a relação direta ( $OEMP \rightarrow DORG$ ) e a relação indireta ( $OEMP \rightarrow ACIO \rightarrow DORG$ ). O efeito da orientação empreendedora nos acionistas e investidores indica que as empresas orientadas ao empreendedorismo, por meio de seus líderes com o mesmo perfil, têm condições de influenciar seus sócios nas negociações para aprovar projetos com elevado risco (Brockbank, 1999; Hayton, 2005; Franco & Hashimoto, 2014). As expectativas dos acionistas e investidores no

desempenho organizacional, apontam que esses agentes reconhecem e buscam estabelecer um sistema de monitoramento que tem por base o conselho de administração formado por agentes externos independentes, para aperfeiçoar a gestão na empresa de modo a reduzir os conflitos e minimizar os custos de agência (Brick & Chidambaran, 2010; Sonza & Kloeckner, 2014).

Os líderes empreendedores necessitam se preocupar, simultaneamente, com o desempenho da organização e com as expectativas de prosperidade dos acionistas e investidores (Cometti, 2007) no aspecto de que a empresa tem operações e negócios no exterior (Martens, Freitas, Boissin, & Behr, 2010). Na prática, infere-se que há certa confusão na mente desses gestores, porque, enquanto empreendedores, a intenção é realizar resultados e obter benefícios apenas para os proprietários (Hashimoto & Belê, 2014). A partir do momento em que se tem uma oferta pública de ações ou aporte financeiro de terceiros, os novos agentes passam a se interessar pelos resultados da empresa. Agora é preciso maximizar valor de mercado, aumentar as receitas, diminuir os gastos, entre outras preocupações de gestão, as quais significam que a empresa precisa ter receitas suficientes para existir, ser sustentável e atender aos interesses de ganhos econômicos que residem naqueles que voluntariamente passaram a ser sócios da empresa (Assaf Neto & Lima, 2014; Coelho, 2018). Logo, quanto menor a influência da orientação empreendedora e suas dimensões nas empresas brasileiras internacionalizadas, maior a influência dos acionistas e investidores. E isso faz todo sentido, porque esses agentes estão preocupados com o próprio retorno econômico-financeiro. Portanto, se as práticas gerenciais forem deficientes, será necessário intervir na empresa para restabelecer a direção e tornar a empresa lucrativa em todos os mercados nas quais estiver atuando.

## 8 CONCLUSÕES

O estudo demonstrou que a relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional é mediada por acionistas/investidores e por funcionários. Também revelou que somente a relação entre orientação empreendedora e acionistas/investidores é moderada pela internacionalização, de forma que sobre o modelo evoluído, com a transição do efeito moderador da internacionalização de uma relação para outra, a internacionalização não continuou a impulsionar o efeito da orientação empreendedora no desempenho organizacional. Ambos modelos apresentados têm capacidade de explicação, mas considera-se que o modelo mediação-moderação é mais robusto, porque além de assertivamente corroborar parte de Coura, Oliveira e Reis Neto (2018), ele apresenta resultados expressivos no que tange a capacidade de explicação nas expectativas dos acionistas e investidores (24%), na potencialidade dos funcionários (41%) e no próprio desempenho organizacional (52%). É o caso de destacar que a internacionalização é um fator organizacional do ambiente externo que exerce influência sobre, e é capaz de modificar, os resultados das empresas. No estudo anterior, ela ajudou a explicar os efeitos da orientação empreendedora no desempenho organizacional. Agora, ela permitiu compreender como ocorre a relação entre orientação empreendedora e acionistas/investidores.

