

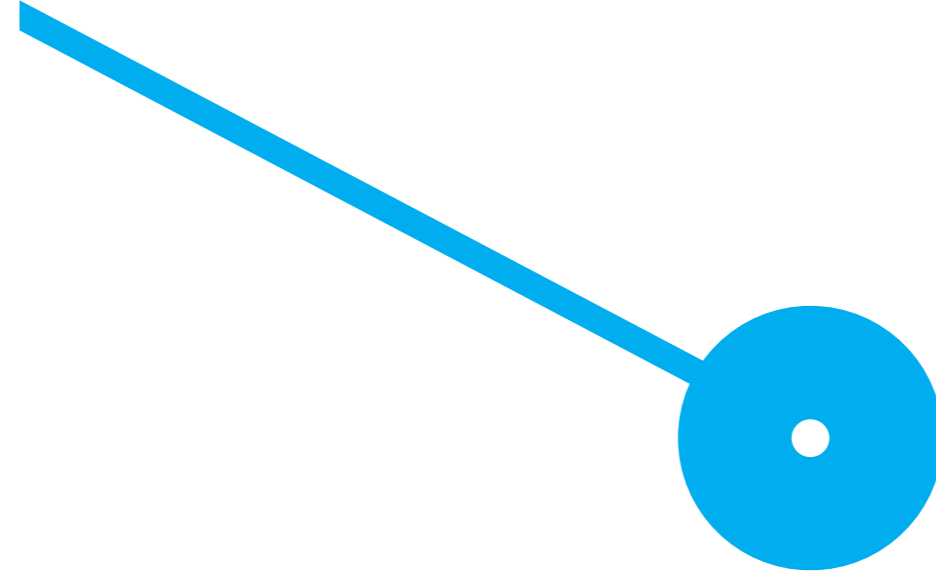
A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO
EMPREENDEDORA NA DECISÃO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO: UMA PERSPETIVA DE
GÉNERO
Alexandra Cecília Teixeira Ribeiro

11/2022

A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NA DECISÃO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO: UMA PERSPETIVA DE GÉNERO
Alexandra Cecília Teixeira Ribeiro

A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NA DECISÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UMA PERSPETIVA DE GÉNERO

Alexandra Cecília Teixeira Ribeiro



"Always aim high, work hard, and care deeply about what you believe in. And, when you stumble, keep faith. And, when you're knocked down, get right back up and never listen to anyone who says you can't or shouldn't go on."

Hillary Clinton

AGRADECIMENTOS

Numa vida feita de alguns acasos felizes foi o agarrar de cada uma das oportunidades que me fez chegar aqui hoje. Foco. Resistência. Paciência. Um dia após o outro. E este percurso é quase igual a um olhar orgulhoso de uma mãe ou de um pai.

O fim determina o valor do esforço. Por isso, começo estes agradecimentos com uma palavra de apreço para a minha mãe, para a minha família, amigos, professores, orientadores e a todos os que colaboraram nesta dissertação.

Sou profundamente grata à minha mãe, o meu maior exemplo de força. A mulher mais incrível que conheço. Guiou o meu caminho até aqui e ensinou-me a importância dos verdadeiros valores.

Gostaria também de agradecer às minhas orientadoras, Alexandra Braga e Carla Marques, pelo apoio e confiança. Agradeço, também, ao professor Vítor Braga, uma figura incontornável nestes quase três anos, sempre disponível e acessível.

A todos, muito obrigada!

‘Women belong in all places decisions are being made.’ (Ruth Bader Ginsburg)

RESUMO

A orientação empreendedora (OE) é um dos conceitos centrais na literatura de empreendedorismo, com uma relevância inquestionável no crescimento económico. Os empreendedores são motivados a iniciar um negócio, seja por oportunidade ou necessidade, e a OE tem valor como fator de influência na determinação de tomada de decisão, nomeadamente, a nível internacional. O objetivo desta dissertação é reconhecer quais as dimensões da OE que estão associadas à perspetiva de internacionalização. Para atingir este objetivo foram elaborados dois estudos: o primeiro pretende fornecer orientação aos investigadores sobre: (a) mapeamento da literatura em orientação empreendedora individual (OEI) numa perspetiva de internacionalização (OEI(I)); (b) os desafios e possibilidades de medição da OEI(I) e; (c) futuras linhas de investigação da OEI(I); de forma a servir de base para o estudo seguinte. No segundo estudo, com recurso a métodos qualitativos – entrevistas a seis empreendedores do setor têxtil e de vestuário – pretende-se investigar o impacto das dimensões da OE nas motivações e intenções empreendedoras para a internacionalização e inferir se o género tem implicações neste sentido. As principais conclusões deste estudo apontam para: os temas em estudo neste campo de investigação baseiam-se, essencialmente, em quatro eixos – desempenho, estratégia de internacionalização, atitude empreendedora e gestão – evidenciando a presença de convergência dos temas em estudo; a OE aumenta positivamente a intenção empreendedora; há uma forte relação entre a intenção empreendedora internacional e as dimensões de proatividade, assunção de riscos e perseverança; que o género não é uma questão significativamente subjacente à questão do sucesso organizacional e; a importância de cada dimensão para predizer a natureza e o sucesso de um empreendimento nos mercados nacionais e internacionais, depende de fatores externos, fatores internos e das características dos líderes da organização, podendo a OE ser constituída por diferentes combinações das sete dimensões estudadas.

Palavras-chave: orientação empreendedora, orientação empreendedora individual, orientação empreendedora internacional, internacionalização, género.

ABSTRACT

Entrepreneurial orientation (EO) is one of the central concepts in the entrepreneurship literature, with an unquestionable relevance in economic growth. Entrepreneurs are motivated to start a business, whether by opportunity or need, and EO has value as an influential factor in decision-making determination, namely at the international level. The general objective of this dissertation is to recognize which EO dimensions are associated with the internationalization perspective. To achieve this goal two studies were developed: the first one aims at providing guidance to researchers about: (a) mapping the literature on IEO from an internationalization perspective (IEO(I)); (b) the challenges and possibilities of measuring IEO(I) and; (c) future lines of research on IEO(I); in order to serve as a basis for the following study. In the second, using qualitative methods - interviews with 6 entrepreneurs from the textile and clothing sector - it is intended to investigate the impact of EO dimensions in entrepreneurial motivations and intentions for internationalization and to infer if gender has implications in this regard. The main findings of this study are: the themes under study in this field are based on 4 axes - performance, internationalization strategy, entrepreneurial attitude and management - evidencing the presence of convergence of the themes in study; EO positively increases entrepreneurial intention; there is a strong relationship between international entrepreneurial intention and the dimensions of proactivity, risk-taking and perseverance; that gender is not as underlying to the issue of organizational success and; the importance of each dimension in predicting the nature and success of a venture in national and international markets, depends on external factors, internal factors and the characteristics of the leaders of the organization, and EO can be constituted by different combinations of the seven dimensions studied.

Keywords: entrepreneurial orientation, individual entrepreneurial orientation, international entrepreneurial orientation, internationalization, gender.

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

AE – Aliança Estratégica

ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

EI – Empreendedorismo Internacional

I&D – Investigação e Desenvolvimento

ITV – Indústria Têxtil e Vestuário Portuguesa

JV – *Joint Venture*

OE – Orientação Empreendedora

OEI – Orientação empreendedora individual

OEI(I) – Orientação empreendedora internacional

PME's – Pequenas e Médias Empresas

RBV – *Resource-based view*

WoS – *Web of Science*

ÍNDICE

CAPÍTULO I	5
Introdução	6
1. Enquadramento do Tema	6
2. Objetivos e metodologia de pesquisa	8
3. Estrutura da Dissertação	9
CAPÍTULO II	10
Orientação empreendedora individual e internacionalização: uma análise bibliométrica	10
CAPÍTULO III	24
A influência da Orientação Empreendedora na decisão de internacionalização: uma perspectiva de género	24
CAPÍTULO IV	67
Conclusões	67
Referências	69
Apêndice	85

Índice de Ilustrações

Figura 1 - Estrutura da Dissertação	9
Figura 2 - Historiograma	18
Figura 3 - Produção literária dos autores ao longo do tempo	19
Figura 4 - Rede de co-palavras	20
Figura 5 - Evolução da temática	21
Figura 6 - O processo de internacionalização no empreendedorismo internacional	33
Figura 7 - Escolha do modelo hierárquico dos modos de entrada	36
Figura 8 - Processo de OE internacional	40

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Dimensões de OE, OE individual e OE internacional	16
Tabela 2 - Processo de revisão sistemática de literatura	17
Tabela 3 - Mapeamento de resultados	18
Tabela 4 - Teorias promissoras sugeridas em revisões de OE internacional	39
Tabela 5 - Principais clientes do setor têxtil e vestuário em Portugal	42
Tabela 6 - Caracterização sociodemográfica dos entrevistados	45
Tabela 7 - Descrição das Empresas	45
Tabela 8 - Apoios recebidos na criação/ gestão da empresa	47
Tabela 9 - Síntese das conclusões do estudo	64

CAPÍTULO I

Introdução

1. Enquadramento do Tema

A motivação deste estudo está alicerçada na pesquisa sobre empreendedorismo que ao longo dos anos tem revelado ser uma das formas mais viáveis de melhorar e desenvolver a economia de um país (Ismail et al., 2015). Além disso, investigar os fatores subjacentes que orientam os potenciadores de negócios a tornarem-se empreendedores de sucesso é essencial para estudar e entender o empreendedorismo. Portanto, este estudo concentra-se na OE baseada em sete dimensões: inovação, proatividade, agressividade competitiva, assunção de riscos, autonomia, paixão e perseverança.

Segundo Covin e Wales (2019), a OE é um indicador essencial do surgimento de potenciais empreendedores. Da mesma forma, as intenções empreendedoras promovem o desenvolvimento de capacidades empreendedoras, como gestão e liderança eficazes (Covin & Lumpkin, 2011). As dimensões especificamente relacionadas com o comportamento empreendedor, que incentivam os indivíduos a tornarem-se criativos/inovadores e a iniciarem os seus próprios negócios são, talvez, as mais importantes a longo prazo.

De uma forma geral, o empreendedorismo envolve o estudo de fontes de oportunidades, o processo de descoberta, a evolução e exploração de oportunidades, e o conjunto de indivíduos que descobrem, evoluem e exploram essas oportunidades (Shane & Venkataraman, 2000).

Na verdade, a qualidade do desenvolvimento económico depende, essencialmente, do processo de renovação, não só da empresa, como das pessoas e, sobretudo, de empreendedores que sejam capazes de aproveitar as oportunidades, investindo, para assim gerar riqueza.

No caso específico do setor têxtil, e tendo por base o contexto de globalização, há também uma forte necessidade de as empresas saberem usar de uma forma eficaz

os recursos e as capacidades de que dispõem. Neste sentido, é de esperar que haja uma forte relação entre a OE e o sucesso empresarial, o qual pode estar ligado à internacionalização de uma empresa. Estes são fatores cruciais para que as empresas se consigam destacar e posicionar a nível internacional (Krauss et al., 2005; Zaini et al., 2014).

Ao abordar o tema OE, serão também abordadas as diferentes dimensões que a compõem para, desta forma, compreender em que sentido contribuem para a internacionalização das organizações.

Alicerçado a toda a relação entre OE e internacionalização é ainda importante discutir sobre o empreendedorismo como uma questão de género, ou seja, lançar um novo empreendimento parece ser particularmente desvantajoso para as mulheres, que são significativamente menos propensas a ter sucesso como empreendedoras (Canning et al., 2012). O desequilíbrio entre empreendedores do género feminino e masculino é especialmente acentuado entre empreendimentos de alto crescimento. Em suma, há um amplo consenso de que as mulheres continuam amplamente sub-representadas no empreendedorismo de alto crescimento (Guzman & Kacperczyk, 2019).

Da análise da literatura existente sobre esta temática deteta-se uma lacuna circunstancial no que se refere ao estudo de género no empreendedorismo. A grande maioria dos estudos concentra-se nas disparidades de género no investimento inicial (*e.g.*, Canning et al., 2012; Greene et al., 2003; Gatewood et al., 2003; Brush et al., 2003; Coleman & Robb, 2009; Sørensen & Sharkey, 2014), sugerindo que as mulheres são muito menos propensas do que os homens a obter capital externo de investidores (Canning et al., 2012; Greene et al., 2003; Gatewood et al., 2003; Brush et al., 2003). Isto, porque o empreendedorismo envolve uma série de etapas, desde a fundação de um novo empreendimento, à procura de capital e à saída para novos mercados (*e.g.*, Aldrich & Ruef, 2006). Mas poucos estudos avaliaram a importância relativa de cada etapa para gerar resultados.

Na análise empírica abrangente resultante, decompomos o processo empreendedor em pontos críticos, como é o caso da internacionalização, e identificamos diferenças entre empreendedores femininos e masculinos nessas etapas e de que forma a OE pode tornar-se relevante para cada um dos empreendedores.

2. Objetivos e metodologia de pesquisa

Primeiramente, este estudo pretende fornecer orientação aos investigadores sobre: (a) mapeamento da literatura em OEI numa perspetiva de internacionalização (OEI(I)); (b) os desafios e possibilidades de medição da OEI(I) e; (c) futuras linhas de investigação da OEI(I). A metodologia foi escolhida tendo em consideração os objetivos estabelecidos: ou seja, inicialmente optamos por uma revisão sistemática de literatura, no estudo da 'Orientação empreendedora individual e internacionalização: uma revisão sistemática da literatura; estudo Bibliométrico' das principais revistas internacionais, para o período de 2006-2020, tendo por referência as bases de dados SCOPUS e Web of Science. A análise bibliométrica envolve a aplicação de uma análise estatística quantitativa às publicações e respetivas citações. O objetivo deste estudo é identificar os artigos com maior impacto, na análise de co-citações, palavras-chave associadas ao tema, principais autores, revistas de publicação com maior impacto, (Small, 1973, Zitt & Bassecouard, 1994). Este primeiro estudo tem ainda como papel identificar o principal foco de pesquisa e a elaboração do roteiro de entrevista para o estudo seguinte.

No segundo estudo pretende-se como objetivo fornecer uma nova linha orientadora sobre a OE para a perspetiva de internacionalização e reconhecer os fatores que influenciam as estratégias dos empreendedores/gestores no *cluster* do setor têxtil e vestuário. Além disso, pretende-se perceber se o próprio género, tem também implicações neste sentido. Pretende-se com isto dar um contributo para um conhecimento mais vasto do setor, assumindo o seu potencial de competitividade internacional, aferindo assim formas e processos de internacionalização num enquadramento à escala mundial.

Através de uma metodologia qualitativa, com recurso a entrevistas semiestruturadas a seis empreendedores (50% do sexo masculino e 50% do sexo feminino), do *cluster* do têxtil e vestuário, pretende-se estudar a correlação entre a OE e o processo de internacionalização e perceber de que forma a questão de género pode ser interveniente para o sucesso dos empreendimentos.

A entrevista continua a ser o método mais comum na recolha de dados qualitativos uma vez que os entrevistados estão mais livres para dar os seus pontos de

vista sobre determinados assuntos que estejam relacionados com o objeto de estudo (Cassel & Symon, 2004).

A análise de dados permite uma maior informação sobre os empreendedores e de que forma homens e mulheres estabelecem objetivos nos seus empreendimentos, associados às sete dimensões de OE: inovação, proatividade, agressividade competitiva, assunção de riscos, autonomia, paixão e perseverança. Assim, este trabalho pretende contribuir com um estudo holístico relacionado com a OE e a intenção da internacionalização, analisando, discutindo e definindo as dimensões que lhe estão associadas e aquelas que trazem vantagem ao processo de internacionalização.

3. Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está dividida em três partes principais (ver Figura 1). A primeira parte corresponde à introdução do estudo: contribuições inovadoras, objetivos da pesquisa e metodologia.

A segunda parte inclui os dois estudos específicos: ‘Orientação empreendedora individual e internacionalização: uma revisão sistemática da literatura’, e ‘A influência da Orientação Empreendedora na decisão de internacionalização: uma perspectiva de género’. Por fim, a terceira parte apresenta as conclusões obtidas com a elaboração desta investigação.

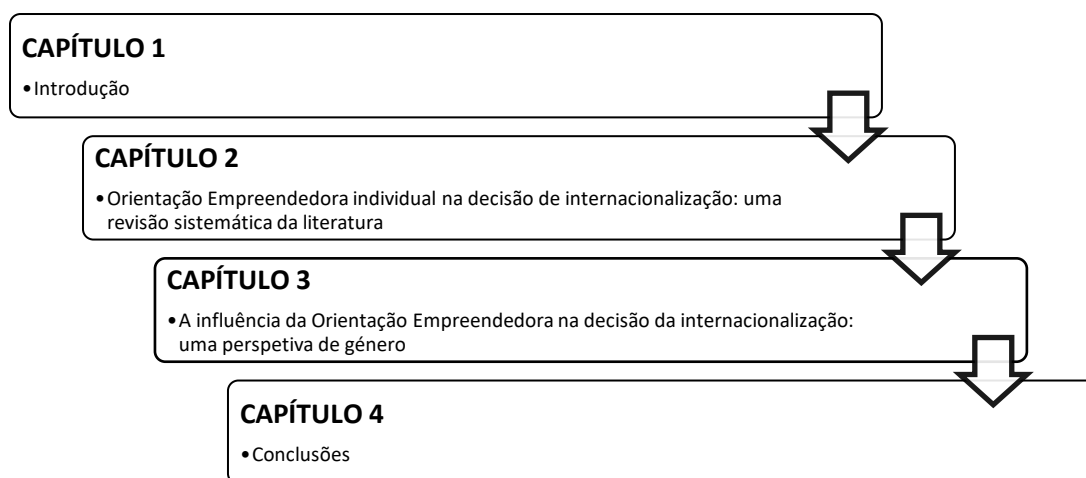


Figura 1 - Estrutura da Dissertação

CAPÍTULO II

Orientação empreendedora individual e internacionalização: uma análise bibliométrica

RESUMO

A investigação sobre o tema da orientação empreendedora continua a proliferar. No entanto, a conceptualização e medição desta escala aplicada ao individuo – orientação empreendedora individual (OEI) - com uma perspetiva de internacionalização é um debate académico ainda pouco explorado. Este estudo pretende fornecer orientação aos investigadores sobre: (a) mapeamento da literatura em OEI numa perspetiva de internacionalização (OEI(I)) (b) os desafios e possibilidades de medição da OEI(I), e (c) futuras linhas de investigação da OEI(I). Para responder ao objetivo traçado recorreu-se a uma revisão sistemática de literatura. Os artigos obtidos da pesquisa efetuada nas bases de dados SCOPUS e *Web of Science* foram submetidos a uma análise bibliométrica utilizando o *software R Bibliometrix*. Os resultados dos clusters sugerem que os estudos de OE se enquadram em quatro eixos de convergência: desempenho, estratégia de internacionalização, atitude empreendedora e gestão. Ao estudar o perfil de citação dos documentos referentes ao tema em estudo, pretendemos contribuir para uma melhor compreensão do fluxo de produção e práticas científicas nesta área de investigação.

Palavras-chave: orientação empreendedora, orientação empreendedora individual, orientação empreendedora internacional, internacionalização, revisão sistemática da literatura.

ABSTRACT

Research on the subject of entrepreneurial orientation continues to proliferate. However, conceptualizing and measuring this scale applied to the individual - individual entrepreneurial orientation (IEO) - with an internationalization perspective is an academic debate that has been little explored. This study aims to provide guidance to researchers on: (a) mapping the literature on IEO in an internationalization perspective (IEO(I)) (b) the challenges and possibilities of measuring IEO(I), and (c) future lines of research on IEO(I). A systematic literature review was carried out in order to meet the outlined objective. The articles obtained from the search carried out in the SCOPUS and Web of Science databases were submitted to a bibliometric analysis using the R Bibliometrix software. The results of the clusters suggest that EO studies fall within four axes of convergence: performance, internationalization strategy, entrepreneurial attitude and management. By studying the citation profile of documents referring to the topic under study, we intend to contribute to a better understanding of the flow of scientific production and practices in this research area.

Keywords: entrepreneurial orientation, individual entrepreneurial orientation, international entrepreneurial orientation, internationalization, systematic literature review

1. Introdução

Shane e Venkataraman (2000, p. 218) definiram a pesquisa de empreendedorismo como uma análise de "como, por quem e com quais efeitos as oportunidades de criar bens e serviços são encontrados, avaliados e explorados". Oviatt e McDougall (2005, p. 540) forneceram uma definição semelhante de EI ao adicionar um elemento, "que atravessa as fronteiras nacionais". Essa perspectiva enfatiza os três aspectos importantes do empreendedorismo internacional: indivíduos, oportunidades e processos. Busenitz et al. (2003) apontaram a importância dos indivíduos e das equipas, sugerindo a necessidade de pesquisas sobre empreendedores internacionais como um fenómeno ao nível individual.

Covin e Miller (2014) defendem que a questão da orientação empreendedora internacional (OEI), deve ser investigada tendo em conta a co-relação de orientação empreendedora (OE) e empreendedorismo internacional. Isto porque a OE tem sido um dos principais temas de estudo dentro do empreendedorismo. Kuivalainen, Sundqvist e Servais (2007, p. 253) observam que “tanto a OE quanto a OEI podem ser vistas como antecedentes que explicam a estratégia de crescimento e as diferenças de desempenho nas empresas” no contexto internacional.

Desta forma, e segundo Covin e Miller (2013, p. 14), conclui-se que “OEI não é tratada como uma construção distinta de OE, mas em vez disso, o fenómeno de OE é contextualizado ao nível internacional”.