No que se refere as dimensões da orientação empreendedora há similaridade com os resultados de Coura, Oliveira e Reis Neto (2018). Nas relações das dimensões antecedentes com a orientação empreendedora, tem-se um valor menor em assumir riscos e valores maiores em inovatividade, agressividade competitiva, proatividade e autonomia. O interesse pela gestão da inovação é aquele que apresentou maior grau neste estudo. O respaldo a novas ideias, processos criativos e experimentação asseguram resultados em serviços e processos. No que se refere ao posicionamento em relação ao mercado, a agressividade competitiva caracteriza a resposta às ameaças, tal como a proatividade representa a exploração de oportunidades. Em ambos casos, a intenção é alcançar vantagem competitiva sustentável que pode ser obtida pela antecipação às ações da concorrência. É preciso pensar a respeito das futuras necessidades da empresa, ter um planejamento orientado a problemas, buscar novas oportunidades, inserir a empresa em novos mercados, introduzir novos produtos, prestar serviços inovadores, monitorar

o movimento do mercado, promover disrupção tecnológica, aperfeiçoar as técnicas de produção, reduzir preço de produtos, investir em publicidade, diferenciar produtos e serviços, investir no relacionamento de pós venda, tudo isso com ênfase de curto e longo prazos.

Também chama atenção, que houve uma redução nos valores da assunção de riscos entre os estudos, mas é importante destacar que a autonomia, mesmo continuando a influenciar negativamente a orientação empreendedora, neste estudo, apresentou um aumento de  $-0,1660$   $p < 0,01$  para  $-0,1292$   $p < 0,01$ . A inferência é que a suposição de Coura, Reis Neto, Verwaal e Oliveira (2018) e as observações de Coura, Oliveira e Reis Neto (2018) fazem sentido. As empresas de grande porte tendem a ter sua tomada de decisão de forma colegiada por meio dos conselhos de administração. Esses representam o interesse tanto dos proprietários fundadores, quanto da pessoa, física ou jurídica, que investiram nas ações da sociedade anônima, tornando-se seu sócio. Por isso, é esperado que os líderes empreendedores que estão na alta administração sejam centralizadores e assim a delegação para tomada de decisão atinja poucos agentes. O fato é que essa inferência se reproduziu na percepção dos respondentes de ambos estudos.

A limitação centra-se na heterogeneidade das empresas que especificam a amostra em termos de função dos respondentes, operações no exterior, setor econômico, número de funcionários, controle acionário e receita bruta, por isso, os resultados não podem ser estendidos ou generalizados para as empresas brasileiras. Não foi utilizado uma variável para identificar o grau de internacionalização de cada empresa. Futuros trabalhos podem optar por avaliar a internacionalização como mediador ou, mesmo simultaneamente como mediador-moderador, da relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional. Também, é viável proceder a análise de importância-desempenho dos indicadores para destacar as áreas que requerem ação gerencial, posto que essas podem ser vistas como fatores críticos de sucesso.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, E., Oliveira, I. G., & Santos, M. A. (2011). Desenvolvimento e capacitação de pessoas. *Revista Visão Acadêmica*, 3(1), 89-101.
- Assaf Neto, A., & Lima, F. G. (2014). *Curso de administração financeira* (3 ed.). São Paulo: Atlas.
- Barcellos, E. P. (2010). *Internacionalização de empresas brasileiras: Um estudo sobre a relação entre o grau de internacionalização e desempenho financeiro*. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Bartlett, C. A., & Beamish, P. W. (2017). *Transnational management: Text, cases, and readings in cross-border management* (7 ed.). Boston: Cambridge University Press.
- Brick, I. E., & Chidambaran, N. K. (2010). Board meetings, committee structure, and firm value. *Journal of Corporate Finance*, 16(4), 533-553.
- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38(4), 337-352.
- Callado, A. A., Mendes, E., & Callado, A. L. (2013). Um estudo empírico da significância das relações entre a elaboração de metas estratégicas e o uso de indicadores de desempenho. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 11(21), 1-15.
- Claessens, S., Djankov, S., Fan, J. P., & Lang, L. H. (2002). Disentangling the incentive and entrenchment effect of large shareholdings. *Journal of Finance*, 57(6), 2741-2771.
- Coelho, F. U. (2018). *Curso de direito comercial: Direito de empresa* (21 ed., Vol. 2). São Paulo: Saraiva.