Estudos anteriores sobre OE ao nível da empresa, como os de Covin e Slevin (1989) e Lumpkin e Dess (2001), examinaram a OE também ao nível individual. Ambos os estudos mediram a OE com base nas perceções de gerentes e de como as empresas responderiam ao risco e à incerteza para produzir novos produtos e serviços. Mais recentemente, alguns estudos argumentaram a favor da utilidade da OE ao nível individual (*e.g.*, Lumpkin & Erdogan, 2004; Ruzzier et al., 2020). Por exemplo, Lumpkin e Erdogan (2004) testaram, empiricamente, a relação entre OE e os traços de personalidade dos empreendedores e encontraram algumas associações significativas. Ruzzier et al. (2020) argumentam que os “atributos” do empreendedor que podem levá-lo a internacionalizar-se, provavelmente, estão relacionados com habilidades e atitudes.

A OE é um dos conceitos mais importantes no campo do empreendedorismo (Wales et al., 2011). Originalmente concebida por Miller (1983) e mais tarde exemplificada por Covin e Slevin (1989) e expandida por Lumpkin e Dess (1996), a OE emergiu como um rigoroso e robusto contruto científico tendo por base um corpo estável de conhecimento cumulativo (Basso, Fayolle, & Bouchard, 2009), em desenvolvimento. Lumpkin e Dess (1996) tornaram claro o conceito de OE reportando-o a uma postura organizacional estratégica que captura os processos, práticas e atividades específicas que permitem que as organizações criem valor através do seu envolvimento em empreendimentos de negócios.

A maioria dos estudos considera o construto como um fenómeno associado ao empreendedorismo corporativo (*e.g.*, Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983). No entanto, estudos mais recentes têm reconhecido que o sucesso da OE

não pode ser dissociado dos indivíduos que constituem a base mais ampla da empresa (e.g., Zhang, Sarker, & Sarker, 2013; Kollmann et al., 2017; Acosta, Crespo, & Agudo, 2018).

De salientar que Kollmann et al., (2007), tendo como base Lumpkin e Dess (1996), referem-se à OE aludindo às características do indivíduo e não da organização, alegando que a orientação empreendedora individual pode ser diferenciada em cinco aspetos principais. Primeiro, os indivíduos que lutam por um alto grau de autonomia têm maior probabilidade de agir de maneira empreendedora. Em segundo lugar, a atitude dos indivíduos perante a inovação determina os seus comportamentos empreendedores, e, em terceiro, assumir riscos é suscetível de influenciar a OE individual. Quarto, indivíduos proativos não deixam de aproveitar oportunidades de negócios que possam surgir. Por último, a agressividade competitiva assemelha-se à necessidade de realização (McClelland, 1961), que também influencia a OE individual.

Nos últimos anos, alguns estudos ampliaram a construção de OE para o nível individual (denominado OEI). Covin et al. (2020: 2) define OEI como "uma tendência dos funcionários da organização para comportamentos inovadores, proativos e de risco no local de trabalho". No entanto, a pesquisa nessa linha de pensamento restringe-se à análise dos determinantes e medidas da OEI (Bolton & Lane 2012; Ferreira et al. 2017; Gupta & Gupta 2015; Kollmann et al. 2007; Kraus et al. 2019; Mustafa et al. 2018), a análise da OEI ao nível do grupo (Kollmann et al. 2017; Monsen & Boss 2009), a ligação entre a OEI e o desempenho (Keil et al. 2017) e o efeito da OEI na estratégia competitiva (Lechner & Gudmundsson 2014).

Recentemente surgem algumas revisões de literatura sobre a OE (e.g., Gupta & Gupta 2015; Martens et al., 2016; Wales, 2016; Wales et al., 2020), que contribuíram com valiosos insights e sugestões de futuras investigações. Pegando num dos desafios deixados por estes autores e tendo em consideração o *gap* identificado na literatura da OE – escassez de estudos que relacionem a OEI com a internacionalização – este estudo pretende fornecer orientação aos investigadores sobre: (a) mapeamento da literatura em OEI numa perspetiva de internacionalização (OEI(I)); (b) os desafios e possibilidades de medição da OEI(I) e; (c) futuras linhas de investigação da OEI(I).

Para responder ao objetivo traçado recorreu-se a uma revisão sistemática de literatura. Os artigos obtidos da pesquisa efetuada nas bases de dados SCOPUS e *Web*

of Science foram submetidos a uma análise bibliométrica utilizando o package *Bibliometrix* do *software R*, da qual foram extraídos os gráficos que queríamos explorar tendo em consideração o volume de trabalho que é possível apresentar nesta fase.

Com o intuito de fornecer uma visão geral dos aspetos mais prolíficos da pesquisa proeminente, este artigo está organizado da seguinte forma: a primeira secção serve de introdução, no qual é apresentado o enfoque do estudo. A segunda secção detalha uma abordagem teórica de OE, derivando na OE individual e na OE internacional. A terceira parte discute a metodologia, utilizando métodos e ferramentas propícias ao estudo. O último segmento de pesquisa fornece algumas conclusões, contributos inovadores ao estudo, bem como sugestões para pesquisas futuras.

2. Revisão da literatura

Conforme proposto originalmente, o conceito de OE foi avançado como uma resposta à pergunta sobre o que significa, no sentido prático ou comportamental, para uma empresa “ser empreendedora” (Miller, 2011).

A OE foi um conceito originado por Miller (1983) que consiste em três dimensões: inovação, proatividade e assunção de riscos. Foi, posteriormente, popularizado por Covin e Slevin (1989) adotando uma postura estratégica empreendedora. Mais tarde, Lumpkin e Dess (1996) sugeriram um modelo de cinco dimensões que inclui autonomia, inovação, tomada de riscos, proatividade e agressividade competitiva.

As duas perspetivas dominantes sobre OE veem o conceito como: (1) uma visão unidimensional - que compreende elementos de assunção de riscos, inovadores e proativos (Covin & Slevin, 1989) - e (2) uma visão multidimensional em que assunção de riscos, capacidade de inovação, proatividade, agressividade competitiva e autonomia são facetas independentes da OE (Lumpkin & Dess, 1996). Assim, apesar de origens comuns, a perspetiva holística de Covin e Slevin (1989) e a visão desagregada de Lumpkin e Dess (1996) representam abordagens distintas e concorrentes do que significa ser “empreendedor” (Covin & Wales, 2012).

Com efeito, isso significa que OE seja uma soma de várias subdimensões, de modo que a extensão em que uma empresa é empreendedora é indicada pela soma das diferentes subdimensões. Como Kuratko et al. (2007, p. 4) observaram, em OE, “o grau

de empreendedorismo pode ser pensado como uma função aditiva das três dimensões empreendedoras; isto é, grau de empreendedorismo = o grau de inovação + o grau de risco + o grau de proatividade.” No entanto, se uma empresa precisa de assumir, simultaneamente, riscos, ser inovadora e proativa e também competitivamente agressiva e autónoma, como sugerem Lumpkin e Dess (1996) para ser considerada empreendedora, faria sentido que o conceito fosse tratado como multiplicativo.

A literatura sobre empreendedorismo considera que o empreendedor e as suas características individuais (por exemplo, OE individual) são o principal recurso humano possuído pelas empresas (Casson, 2005). Ainda assim, a OE que tem vindo a ser estudada e construída ao longo dos tempos, tem um reflexo evidente no desenvolvimento das empresas.

Apesar de poucos estudos considerarem a OE ao nível individual, Kollmann et al. (2007) associaram a OEI numa relação com fatores ambientais específicos: culturais, político-legais, macroeconómicos e microeconómicos. Assim, os autores estudaram a influência destes fatores ambientais com base no modelo conceptual de Lumpkin e Dess (1996) transferindo o construto de OE de nível organizacional para o nível individual. Mais tarde, Bolton e Lane (2012) desenvolveram, especificamente, uma escala de OEI, semelhante à escala regular de OE da empresa de Covin e Slevin (1989). Além disto, poucos estudos aplicaram uma abordagem empírica ou adotada numa visão multidimensional de OE, embora tenha sido cada vez mais utilizada nos últimos anos a visão multidimensional (e.g. Wales et al., 2013; Chahal, Gupta, Lonial & Raina, 2019).

No seguimento dos estudos da OEI Gerschewski, Lindsay e Rose (2016) surgem com dois novos construtos. Por um lado, a paixão empreendedora, que pode ser descrita como uma postura fundamental e necessária para ter sucesso nos negócios e a perseverança, que tem sido descrita como uma condição necessária para se ser bem-sucedido a iniciar e executar negócios empreendedores (Baum & Locke, 2004). Santos, Marques e Ferreira (2020) explicam claramente a interação entre a OEI e os conceitos pouco explorados de paixão e perseverança empreendedora, concluindo que estas novas dimensões influenciam a gestão da empresa por meio da OE, propondo uma nova escala de OEI que envolve cinco dimensões: assunção de riscos, inovação, proatividade, paixão empreendedora e perseverança.

A OEI também pode estar associada a uma abordagem internacional. Por exemplo, a OEI permite uma melhor exploração de recursos firmes de apoio à atividade internacional e melhora a exploração de oportunidades internacionais, alavancando o desempenho da empresa (Wiklund & Shepherd 2003). Ao resumir a questão da orientação empresarial internacional, Glavas e Mathews (2014, p. 230) destacam que OE internacional é um conceito multidimensional (Covin & Slevin, 1991) e que pode ser considerado um construto tanto individual quanto empresarial (Knight, 2001).

Ao longo dos anos a literatura nesta temática tem vindo a desenvolver-se na construção das dimensões das temáticas aqui evidenciadas (ver Tabela 1), demonstrando que a OE é um conceito em constante evolução.

Construto	Dimensões	Autores
Orientação Empreendedora (OE)	Assunção de riscos, proatividade e inovação	Miller (1983); Covin e Slevin (1989)
	Autonomia e agressividade competitiva	Lumpkin e Dess (1996)
Orientação Empreendedora Individual (OEI)	Assunção de riscos, proatividade e inovação	Covin e Slevin (1989)
	Autonomia e agressividade competitiva	Bolton e Lane (2012)
	Paixão e Perseverança	Gerschewski et al. (2016)
Orientação Empreendedora internacional	Assunção de riscos, proatividade e inovação	Covin e Miller (2013); Wach (2015); Glavas e Mathews (2014)
	Autonomia e agressividade competitiva	Hossain e Al Asheq (2019)

Tabela 1 - Dimensões de OE, OE individual e OE internacional

3. Metodologias de Investigação

A OE tem sido objeto de várias análises anteriores (e.g., Covin & Wales, 2019; Forcadell & Úbeda, 2020; Wales et al., 2020). Tais estudos ajudaram a identificar várias perspetivas teóricas, bem como discutir as ambiguidades conceptuais e metodológicas de OE. Desta forma, por meio da bibliometria, sendo esta análise bibliométrica um método estatístico que permite a avaliação da cobertura qualitativa e quantitativa de uma determinada área de interesse (Geaney et al., 2015), este estudo vai no sentido de criar um perfil de citação dos documentos referentes ao tema, com a pretensão de

contribuir para uma melhor compreensão do fluxo de produção e práticas científicas nesta área de investigação.

A análise dos dados provenientes das 2 bases de dados WoS e SCOPUS foi realizada com o auxílio do package *Bibliometrix* do *software R*, um pacote R recente que permite a análise bibliométrica através da utilização de ferramentas de investigação quantitativa cientométrica, que reúne um conjunto de ferramentas para tratamento exclusivo de todos os dados sobre as publicações selecionadas para análise (Aria & Cuccurullo, 2017). Para desenvolver a análise, foi utilizada a *bibliometrix R-Tool* e os metadados de duas bases de dados (WoS e SCOPUS) que foram recolhidos, analisados e gravados em *Bibtex*, submetidos no package *Bibliometrix* do *software R* que através de uma programação específica fundiu numa só base de dados sem qualquer artigo duplicado, para o período 2006-2020. Este processo produz diferentes matrizes (por exemplo, autores, número de publicações, redes) que são precedidas pela normalização de similaridade de publicações.

Do exposto, a Tabela 2 mostra as etapas seguidas neste estudo, segundo Tranfield e Denyer (2003) e Xiao e Watso (2017).

Etapas	Descrição
Identificação do problema	Análise bibliométrica das publicações/artigos de pesquisa sobre OE (individual e internacional)
Protocolo de pesquisa	Solicitação às palavras-chave: 'individual entrepreneurial orientation' and 'internationalization' ou 'international entrepreneurial orientation'
Data/Local de pesquisa de dados	SCOPUS e WoS (09/01/2021)
Crítérios de Pesquisa	Documentos: artigos; Linguagem: inglês Áreas científicas: Ciências Sociais, Economia, Tomada de Decisão, Gestão e Psicologia
Extração de dados	Excel, Bibtex, R Studio e R Bibliometrix
Análise e síntese de resultados	Qualitativa (descritiva) e quantitativa (bibliometria)
Discussão de Resultados	Análise de conteúdo

Tabela 2 - Processo de revisão sistemática de literatura

4. Resultados

O mapeamento dos documentos incluídos na base de dados final foi resumido por *R Bibliometrix* com as informações consideradas relevantes, conforme apresentado na Tabela 3.

Itens	Resultados
Documentos	89
Fontes (Jornais, revistas, etc.)	61
Média de anos por publicação	4,01
Média de citações por documento	14,25
Média de citações por ano e por documento	2,22

Tabela 3 - Mapeamento de resultados

A leitura desta tabela revela que esta pesquisa abrangeu 61 fontes. Dos artigos que contribuem para a média de citações por documento (14,25), os principais que se destacam são os de Kuivalainen e Servais (2007), que explora através de uma revisão de literatura a relação que existe entre as *born-globals* e a OE (citações = 241) e a de Covin e Miller (2013) que estudam como a construção de OE tem sido alavancada na literatura internacional sobre empreendedorismo. As revistas com o maior número de publicações são o *Journal of International Entrepreneurship* e o *International Entrepreneurship and Management Journal*.

A análise de rede tem sido amplamente utilizada em estudos bibliométricos (Jalal, 2019). Nesse contexto, o Bibliometrix R permite realizar análises para capturar propriedades significativas do tema em estudo.

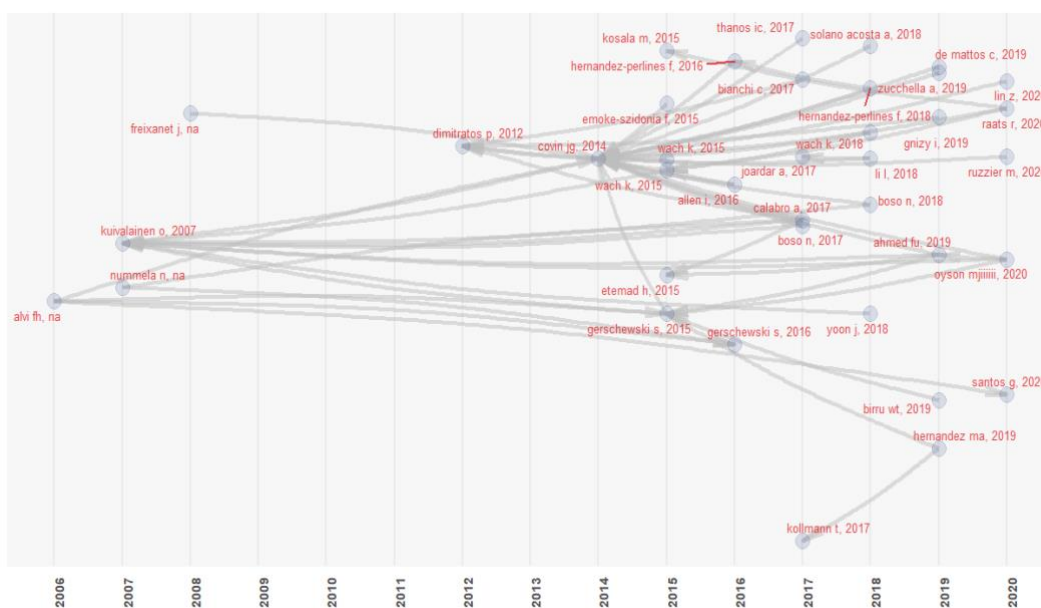


Figura 2 - Historiograma

Como mostra a Figura 2, o número de publicações relacionadas com o tema tem aumentado constantemente, especialmente nos últimos cinco anos, o que reflete a relevância que o conceito tem conquistado na literatura. É notório que a publicação de Kuivalainen (2007), impulsionou a temática, gerando uma onda de pesquisa que redefine e mede o conceito e vinculam-no ao desempenho. No entanto, também é relevante a referência ao estudo de Covin e Miller (2014), uma vez que este direciona a pesquisa internacional de OE e fornece uma visão muito necessária sobre o conceito em desenvolvimento de orientação empreendedora internacional. A partir daqui vários estudos consideraram este relacionamento (e.g. Wach, 2015; Gerschewski, Lindsay & Rose, 2016; Boso et al., 2018; Lin, Cao & Cottam, 2019).

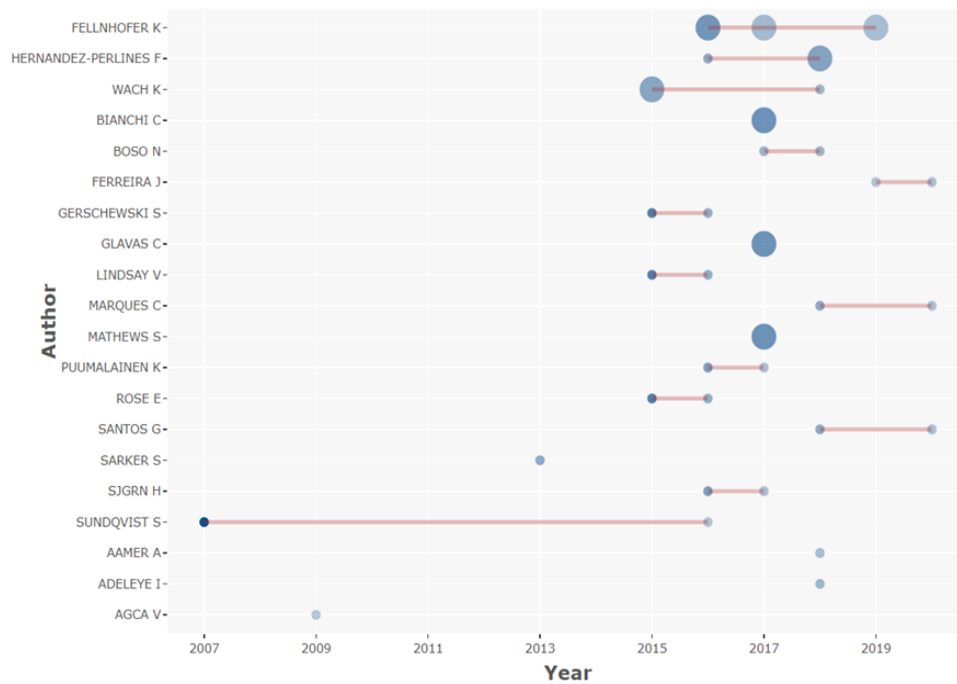


Figura 3 - Produção literária dos autores ao longo do tempo

No que diz respeito à produção dos autores ao longo do tempo, a Figura 3 apresenta autores com maior e menor volume de produção ao longo do tempo, destacando-se Sundqvist S. como pioneiro, mas com pouca produção ao longo do tempo. A investigação deste autor tem-se concentrado na temática das empresas *Born-Globals* explorando a relação entre a orientação empresarial e as diferentes estratégias entre as verdadeiras *Born-Globals* e as aparentemente *Born-Globals* (Kuivalainen, Sundqvist, & Servais, 2007). Mais recentemente, a partir de 2015, as produções

intensificaram-se destacando-se autores com maior volume de produção. A partir deste período o autor Fellnhofer K. apresenta maior volume e regularidade nas publicações sem períodos de inatividade. Este autor tem centrado a sua investigação na OE nos diversos níveis de tomada de decisão das empresas dando também enfoque às diferentes perceções da OE das mulheres em comparação com os homens no que diz respeito ao desempenho de cada grupo (Fellnhofer, Puumalainen, & Sjögrén, 2016). Curiosamente estes autores já realizaram investigações em co-autoria, sendo uma delas, intitulada “*Firms degree of born globalness international entrepreneurial orientation and export performance*” publicada na conceituada revista *Journal of World Business* (Q1;SJR 3,06;H-Index 104) a mais citada nesta área de conhecimento.

Relativamente aos *clusters* obtidos através da análise de co-palavras, obtivemos 4 clusters (Figura 4). De um modo geral, as palavras que se encontram mais longe dos temas centrais representam uma relação inferior com a temática principal. Por outro lado, o tamanho dos nós indica o nível de interação entre as temáticas. De acordo com a Figura 4 o cluster verde com 46 artigos apresenta investigações relacionadas com a OEI e a performance. O cluster vermelho com 20 artigos é representado por artigos cuja temática de investigação se relaciona com o Empreendedorismo Internacional. O cluster azul, com 15 artigos, aborda a temática do empreendedorismo internacional e a sua relação com a inovação e as empresas familiares. Finalmente o cluster roxo com 8 artigos apresenta estudos relacionados com o empreendedorismo e a gestão de negócios.

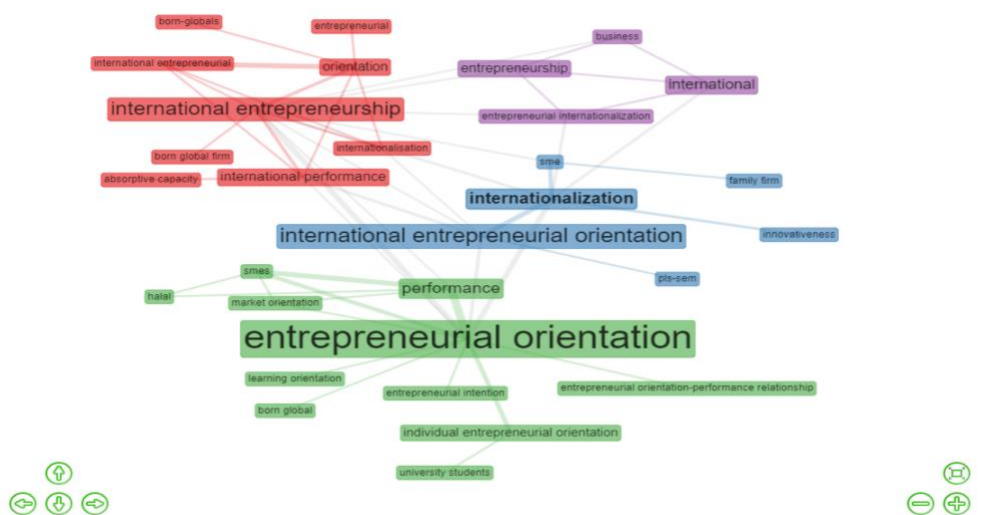


Figura 4 - Rede de co-palavras

O *R Bibliometrix* ordena as palavras-chave em grupos de temáticas de investigação mais relevantes para todo o período de investigação (2006-2020). O eixo X (centralidade) é responsável pelo grau de interação de um *cluster* de trabalho em rede em comparação com outros *clusters*. O eixo Y (densidade) mede a força interna (ou nível de desenvolvimento) de uma rede de temáticas. A intersecção dos dois eixos resulta em quatro quadrantes: o quadrante superior direito contém temas motores, enquanto o quadrante superior esquerdo mostra temas em desenvolvimento. O quadrante inferior direito consiste em temas emergentes/ decrescentes, enquanto os temas fundamentais e transversais são mostrados no quadrante inferior esquerdo. O tamanho do círculo representa o tamanho do cluster que é calculado com base no número de palavras-chave incluídas.

Nesse sentido, na Figura 5 é demonstrado, de forma muito intuitiva, o diagrama estratégico de centralidade geral da literatura sobre *'entrepreneurial orientation'*, *'internationalization'* e *'international entrepreneurial orientation'* que foram as palavras chave core que deram origem à base de dados final sob investigação. É interessante analisar a intensidade e relevâncias das temáticas e a forma como se agrupam em cada quadrante, principalmente no quadrante inferior direito que contém o maior número agregado de "temas core" correspondentes aos *clusters* verde (46 artigos) e vermelho (20 artigos) acima mencionados. Esta distribuição de *clusters* sugere que as principais temáticas de investigação são o empreendedorismo em geral, o empreendedorismo internacional, a orientação empreendedora e a performance.



Figura 5 - Evolução da temática

5. Conclusões

Este estudo utilizou uma análise bibliométrica para estudar o campo da OE e da internacionalização, usando técnicas com base em informações do banco de dados de duas bases de dados (SCOPUS e WoS). Esta análise tornou possível reconhecer as principais contribuições no avanço do conhecimento sobre o conceito de OE ao longo do tempo, uma vez que o estudo nestas áreas aumentou nos últimos 10 anos e divergiu nas suas correlações.

Com base na literatura e nos resultados da análise dos agrupamentos temáticos, a análise das questões abordadas nos artigos permite sugerir que os estudos de OE se enquadram em quatro eixos de convergência: desempenho, estratégia de internacionalização, atitude empreendedora e gestão. Cada um desses tópicos (*clusters*) compreende um grupo de tópicos correlacionados. Com base nesta análise, pode-se observar que os estudos têm se desenvolvido considerando: o desempenho e o comportamento individual do empreendedor; resultados organizacionais, devido à adoção da OE, em termos de inovação; orientação internacional e; por fim, a gestão organizacional evidenciando aspetos do empreendedorismo no sentido mais amplo. Assim, seguindo a ideia de convergência proposta por Gregoire et al. (2006), este estudo mostra a presença de uma convergência dos temas em estudo.

Da pesquisa também resulta evidência que os subtemas mais estudados são o empreendedorismo em geral, o empreendedorismo internacional, a orientação empreendedora individual e a performance, permitindo aos autores trabalhar numa perspectiva mais multidisciplinar, com o objetivo de novas perspectivas da análise futura.

Relativamente às diretrizes para a condução da investigação da OEI, as seguintes sugestões são identificadas na esperança de minimizar, no futuro, problemas conceptuais e metodológicos identificados nos estudos anteriores em relação à medição e aplicação da escala. Assim, sugere-se:

i) Em qualquer estudo deve ser identificado o construto da OEI que está a ser considerado (i.e. quantas dimensões? Construto unidimensional ou multidimensional?) e alinhar a conceptualização do construto com a construção do modelo conceptual de investigação. A escolha e aplicação de uma escala de OEI com uma perspectiva internacional trará mais conhecimento empírico sobre a temática. Ou seja, a OE pode

ser tratada como um conceito multidimensional (e.g., Dai, Maksimov, Gilbert, & Fernhaber, 2014; Kreiser, Marino, Kuratko, & Weaver, 2013; Venkatraman, 1989; Zahra, 1996), onde todas as cinco dimensões podem afetar de forma independente os comportamentos ou da performance, ou da atitude empreendedora ou do modo como internacionalizamos. Mas, também, pode ser tratada como uma construção unidimensional, onde se averigua como as três dimensões afetam, simultaneamente, os comportamentos.

ii) Conceção e teste de modelos teóricos contendo a OEI usando variáveis que são causalmente adjacentes, tendo como objetivo a internacionalização dos negócios;

iii) Considerar o que está a ser avaliado que é indicativo de inovação na investigação do OEI e desenvolver e testar teorias com esta manifestação de inovação em mente. Desta forma, a pesquisa não só sobre a relação entre OE e o processo de internacionalização seria relevante, mas também sobre os fatores determinantes dessa relação, por exemplo, como a componente de inovação é avaliada em termos de escala e velocidade no processo de internacionalização. Esta perspetiva requer a implementação de estudos quantitativos.

Considerando que a pesquisa tem limitações, e tendo em conta que se trata de um estudo teórico, é de notar as condicionantes, principalmente, pelo método de seleção da amostra e o tipo de medições analíticas usadas. No entanto, o estudo em questão abrange um número considerável e relevante de trabalhos nas áreas de Negócios, Economia, Sociedade e Decisões, portanto os documentos abordados são uma amostra representativa das contribuições mais fortes nas temáticas selecionadas para a pesquisa. Além disso, trata-se de um estudo transversal, no sentido de estudar o perfil de citação dos documentos referentes ao tema em estudo, pretendendo contribuir para uma melhor compreensão do fluxo de produção e práticas científicas nesta área de investigação para investigações futuras.

CAPÍTULO III

A influência da Orientação Empreendedora na decisão de internacionalização: uma perspectiva de género

RESUMO

Este estudo analisa a relação da orientação empreendedora (OE), num conceito multidimensional, e a internacionalização das organizações. Dada a importância do setor têxtil e do vestuário na economia portuguesa, procurou-se identificar a influência das principais dimensões da OE através da sua presença nos empreendedores e a estratégia de internacionalização utilizada. Esta pesquisa, de natureza qualitativa, analisa, através de entrevistas, como o empreendedorismo contribui no contexto de internacionalização. Os principais resultados destacam uma forte relação entre a intenção empreendedora e proatividade, assunção de riscos e perseverança. Em contraste, a autonomia não está fortemente relacionada à intenção empreendedora. Estes resultados são importantes porque lançam uma nova luz sobre os fatores que moldam os empreendedores na tomada de decisão, trazendo assim uma contribuição teórica significativa para a literatura sobre OE, particularmente no contexto do setor têxtil e de vestuário. Esta pesquisa ainda versa sobre as questões de género e salienta que as disparidades entre homens e mulheres, em termos de empreendedorismo, são persistentes a vários níveis, incluindo na apetência subjetiva para o empreendedorismo.

Palavras-chave: orientação empreendedora, internacionalização, têxtil e vestuário, género.

ABSTRACT

This study analyses the relationship between entrepreneurial orientation (EO), in a multidimensional concept, and the internationalization of organizations. Given the importance of the textile and clothing sector in the Portuguese economy, we sought to identify the influence of the main dimensions of EO through their presence in

entrepreneurs and in the internationalization strategy used. This research, of qualitative nature, analyses, through interviews, how entrepreneurship contributes in the internationalization context. The main results highlight a strong relationship between entrepreneurial intention and proactivity, risk-taking and perseverance. In contrast, autonomy is not strongly related to entrepreneurial intention. These results are important because they shed new light on the factors that shape entrepreneurs decision making, thus bringing a significant theoretical contribution to the literature on EO, particularly in the context of the textile and clothing sector. This research further addresses gender issues and highlights that gender disparities in entrepreneurship are persistent at several levels, including in the subjective appetite for entrepreneurship.

Keywords: entrepreneurial orientation, internationalization, textile and clothing, gender.

1. Introdução

O conceito de OE (Covin & Slevin 1989, 1991; Lumpkin & Dess 1996; Miller 1983), ou "os processos de tomada de estratégia que fornecem às organizações uma base para decisões e ações empreendedoras" (Rauch et al. 2009: 762), é amplamente considerado uma pedra angular da literatura do empreendedorismo. O conceito de OE tem sido, tradicionalmente, definido e operacionalizado, ao nível da empresa (Covin et al. 2020), exercendo um efeito positivo no desempenho (Rauch et al. 2009).

A OE surge, ainda, como um dos importantes fatores potenciais que contribuem para a intensificação dos processos de internacionalização da organização. A OE traduz, assim, comportamentos organizacionais que incorporam os atributos de inovação, proatividade, agressividade competitiva, assunção de riscos e autonomia, mas também atitudes face às oportunidades; com esses comportamentos associados ao empreendedorismo, apesar das diferenças distintivas nas suas respetivas relações mútuas, a OE constitui uma excelente ferramenta para o diagnóstico, desenvolvimento

e implementação de novas combinações de recursos para aumentar a competitividade e facilitar a entrada em novos mercados (Codogni et al., 2020).

Além disso, o conceito de empreendedorismo internacional¹ (EI) surge como uma combinação da literatura de empreendedorismo e negócios internacionais (McDougall & Oviatt 2000). No entanto, esta vertente da literatura carece de estudos na análise de antecedentes individuais no processo de internacionalização e, como tal, é “particularmente impressionante como a literatura de empreendedorismo e EI enfatiza a importância das características e experiências dos empreendedores para decisões estratégicas” (Terjesen et al. 2016: 9). Isto está de acordo com Vahlne e Johanson (2020), que apontam a necessidade de estudar a OE ao nível individual para avançar na compreensão dos movimentos de internacionalização. A orientação empreendedora internacional faz parte da estrutura multidimensional que apoia e influencia o EI a partir da perspectiva *cross-country* e *cross-culture* (Obloj, Weinstein & Zhang, 2013; Claar et al., 2012; Wach, 2015).

Com este estudo, fornecemos uma nova linha orientadora sobre a OE para a perspectiva de internacionalização e reconhecer os fatores que influenciam as estratégias dos empreendedores/gestores no *cluster* do setor têxtil e vestuário. Nesta pesquisa tratamos as dimensões da OE de forma independente devido à sua propensão ter efeitos independentes (*e.g.*, Hughes & Morgan, 2007; Lomberg et al., 2017), tendo em conta que o interesse do estudo é compreender o impacto de cada dimensão. Assim, é de esperar que um empreendedor com determinados comportamentos esteja mais disposto a adotar e a contribuir para os objetivos da estratégia de uma organização. Além disso, através de uma metodologia qualitativa, pretende-se estudar a co-relação entre a OE e o processo de internacionalização e perceber de que forma a questão de género pode ser interveniente para o sucesso dos empreendimentos.

Ou seja, este estudo propõe-se a contribuir com um estudo holístico relacionado com a OE e ação da internacionalização, analisando, discutindo e definindo as dimensões que lhe estão associadas e aquelas que trazem vantagem ao processo de internacionalização.

¹ De acordo com McDougall & Oviatt (2000: 903) é a combinação de comportamento inovador, proativo e de risco que atravessa as fronteiras nacionais e é destinada a criar valor nas organizações.

O artigo está estruturado da seguinte forma: uma revisão da literatura destinado a uma visão geral dos principais conceitos alinhados com pesquisas anteriores para apoiar o modelo e as hipóteses; uma secção sobre metodologia para esclarecer a amostra e os métodos empregues; uma secção sobre os resultados do estudo relatando os resultados e a discussão dos mesmos, as implicações para a teoria e prática e as limitações da pesquisa. Nesta última secção ainda damos nota dos principais contributos inovadores ao estudo, bem como sugestões para pesquisas futuras.

2. Revisão de Literatura

2.1. A natureza multidimensional da orientação empreendedora

Na década de 1980, a pesquisa em empreendedorismo evidenciou os aspetos psicológicos e os comportamentos dos empreendedores como facetas fundamentais para a implementação de processos relacionados com a produtividade, o crescimento e o desenvolvimento económico (Drucker, 1985; Mintzberg, 1996).

A OE tem sido definida como um processo que aumenta a capacidade de um indivíduo adquirir conhecimento empreendedor, aumentando a consciencialização e a compreensão e fornecendo uma imagem geral do empreendedorismo (Ikpesu, 2016). O conceito de OE foi desenvolvido por Miller (1983) com referência a três dimensões: tomada de risco, inovação e proatividade. Mais tarde, Lumpkin e Dess (1996) redefiniram a OE com a adição de duas novas dimensões – autonomia e agressividade competitiva. Durante alguns anos, a OE foi considerada como um construto organizacional que ajudou a caracterizar uma empresa (Chandrakumara et al., 2011; Grande et al., 2011; Gupta & Gupta, 2015; Hafeez et al., 2011). No entanto, estudos recentes, recomendam que também seja considerado como um construto ao nível individual (Robinson & Stubberud, 2014).

Vários estudos examinaram o papel da OE na determinação da intenção empreendedora ao nível empresarial e mostraram que a OE aumenta positivamente a intenção empreendedora (Frunzaru & Cismaru, 2018; Robinson & Stubberud, 2014; Sahoo & Panda, 2019). No entanto, os estudos sobre a intenção empreendedora não

examinaram de forma concreta o conceito individual (Anwar et al.,2021; Koe, 2016), pelo que é necessário entender o efeito indireto da OE individual na intenção empreendedora de um indivíduo. Portanto, ao examinar os efeitos diretos e indiretos da OEI mediada por intenções empreendedoras, vamos adicionar à literatura uma nova percepção sobre o efeito da OEI na intenção empreendedora.

Vários estudos (e.g. Karimi et al., 2016; Kautonen et al., 2015; Maresch et al., 2016) têm examinado a 'intenção de agir' como o fator fundamental na criação de uma empresa, pois esta parece ser o principal impulsionador do processo de empreendedorismo (Zhao et al., 2010). Compreender e analisar as intenções empreendedoras é vital para um conhecimento mais profundo do processo empreendedor (Ozaralli e Rivenburgh, 2016).

Nesta linha de pensamento, a primeira proposição deste estudo é a seguinte:

P₁: A OE promove a intenção empreendedora de um indivíduo.

De acordo com Wiklund e Shepherd (2005), a OE proporciona às pequenas empresas a capacidade de descobrir novas oportunidades de negócios e a descoberta de novas oportunidades aumenta a diferenciação de outras empresas (Omisakin et al. 2016). A adoção da OE como variável indispensável às pequenas empresas orientadas para o crescimento parece pertinente (Ferreira & Azevedo, 2008), porque é um contributo significativo para o sucesso das mesmas (Mahmood & Hanafi 2013). De facto, há estudos que dizem que os empresários com alto nível de OE (direcionados para a formação e a adoção de estratégias pessoais) influenciam o crescimento e o desempenho do negócio (Omisakin et al. 2016).

A literatura ratifica que a OE considera que “o desempenho da empresa é uma função do comportamento ao nível organizacional, bem como individual e o comportamento ao nível individual, por parte do empreendedor, pode afetar as ações de uma organização” (Covin & Wales, 2019, p. 8). A partir disso, a capacidade de empreendedorismo de uma empresa está intimamente ligada à OE (e aos comportamentos) dos seus membros individuais (Covin et al., 2020; Krauset al., 2019b; Hughes et al., 2018; Keil et al., 2017).

Assim, depreende-se que os empreendedores com tendências inovadoras estão associados a comportamentos para criar e promover mudanças nos seus papéis de liderança (Hughes et al., 2018). Concomitantemente, comportamentos inovadores individuais que envolvam a aplicação ou introdução de novas ideias, processos e procedimentos para a função, unidade de trabalho ou organização podem melhorar o desempenho no local de trabalho (Hughes et al., 2018).

Bateman e Crant (1993) dizem, também, que os indivíduos que estão dispostos a um comportamento proativo tendem a afetar a mudança no ambiente organizacional e tomar iniciativas (Krueger, 1993).

A teoria diz-nos que o envolvimento em atividades de risco, provavelmente, será influenciado pela propriedade e administração da empresa (Fama, 1980; Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976). Por exemplo, Wiklund e Shepherd (2003) afirmam que a tomada de riscos afeta o desempenho, e uma meta-análise da relação entre OE e desempenho mostrou que os dois construtos foram positivamente correlacionados (Rauch et al., 2004).

Com base nos argumentos anteriores, formulam-se as seguintes proposições, uma para cada dimensão do OEI:

P_{2a}: A orientação para a inovação a nível individual influencia positivamente a intenção empreendedora.

P_{2b}: A orientação para a proatividade a nível individual influencia positivamente a intenção empreendedora.

P_{2c}: A orientação para assumir riscos a nível individual influencia positivamente a intenção empreendedora.

O ambiente de negócios agressivo fez com que as empresas melhorassem o desempenho com estratégias financeiras ou não financeiras para alcançar vantagem competitiva sobre os seus rivais (Kosa et al., 2018). De acordo com Noe et al., (2006); Ainuddi, Paul et al., (2007); Nasution et al., (2011) o sucesso empresarial é baseado na capacidade empreendedora firme na tomada de decisões. Zulfadil (2010) destacou que o desempenho empresarial exige habilidade empreendedora nas operações, ou seja,

uma cultura para promover empreendedores a serem orientados para conquistas, com o intuito de melhorar a sua posição em relação a outras empresas.

Assim, levantou-se a seguinte proposição:

P₃: As ações da empresa e dos empreendedores para a conquista dos mercados são fundamentais para a intenção empreendedora.

A autonomia é uma dimensão chave da OE e é o catalisador que impulsiona a atividade empreendedora concedendo liberdade aos indivíduos/equipas para explorarem a sua criatividade e desenvolverem ideias necessárias para criar novos empreendimentos.

O conceito refere-se à capacidade e vontade de cada um ser independente na captação de novas oportunidades (Lumpkin & Dess, 1996). No entanto, para que esta dimensão seja forte, os empreendedores devem operar dentro de culturas que promovam a agir de forma independente, a manter o controlo pessoal e a procurar oportunidades na ausência de restrições sociais.

O comportamento autónomo é discutido muitas vezes na literatura, em duas perspetivas diferentes. Uma das perspetivas, mais autocrática (Shrivastava & Grant, 1985), é mais comum em empresas mais pequenas, onde o gestor é o proprietário e é a sua visão que é imposta à organização através do controlo total das ações (Mintzberg & Waters, 1985: 260). Noutra perspetiva, Hart's (1992) diz que a decisão estratégica decorre de atividades empreendedoras dos membros da organização, que as geram e as transmitem aos níveis de gestão superiores.

Estes modelos sugerem que o ímpeto para a formação de *new ventures* ocorre nos níveis mais baixos da organização (Bower, 1970 citado por Lumpkin & Dess, 1996) e refletem a importância da autonomia para os membros da organização. Globalmente, as duas perspetivas referem que a liberdade para agir livremente é uma dimensão crucial para a OE.

Assim, formulou-se a proposição seguinte:

P₄: A nível organizacional, a autonomia é uma dimensão importante para a intenção empreendedora.

Lyon et al. (2000) levantaram a questão de melhorar o contrato da OE, uma vez verificado que poucos progressos têm sido feitos no desenvolvimento de novas abordagens para a avaliação da OE (Covin & Wales, 2012). Covin e Miller (2014) lançam o repto para que sejam efetuados estudos que permitam aferir potenciais elementos não reconhecidos da OE, desafio esse respondido por Gerschewski et al. (2016), que num estudo qualitativo, baseado em entrevistas semiestruturadas com profundidade a oito empreendedores, conseguiram identificar a existência de dois novos elementos significativos de OE: perseverança e paixão empreendedora.

Neste contexto, importantes pesquisas foram realizadas por Ferreira et al. (2015), que propõe uma estrutura de análise de decisão com critérios múltiplos (MCDA) para auxiliar na medição do OEI. Os autores referem que foram identificados três domínios principais ou dimensões do OEI - traços de personalidade, qualificações e aspetos complementares.

Como mencionado, a paixão empreendedora foi uma das duas novas dimensões de OE identificadas por Gerschewski et al. (2016). A mesma foi descrita como uma emoção fundamental necessária para ter sucesso nos negócios. Embora a paixão seja um componente necessário do empreendedorismo de sucesso, a paixão por si só não é suficiente, pois mesmo os empreendedores apaixonados podem falhar se não tiverem as habilidades comerciais necessárias.