- Cometti, M. T. (2007). *O direito dos acionistas de participar nos lucros sociais*. Dissertação (Mestrado em Direito), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- Coura, L. F. (2017). *Análise das relações entre as dimensões da orientação empreendedora, a internacionalização e o desempenho organizacional*. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade FUMEC, Belo Horizonte.
- Coura, L. F., Oliveira, R. R., & Reis Neto, M. T. (2018). A internacionalização como moderadora da relação existente entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional. *Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* (pp. 1-17). Rio de Janeiro: ANPAD.
- Coura, L. F., Reis Neto, M. T., Verwaal, E., & Oliveira, R. R. (2018). Orientação empreendedora: Conceitos e dimensões. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 9(2), 2533-2555.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(1), 57-82.
- Cruz, J. E. (2018). A teoria dos stakeholders na perspectiva jurídica da teoria da agência: Um ensaio teórico. *Revista Foco*, 11(2), 207-223.
- Cruz, J. E., & Porto, R. B. (2016). Desempenho social e financeiro de pequenas e médias empresas: Modelo conceitual de causa e efeito. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 15(2), 60-70.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Dórea, D. T., Pereira, V. S., & Martins, V. F. (2015). Contribuição do processo de internacionalização no desempenho das empresas no Brasil. *Revista de Auditoria Governança e Contabilidade*, 3(7), 37-52.
- Fernandes, D. V., & Santos, C. P. (2008). Orientação empreendedora: Um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 7(1), 1-28.
- Ferreira, J. J. (2007). A orientação estratégica empreendedora como determinante de crescimento das pequenas empresas da indústria transformadora: O caso português. *Panorama Socioeconômico*, 25(34), 34-47.
- Fleury, M. T., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(Especial), 183-196.
- Floriani, D. E., & Fleury, M. T. (2012). O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 438-458.
- Franco, M. M., & Hashimoto, M. (2014). Liderança empreendedora e práticas de gestão de pessoas: Um estudo sobre a eficácia na promoção do empreendedorismo corporativo. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3(3), 104-128.
- Freitas, H. M., Martens, C. D., Boissin, J.-P., & Behr, A. (2012). Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. *Revista de Administração*, 47(2), 163-179.

- Hair Jr., J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2 ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Hair Jr., J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Thousand Oaks: Sage.
- Hashimoto, M., & Belê, E. (2014). A importância dos gerentes na orientação empreendedora. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3(2), 120-144.
- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 21-41.
- IBGC. (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (5 ed.). São Paulo, SP: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
- Jain, P., Vyas, V., & Chalasani, D. P. (2016). Corporate social responsibility and financial performance in SMEs: A structural equation modelling approach. *Global Business Review*, 17(3), 630-653.
- Laan, G. V., Ees, H. V., & Witteloostuijn, A. V. (2008). Corporate social and financial performance: An extended stakeholder theory and empirical test with accounting measures. *Journal of Business Ethics*, 79(3), 299-310.
- Lacerda, F. M., Belfort, A. C., & Martens, C. D. (2015). Manifestação da orientação empreendedora em uma organização sem fins lucrativos. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 4(2), 66-95.
- Lazzarotti, F., Silveira, A. L., Carvalho, C. E., Rossetto, C. R., & Sychoski, J. C. (2015). Orientação empreendedora: Um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 673-695.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academic of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Madueño, J. H., Jorge, M. L., Conesa, I. M., & Martínez-Martínez, D. (2016). Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective. *Business Research Quarterly*, 19(1), 55-72.
- Marchi, M. O., Souza, T. M., & Carvalho, M. B. (2013). Treinamento e desenvolvimento de pessoas. *Cadernos de Graduação*, 1(16), 29-40.
- Martens, C. D., & Freitas, H. M. (2007). Empreendedorismo no nível organizacional: Um modelo conceitual para estudo da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos. *Revista Administração MADE*, 11(1), 15-44.
- Martens, C. D., Freitas, H. M., Boissin, J.-P., & Behr, A. (2010). Orientação empreendedora: Revisitando conceitos e aproximando com a internacionalização das organizações. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 4(2), 112-126.
- Massote, C. G., Rezende, S. F., & Versiani, Â. F. (2010). A dinâmica de relacionamentos nacionais e internacionais em processos de internacionalização: Um estudo de caso de uma agência norte-americana de publicidade no mercado brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(1), 61-79.
- Messeghem, K. (2003). Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs. *International Small Business Journal*, 21(2), 197-212.

- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Nejati, M., Quazi, A., Amran, A., & Ahmad, N. H. (2017). Social responsibility and performance: Does strategic orientation matter for small businesses? *Journal of Small Business Management*, 55(1), 43-59.
- OECD. (2015). *G20/OECD Principles of corporate governance* (3 ed.). Paris, FR: Organisation for Economic Co-operation and Development Publishing.
- Oliveira Jr., A. B., & Oliveira, M. J. (2018). The impact of autonomous leaders on firms' entrepreneurial orientation, competitive aggressiveness and strategic alliances and the mediating effect of marketing orientation in the entrepreneurial orientation and strategic alliances relationship. *Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* (pp. 1-17). Rio de Janeiro: ANPAD.
- Oliveira Jr., A. B., Borini, F. M., Bernardes, R. C., & Oliveira, M. J. (2016). Impact of entrepreneurial orientation on strategic alliances and the role of top management. *Revista de Administração de Empresas*, 56(3), 315-329.
- Oliveira, R. R., Boldorini, P. S., Oliveira, R. R., & Lima, J. B. (2016). Aspectos da cultura de organizações brasileiras internacionalizadas. *Qualitas Revista Eletrônica*, 17(1), 21-36.
- Oliveira, R. R., Cruz, J. E., & Oliveira, R. R. (2018). Fatores críticos de sucesso na gestão de projetos: Análise dos indicadores que constituem os predecessores da estratégia, pessoas e operações. *Revista de Gestão e Projetos*, 9(3), 49-66.
- Oliveira, R. R., Marinho, M. F., & Dias, A. T. (2016). Um estudo sobre a utilização da modelagem de equações estruturais na produção científica nas áreas de administração e sistemas de informação. *Revista de Administração da UFSM*, 9(4), 559-578.
- Oliveira, R. R., Oliveira, R. R., & Lima, J. B. (2016). Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(1), 19-35.
- Requião, R. (2015). *Curso de direito comercial* (32 ed., Vol. 2). São Paulo: Saraiva.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255-266.
- Santos Silva, A. P., Silva, M. d., & Valadão, R. d. (2014). Capacitação de jovens profissionais: Um estudo de caso na legião mirim de Pereira Barreto. *Revista Interatividade*, 2(1), 114-134.
- Santos, A. C., & Alves, M. S. (2009). Dimensões da orientação empreendedora e seus diferentes impactos no desempenho de empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul do Brasil. *Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* (pp. 1-16). Rio de Janeiro: ANPAD.
- Santos, A. C., Alves, M. S., & Bitencourt, C. C. (2016). Dimensões da orientação empreendedora e o impacto no desempenho de empresas incubadas. *BASE. Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 15(4), 100-126.
- Schmidt, S., & Bohnenberger, M. C. (2009). Perfil empreendedor e desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(3), 450-467.
- Silva, P. P., & Boaventura, J. M. (2011). Estratégia de internacionalização de firmas brasileiras e desempenho financeiro. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10(3), 4-21.

- Silveira, A. D., Lanzana, A. P., Barros, L. A., & Famá, R. (2004). Efeito dos acionistas controladores no valor das companhias abertas brasileiras. *Revista de Administração da USP*, 39(4), 362-372.
- Sonza, I. B., & Kloeckner, G. d. (2014). A governança corporativa influencia a eficiência das empresas brasileiras? *Revista Contabilidade & Finanças*, 25(65), 145-160.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962.
- Venson, A. B., Fiates, G. G., Dutra, A., Carneiro, M. L., & Martins, C. (2013). O recurso mais importante para as organizações são mesmo as pessoas? Uma análise da produção científica sobre qualidade de vida no trabalho (QVT). *Revista de Administração da UFSM*, 6(1), 139-158.
- Verwaal, E., Pastwa, A., Reis Neto, M. T., & Coura, L. F. (2018). The development of entrepreneurial orientation in emerging economies: The role of information voids and strategic planning. *Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* (pp. 1-17). Rio de Janeiro: ANPAD.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24(1), 37-48.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship - performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.