Apesar da importância atribuída à paixão como dimensão de OE, tem-se argumentado que esta não tem sido estudada de uma forma sistemática, e que os estudos existentes são, de uma forma geral, fragmentados (Drnovsek et al., 2016; Cardon et al., 2012; Cardon et al., 2009; Baron, 2008; Baum & Locke, 2004). Em particular, existem poucos estudos empíricos sobre a paixão entre os empreendedores (Shane et al., 2003). Baum et al. (2001) concluíram que a paixão tem uma relação positiva indireta com o crescimento do negócio, mediada por variáveis como a visão, objetivos, autoeficácia, competência, motivação e estratégia competitiva.

A segunda nova dimensão relacionada à OE identificada por Gerschewski et al. (2016) é a perseverança. Esta dimensão foi descrita como uma condição necessária para

ter sucesso no início e na realização de empreendimentos empresariais (Baum & Locke, 2004). Está, também, relacionada com a procura contínua de metas estabelecidas, apesar das adversidades (van Gelderen, 2012). Segundo Baum e Locke (2004), envolve também a sustentação de ações orientadas a objetivos e níveis de energia quando confrontada com obstáculos. Em termos de empreendedorismo, verificou-se que a perseverança tem um efeito indireto no crescimento do negócio (Baum & Locke, 2004), e essa característica está ligada à liderança bem-sucedida (Kirkpatrick & Locke, 1991), já que líderes eficazes têm força de vontade ou perseverança (Bass & Stogdill, 1990).

Em suma, deve-se notar que a paixão empreendedora é uma emoção e a perseverança é um traço, enquanto as cinco dimensões de autonomia, inovação, assumir riscos, proatividade e agressividade competitiva podem ser definidos como comportamentos.

Assim, invocamos as seguintes proposições:

P_{5a}: A paixão empreendedora, pode ser descrita como uma postura fundamental e necessária para a intenção empreendedora.

P_{5b}: A perseverança é uma condição necessária para o sucesso da intenção empreendedora.

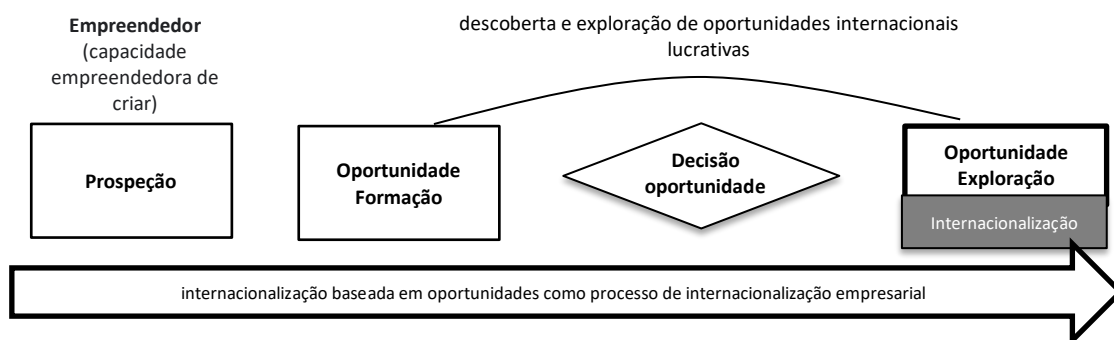
2.2. A orientação empreendedora na decisão da internacionalização

A OE no contexto internacional é um tema de pesquisa que tem sido sistematicamente desenvolvido nos estudos sobre empreendedorismo.

A abordagem do EI ou internacionalização empresarial, introduzida na literatura por Oviatt e McDougall (1994; 2005) bem como por Knight e Cavusgil (1996), revolucionou completamente a atitude tradicional em relação à internacionalização das empresas e abriu uma nova perspectiva adaptada às mudanças atuais no ambiente internacional, enfatizando os aspetos empresariais deste processo (Jones & Coviello, 2005).

Covin e Miller (2014) afirmaram que a questão da orientação empreendedora internacional deve ser analisada em relação à OE e ao EI.

O EI pode ser tratado de forma dicotômica: primeiro, como uma área de pesquisa dentro da teoria do empreendedorismo e/ou da teoria da internacionalização. Em segundo lugar, pode ser considerada uma área autônoma de investigação. Levando em conta a compreensão estreita de negócios internacionais, o EI pode ser considerado apenas como uma das abordagens de pesquisa para as questões de internacionalização de uma empresa (Andersson & Florén, 2008; Ruzzier et al., 2006). Num amplo entendimento, o EI inclui pelo menos duas diferentes áreas de pesquisa (Wach, 2014b, p.434): (1) processo criativo de reconhecimento e aproveitamento de oportunidades em mercados externos. Nesse sentido, esta área de pesquisa é a mesma que a abordagem tradicional da teoria e prática do empreendedorismo, usando as mesmas ferramentas analíticas que no caso de estabelecimento de empreendimentos domésticos. É caracterizada por um alto grau de criatividade, inovação e empreendedorismo e é atribuído um papel especial no processo de internacionalização ao empreendedor (Figura 6); (2) estudos internacionais e pesquisas comparativas no campo do empreendedorismo. Neste sentido, esta área de pesquisa é a mesma dos estudos comparativos internacionais tradicionais, colocando o empreendedorismo como tema principal desses estudos comparativos (por exemplo, GEM).



Fonte: baseado em Oyson & Whittaker (2010, p. 9)

Figura 6 - O processo de internacionalização no empreendedorismo internacional

A relação positiva entre a OE e o processo de internacionalização foi observada em inúmeros trabalhos empíricos [Etemad (2015); Tolstoy (2018); Swoboda & Olejnik (2016); Yiu, Lau & Bruton (2007)] e foram reduzidos os estudos que relatavam uma relação insignificante entre OE e internacionalização. No entanto, a OE no contexto do

El ganhou força recentemente, em grande parte devido à crescente globalização dos mercados.

Na literatura de EI existe consenso de que as oportunidades internacionais são desenvolvidas pela procura de vantagens competitivas e de melhor desempenho (Coviello et al., 2011). Considerando que a internacionalização geralmente ocorre num ambiente incerto (Sarasvathy et al., 2014), a OE acelera os comportamentos de procura de oportunidades de uma empresa no contexto de internacionalização (Covin & Miller, 2014) porque envolve as empresas em atividades empreendedoras de risco.

Uma grande parte da pesquisa revela que a OE tem impacto positivo no crescimento, lucratividade, inovação e desempenho geral da empresa (Wales et al., 2013), particularmente para PMEs (Tang et al., 2017; Thanos et al., 2017). Esse impacto positivo também vale no contexto do EI (Wales et al., 2015). Por exemplo, estudos anteriores oferecem evidências de que a OE influencia o grau de internacionalização (Javalgi & Todd, 2011), o desempenho das exportações (Mostafa et al., 2006) e o desempenho internacional em geral (Frishammar & Andersson, 2009; Jantunen et al., 2005). Além disso, Thanos et al. (2017) descobriram que o EI estimula a exploração de oportunidades internacionais e que a OE é particularmente importante para as empresas aproveitarem oportunidades potenciais em ambientes altamente hostis.

A internacionalização ou o ato de aumentar o envolvimento das empresas em operações internacionais (Welch & Luostarinen, 1988), pode assumir várias formas, como licenciamento, exportação direta e indireta, subsidiária, *joint venture* e investimento direto estrangeiro (Calof & Beamish, 1995; Lage & Montgomery, 2004; Li et al., 2013; López-Duarte & Vidal-Suárez, 2010).

Embora vários estudos tenham investigado a relação OE-desempenho, existe uma escassez de pesquisas que investiguem a relação OE-internacionalização (Fairoz et al., 2010; Okpara, 2009). Nesse contexto, coloca-se a seguinte proposição:

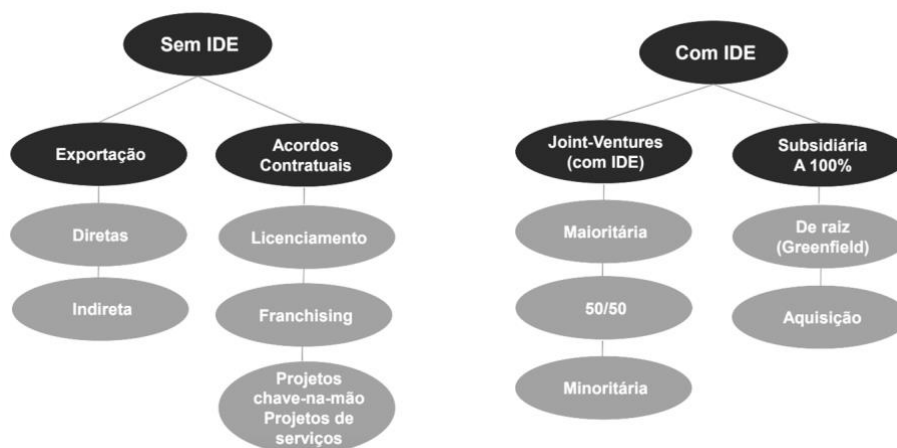
P₆: A orientação empreendedora (OE) explica a intenção empreendedora em mercados internacionais.

A OE envolve a disposição de uma organização para inovar e rejuvenescer ofertas de mercado (inovação); assumir riscos no lançamento de produtos e serviços novos

(assumir riscos); e ser mais proativo que os concorrentes na procura de oportunidades de mercado (proatividade). Miller (1983) considera, portanto, uma empresa empreendedora aquela que participa da inovação do mercado de produtos, empreende empreendimentos de risco e desenvolve inovações proativas à frente dos concorrentes (Baker & Sinkula, 2009; Liu et al., 2011; Runyan, et al. 2008). Neste sentido em que a internacionalização é uma realidade das empresas, fruto do painel de globalização e dos elevados níveis de competição dos mercados, as empresas procuram não só diversificar os seus produtos, mas também introduzirem-se em novos mercados, pois é a partir daí que poderão ter vantagens competitivas e lucratividade para a sua sustentabilidade.

Quando uma empresa opta por entrar no mercado externo, necessita de definir qual o modo de entrada e quais os objetivos que pretende com essa entrada. Existem diversos modos de entrada no mercado internacional, que representam níveis diferentes de controlo, risco e retorno, mas que devem ser encarados como o comprometimento das empresas nos mercados externos e o grau de controlo que estas querem ter nas suas operações comerciais a nível internacional. Estes fatores podem ser bastante significativos quando o mercado alvo é desconhecido e/ou instável.

Um importante contributo acerca deste tema é dado por Pan e TSe (2000), que estabelecem um modelo hierárquico sobre os métodos de entrada, dividindo-os em dois grandes grupos, *non-equity*, que representa as exportações (diretas ou indiretas) e os acordos contratuais (licenciamento, contratos I&D, alianças), e *equity*, que figura o Investimento Direto Estrangeiro (IDE), possibilitando às empresas a entrada no mercado externo através de subsidiárias a 100%, com a totalidade do capital social ou operações conjuntas (*joint-venture*), com partilha do capital, podendo ambas serem atingidas pela criação ou aquisição de empresas. Na tentativa de esquematizar os modos de entrada no mercado internacional de forma hierárquica Pan e Tse (2000) propõem um modelo com os tipos de entrada possíveis (Figura 7).



Fonte: Pan e Tse (2000)

Figura 7 - Escolha do modelo hierárquico dos modos de entrada

A entrada num mercado externo é um importante teste sob o ponto de vista da competitividade de uma empresa na medida em que esta deverá expor todo o seu potencial competitivo num novo contexto.

Uma estratégia de internacionalização não pode nem deve ser confundida com a estratégia de distribuição internacional de uma empresa, visto que a primeira deve ser delineada muito antes da política de distribuição que a empresa pretende vir a adotar num determinado mercado internacional.

Este modelo foi constituído tendo em consideração o aumento do comprometimento da quantidade de recursos que a empresa necessita para operar no mercado, o nível de envolvimento operacional no mesmo mercado e a exposição ao risco. Por outro lado, deparamo-nos com um modelo que compara os modos de entrada uns com os outros. No fundo, os autores defendem a possibilidade de escolha de modos de entrada numa linha onde os gestores têm de considerar a avaliação de cada um dos níveis hierárquicos e os fatores inerentes (Pan & Tse, 2000, p. 537).

A exportação é o modo mais atrativo porque oferece baixo risco financeiro e permite alguma aprendizagem sobre o mercado. A exportação direta ou indireta, é a forma mais comum de entrar em novos mercados internacionais, porque não há necessidade de estabelecer operações em outros países/mercados, os canais de distribuição são estabelecidos por meio de relações contratuais.

O licenciamento traduz uma situação contratual em que a um produtor local são cedidos os direitos de produzir e vender os produtos do exportador, numa determinada

área estabelecida contratualmente. Traduz um grau muito baixo em termos de IDE. A licença pode incluir a utilização de uma marca registada, patentes, técnica de fabrico e de marketing, utilizado principalmente por empresas industriais. Este tipo de entrada é mais adequado para empresas que desejam participar nos mercados internacionais, mas não têm tempo ou recursos para fazê-lo.

O *franchising* é uma forma de licenciamento do negócio em que uma empresa (franchisador) licencia um certo número de revendedores (franchisados) para comercializarem, ou mesmo produzirem um produto/serviço. O franchisado gere um negócio desenvolvido pelo franchisador, utilizando o nome e a marca registada deste, bem como, os seus serviços, o seu *know-how* e métodos de negócio.

As principais diferenças entre o Licenciamento e o *Franchising* situam-se ao nível da relação estabelecida entre as partes, nomeadamente, ao nível do controlo já que o licenciado desenvolve o negócio de uma forma autónoma, enquanto no *franchising* de produção, o franchisador cede *know-how*, a licença de produção e o direito de comercialização de um produto ou de uma tecnologia.

Uma *joint-venture* (JV) traduz a partilha de ativos entre duas ou mais empresas numa nova organização juridicamente distinta, com a finalidade de desenvolver uma atividade produtiva e/ou comercial. Isto é, as empresas contribuem com recursos complementares para a nova empresa, partilhando assim, o investimento, a posse, os custos os riscos e os potenciais lucros da nova entidade. Normalmente, a empresa opta por este modo de entrada, quando pretende penetrar em mercados difíceis; obter economias de escala ao nível da produção, pesquisa e distribuição; acesso a mão-de-obra barata e ultrapassar impedimentos legais do país de destino.

O conceito de Aliança Estratégica (AE) surgiu na década de 80 e engloba uma larga diversidade de relações contratuais. As AE podem variar entre simples contratos unilaterais até contratos mais complexos baseados em acordos de partilha de recursos. Uma AE é substancialmente diferente de uma JV, na medida em que as empresas cooperam e podem mesmo trocar conhecimentos e partilhar recursos, mas não há origem à constituição de uma nova empresa.

Apesar de muitas empresas constituírem alianças, a taxa de sucesso ou sobrevivência das alianças é muito baixa. As diferenças de objetivos e conflitos entre os parceiros são motivos importantes para a dissolução das alianças. Normalmente, nestas

alianças o risco é partilhado ao nível da tecnologia, inovação, gestão de novos negócios, preço e *know-how*.

As Aquisições são operações em que uma empresa adquire parte ou a totalidade do capital de outra empresa. Numa aquisição internacional, as empresas adquirente e adquirida são de diferentes nacionalidades ou estão em países diferentes. Este modo de entrada, em mercados internacionais, permite às empresas uma rápida expansão internacional, apesar de ser muito dispendioso e os requisitos legais e regulamentares poderem apresentar barreiras à propriedade estrangeira.

No que concerne a investimentos *greenfield*, ou investimentos de raiz, são a forma de expansão internacional de maior compromisso de recursos – em que a empresa cria uma nova subsidiária no estrangeiro. É a forma de expansão mais cara e complexa, mas também a que alcança um maior grau de controlo, potenciando uma maior rentabilidade. Assim, a decisão quanto à forma como a empresa vai atuar em cada um dos mercados internacionais deve ser suportada nos objetivos estratégicos da empresa para as operações no país, no nível de controlo desejado para as operações e na atratividade do país.

É, geralmente, afirmado que o empreendedorismo pode ter uma influência positiva sobre o desempenho da empresa (Covin & Slevin, 1991), contudo a questão também passa pela influência que o empreendedorismo tem no que toca às condições ambientais do domínio internacional e doméstico para um desempenho organizacional. Um alto nível de OE apoia a capacidade de a empresa reconhecer oportunidades em fase inicial. Empresas orientadas para o empreendedor também criam oportunidades através dos processos, modelos de negócios, ativos e métodos complementares que são necessários para capitalizar as oportunidades. Desta forma, os estudos empíricos indicam que a OE da empresa e a sua reconfiguração de recursos têm um efeito positivo e significativo no desempenho organizacional e ainda sugerem que as capacidades organizacionais internacionais são importantes, não apenas para os empreendedores e para as PME's (Lu & Beamish, 2001), mas para todo um leque de organizações que não atuam internacionalmente.

A tabela 4 oferece um resumo de várias áreas teóricas promissoras sugeridas em revisões anteriores de OE que permitem uma compreensão mais profunda ao nível da OE direcionada ao contexto internacional.

Teoria	Premissa	Autores
Resource-based view (RBV)	Certos recursos e capacidades da empresa podem levar a uma visão baseada para aumentar a OE e/ou melhorar as relações OE – resultado (RBV)/dinâmicas.	Alvarez e Busenitz (2001); Alvarez e Barney (2017)
Network	Posições firmes dentro das redes podem influenciar o fluxo de recursos críticos para a manifestação efetiva de OE.	Hoang, e Antoncic, (2003)
Lógica empreendedora dominante	As empresas que enfrentam ambientes semelhantes podem variar na exibição de OE com base em diferentes mentalidades coletivas.	Campos et al. (2012); Obloj et al. (2010); Su e Wang (2018)
Teoria subjetivista do empreendedorismo	Experiências e conhecimentos de gerências anteriores podem afeta as percepções de oportunidade e o uso de recursos.	Covin e Lumpkin (2011)

Tabela 4 - Teorias promissoras sugeridas em revisões de OE internacional

A teoria baseada em recursos ou *Resource-based view* (RBV) implica que a dotação diferencial de recursos organizacionais é um importante determinante da estratégia e do desempenho. Os recursos incluem ativos, capacidades, informações, conhecimentos, tecnologias, etc., controlados pela empresa e que lhe permitem conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficácia e eficiência (Collis, 1991; Porter, 1991; Wernerfelt, 1984). A RBV baseia-se em duas suposições principais: (1) as empresas dentro de qualquer setor são heterogêneas em relação aos recursos que controlam e (2) os recursos não são perfeitamente móveis entre as empresas e, portanto, a heterogeneidade tende a ser duradoura. A teoria ajuda a explicar como a posse de orientações de gerência de topo, abordagens estratégicas e outros fatores podem servir como vantagens importantes nas atividades internacionais.

A natureza das redes de conhecimento mantidas por empresas empreendedoras é um principal impulsionador da inovação e, subsequentemente, do crescimento das empresas. As empresas empreendedoras são definidas como empresas com traços empreendedores significativos, que procuram oportunidades, orientação para o crescimento e alerta para novas ideias (Eisenhardt & Schoonhoven 1996; Lechner & Dowling 2003). O capital de rede é definido com investimentos em relações estratégicas e calculistas com outras empresas e organizações, a fim de obter acesso ao conhecimento para melhorar retornos económicos (Huggins et al. 2010, 2012).

A teoria subjetivista do empreendedorismo é necessária para lidar de forma construtiva com o processo de criação do conhecimento. O'Driscoll e Rizzo (1985: 1) afirmam que "no nível mais geral, o subjetivismo refere-se ao pressuposto de que os

conteúdos da mente humana e, portanto, a tomada de decisões, não são rigidamente determinados por eventos externos. O subjetivismo abre espaço para a criatividade e autonomia de escolha individual".

A teoria do comportamento estratégico postula que as empresas realizam negócios de qualquer modo que maximize os lucros, melhorando a sua posição competitiva em relação aos concorrentes (Hofer & Schendel, 1978; Porter, 1991). Assim, as empresas alavancam estratégias para maximizar a sua eficácia, a sua eficiência ou ambas. A eficácia é definida como o grau em que as saídas definidas pela estratégia correspondem às saídas desejadas, enquanto a eficiência é a razão entre as saídas reais e as entradas (Hofer & Schendel, 1978). O objetivo da estratégia é alcançar um desempenho organizacional superior e sustentável (Hofer & Schendel, 1978).

A literatura de empreendedorismo e estratégia indica que a OE melhora as habilidades e o desempenho geral nas organizações (Rauch et al., 2009). Partindo do pressuposto de que as empresas apresentam diferentes competências em ambientes agressivos (Wiklund & Shepherd, 2005), as investigações apontam que a postura organizacional é um elemento central para traçar o perfil dessas empresas nos negócios internacionais (Sapienza et al., 2006; Knight & Kim, 2009). Tais trajetórias, quando intensificadas pela OE, evidenciam a internacionalização tanto do ponto de vista económico quanto do ponto de vista da gerência (Kuivalainen et al., 2012; Dai et al., 2014).



Fonte: adaptado de Terjesen et al. (2016)

Figura 8 - Processo de OE internacional

3. Metodologia de Investigação

3.1. Caracterização do cluster têxtil e de vestuário em Portugal

O setor do têxtil e vestuário português alcançou uma notoriedade e reputação internacional, que o coloca, hoje, entre as indústrias transformadoras mais avançadas e de melhor desempenho em todo o mundo. É verdade que a ITV - indústria têxtil e vestuário - portuguesa é, atualmente, caracterizada mais pela inovação e a criatividade, a rapidez de resposta e a intensidade do serviço em geral, do que pelo preço. Contudo, se é certo que a ITV ascendeu na cadeia de valor e se encontra distinguida pelos fatores críticos de competitividade, como o *design*, a moda ou a inovação tecnológica, também é certo que a rapidez da mudança e a concorrência global, cada vez mais agressiva, obriga as organizações, assim como a integralidade do setor, a não serem complacentes, a estarem sempre preparadas para a mudança e para se reinventarem, adaptando-se ao mercado e às exigências dos consumidores (ATP, 2019). Desta forma, fica explícito que o investimento no setor é verdadeiramente importante para que o mesmo se diferencie positivamente relativamente aos seus principais concorrentes.

A Indústria Têxtil e Vestuário (ITV) Portuguesa é constituída por cerca de 6 mil sociedades e 5.900 empresas individuais, as quais empregam, no total, cerca de 138 mil trabalhadores diretos, produzem 7,5 mil milhões de euros e geram um volume de negócios de 7,6 mil milhões de euros, dos quais, 5,3 mil milhões de euros são fruto da atividade exportadora (ATP, 2019). É um dos setores mais importantes da economia nacional e representa cerca de 10% das exportações nacionais. Regista, frequentemente, um saldo positivo na balança comercial de bens, contribuindo para o PIB nacional, com um saldo superior a mil milhões de euros.

A ITV portuguesa está, sobretudo, concentrada na região Norte, com 87% do volume de negócios do setor e 85% do emprego, seguida da Região Centro (11% do volume de negócios e 12% do emprego). Do ponto de vista territorial, o *cluster* do têxtil está concentrado na Região Norte, segregando a zona do Ave, Porto, Cávado e do Tâmega e Sousa.

em Milhões €	Jan.-Jul. 2019	Jan.-Jul. 2020	Jan.-Jul. 2021	Evol. 21/20	Evol. 21/19
Espanha	972	676	799	18,2%	-17,7%
França	417	457	474	3,8%	13,7%
Alemanha	271	266	286	7,7%	5,5%
EUA	197	177	243	37,3%	23,3%
Reino Unido ¹	ND	ND	230	ND	ND
Itália	198	169	217	28,1%	9,4%
Países Baixos	139	120	160	33,3%	14,9%
Suécia	64	56	72	27,3%	12,3%
Bélgica	60	64	66	2,8%	10,1%
Dinamarca	49	50	62	23,9%	25,5%
Intra UE (27)	2 365	2 033	2 344	15,3%	-0,9%
Extra UE (27)	820	679	847	24,7%	3,2%
Mundo	3 185	2 712	3 191	17,7%	0,2%

Fonte: ATP (2021)

Tabela 5 - Principais clientes do setor têxtil e vestuário em Portugal

Os principais mercados de exportação de produtos de têxtil e vestuário seguem o padrão das exportações nacionais, isto é, uma forte orientação para o mercado intracomunitário. A Espanha, a França, a Alemanha e os Estados Unidos ocupam os lugares cimeiros na classificação dos destinos de produtos têxtil e de vestuários portugueses (Tabela 5), assumindo uma representatividade de 69% do total exportado.

A ITV portuguesa atravessa, atualmente, uma fase de extrema mudança, que força as empresas a repensarem estratégias de forma a conquistar vantagem competitiva nos mercados.

No contexto da estrutura industrial portuguesa, a ITV assume-se como uma das indústrias com maior representatividade, sendo fundamental para a economia, empregando uma porção significativa da mão-de-obra industrial (Pereira, 2021).

A inovação tornar-se-á cada vez mais preponderante no dia-a-dia das empresas e apresenta-se como a única possibilidade de diferenciação e de potencial ascensão na cadeia de valor, permitindo ao setor do têxtil e vestuário português atingir novos segmentos de mercado e novos clientes (ATP, 2014)

Um dos grandes *handicaps* do setor é o seu capital humano. Ainda assim, a carência de qualificações do têxtil e vestuário é, simultaneamente, motivo e consequência do baixo nível de investimento em inovação. O têxtil e vestuário possui

excelentes níveis de exportações, mas uma reduzida capacidade de captar investimento estrangeiro, assim como um baixo grau de abertura ao exterior (Pereira & Braga, 2020).

O futuro do setor continuará a fazer-se pela aposta em produtos de elevado valor acrescentado: a inteligência artificial terá um papel fulcral, a emergência dos *smart textiles*, a automatização do processo de costura e as tecnologias para tricotar 3D, que atuarão como alavanca para a customização, o *e-commerce* e técnicas de produção sustentáveis (Pereira & Braga, 2020).

Ao nível da cooperação para I&D e para a inovação, a ITV portuguesa tende a privilegiar como parceiros: clientes ou consumidores do setor privado, fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou *software*, e universidades ou outras instituições de ensino. Os principais obstáculos à inovação são essencialmente a falta de crédito ou de capital privado, as dificuldades na obtenção de subsídios ou apoios públicos para a inovação e a falta de financiamento interno. Ainda assim, os apoios da política de coesão têm-se revelado fundamentais para o aprofundamento da inovação, qualificação e internacionalização das empresas (Portugal Têxtil, 2017).

Uma das formas que tem sido apontada para que as empresas possam aproveitar oportunidades e sobreviver em mercados com elevada concorrência, é a capacidade de empreender. Assim, a OE surge na identificação de posturas ou comportamentos organizacionais que possam propiciar uma maior ou menor capacidade para empreender, sugerindo que a OE surge muitas vezes associada ao desempenho das empresas, influenciando as mesmas de forma positiva. Empresas com uma maior OE têm uma maior propensão para descobrir novas oportunidades, o que lhes vai facilitar a diferenciação das demais e assim criar vantagem competitiva (Santos et al., 2015).

Quando uma empresa toma a decisão de operar a nível internacional tem obrigatoriamente que repensar a sua estratégia. A tomada de decisões define qual o caminho e as ações que a empresa deve seguir para alcançar os objetivos e metas traçadas. A estratégia definida pela empresa procura dar vantagem competitiva sobre os concorrentes e, por consequência, um melhor desempenho nos mercados. Para que uma empresa possa ser eficaz na adoção de estratégias e ser competitiva, é necessário que consiga escolher antecipadamente um conjunto de metas diferentes das dos concorrentes, por forma a integrar um conjunto de valores e resultado únicos, no sentido de surpreender e satisfazer as expectativas dos clientes (Schein, 1985).

Com o propósito de analisar a contribuição das diferentes dimensões da OE (num conceito multidimensional) nas estratégias de internacionalização da empresa, foram definidas proposições para cada uma das dimensões da OE. De seguida procura-se confirmar se as proposições foram, ou não, comprovadas, tendo como base as respostas das entrevistas realizadas a seis empreendedores, alvos de investigação deste estudo.

3.2. Recolha e Análise de Dados

De acordo com Marlow e Patton (2005) a pesquisa qualitativa envolve três tipos de recolha de dados: (a) entrevistas em profundidade e abertas; (b) observações diretas; e (c) documentos escritos. Fossey et al. (2002) referem que as entrevistas são usadas na maioria das pesquisas qualitativas. Elas podem ser não estruturadas ou semiestruturadas. As entrevistas não estruturadas são geralmente conduzidas num estilo de conversação do dia a dia, em que os participantes assumem a liderança, maioritariamente. Entrevistas semiestruturadas são usadas para facilitar a exploração de um tema, através do recurso a um roteiro de questões.

3.3. Breve caracterização dos empreendedores e das empresas

Neste estudo foram realizadas seis entrevistas, com a duração média de 45 minutos, entre os meses de setembro de 2021 e julho de 2022, realizadas na sede das empresas ou via *online*. Os entrevistados definem-se em 3 homens e 3 mulheres, em que todos partilham as funções de sócios-gerentes.

Os entrevistados e, por conseguinte, as suas organizações operam no setor do têxtil e vestuário e são da região do Tâmega e Sousa.

A idade dos entrevistados oscila entre os 42 e os 65 anos de idade com uma média de 54 anos. A maioria dos empreendedores tem o estado civil de casado. Cerca de 66% dos entrevistados tem descendentes. No que concerne às habilitações académicas apenas 33% tem formação superior, predominantemente na área da gestão ou economia e engenharia têxtil. Relativamente à formação profissional 66% dos entrevistados refere ter tido formação profissional, sendo esta geralmente associada à área têxtil (Tabela 6).

Entrevistados	Idade	Género	Estado Civil	Agregado Familiar	Habilitações Literárias	Formação profissional
Entrevistado 1	42	F	Casado	Cônjuge	Licenciatura Economics and Management	Sim
Entrevistado 2	58	F	Divorciado	Um ascendente	6º ano	-
Entrevistado 3	56	F	Divorciado	Dois descendentes	12º ano	Sim
Entrevistado 4	48	M	Casado	Cônjuge, um descendente	12º ano	-
Entrevistado 5	52	M	Solteiro	Dois ascendentes	Licenciatura em Engenharia Têxtil	Sim
Entrevistado 6	65	M	Casado	Cônjuge	6º ano	Sim

Tabela 6 - Caracterização sociodemográfica dos entrevistados

Na tabela 7 está representado o ano de criação e a percentagem de capital detida pelos entrevistados empresa. É possível verificar que a maior parte dos entrevistados detinha a totalidade da empresa no momento da sua criação, verificando-se, no entanto, a existência de um número residual de casos que apesar de terem autonomia total sobre os destinos da empresa detém uma quota-parte das empresas, sendo o restante partilhado por um familiar. No que se refere ao ano de criação, pode-se constatar que praticamente todas estas empresas foram constituídas após o ano 2000, com exceção de uma das empresas.

Entrevistados / Empresa ²	% capital	Localização	Ano de criação	% internacionalização	Mercados
Entrevistado 1	50%	Felgueiras	2003	95%	RU, Escandinávia, Rússia, Japão, Austrália
Entrevistado 2	100%	Lousada	2003	14%	Espanha
Entrevistado 3	100%	Felgueiras	2014	10%	Espanha, França
Entrevistado 4	70%	Penafiel	2005	2%	Espanha
Entrevistado 5	50%	Amarante	2012	100%	Israel, Polónia, França, Holanda, Bélgica, RU, EUA
Entrevistado 6	100%	Lousada	1984	NR	Espanha, Marrocos

Tabela 7 - Descrição das Empresas

² Os nomes das empresas não foram divulgados por questões de sigilo e de proteção de dados.

4. Apresentação e análise dos Resultados

4.1. *Orientação Empreendedora Individual*

Segundo Knight (2001), as dimensões da OE evidenciam iniciativas estratégicas que favorecem o desempenho organizacional. Para avaliar os comportamentos empreendedores das empresas num contexto internacional, existem muitos estudos que utilizam a OE como uma filosofia fundamental que explica as diferenças de crescimento e desenvolvimento das empresas internacionalizadas (Lumpkin e Dess, 1996).

Nesta secção são apresentados os resultados decorrentes da realização de entrevistas com os proprietários das empresas delimitadas como amostra desta pesquisa. Com o objetivo de identificar nos empreendedores um conjunto de práticas aplicadas ao setor do têxtil e vestuário, foi aplicado como base conceptual uma adaptação de cada dimensão da OE sob o contexto internacional (Martens e Freitas, 2008).

De notar que 83% destas empresas são empresas familiares, verificando-se dois tipos de casos,

*Sim, posso dizer que é uma empresa familiar, e tenho o apoio da família, aliás, o João (filho) trabalha comigo. As minhas funcionárias vieram da empresa anterior (...)
(Entrevistado 3)*

os que assumem que as empresas familiares, são mais propícias à liderança transformacional e oferecem às mulheres um clima mais apropriado para exercer a função de gerência (Nekhili et al., 2018);

(...) Tenho 50% de quota com o meu irmão. As decisões são todas tomadas em conjunto. Uma sociedade para funcionar as pessoas têm que perceber as suas valências. Eu tenho uma valência mais na parte legal e na parte mais estratégica no que respeita a investimentos, mas isto não é um só, as decisões são tomadas em conjunto. O meu irmão é mais responsável pela parte financeira, pela parte comercial, pela parte de contacto com os clientes (Entrevistado 1).

É uma empresa familiar. Tenho aqui uma empresa, constituída há um ano, com a minha filha mais velha que tem uma linha de produção e depois tenho a minha filha mais nova que tem a parte comercial, em que ela procura clientes para podermos trabalhar diretamente e termos mais rentabilidade. (...) às vezes é mais fácil ter um grupo mais familiar do que um grupo muito grande (Entrevistado 2).

De notar que de entre as empresas não familiares existe o caso de quem cresceu numa empresa familiar do ramo decidindo criar a sua própria empresa, mas que atualmente ainda mantém parcerias com estas referindo que

Tive um negócio anteriormente no mesmo ramo. Venho de uma família, tanto do lado paterno como do lado materno, que têm negócios na área têxtil (...) (Entrevistado 4).

Enveredei por esta área fruto da minha mãe, foi ela que me inseriu neste mundo. (Entrevistado 5)

Na tabela 8 está representado o investimento que foi efetuado nas empresas com recurso a capitais próprios ou a outros tipos de apoio. É de salientar que praticamente todos os entrevistados recorreram ao seu próprio capital ou a financiamento para a criação da sua empresa. De entre o apoio financeiro usufruído salienta-se o apoio de familiares, bem como o apoio da banca em forma de financiamento bancário ou *leasing*, mas também apoios no âmbito de linhas criadas para o efeito como a SIME, SIED, CREM ou Portugal2020. Desta forma, valida-se que os apoios da política de coesão têm-se revelado fundamentais para o aprofundamento da inovação, qualificação e internacionalização das empresas (Portugal Têxtil, 2017).

Entrevistados	Capital Social	Apoio Financeiro	Obs
Entrevistado 1	100.000€	Capitais Próprios	SIME, SIED, CREM e Portugal2020
Entrevistado 2	50.000€	Financiamento	-
Entrevistado 3	10.000€	Financiamento	-
Entrevistado 4	260.000€	Financiamento / Capitais Próprios	-
Entrevistado 5	21.000€	Financiamento	Portugal2020
Entrevistado 6	50.000€	Financiamento	-

Tabela 8 - Apoios recebidos na criação/ gestão da empresa

De notar que no que concerne à importância atribuída por estes empresários aos apoios por si recebidos, os mesmos foram fundamentais para a criação e expansão da organização

(...) nós trabalhamos só com capitais próprios e nunca recorremos a financiamentos na banca e isso é uma vantagem tremenda.

Nós sempre tentámos fazer os projetos essenciais para o nosso crescimento, essenciais para a nossa expansão enquanto empresa. (Entrevistado 1)

sendo esta opinião ilustrativa e partilhada por outros empreendedores, referindo que

Eu recorri a financiamento, porque caso contrário não conseguia comprar este pavilhão. (Entrevistado 2).

reiterando que,

(...) os projetos são ferramentas muito importantes para a gestão das empresas, ferramentas muito importantes para impulsionar o negócio quando bem aplicadas. (Entrevistado 1)

(...) os programas do Portugal2020 foram essenciais para o projeto de internacionalização da nossa empresa. (Entrevistado 5)

(...) enquanto numa fase inicial nós apostávamos naquilo mais imediato, as feiras, a aquisição de material informático, o desenvolvimento do site, agora também é muito importante a comunicação das redes sociais. (Entrevistado 1)

A experiência profissional dos empresários, mais especificamente, o facto de deterem conhecimento prévio do setor, é um fator determinante para os mesmos terem optado por empreender neste *cluster* do têxtil e vestuário. De entre os casos existentes constata-se que a experiência advém, fundamentalmente, da sua experiência anterior

como trabalhadores por conta de outrem ou da envolvimento em negócios anteriores no mesmo setor, em empresas familiares ou não familiares.

De forma análoga à experiência profissional anterior também se considerou se a formação, tanto acadêmica como profissional, é considerada um fator em destaque na criação e gestão do negócio. A partir da tabela 6 é possível constatar, no que concerne às habilitações acadêmicas, que 33% dos empreendedores têm formação superior, predominantemente, na área da gestão ou economia e na área da engenharia têxtil. Relativamente à formação profissional 66% dos entrevistados refere ter tido formação, sendo esta geralmente associada à área do têxtil e vestuário.

De uma forma geral existe a opinião que

(...) é importante apostar na formação e, por isso, frequentei cursos de formação na AEFelgueiras, na ModaTex, em Vila das Aves, porque é preciso estar atualizado uma vez que estão sempre a surgir novas formas de trabalhar, novas máquinas e até a própria gestão. (Entrevistado 3)

referindo, por exemplo, que

Não quer dizer que a formação por si só vai tornar o empresário melhor, mas vamos criar outras ferramentas e outra preparação, desde logo uma maior independência. Desde logo quem tem formação fica muito menos dependente de um colaborador, ou de um contabilista, dos revisores, ou seja, tem um sentido crítico muito maior. Porque o que eu me apercebo da maioria das organizações familiares é que estão muito dependentes de um colaborador ou de um contabilista ou de um economista e em termos de segurança e de várias questões, por vezes, temos que decidir ir contra a vontade de determinadas pessoas porque o nosso instinto nos diz e depois, claro, porque nós somos líderes numa empresa ou porque somos sócios-gerentes de uma empresa, o risco está sempre associado. Não quer dizer que não possa ouvir as opiniões, mas quando as ouço, ouço com alguma segurança. (Entrevistado 1)

Ajuda imenso e complementa o desenvolvimento da gestão. (Entrevistado 4)

Há, no entanto, quem atribua uma menor importância à formação acadêmica referindo que não é por si só fator crucial para se ser empreendedor:

Venho de uma família que o meu pai era empresário, e ele dizia que o negócio para ele era melhor do que ter uma formação. (Entrevistado 3).

Enquanto trabalhador por conta de outrem, porque tive de ir trabalhar muito novo, adquiri competências que a formação acadêmica não me daria. Sinceramente acho que mais importante do que qualquer formação, é preciso ter aptidão e vontade de aprender. (Entrevistado 6)

Já a formação profissional gera mais consensos entre os entrevistados, uma vez que o setor têxtil e de vestuário é uma área bastante técnica.

Nós já fizemos várias formações aqui na empresa, através da ModaTex, isso ajuda muito. Mas tanto ajuda as funcionárias como a gerência, porque há métodos diferentes para podermos gerir o trabalho, organizar e rentabilizar. (Entrevistado 3)

No que concerne à OE) e na dimensão associada ao indivíduo foi solicitado aos entrevistados para identificarem qual das dimensões consideravam com maior importância relativamente ao ato de empreender, de acordo com a conceptualização inicial de Miller (1983) – inovação, proatividade e tomada de risco – bem como pela extensão de Covin e Slevin (1989, 1991) que adiciona as dimensões da autonomia e agressividade competitiva e, posteriormente, incorporando as dimensões emergentes da perseverança e paixão de Gerschewski et al. (2015).

A aposta na inovação tem sido uma das bandeiras das empresas estabelecidas nos dias que correm. O setor têxtil, apesar de ser considerado um mercado conservador, também tem catapultado para uma afirmação de excelência neste campo. Esta capacidade de inovação surge, em grande medida, pela abertura de novos processos, métodos e invenções a todos os níveis para a diferenciação dos produtos ou serviços. De notar que o tipo de inovação com primazia nestas empresas é o de inovação de produto,

É muito importante inovar. Fui eu que lancei as novas cores. Há cinco, seis anos as cores eram muito básicas (azul-bebé, rosa, bege, verde) e eu não me identificava. Houve um dia em que fui para o laboratório, colocaram-me uma mesa enorme, cheia de tons, e eu escolhi tons que não havia no mercado - rosa velho, verde-água, cores mais 'maliciosas' - e a partir de mim o mercado começou a adaptar-se a estas novas cores. (Entrevistado 3)

mas também consideram importante a necessidade de inovação e a preocupação evidente de acompanhar, continuamente, as mudanças de mercado, evoluindo através de outras formas, nos campos da inovação (Lumpkin & Dess, 2001; Zahra & Covin, 1995),

Nas várias áreas da empresa, desde a produção, marketing, distribuição, vendas é importante evoluir em técnicas e equipa para obter melhores resultados. (Entrevistado 4)

Salienta-se, ainda, o desenvolvimento de métodos e processos de produção para atingir um certo nível de primazia no produto final e, demonstrar ao cliente toda a qualidade técnica dos produtos oferecidos

Eu tenho máquinas que ninguém tem e é para fazer uma peça mais perfeita, mais limpa. Eu se pudesse estava sempre com o topo de gama e, hoje, praticamente, (...) tenho máquinas que tudo o que seja automatismo, a gente coloca, porque vai rentabilizar. (...) É dessa forma que aposto na inovação. (Entrevistado 2)

Ainda assim, há quem alegue que a questão da inovação

(...) nem sempre é possível no setor que você vai trabalhar, no caso de um setor conservador como o têxtil, é certo que há evolução têxtil, mas há setores que são mais conservadores. A inovação não é necessariamente uma necessidade, porque pode não ser possível no setor que você trabalha. Pode sempre inovar, mas a inovação não vai ser a componente mais importante do seu produto. (Entrevistado 1)

Embora a diferenciação tenha a ver com inovações de difícil imitação, a análise permite perceber pela narrativa dos entrevistados que o setor têxtil e de vestuário se caracteriza por apresentar práticas de imitações e, por isso, é preciso capitalizar o mercado antes que a concorrência consiga (Slevin & Terjesen, 2011).

Antes as pessoas trabalhavam sempre sobre marcas dos clientes. E em 2003 a criação de marcas começou a proliferar e quando nós estruturamos o nosso negócio estruturamo-lo de forma a trabalhar sobre marcas próprias e isso foi um fator distintivo do nosso negócio.

Criamos coleções próprias, com marcas próprias, registámos as nossas marcas a nível comunitário logo à época. (Entrevistado 1)

Para as empresas, a análise do ambiente é fundamental para que o empreendedor possa antecipar-se ao mercado e aproveitar possíveis oportunidades.

Nós começamos a definir feiras estratégicas fora do círculo dos nossos maiores concorrentes a nível nacional. (Entrevistado 1)

A proatividade é sobre tomar iniciativas para conquistar oportunidades, fidelizar clientes e uma atitude de resolução de problemas (Freitas et al., 2012). Exemplo disso, foi a questão da epidemia COVID-19 que obrigou as empresas a redefinirem os seus negócios sem perderem rentabilização:

Quando percebi que tudo ia fechar foi assustador. (...) Mas facilmente começamos a fazer máscaras, que eram certificadas com um bom preço. A empresa parou em abril, na altura em que parou tudo, mas rapidamente começamos com os fardamentos para um cliente Inglês. (Entrevistado 2)

Foi uma sensação muito má. Entretanto, começaram a falar nas máscaras. E eu reuni com as minhas funcionárias, falei com elas, elas gostaram da ideia, foram cooperantes e abrimos no dia 15 de abril e fizemos máscaras durante 15 dias. Certifiquei-as e comecei a vender máscaras.

Entretanto, começamos novamente a produzir os nossos produtos e até agora não paramos. No segundo confinamento trabalhamos muito bem. (Entrevistado 3)

Há ainda quem defenda que,

(...) o COVID não assustou, nós não tivemos problema nenhum. Aí se viu a resiliência das empresas. Nó se tivéssemos 1 ano em confinamento conseguíamos financeiramente aguentá-lo: eu não despedi ninguém e contratei pessoas.

Relativamente à tomada de risco verificou-se que muitos dos entrevistados reconhecem que o risco faz parte da sua atividade profissional, mas nem sempre arriscam como desejariam, frequentemente alegando razões financeiras, isto é, admitindo que

(...) porque somos sócios-gerentes de uma empresa, o risco está sempre associado. (Entrevistado 1)

Isto é um risco, porque nós trabalhamos muito numa base de confiança. (Entrevistado 3)

(...) temos tido uma evolução positiva, mas sabemos que, por vezes, há momentos menos bons e temos que os ultrapassar. Estar atento aos riscos que vão surgindo da parte dos fornecedores, dos clientes, entre outros, é uma 'missão' que temos no dia a dia (Entrevistado 5).

Sobre riscos em ambiente internacional, pode-se dizer que além de ser um assunto preponderante na literatura de empreendedorismo, têm crescido os estudos de internacionalização de empresas. Todavia, os entrevistados apoiam-se no argumento de que as hostilidades nos mercados internacionais limitam a escolha estratégica e encaminham os próprios a tomar estratégias mais conservadoras (Miller, 2011). Sobre risco em negócios internacionais, seguem relatos:

Desde que houve acordo internacional para entrar os produtos chineses e japoneses, paquistaneses e indianos no espaço europeu, muitas empresas tiveram que se reestruturar e manter só uma determinada capacidade instalada produtiva e depois recorrer a terceiros, portanto, a nossa filosofia acaba por ser seguida pela maior parte das empresas atualmente. (Entrevistado 1)

Segundo Autio et al. (2000) um desempenho superior é resultado do conhecimento empresarial, uma vez que o conhecimento sobre os mercados e operações internacionais, bem como a eficiência com que esse conhecimento é adquirido, é um determinante crítico do desempenho internacional em empresas empreendedoras (Cavusgil & Knight, 2015).

Foi assim um crescimento exponencial. Chegamos a ir a feiras ao Dubai e o negócio mudou muito, por causa destes choques económicos que foram acontecendo, mas nós chegámos a ver estatísticas em que nós éramos a única empresa portuguesa a vender para lá. (Entrevistado 1)

A nossa empresa prevalece no mercado com selo de qualidade. Estamos vocacionados somente para o mercado externo, a casa projeta os seus produtos para todos os recantos do mundo. Ostentamos no mercado com nome inglês para podermos comercializar em todo o planeta. (Entrevistado 5)

Os clientes procuraram-nos. Porque a empresa começa-se a tornar conhecida pela qualidade e daí começamos a ter credibilidade e vantagem sobre outras empresas do setor. (...) Chegou um determinado momento que eu tinha um conhecimento tal que eu fiz investimentos em equipamentos, de forma a prevalecer sobre os meus concorrentes e a ser procurado pelos clientes. (Entrevistado 6)

Considerando o posicionamento de mercado, passado para a organização por meio da experiência pessoal, que aumenta o conhecimento dos mercados internacionais, tendo como atributos operacionais, a cultura empresarial, as habilidades de *marketing*,

produtos superiores e distintamente posicionados, alavancando um melhor posicionamento em mercados nacionais e estrangeiros (Cavusgil & Knight, 2015).

De acordo com as entrevistas, fica claro que as organizações, com características de empresas familiares, apresentam altos índices de autocracia nas decisões e operações (Shrivastava & Grant, 1985).

Seguem os comentários sobre a centralização das decisões:

Eu conheço o negócio de raiz, porque durante muito tempo só fui eu e o meu irmão mais uma pessoa e quando nós depois estamos a crescer e nós contratamos pessoas às vezes nós temos dificuldade em delegar. Porquê? Porque a questão do delegar, quando nós começamos a delegar nós sentimos resistência. Nós não sabemos muito bem o que é que podemos delegar ou não. Estamos habituados a controlar um negócio. (Entrevistado 1)

A peça é feita e estudada, o protótipo de como vamos operar a peça é um processo antes de entrar a encomenda. E a chefe de linha já sabe o que cada uma das funcionárias vai fazer antes do modelo entrar em linha, porque se não for assim, não funciona. (Entrevistado 2)

Noutra perspetiva, há entre os entrevistados quem aplique trabalho em rede com os seus colaboradores, permitindo que as decisões estratégicas decorram dos membros da organização, que as geram e as transmitem aos níveis de gestão superiores Hart's (1992).

A autonomia para procurarem novas alternativas para os negócios é dada em alguns departamentos, nomeadamente, o departamento de vendas online e marketing. No entanto, todos os assuntos são debatidos com a gerência. (Entrevistado 4)

A paixão empreendedora pode ser considerada um suporte fundamental para o sucesso das atividades empreendedoras, pois esse sentimento positivo fomenta a persistência e a motivação que muitas vezes estão associadas ao papel e à identidade

de ser empreendedor (Cardon et al., 2009, 2012). Por isto, foi a dimensão com que todos os empresários se identificaram atingindo o pleno da valorização.

A paixão, sim, se não fizer o que gosta dificilmente vai sentir-se motivado e feliz. (Entrevistado 1)

Essa paixão pode fomentar a criatividade e a adoção de novos padrões para a descoberta e exploração de oportunidades promissoras (Baron, 2008).

A paixão pelo negócio obriga-nos a pesquisar novos produtos e ideias. (Entrevistado 4)

Como resultado, a paixão pode impactar a capacidade empreendedora no que diz respeito à reação à mudança, criatividade empreendedora e disposição para assumir riscos.

Nós montamos o negócio em três fatores muito importantes (...) Primeiro, tinha que ser um negócio muito versátil e muito flexível, deste género, se eu quiser mudar de negócio tenho que ter a capacidade de mudar num curto espaço de tempo de forma que amanhã possa estar aqui a fazer outra coisa qualquer, (...) sem grandes comprometimentos a nível de recursos humanos, de investimentos elevadíssimos. Depois tinha que ser um ramo que nós gostássemos, que nos permitisse internacionalizar, exportar, nós nunca quisemos trabalhar no mercado nacional, mas trabalhar com o mercado internacional. (Entrevistado 1)

Gerschewski et al. (2016) destacaram que a paixão empreendedora está relacionada à perseverança dos empreendedores, o que pode influenciar a sua disposição para o sucesso, o que é típico de indivíduos que apresentam OE.

Segundo Baum e Locke (2004), a perseverança também envolve a manutenção de ações orientadas para objetivos e níveis de energia, mesmo quando confrontados com obstáculos. Em termos de empreendedorismo, Markman et al. (2005) propõem que

a perseverança e, mais especificamente, a forma como os indivíduos reagem de forma diferente a situações adversas podem determinar o sucesso de seu novo negócio.

A casa já teve produção interna, mas com a globalização e a perda do mercado acabamos por reestruturar toda a organização interna. Acabamos por nos desligar dos ativos internos da produção e passamos a ter subcontratação, porque há meses que temos muito trabalho e outros que não temos nenhum. Assim, a nossa estrutura ficou mais leve e livre de encargos financeiros. (Entrevistado 5)

Desta forma, as afirmações dos empreendedores veem corroborar as teorias dos pesquisadores que dizem que a perseverança detém efeitos indiretos no crescimento dos negócios (Baum & Locke, 2004).

4.2. Orientação Empreendedora Individual e Internacionalização

O processo de internacionalização é relativamente recente para estas empresas, tendo ocorrido, na sua maioria, após o ano 2000. A internacionalização é efetuada em grande parte para países da Europa (dados que compactuam com os apresentados na tabela 5), como

Espanha, depois França, Inglaterra, Alemanha (Entrevistado 2)

verificando-se, porém, que existem outros países responsáveis por grande parte do volume de negócios de exportação, como

(...) Reino Unido; Escandinávia; Rússia, Japão, Austrália (...) mais de 20 países pelo mundo fora. (Entrevistado 1)

Temos uma forte representatividade em vários mercados estrangeiros, tais como Israel, Polónia, França, Holanda, Bélgica, Inglaterra ou até Estados Unidos da América (Entrevistado 5).

A percentagem de exportação é significativa e correlacionada na generalidade com o número de anos de internacionalização da empresa, sendo possível inferir a partir da tabela 7 que existem empresas que operam quase exclusivamente para o mercado internacional, embora também se constate a existência de empresas com taxas mais baixas de internacionalização, sendo o seu principal foco o mercado nacional.

O alargamento aos mercados internacionais é um dos objetivos destes empreendedores que pretendem, desta forma, o aumento do volume de negócios, abrindo a possibilidade de aumentar, consideravelmente, o número de potenciais clientes. Esta manifestação de interesse na internacionalização está patente no discurso

(...) eu gostava de entrar em outros mercados como o Luxemburgo, Londres, na Holanda. (Entrevistado 3)

As empresas dedicam-se à exportação como forma primária e predominante de internacionalização (Ibeh & Young, 2001; Williams, 2009). Entre os entrevistados a forma de entrada no mercado internacional foi realizada, em grande parte, pela via da exportação, através de clientes ou fornecedores:

Em Espanha foi o cliente que veio até nós. Este cliente de França, começamos a trabalhar com ele na base da confiança, porque tínhamos um intermediário português. (Entrevistado 3)

Os clientes procuraram-nos. Porque a empresa começa-se a tornar conhecida pela qualidade e daí bateu-me muito cliente à porta. Apesar de agora ter a parte comercial a ir procurar clientes mais diretos, para ter outra margem. (Entrevistado 2)

ou através da demonstração dos seus produtos em feiras internacionais, isto é,

Nós começamos a definir feiras estratégicas fora do círculo dos nossos maiores concorrentes a nível nacional. Nós tínhamos que ir para mercados em que eles já não tivessem presentes porque senão era mais complicado. Fizemos feiras onde eles estavam, nomeadamente, na feira que é a feira mais importante a

nível setorial a Heimtextil da Alemanha e depois fizemos a feira de Espanha. Pronto, fizemos uma série de feiras, posso dizer que escolhemos mercados sui generis que na altura ninguém ia ... Ucrânia, Bulgária, Letónia, Lituânia, Eslovénia. (Entrevistado 1)

A internacionalização (neste caso, a exportação) é um ato empreendedor que está a ser cada vez mais observado nas PME's (Zahra, 2005). A respeito, as pesquisas explicam que altos níveis de OE resultam num melhor desempenho exportador do que empresas com baixos níveis (Mostafa et al., 2005). O motivo da escolha da entrada no mercado internacional surge de uma forma natural e decorreu em certos casos por sentirem necessidade de alargarem o mercado em que operam, além de nacional, por acharem que este é escasso para o tipo de produtos oferecido, pelo que

(...) desde que entrou o mercado chinês, nós fomos obrigados a procurar outros mercados porque não tínhamos preço para confeccionar a peça. O dinheiro que eles pagavam à peça não dava para comprar o tecido. (Entrevistado 2)

A mais-valia para entrar no mercado estrangeiro, não é a questão dos capitais, a mais valia é definir uma estratégia que tenha algum retorno. (Entrevistado 6)

4.3. Orientação Empreendedora e Perspetiva de Género

Grande parte da literatura que examina o género de empreendedores aborda também o crescente número e visibilidade de mulheres empreendedoras (Gundry et al., 2002), as características (Hisrich & Brush, 1999) e a motivação para iniciar/deter um negócio (Maysami & Goby, 1999).

Apesar de algumas pesquisas não encontrarem diferenças entre homens e mulheres em termos de comportamento ou satisfação dos subordinados (Dobbins e Platz, 1986), muitos argumentam que mulheres empreendedoras e gerentes enfrentam maiores desafios para iniciar e expandir os negócios (*e.g.*, Canning et al., 2012; Greene et al., 2003; Gatewood et al., 2003; Brush et al., 2003; Coleman & Robb, 2009; Sørensen & Sharkey, 2014) e que a diversificação internacional pode ser mais difícil para as mulheres do que para os homens (Orser et al., 2010).

A mulher é muito discriminada no posto de trabalho. Eu acho que enquanto mulher torna-se muito desconfortável que a distribuição do capital da minha empresa tem uma pontuação, a nível dos projetos do Portugal 2020, por exemplo, maior se o capital for partilhado por homem e mulher de igual forma. (Entrevistado 1)

Eu própria senti-me discriminada quando comecei a trabalhar. As pessoas não olhavam para mim da mesma forma que olhavam para um homem. Permitiam-se a fazer determinados comentários que não faziam a um homem. Eu fui discriminada por um cliente judeu que era de uma facção conservadora, e eu estendi-lhe a mão e ele disse-me que a religião dele não permitia falar com mulheres. (Entrevistado 1)

No entanto, e embora as disparidades entre empreendedores femininos e masculinos possam existir, poucos estudos refletem sobre as etapas em que a disparidade é maior na atividade empreendedora. Certamente, as desigualdades estruturais no local de trabalho colocam as mulheres em considerável desvantagem em relação aos homens (Kelly et al., 2014; Benard & Correll, 2010), em que as mulheres são percebidas como mais comprometidas com a família e, portanto, menos aptas para os deveres do local de trabalho (Acker, 1990; Williams, 2000; Jacobs & Gerson, 2004; Correll et al., 2007).

E eu vivi numa família em que foram dadas as mesmas oportunidades que foram dadas aos meus irmãos, mas isto está no subconsciente das pessoas e não pode estar. (Entrevistado 2)

A questão não passa por discutir qual é o sexo mais forte ou mais fraco, a questão devia ser avaliada qualitativamente, por mérito, reconhecimento. Mas a nível laboral a mulher ainda é muito discriminada, acho que as coisas melhoraram, mas acho que uma mulher é alvo de preconceito, porque se é uma mulher muito bem-sucedida a nível empresarial é uma pessoa que não tem vida. (Entrevistado 5)

De facto, há expectativas normativas de que as obrigações e tarefas familiares são da responsabilidade das mulheres (Cha & Weeden, 2014; Hochschild & Machung, 2012). A obrigação da “maternidade intensiva”, pela qual as mulheres devem estar constantemente disponíveis e intensamente envolvidas nas atividades dos filhos (Hochschild & Machung, 2012; Gerson, 2009), levando-as a desclassificarem os seus planos profissionais (Aldrich & Cliff, 2003; Barbulescu & Bidwell, 2013). Essa restrição estrutural é, naturalmente, transmitida para o empreendedorismo, inclinando as mulheres para carreiras empreendedoras como maneira de obter maior flexibilidade de trabalho e um melhor equilíbrio entre trabalho e família (Georgellis & Wall, 2000; Lombard, 2001).

No entanto, apesar de grande parte dos entrevistados referir esta dissemelhança entre homens e mulheres, são também os próprios a dizer que,

Sou muito respeitada no seio profissional. Não foi fácil ter duas filhas e ter uma empresa. Tive a ajuda da minha mãe, claro. Porque a fábrica absorvia-me, e eu estava tranquila porque tinha alguém a cuidar delas enquanto estava ausente. (Entrevistado 2)

Eu não tenho medo de me igualar a um homem empresário. Porque eu olho para homens que não têm capacidades (...) que não arriscam, que são limitados. E eu perdi este pavilhão porque o meu ex-marido não queria que fizéssemos financiamento. E eu vim e lutei por ele e consegui. (Entrevistado 2)

Partilho a quota empresarial com a minha esposa e as decisões são todas tomadas em conjunto, não existindo discriminações por eu ser homem e ela mulher. Aliás, a nível de questões de gestão ela está muito mais preparada. (Entrevistado 4)

Estas questões de género podem ser mais combatíveis no início de novos empreendimentos, uma vez que segundo Guzman et al. (2019) as diferenças diminuem quando os sinais de qualidade são mais fortes e quando os empreendedores são mais experientes.

5. Discussão dos Resultados

Neste artigo, resolvemos a ambiguidade em relação ao nível analítico do construto de OE argumentando que é um construto atitudinal de nível individual que impulsiona a intenção empreendedora internacional. Contribuímos para reforçar um conceito que está de acordo com a compreensão Schumpeteriana de empreendedorismo e complementa as atuais compreensões de OE (Krauss, 2005). Como tal, fornecemos uma base teórica para o empreendedorismo e para a OE em termos internacionais, respondendo ao apelo por novos quadros teóricos.

Os resultados encontrados neste estudo trazem uma contribuição à discussão teórica sobre OE, na medida que apresentam diversos ângulos na forma como as empresas operam, nomeadamente em mercados internacionais. Para este estudo, mediram-se as relações dos empreendedores com as dimensões enunciadas da OE.

Apesar da amostra ser reduzida, de um modo geral, os resultados deste estudo reforçam as relações entre as dimensões que aqui foram propostas e que estão fundamentadas na literatura. Concretizando, tudo indica que a OE promove a intenção empreendedora de um indivíduo (P_1), tal como tem vindo a ser demonstrado em vários estudos (Marques et al., 2016; Casillas et al., 2009; Brennan & Garvey, 2009; De Clercq et al., 2013).

Ainda assim, este resultado pode ser influenciado por diversas situações e até pelo momento económico que passa a economia nacional e internacional. Assim, quando uma empresa é pequena e ainda focada na abertura de novos mercados, para vários autores, a empresa pode possuir diferentes qualidades de OEI do que uma empresa mais madura.

O foco deste estudo move-se para um tópico além do observado em Knight e Cavusgil (2004): o papel do indivíduo na internacionalização empresarial. As orientações, estratégias ou capacidades estudadas derivam das pessoas que lideram a organização. Posto isto, a importância da pesquisa sobre o empreendedor é anunciada na retrospectiva de Cavusgil e Knight (2015), que reitera o argumento de Jones e Coviello (2005), segundo o qual a intenção e a atitude do empreendedor merecem atenção.

Relativamente às proposições que são colocadas às dimensões de inovação (P2a), proatividade (P2b) e assunção de riscos (P2c) há fortes evidências que as três

dimensões se relacionam positivamente com a intenção empreendedora, no entanto, a que mais se destaca de acordo com o testemunho dos empreendedores, é a questão da proatividade, uma vez que no que concerne à inovação, a mesma não se evidencia tanto ao nível da gestão de marketing e criação de bens/serviços, mas na questão da manufatura e da constante atualização dos processos relacionados com os ativos da empresa, por exemplo, maquinaria e com as formas de operar (subcontratação, por exemplo).

No que diz respeito à agressividade competitiva e, sobretudo, à habilidade empreendedora nas operações dos empreendedores, a mesma é apoiada pelos estudos da Kosa et. al. (2018) e Felix et.al. (2007) que assumem que o ambiente de negócios agressivo e a firme tomada de decisões melhoram a relação de uma empresa relativamente a outra (P₃). No entanto, as hostilidades nos mercados internacionais limitam a escolha estratégica e encaminham os próprios a tomar estratégias mais conservadoras.

A autonomia, segundo a literatura, diz-se como a dimensão chave da OE. No entanto, na opinião dos entrevistados, ela não se revela como uma das dimensões cruciais para o desenvolvimento de negócios (P₄), uma vez que, apoiada pelo estudo de Shrivastava e Grant (1985), a sua perspetiva mais autocrática fomenta um controlo total do empreendedor na organização e nas tomadas de decisão, o que acontece com a maioria das empresas entrevistadas. Esta questão pode estar relacionada, sobretudo, com o *cluster* em estudo, uma vez que o setor têxtil e de vestuário é um setor tradicional, com uma estrutura funcional bem definida.

A paixão empreendedora, descreve-se entre os entrevistados como uma postura fundamental e necessária para qualquer negócio. Mas, no setor têxtil e de vestuário, devido à sua sensibilidade organizacional, é essencialmente necessária para a intenção empreendedora e para a diferenciação (P_{5a}). Pouco sustentada na literatura, apesar de não ser uma componente necessária e exclusiva para o sucesso nos negócios, a mesma pode não ter uma relação positiva com a intenção empreendedora, uma vez que apesar de um empreendedor ser apaixonado pelo seu negócio, se lhe faltar competências comerciais e organizacionais, o mesmo pode não funcionar.

Por fim, a perseverança é a dimensão que acompanha todo o processo de negócio (desde a criação ao seu desenvolvimento), uma vez que a mesma tem um efeito diretamente positivo no crescimento dos negócios (P_{5b}).

Dos seis entrevistados, verifica-se ainda que o género não é uma questão tão subjacente à questão do sucesso organizacional. No entanto, a personalidade influencia a forma de afirmação nos negócios, isto porque, com todos os fatores externos que influenciam a posição feminina (políticos, ambientais, familiares, culturais) as mesmas só conseguem ser bem-sucedidas através do apoio familiar e da sua motivação e paixão pelo negócio.

Em particular, descobrimos que as diferenças residuais no financiamento são menos vantajosas para o género feminino, permitindo-lhes que apenas assumam riscos quando se encontram numa posição mais experiente.

Neste sentido, a importância de cada dimensão para predizer a natureza e o sucesso de um empreendimento nos mercados nacionais e internacionais, depende de fatores externos, fatores internos e das características dos líderes da organização, podendo a OE ser constituída por diferentes combinações das sete dimensões, ou mesmo por apenas algumas delas (P₆).

Proposições	Conclusão
P ₁ : A OE promove a intenção empreendedora de um indivíduo.	+/+
P _{2a} : A orientação para a inovação a nível individual influencia positivamente a intenção empreendedora.	+/-
P _{2b} : A orientação para a proatividade a nível individual influencia positivamente a intenção empreendedora.	+/+
P _{2c} : A orientação para assumir riscos a nível individual influencia positivamente a intenção empreendedora.	+/+
P ₃ : As ações da empresa e dos empreendedores para a conquista dos mercados são fundamentais para a intenção empreendedora.	+/-
P ₄ : A nível organizacional, a autonomia é uma dimensão importante para a intenção empreendedora.	-/-
P _{5a} : A paixão empreendedora, pode ser descrita como uma postura fundamental e necessária para a intenção empreendedora.	+/-
P _{5b} : A perseverança é uma condição necessária para o sucesso da intenção empreendedora.	+/+
P ₆ : A orientação empreendedora (OE) explica a intenção empreendedora em mercados internacionais.	+/+

+/+	Verificado	+/-	Parcialmente Verificado	-/-	Não Verificado
-----	------------	-----	-------------------------	-----	----------------

Tabela 9 - Síntese das conclusões do estudo

Segundo os dados espelhados na Tabela 9, a OE é fator decisivo no processo de internacionalização, corroborando os argumentos da literatura (Miller, 1983). Os principais resultados destacam uma forte relação entre a intenção empreendedora e proatividade, assunção de riscos e perseverança. Em contraste, a autonomia não está fortemente relacionada à intenção empreendedora. Estes resultados são importantes porque lançam uma nova luz sobre os fatores que moldam os empreendedores na tomada de decisão, trazendo assim uma contribuição teórica significativa para a literatura sobre OE, particularmente no contexto do setor têxtil e de vestuário.

Assim como outros estudos, esta dissertação apresenta algumas limitações. A primeira prende-se com a reduzida amostra recolhida para o estudo qualitativo, sendo redutor as ilações de apenas seis empreendedores, no *cluster* do têxtil e vestuário. Além da amostra, evidenciam-se as limitações na recolha de dados empresariais das empresas em estudo (dados financeiros e estatísticos, nomeadamente). Assim, em estudos futuros, recomenda-se a procura de mais dados que possam fundamentar a questão da internacionalização.

O estudo contribui para a literatura ao reconhecer o efeito mediador das motivações empreendedoras nas relações acima. Além disso, complementa a escassa literatura sobre o construto de orientação empreendedora individual recentemente reconhecido.

6. Conclusões

Os empreendedores atuam como agentes de mudança na economia. Tornou-se prioritário desenvolver iniciativas que promovam uma cultura empreendedora, daí a necessidade de desenvolver modelos que examinem os efeitos diretos e indiretos do OEI na intenção empreendedora de um indivíduo. Embora alguns estudos anteriores tenham mostrado uma relação positiva significativa entre os dois (Ekpe e Mat, 2012; Martins e Perez, 2020; Robinson e Stubberud, 2014; Zhang e Bruning, 2011), este estudo conclui que a importância de cada dimensão no sucesso de um empreendimento nos mercados nacionais e internacionais, depende de fatores externos, internos e das características dos líderes da organização, podendo a OE ser constituída por diferentes combinações das 7 dimensões, ou mesmo por apenas algumas delas.

Isso infere que OEI não é suficiente para determinar a intenção empreendedora; ou seja, a OEI pode estar associada à intenção empreendedora, no entanto, a mesma carece da relação com fatores externos – ambientais, culturais, políticos – e fatores internos.

Propusemos como objetivo deste artigo fornecer uma nova linha orientadora sobre a literatura emergente de empreendedorismo da OE para a perspectiva de internacionalização, no sentido de determinar as dimensões que afetam o comportamento e as intenções empreendedoras. Procuramos assim integrar conhecimento do empreendedorismo, com dados do setor do *cluster* do têxtil e vestuário, para aprimorar a literatura desta temática e dar um raciocínio teórico para os resultados empíricos que indicam que a OEI pode, de facto, explicar a intenção empreendedora. Os resultados são, portanto, informativos para investigadores, instituições e empresas interessados nos antecedentes de OE e intenção empreendedora e também pode ser utilizado para estabelecer a cultura empreendedora nesses meios.

Em primeiro lugar, este artigo contribui para a construção dos construtos de OEI, redefinindo o construto de OE no contexto internacional e propondo o mesmo ao nível individual para refletir sobre a viabilidade do empreendedor conduzir um negócio internacional. Em segundo lugar, este artigo serve para alinhar as literaturas de negócios internacionais e empreendedorismo sobre a questão do que impulsiona a intenção empreendedora de iniciar, crescer e/ou internacionalizar um novo empreendimento comercial.

O estudo versa sobre o *cluster* do têxtil e vestuário, um setor tradicional da indústria portuguesa, com uma forte componente de procura de novos mercados. Ou seja, durante o estudo compreende-se que este tipo de setor toma um caminho muito linear no que diz respeito às suas definições corporativas e de inovação, políticas de internacionalização, entre outras. Desta forma, era interessante analisar negócios emergentes, com dinâmicas organizacionais mais versadas no contexto da globalização.

Ainda assim, um estudo desenvolvido em setores mais tradicionais (calçado, imobiliário, vidro) também poderia ser uma boa fonte de conhecimento tendo em conta os programas e políticas de internacionalização (que ainda se evidenciam em alguns casos diferenciadoras na questão do género).

CAPÍTULO IV

Conclusões

Este estudo procurou responder à questão do impacto da OE no processo de internacionalização de um empreendimento, concentrando-se nos construtos de OE de autonomia, inovação, assunção de risco, proatividade, agressividade competitiva, paixão empreendedora e perseverança.

A análise do primeiro estudo permitiu observar que os estudos de OE se enquadram em quatro eixos de convergência: desempenho, estratégia de internacionalização, atitude empreendedora e gestão.

Através deste estudo, que foca o *cluster* têxtil e vestuário – um setor tradicional da economia portuguesa com um grande peso na balança comercial – é perceptível chegar a uma primeira conclusão relativamente ao seu processo de internacionalização – na sua maioria as próprias empresas praticam um alto grau de internacionalização através da exportação. Relativamente à questão de género, uma vez que se assumem como empresas familiares, as mulheres têm uma função ativa na gestão das mesmas e são detentoras de pelo menos 50% do seu capital.

Na literatura consultada, foi possível verificar que são vários os estudos que estudam a questão das dimensões de OE e o impacto que as mesmas têm no processo da internacionalização (Taylor, 2013; Kollmann & Christofor, 2014; Wach et. al. 2018; Clark & Covin, 2021; entre outros), no entanto, são escassos os que estudam as sete dimensões de OE que o nosso estudo aborda: inovação, proatividade, agressividade competitiva, assunção de riscos, autonomia, paixão e perseverança. Normalmente os estudos trabalham com a escala de Miller (1983)/Covin e Slevin (1989) ou com a escala multidimensional expandida por Lumpkin e Dess (1996).

Esta característica diferencial do nosso estudo, revelou que o construto da paixão empreendedora, assumido nos estudos de Gerschewski et al. (2016), se revela um elemento crucial na perspetiva individual dos empreendedores, alavancando uma importante dimensão para o sucesso dos seus empreendimentos e negócios

internacionais. Ou seja, é de evidenciar que o comportamento ao nível individual do empreendedor afeta positivamente/negativamente as ações de uma organização.

A partir dos resultados, é possível perceber que as perceções das dimensões de OE que têm efeitos positivos nas suas lideranças direcionadas para os mercados externos são comumente compartilhadas por todas as empresas entrevistadas, isto é, as dimensões de proatividade, assunção de riscos e perseverança. No entanto, a dimensão de autonomia, mais especificamente o elemento centralização, pode criar um efeito de pouca liberdade para comportamentos empreendedores dentro da organização, o que se conclui que é uma dimensão com poucos efeitos positivos na intenção empreendedora. Este tipo de resultados suporta o argumento de Lumpkin e Dess (1996), que defendeu que as dimensões OEI podem variar independentemente uma da outra em determinados contextos.

A exportação, geralmente, é o modo de entrada preferencial dos empreendedores (Vissak, 2010), sendo que os estudos encontrados na literatura recente, tendem a assumir que os empreendedores se comportam e atuam de forma semelhante, apesar da diversidade geográfica das operações comerciais, e tais fenómenos não se limitam a uma única indústria, tamanho da empresa, tipo de propriedade ou idade, proprietários diferentes e padrões de internacionalização.

A exportação está associada ao crescimento organizacional, conseguindo aumentar a exposição no mercado, conseguindo novos clientes e novo conhecimento.

Se as mulheres têm intenção de crescimento, como demonstram em alguns pontos da entrevista, os programas de desenvolvimento empresarial devem focar a internacionalização e, desta forma, devem permitir-se a alargar a sua rede de contactos, como ponto essencial. Porque a questão para as mulheres empreendedoras está em conseguir ter capital próprio para investir, apresentando um menor medo de arriscar. E ainda que a família se possa apresentar como um obstáculo ao melhoramento da *performance* por parte das mulheres empreendedoras, é através da família que conseguem abrir o seu negócio.

A introdução do construto de OE ao nível individual é um exercício de construção de teoria que inevitavelmente deixa muitas aspetos a aprofundar. Algumas medidas adicionais exigem desenvolvimentos, nomeadamente, este conceito ser testado em outras culturas e configurações, e em combinação com outros construtos.

No que concerne ao empreendedorismo, este estudo concentra-se nas dimensões da OE, carecendo da relação das mesmas com fatores externos. Portanto, recomenda-se que, em pesquisas futuras, se considere a combinação das dimensões da OE com fatores, nomeadamente, ambientais, culturais e políticos, no desenvolvimento de um novo empreendimento.

Neste sentido, a disponibilidade de amostras alargadas, bem como o envolvimento de outros *stakeholders* deste setor, ajudará em futuras investigação para fortalecer as conclusões preliminares retiradas neste estudo.

Referências

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, 4(2), 139-158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>

Acosta, A. S.; Crespo, Á. H. & Agudo, J. C. (2018). Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review*, 27(6), 1128-1140. doi:10.1016/j.ibusrev.2018.04.004

Ainuddin, R. A., Beamish, P. W., Hulland, J. S., & Rouse, M. J. (2007). Resource attributes and firm performance in international joint ventures. *Journal of world business*, 42(1), 47-60. doi.org/10.1016/j.jwb.2006.11.001

Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of business venturing*, 18(5), 573-596. doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00011-9

Aldrich, H. E., & Ruef, M. (2018). Unicorns, gazelles, and other distractions on the way to understanding real entrepreneurship in the United States. *Academy of Management Perspectives*, 32(4), 458-472. doi.org/10.5465/amp.2017.0123

Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2017). Resource-based theory and the entrepreneurial firm. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 87-105. doi.org/10.1002/9781405164085.ch5

Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, 27(6), 755-775. doi.org/10.1177/014920630102700609

Andersson, S., & Florén, H. (2008). Exploring managerial behavior in small international firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. doi.org/10.1108/14626000810850838

Anwar, I., Jamal, M. T., Saleem, I., & Thoudam, P. (2021). Traits and entrepreneurial intention: testing the mediating role of entrepreneurial attitude and self-efficacy. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 13(1), 40-60. doi.org/10.1504/JIBED.2021.112276

Aria, M. & Cuccurullo, C. (2017). Bbibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975.

ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, <https://atp.pt/pt-pt/estatisticas/estatisticas-2018/> (acedido 02 de Agosto de 2022)

Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of management journal*, 43(5), 909-924. doi.org/10.5465/1556419

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of small business management*, 47(4), 443-464.

Barbulescu, R., & Bidwell, M. (2013). Do women choose different jobs from men? Mechanisms of application segregation in the market for managerial workers. *Organization Science*, 24(3), 737-756. doi.org/10.1287/orsc.1120.0757

Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of management Review*, 33(2), 328-340. doi.org/10.5465/amr.2008.31193166

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118. doi.org/10.1002/job.4030140202

Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of applied psychology*, 89(4), 587. doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.587

Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of management journal*, 44(2), 292-303. doi.org/10.5465/3069456

Benard, S., & Correll, S. J. (2010). Normative discrimination and the motherhood penalty. *Gender & Society*, 24(5), 616-646. doi.org/10.1177/08912432103831

Bolton, D. L. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Further investigation of a measurement instrument. *Academy of entrepreneurship journal*, 18(1), 91. doi:10.1108/00400911211210314

Bolton, D. L. & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Education+ Training*. doi:10.1108/00400911211210314

Bowen, D. D., & Hisrich, R. D. (1986). The female entrepreneur: A career development perspective. *Academy of management review*, 11(2), 393-407. doi.org/10.5465/amr.1986.4283366

Brennan, L., & Garvey, D. (2009). The role of knowledge in internationalization. *Research in International Business and Finance*, 23(2), 120-133. doi.org/10.1016/j.ribaf.2008.03.007

Campos, H. M., la Parra, J. P. N. D., & Parellada, F. S. (2012). The entrepreneurial orientation-dominant logic-performance relationship in new ventures: an exploratory quantitative study. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9, 60-77. doi.org/10.1590/S1807-76922012000500005

Cardon, M. S., Foo, M. D., Shepherd, D., & Wiklund, J. (2012). Exploring the heart: Entrepreneurial emotion is a hot topic. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(1), 1-10. doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.0050

Cardon, M. S., Sudek, R., & Mitteness, C. (2009). The impact of perceived entrepreneurial passion on angel investing. *Frontiers of entrepreneurship research*, 29(2), 1.

Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Barbero, J. L. (2011). Entrepreneurial orientation of family firms: Family and environmental dimensions. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 90-100. doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.03.002

Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of international business studies*, 46(1), 3-16. doi.org/10.1057/jibs.2014.62

Cha, Y., & Weeden, K. A. (2014). Overwork and the slow convergence in the gender gap in wages. *American Sociological Review*, 79(3), 457-484. <https://doi.org/10.1177/0003122414528936>

Chandrakumara, A., De Zoysa, A., & Manawaduge, A. (2011). Effects of the entrepreneurial and managerial orientations of owner-managers on company performance: An empirical test in Sri Lanka. *International Journal of Management*, 28(1), 139.

Clark, D. R., & Covin, J. G. (2021). International entrepreneurial orientation disposition: Insights into venture internationalization. In *Entrepreneurial Orientation: Epistemological, Theoretical, and Empirical Perspectives* (Vol. 22, pp. 87-120). Emerald Publishing Limited. doi.org/10.1108/S1074-754020210000022004

Coviello, N. E., McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2011). The emergence, advance and future of international entrepreneurship research—An introduction to the special forum. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 625-631. doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.07.002

Covin, J. G. & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44. doi:10.1111/etap.12027

Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(5), 855-872. doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-26. doi.org/10.1177/1042258791016001

Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship theory and practice*, 43(1), 3-18. doi.org/10.1177/104225871877318

Covin, J. G., Rigtering, J. C., Hughes, M., Kraus, S., Cheng, C. F., & Bouncken, R. B. (2020). Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success. *Journal of Business Research*, 112, 1-12. doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.023

Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B. A., & Fernhaber, S. A. (2014). Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness,

proactiveness, and risk-taking. *Journal of business venturing*, 29(4), 511-524. doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.07.004

De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. (2013). Organizational social capital, formalization, and internal knowledge sharing in entrepreneurial orientation formation. *Entrepreneurship theory and practice*, 37(3), 505-537. doi.org/10.1111/etap.12021

Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they?. *Academy of Management review*, 11(1), 118-127. doi.org/10.5465/amr.1986.4282639

Drnovsek, M., Cardon, M. S., & Patel, P. C. (2016). Direct and indirect effects of passion on growing technology ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(2), 194-213. doi.org/10.1002/sej.1213

Etemad, H. (2015). Entrepreneurial orientation-performance relationship in the international context. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(1), 1-6. doi.org/10.1007/s10843-015-0150-z

Fairoz, F. M., Hirobumi, T., & Tanaka, Y. (2010). Entrepreneurial orientation and business performance of small and medium scale enterprises of Hambantota District Sri Lanka. *Asian social science*, 6(3), 34.

Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of political economy*, 88(2), 288-307.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. *The journal of law and Economics*, 26(2), 327-349.

Felix, C., Aparicio, S., & Urbano, D. (2018). Leadership as a driver of entrepreneurship: an international exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. doi.org/10.1108/JSBED-03-2018-0106

Fellnhofer, K.; Puumalainen, K. & Sjögrén, H. (2016). Entrepreneurial orientation and performance – are sexes equal? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 22(3), 346–374. <https://doi.org/10.1108/IJEER-12-2015-0286>

Forcadell, F. J. & Úbeda, F. (2020). Individual entrepreneurial orientation and performance: the mediating role of international entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-26. doi.org/10.1007/s11365-020-00693-

Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F., & Davidson, L. (2002). Understanding and evaluating qualitative research. *Australian & New Zealand journal of psychiatry*, 36(6), 717-732. <https://doi.org/10.1046/j.1440-1614.2002.01100.x>

Freitas, A. R., Cabral, A., Fonteles, I., Pessoa, M. N., & dos Santos, S. (2012). Engajamento dos stakeholders: uma análise dos relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras do setor financeiro. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 11(4), 14-25.

Frishammar, J., & Andersson, S. (2009). The overestimated role of strategic orientations for international performance in smaller firms. *Journal of international entrepreneurship*, 7(1), 57-77. doi.org/10.1007/s10843-008-0031-9

Frunzaru, V., & Cismaru, D. M. (2018). The impact of individual entrepreneurial orientation and education on generation Z's intention towards entrepreneurship. doi.org/10.1108/K-05-2018-0272

Georgellis, Y., & Wall, H. J. (2000). What makes a region entrepreneurial? Evidence from Britain. *The Annals of Regional Science*, 34(3), 385-403. doi.org/10.1007/s001689900014

Gerschewski, S., Lindsay, V. J., & Rose, E. (2016). Advancing the entrepreneurial orientation construct: the role of passion and perseverance. *Review of International Business and Strategy*. doi.org/10.1108/RIBS-08-2016-0042

Gerschewski, S., Rose, E. L., & Lindsay, V. J. (2015). Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrated perspective. *Journal of World Business*, 50(3), 558-575. doi.org/10.1016/j.jwb.2014.09.001

Gundry, L. K., Miriam, B. Y., & Posig, M. (2002). Contemporary perspectives on women's entrepreneurship: A review and strategic recommendations. *Journal of Enterprising Culture*, 10(01), 67-86. doi.org/10.1142/S0218495802000141

Gupta, V., & Gupta, A. (2015). The concept of entrepreneurial orientation. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 11(2), 55-137. DOI:10.1561/03000000054

Guzman, J., & Kacperczyk, A. O. (2019). Gender gap in entrepreneurship. *Research Policy*, 48(7), 1666-1680. doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.012

Hafeez, S., Siddiqui, Z. U., & Rehman, K. U. (2011). The effect of market and entrepreneurial orientation on firm performance. *Information Management and Business Review*, 3(6), 389-395. doi.org/10.22610/imbr.v3i6.956

Hmieleski, K. M., & Baron, R. A. (2008). When does entrepreneurial self-efficacy enhance versus reduce firm performance?. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), 57-72.

Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of business venturing*, 18(2), 165-187. doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00081-2

Hochschild, A., & Machung, A. (2012). *The second shift: Working families and the revolution at home*. Penguin.

Hoffer, C. W., & Schendel, D. E. (1978). *Strategic Management: A New View of Business of Business Policy and Planning* [M]. doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x

Huggins, R., & Johnston, A. (2010). Knowledge flow and inter-firm networks: The influence of network resources, spatial proximity and firm size. *Entrepreneurship & regional development*, 22(5), 457-484. doi.org/10.1080/08985620903171350

Huggins, R., Johnston, A., & Stride, C. (2012). Knowledge networks and universities: Locational and organisational aspects of knowledge transfer interactions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(7-8), 475-502. doi.org/10.1080/08985626.2011.618192

Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial marketing management*, 36(5), 651-661. doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003

Ibeh, K. I., & Young, S. (2001). Exporting as an entrepreneurial act-An empirical study of Nigerian firms. *European Journal of Marketing*. doi.org/10.1108/03090560110388114

Ismail, K., Anuar, M. A., Omar, W. W., Aziz, A. A., Seohod, K., & Akhtar, C. S. (2015). Entrepreneurial intention, entrepreneurial orientation of faculty and students towards commercialization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 349-355. doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.897

Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243. doi.org/10.1007/s10843-005-1133-2

Javalgi, R. R. G., Todd, P. R., Johnston, W. J., & Granot, E. (2012). Entrepreneurship, muddling through, and Indian Internet-enabled SMEs. *Journal of Business Research*, 65(6), 740-744. doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.010

Joardar, A. & Wu, S. (2011). Examining the dual forces of individual entrepreneurial orientation and liability of foreignness on international entrepreneurs. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(3), 328-340. doi:10.1002/cjas.203

Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of international business studies*, 36(3), 284-303. doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400138

Keil, T., Maula, M., & Syrigos, E. (2017). CEO entrepreneurial orientation, entrenchment, and firm value creation. *Entrepreneurship theory and practice*, 41(4), 475-504. doi.org/10.1111/etp.122

Kelly, L., & Zaman, M. (2014). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: The Role of Emergent Strategy. Available at SSRN 2486404. doi.org/10.2139/ssrn.2486404

Knight, G. A. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of international management*, 7(3), 155-171. doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00042-4

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141. doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071

Knight, G. A., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of international business studies*, 40(2), 255-273. doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400397

Kollmann, T., & Christofor, J. (2014). International entrepreneurship in the network economy: Internationalization propensity and the role of entrepreneurial orientation. *Journal of international entrepreneurship*, 12(1), 43-66. doi.org/10.1007/s10843-013-0118-9

Kollmann, T.; Stöckmann, C.; Meves, Y. & Kensbock, J. M. (2017). When members of entrepreneurial teams differ: linking diversity in individual-level entrepreneurial orientation to team performance. *Small Business Economics*, 48(4), 843-859. doi:10.1007/s11187-016-9818-6

Kosa, A., Mohammad, I., & Ajibie, D. (2018). Entrepreneurial orientation and venture performance in Ethiopia: the moderating role of business sector and enterprise location. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 8(1), 1-17. doi.org/10.1186/s40497-018-0110-x

Kraus, S., Roig-Tierno, N., & Bouncken, R. B. (2019). Digital innovation and venturing: An introduction into the digitalization of entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 13(3), 519-528. doi.org/10.1007/s11846-019-00333-8

Krauss, S. I., Frese, M., Friedrich, C., & Unger, J. M. (2005). Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners. *European journal of work and organizational psychology*, 14(3), 315-344. doi.org/10.1080/13594320500170227

Krueger, N. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship theory and practice*, 18(1), 5-21. doi.org/10.1177/104225879301800

Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S., & McNaughton, R. (2012). Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*. doi.org/10.1108/02651331211260331

Kuivalainen, O.; Sundqvist, S. & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42(3), 253–267. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.010>

Li, Y., Liu, Y., & Liu, H. (2011). Co-opetition, distributor's entrepreneurial orientation and manufacturer's knowledge acquisition: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, 29(1-2), 128-142. doi.org/10.1016/j.jom.2010.07.006

Lin, Z.; Cao, X. & Cottam, E. (2020). International networking and knowledge acquisition of Chinese SMEs: the role of global mind-set and international entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship & Regional Development*, 32(5-6), 449-465. doi: 10.1080/08985626.2019.1640459

Lombard, K. V. (2001). Female self-employment and demand for flexible, nonstandard work schedules. *Economic inquiry*, 39(2), 214-237. doi.org/10.1111/j.1465-7295.2001.tb00062.x

Lomberg, C., Urbig, D., Stöckmann, C., Marino, L. D., & Dickson, P. H. (2017). Entrepreneurial orientation: The dimensions' shared effects in explaining firm

performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 41(6), 973-998. doi.org/10.1111/etap.122

Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586. doi.org/10.1002/smj.184

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Enriching the Entrepreneurial Orientation Construct-A Reply to "Entrepreneurial Orientation or Pioneer Advantage". *Academy of Management Review*, 605-607.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429-451. doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3

Mahmood, R., & Hanafi, N. (2013). Entrepreneurial orientation and business performance of women-owned small and medium enterprises in Malaysia: Competitive advantage as a mediator. *International Journal of Business and Social Science (IJBS)*, 4(1), 82-90.

Markman, G. D., Baron, R. A., & Balkin, D. B. (2005). Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(1), 1-19. doi.org/10.1002/job.305

Marlow, S., & Patton, D. (2005). All credit to men? *Entrepreneurship, finance, and gender*. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(6), 717-735. doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00105.x

Marques, C. S., Santos, G., Galvão, A., Mascarenhas, C., & Justino, E. (2018). Entrepreneurship education, gender and family background as antecedents on the entrepreneurial orientation of university students. *International Journal of Innovation Science*. doi.org/10.1108/IJIS-07-2017-0067

Maysami, R. C., & Goby, V. P. (1999). Female business owners in Singapore and elsewhere: A review of studies. *Journal of Small Business Management*, 37(2), 96.

McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of management Journal*, 43(5), 902-906. doi.org/10.5465/1556418

- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791. doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770
- Moreira, J., Marques, C. S., Braga, A., & Ratten, V. (2019). A systematic review of women's entrepreneurship and internationalization literature. *Thunderbird International Business Review*, 61(4), 635-648. doi.org/10.1002/tie.22045
- Mostafa, R. H., Wheeler, C., & Jones, M. V. (2005). Entrepreneurial orientation, commitment to the Internet and export performance in small and medium sized exporting firms. *Journal of international Entrepreneurship*, 3(4), 291-302. doi.org/10.1007/s10843-006-7857-9
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial marketing management*, 40(3), 336-345. doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.002
- Nekhili, M., Chakroun, H., & Chtioui, T. (2018). Women's leadership and firm performance: Family versus nonfamily firms. *Journal of Business Ethics*, 153(2), 291-316. doi.org/10.1007/s10551-016-3340-2
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*, Tenth Global Edition. New York, MA: McGraw-Hill Education.
- Obloj, K., Weinstein, M., & Zhang, S. (2013). Self-limiting dominant logic: An exploratory study of Chinese entrepreneurial firms. *Journal of East-West Business*, 19(4), 291-316. 10.1080/10669868.2013.847888
- Obloj, T., Obloj, K., & Pratt, M. G. (2010). Dominant logic and entrepreneurial firms 'performance in a transition economy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 151-170. doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.003
- Okpara, J. O. (2009). Strategic choices, export orientation and export performance of SMEs in Nigeria. *Management Decision*. doi.org/10.1108/00251740910984541
- Omisakin, O., Nakhid, C., Littrell, R., & Verbitsky, J. (2016). Entrepreneurial orientation among migrants and small and medium enterprises. DOI:10.5430/jbar.v5n1p7

Orser, B., Spence, M., Riding, A., & Carrington, C. A. (2010). Gender and export propensity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 933-958. doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00347.x

Oyson, M. J., & Whittaker, D. H. (2010). Creativity and prospection: Creating and exploiting opportunities for international entrepreneurship. *Acta Tech Corveniensis*, 4, 125-131.

Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of international business studies*, 31(4), 535-554. doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490921

Pereira, B. M. R. (2021). Análise dos determinantes da produtividade na indústria têxtil e de vestuário portuguesa (Doctoral dissertation).

Pereira, C. S., & Braga, V. (2020). Manual para a Competitividade e Inovação do Tâmega e Sousa.

Porter, J. H., Parry, M. L., & Carter, T. R. (1991). The potential effects of climatic change on agricultural insect pests. *Agricultural and Forest Meteorology*, 57(1-3), 221-240. doi.org/10.1016/0168-1923(91)90088-8

Portugal Têxtil. (2017) Têxtil e Vestuário no Contexto Nacional e Internacional (acedido a 2 de Agosto de 2022)

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787. doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.0030

Rauch, J. H., & Hendrickson, J. M. (2004). Does bank consolidation hurt the small business borrower?. *Small Business Economics*, 23(3), 219-226. doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000032030.01961.ce

Robinson, S., & Stubberud, H. A. (2014). Elements of entrepreneurial orientation and their relationship to entrepreneurial intent. *Journal of Entrepreneurship Education*, 17.

Runyan, R., Droge, C., & Swinney, J. (2008). Entrepreneurial orientation versus small business orientation: what are their relationships to firm performance?. *Journal of small business management*, 46(4), 567-588.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*. doi.org/10.1108/14626000610705705

Sahoo, S., & Panda, R. K. (2019). Exploring entrepreneurial orientation and intentions among technical university students: role of contextual antecedents. *Education+ Training*. doi.org/10.1108/ET-11-2018-0247

Santos, G.; Marques, C. S. & Ferreira, J. J. (2020). Passion and perseverance as two new dimensions of an Individual Entrepreneurial Orientation scale. *Journal of Business Research*, 112, 190-199. doi:10.1016/j.jbusres.2020.03.016

Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of management review*, 31(4), 914-933. doi.org/10.5465/amr.2006.22527465

Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S. (2014). An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 71-93. doi.org/10.1111/etap.12088

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226. doi.org/10.5465/amr.2000.2791611

Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, 13(2), 257-279. doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00017-2

Shrivastava, P., & Grant, J. H. (1985). Empirically derived models of strategic decision-making processes. *Strategic management journal*, 6(2), 97-113. doi.org/10.1002/smj.4250060202

Slevin, D. P., & Terjesen, S. A. (2011). Entrepreneurial orientation: Reviewing three papers and implications for further theoretical and methodological development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 973-987. doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00483.

Small, H. (1973). Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. *Journal of the American Society for information Science*, 24(4), 265-269.

Su, Z., & Wang, D. (2018). Entrepreneurial orientation, control systems, and new venture performance: A dominant logic perspective. *Entrepreneurship Research Journal*, 8(3). doi.org/10.1515/erj-2017-0123

Swoboda, B., & Olejnik, E. (2016). Linking processes and dynamic capabilities of international SMEs: the mediating effect of international entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 139-161.

Tang, J., Tang, Z., & Cowden, B. J. (2017). Exploring the relationship between entrepreneurial orientation, CEO dual values, and SME performance in state-owned vs. nonstate-owned enterprises in China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 883-908. doi.org/10.1111/etap.12235

Taylor, P. (2013). The effect of entrepreneurial orientation on the internationalization of SMEs in developing countries. *African Journal of Business Management*, 17, 19-21.

Terjesen, S., Hessels, J., & Li, D. (2016). Comparative international entrepreneurship: A review and research agenda. *Journal of Management*, 42(1), 299-344. doi.org/10.1177/01492063134862

Thanos, I. C., Dimitratos, P., & Sapouna, P. (2017). The implications of international entrepreneurial orientation, politicization, and hostility upon SME international performance. *International small business journal*, 35(4), 495-514. doi.org/10.1177/0266242616641749

Tolstoy, D., & Axelsson, B. (2018). The development of international purchasing capabilities: A comparative study of the four largest Swedish construction firms. *International Journal of Construction Management*, 18(2), 163-176. doi.org/10.1080/15623599.2017.1301027

Van Gelderen, M. A. R. C. O. (2012). Individualizing entrepreneurship education: Putting each student into context. In *Entrepreneurship in context* (pp. 58-70). Routledge.

Vissak, T. (2010). Recommendations for using the case study method in international business research. *Qualitative Report*, 15(2), 370-388.

Wach, K. (2015). Entrepreneurial orientation and business internationalisation process: The theoretical foundations of international entrepreneurship. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 9. doi.org/10.15678/EBER.2015.030202

Wach, K., Głodowska, A., & Maciejewski, M. (2018). Entrepreneurial orientation, knowledge utilization and internationalization of firms. *Sustainability*, 10(12), 4711. doi.org/10.3390/su10124711

Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F. T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International small business journal*, 31(4), 357-383. doi.org/10.1177/0266242611418261

Wales, W. J.; Covin, J. G. & Monsen, E. (2020). Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 639-660. doi:10.1002/sej.1344

Wales, W., Wiklund, J., & McKelvie, A. (2015). What about new entry? Examining the theorized role of new entry in the entrepreneurial orientation–performance relationship. *International Small Business Journal*, 33(4), 351-373. doi.org/10.1177/0266242613506023

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314. doi.org/10.1002/smj.360

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71-91. doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001

Williams, C. C. (2009). Informal entrepreneurs and their motives: a gender perspective. *International journal of gender and entrepreneurship*. doi.org/10.1108/17566260910990900

Yiu, D. W., Lau, C., & Bruton, G. D. (2007). International venturing by emerging economy firms: The effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship. *Journal of international business studies*, 38(4), 519-540. doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400278

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. doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-E

Zaini, A., Hadiwidjojo, D., Rohman, F., & Maskie, G. (2014). Effect of competitive advantage as a mediator variable of entrepreneurship orientation to marketing performance. *Journal of Business and Management*, 16(5), 5-10.

Zhang, M.; Sarker, S. & Sarker, S. (2013). Drivers and export performance impacts of IT capability in 'born-global' firms: a cross-national study. *Information Systems Journal*, 23(5), 419-443.. doi:10.1111/j.1365-2575.2012.00404.x

Zitt, M., & Bassecoulard, E. (1994). Development of a method for detection and trend analysis of research fronts built by lexical or cocitation analysis. *Scientometrics*, 30(1), 333-351.

Zollo, L., Rialti, R., Tron, A., & Ciappei, C. (2020). Entrepreneurial passion, orientation and behavior: the moderating role of linear and nonlinear thinking styles. *Management Decision*. doi.org/10.1108/MD-10-2019-1500

Apêndice

Guião da Entrevista

Esta pesquisa tem como objetivo fornecer uma nova linha orientadora sobre a Orientação Empreendedora (OE) para a perspetiva de internacionalização e reconhecer os fatores que influenciam as estratégias dos empreendedores/gestores no *cluster* do setor têxtil. Além disso, perceber se o próprio género, também tem implicações neste sentido.

A sua opinião é essencial, assim solicita-se que responda com sinceridade.

Os dados obtidos serão utilizados em trabalho de investigação científica e serão abordados de modo a assegurar o seu anonimato.

1. Breve caracterização do(a) empreendedor(a)/ empresário (a):

1.1 Nome (opcional): _____

1.2 Estado civil: _____

1.3 Idade: _____

1.4 Constituição do seu agregado familiar (ascendente e descendentes)?

1.5 Formação (académica e profissional):

1.6 Acha que a formação (académica e profissional) desempenha um papel importante na criação e gestão do negócio? Justifique a sua resposta.

1.7 Já alguma vez trabalhou por conta de outrem? Se sim, o que o motivou a ser empreendedor(a)?

2. Breve caracterização do negócio

2.1 Percentagem de capital de que é detentor(a)? _____

2.2 Se tem sócio(s), quem são (familiares, homens ou mulheres)? _____

2.3 É uma empresa familiar? _____

2.4 Há quanto tempo criou o negócio? _____

2.5 Funções que exerce no seu próprio negócio? _____

2.6 Quantos funcionários trabalham sob a sua alçada? _____

2.7 Anteriormente já foi detentor(a) de outro negócio? Se sim, qual? _____

3. Questões sobre a Orientação Empreendedora (OE):

3.1 Qual a sua perceção, no papel de empresário/gerente de uma empresa, relativamente ao empreendedorismo e que ações empreendedoras desenvolve dentro da sua empresa?

- 3.2 **Inovação** (*Consideram-se inovadoras determinadas ações dos indivíduos, a inserção de novos produtos e serviços no mercado ou simplesmente a mudança de uma forma de atuar para outra, com o intuito de aumentar competitividade*)
Qual a importância que a inovação desempenha, no que respeita ao aumento da competitividade no setor?
- 3.3 **Propensão ao Risco** (*Autores como Lumpkin e Dess (1996) afirmam que essa é a dimensão da OE mais importante, pelo grau de envolvimento com o caminho que a empresa segue no mercado.*)
A forma como a empresa atua tem em conta a propensão aos riscos que essas decisões podem considerar para a empresa?
- 3.4 O grau de exposição adotado por uma empresa pode ser considerado em três níveis: consideramos um grau conservador quando não há qualquer risco que comprometa os negócios, moderado quando considera certa flexibilidade, assumindo algum risco, e agressivo quando o risco é algo factível na atividade (ações negociadas na Bolsa, por exemplo). Dentro destas 3 medidas (moderado, agressivo e conservador) como classifica a propensão ao risco da sua empresa, ou seja, a forma de atuar perante novos negócios, a mudança ...?
- 3.5 **Proatividade** - *A análise do ambiente é fundamental para que o empreendedor possa antecipar-se ao mercado e aproveitar possíveis oportunidades. Considera-se proativo? Tem capacidade de vislumbrar uma oportunidade antes que ela aconteça?*
- 3.6 A **autonomia** é a maneira de agir dos gestores e dos colaboradores.
A nível organizacional, é dada autonomia aos colaboradores para procurarem novas alternativas para os negócios? Ou essa autonomia centraliza-se somente nos gerentes? *Networking* é a principal fonte de novos negócios?
- 3.7 A **agressividade competitiva** é o comportamento do empreendedor face aos concorrentes.
Quais as ações em que a empresa investe para a conquista de novos mercados ou na expansão do mercado face aos concorrentes? Marketing, parcerias, crescimento estrutural?
- 3.8 A **paixão empreendedora**, que pode ser descrita como uma postura fundamental e necessária para ter sucesso nos negócios, é de facto necessária para uma boa liderança? De que forma essa paixão pode fomentar a criatividade e a adoção de novos padrões para a descoberta e exploração de oportunidades promissoras (Baron, 2008)?
- 3.9 E a **perseverança**, que tem sido descrita como uma condição necessária para se ser bem-sucedido a iniciar negócios empreendedores. De facto, uma empresa vive, incessantemente, numa procura contínua de objetivos? Face aos obstáculos (exemplo, COVID) que tipo de atitudes são necessárias para perseverar nos negócios?
Face à nova realidade provocada pela COVID-19, quais as atitudes (inovadoras) que tiveram que implementar para se adaptarem?
- 3.10 Das várias dimensões referidas (inovação, propensão ao risco, proatividade, autonomia, agressividade competitiva, paixão empreendedora e perseverança), qual a dimensão que considera mais importante para a atuação nos mercados internacionais? E porquê? ____

4. Internacionalização - Informação genérica sobre a internacionalização da empresa

4.1 Ano da primeira internacionalização _____

4.2 Lista de países para onde foi efetuada a internacionalização

4.3 A escolha da entrada no mercado internacional (exportação, empreendimentos conjuntos (*joint venture*), investimento direto do estrangeiro - FDI, alianças estratégicas) e a razão dessa escolha

4.4 O rácio das vendas internacionais sobre o total das vendas (VI/TV) no último ano fiscal

5. Informações acerca da medição de desempenho internacional da empresa

5.1 Como é que a empresa mede/avalia o seu desempenho internacional?

5.2 Que indicadores (financeiros e não financeiros) a empresa utiliza para medir o desempenho internacional?

5.3 Qual é o seu grau de satisfação com o desempenho internacional da empresa nos três primeiros anos após a internacionalização?

6. Informação sobre o processo de internacionalização da empresa e determinantes do desempenho internacional

Pergunta global: Quais são os determinantes do desempenho internacional da empresa?

a) Os processos de desencadeamento (triggers)/ motivações da internacionalização da empresa

O que despoletou a internacionalização da empresa?

Quais foram as principais motivações para a internacionalização?

Até que ponto os fatores que despoletaram o processo de internacionalização (triggers) e as motivações de internacionalização são importantes para o desempenho internacional da empresa?

b) Características gestionárias

Em que medida as características gestionárias são importantes para o desempenho internacional da empresa? Quais as características gestionárias, em particular, que são importantes para o desempenho internacional da empresa?

c) Características da empresa

Em que medida as características da empresa são importantes para o desempenho internacional da empresa? Quais as características da empresa, em particular, que são importantes para o desempenho internacional da empresa? A empresa tem um conselho de administração formal / conselho consultivo? Em caso afirmativo, qual o papel do conselho de administração / conselho consultivo na empresa? Em que medida o conselho de administração é importante para o desempenho internacional da empresa?

d) Relacionamentos comerciais / Redes

Em que medida as relações comerciais / redes são importantes para o desempenho internacional da empresa? Quais os relacionamentos / redes de negócios, em particular, e quais os aspetos dessas relações / redes de negócios são importantes para o desempenho internacional da empresa? Até que ponto a empresa usou relações / redes de negócios nas suas primeiras atividades internacionais?

e) Estratégia

Como descreveria a estratégia da empresa relativamente aos mercados internacionais? Em que medida a estratégia é importante para o desempenho internacional da empresa? Que tipo de estratégia, em particular, é importante para o desempenho internacional da empresa?

f) Ambiente externo

Como caracterizaria a atratividade do(s) mercado(s) estrangeiro(s) da empresa em termos de taxa de crescimento do mercado, potencial de lucro e procura e intensidade competitiva? Até que ponto a atratividade do mercado externo é importante para o desempenho internacional da empresa?

Qual o grau de internacionalização do seu mercado / indústria? Em que medida o grau de internacionalização do mercado / indústria é importante para o desempenho internacional da empresa?

g) Outros determinantes

Existem outros fatores que são importantes para o desempenho internacional da empresa?

7. Parte: Informação adicional

Tem alguma informação adicional que gostaria de acrescentar sobre: Os

determinantes do desempenho internacional da empresa?
A mensuração do desempenho internacional da empresa?

Comentários que queira fazer ou acrescentar informação que não foi referida nas questões anteriores e ache relevante em relação ao papel de mulher empreendedora e da rede onde está inserida.

Obrigada pela sua colaboração! 📖



A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NA DECISÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UMA PERSPETIVA DE GÉNERO

Alexandra Cecília Teixeira Ribeiro

Orientadoras: Alexandra Maria da Silva Braga;

Carla Susana da Encarnação Marques