

A consolidação de uma orientação empreendedora: um estudo sobre o “Trade Turístico” de Porto Alegre/RS (Brasil)

José Amilton Lopes ^[1], Cláudio Vinícius Silva Farias^[2], Duilio Castro Miles ^[3]

[1] lopes_amilton@hotmail.com. [2]claudio.farias@poa.ifrs.edu.br. [3] duilio.miles@poa.ifrs.edu.br. Instituto Federal do Rio Grande do Sul.

RESUMO

O presente artigo tem por finalidade a realizar um estudo sobre os determinantes da “cultura empreendedora”, como condição necessária para a formação de Ecossistemas Empreendedores eficazes. Tomando-se por referência os dados da ENDEAVOR BRASIL, que demonstram quais são as cidades brasileiras com melhores índices de empreendedorismo, propõe-se um recorte, destacando a cidade de Porto Alegre - RS (região Sul do Brasil) para uma análise dos operadores do “Trade Turístico” desta capital. Metodologicamente, optou-se por formular um instrumento de pesquisa com base nas sete dimensões presentes no conceito de Orientação Empreendedora. Foram entrevistadas 62 empresas, entre maio e junho de 2017. Como resultados, nos limites de uma investigação exploratória, os fatores que ainda exercem influência para a baixa performance ao nível de uma orientação empreendedora, encontram-se: estratégias empresariais voltadas aos resultados de curto prazo, potencializados pela cultura em priorizar ações de comercialização e preferência por projetos tendentes ao baixo risco.

Palavras-chave: Cultura empreendedora. Orientação empreendedora. Empreendedorismo.

ABSTRACT

The purpose of this article is to study the determinants of “entrepreneurial culture” as a necessary condition for the formation of effective entrepreneurial ecosystems. Based on data from ENDEAVOR BRASIL, which show which Brazilian cities have the best indices of entrepreneurship, a cut is proposed, highlighting the city of Porto Alegre - RS (southern region of Brazil) for an analysis of “Tourism Trade” of this capital. Methodologically, it was decided to formulate a research instrument based on the seven dimensions present in the concept of Entrepreneurial Guidance. Sixty two companies were interviewed between May and June 2017. As results, within the limits of an investigation exploratory, the factors that still exert influence for the low performance at the level of an entrepreneurial orientation, are: business strategies focused on the short-term results, potentiated by the culture in prioritizing marketing actions and preference for projects tending to low risk.

Keywords: *Entrepreneurial culture. Entrepreneurial orientation. Entrepreneurship.*

1 Introdução

Num crescente interesse por estudos que tratam do Empreendedorismo, seja abordando temas como a longevidade das empresas ou seu índice de mortalidade, seja pelo crescente surgimento de estruturas conhecidas como incubadoras empresariais, principalmente na área de tecnologia e informação, um tema que vem ganhando interesse nos meios acadêmicos é o da cultura empreendedora e as mudanças que esta gera no ambiente empresarial.

De todas as formas de implantação de mudanças no ambiente dos negócios, a mudança de mentalidade é a mais difícil de ser consolidada, pois está relacionada tanto com o ambiente cultural, quanto com a personalidade. O “espírito” empreendedor é algo que necessita de educação, trabalho e consciência plena de objetivos a serem alcançados. É preciso mais do que vontade, capacidades e habilidades individuais. É preciso ter a visão de que ações transformadoras, que potencializem de forma positiva o ambiente de negócios, são mais eficazes do que os sucessos individuais.

Um importante parâmetro de eficácia tem sido a pesquisa realizada pela ENDEAVOR BRASIL, intitulada ICE – Índice Cidades Empreendedoras. Porto Alegre-RS está razoavelmente bem colocada no ranking geral do ICE-ENDEAVOR BRASIL, ocupando a 7ª colocação, nas duas últimas edições, entre as 32 cidades pesquisadas.

A pesquisa demonstra que dos 07 (sete) índices determinantes de empreendedorismo realizados nos anos de 2015 e 2016, em 32 cidades brasileiras, Porto Alegre encontra-se posicionada entre os 10 (dez) melhores em três deles: **1) Acesso ao Capital** (2º lugar em 2015 e 2016); **2) Capital humano** (4º lugar em 2015 e 3º lugar em 2016) e **3) Inovação** (5º lugar em 2015 e 7º lugar em 2016). Encontra-se em posição mediana em 02 (dois) indicadores: **1) Infraestrutura** (15º lugar em 2015 e 14º lugar em 2016) e **2) Mercado** (18º lugar em 2015 e 12º em 2016), ficando posicionada entre as últimas colocadas nos outros 02 (dois) indicadores: **1) ambiente regulatório** (27º em 2015 e 21º em 2016 e **2) cultura empreendedora** (30º colocado em 2016 e 2017).

O presente artigo é de caráter exploratório, não tendo a pretensão de ser conclusivo a respeito do tema, mas sim contribuir, a partir de um recorte específico, com informações que ajudem a entender melhor o ecossistema empreendedor local, em es-

pecífico: o indicador de mais baixa “performance” de Porto Alegre - cultura empreendedora.

O objetivo geral busca verificar, junto às empresas que atuam no ambiente conhecido com “Trade Turístico”, em que medida estas são pautadas por uma Orientação Empreendedora - (OE). De forma acessória, pretende-se identificar quais são os subdeterminantes que impactam de forma mais significativa na performance de Porto Alegre.

Deseja-se que o presente artigo possa contribuir com órgãos oficiais, na priorização de políticas públicas voltadas a educação empreendedora, assim como as demais organizações de apoio e da iniciativa privada, para que Porto Alegre encontre soluções que a consolidem como cidade referência em empreendedorismo, tornando-se atrativa a investidores e “scales-up”¹.

2 Fundamentação teórica

2.1 Cultura empreendedora

A ideia de empreendedorismo está relacionada a um conjunto de características encontradas no indivíduo, características habitualmente associadas a uma maior probabilidade de sucesso na ação empreendedora.

Neste contexto do mundo empresarial, pesquisadores têm dedicado esforços buscando melhor explicar o fenômeno do sucesso em alguns empreendimentos do que em outros e, é neste conjunto de esforços científicos, que surgiu o conceito de Orientação Empreendedora [OE], É central no presente trabalho o melhor entendimento deste conceito, na medida em que é o meio pelo qual se desenvolve a formulação do problema e conseqüente instrumento de pesquisa.

Um excerto do trabalho de MELLO *et. al* (2016), que trata de competências diferenciadas em Marketing, compila o conjunto de autores que têm dedicado esforços ao tema, destacando sua importância ao mundo científico e principalmente ao mundo empresarial:

1 “Scales-ups” são empresas que mantiveram o crescimento do faturamento de no mínimo 20% ao ano, no período de três anos seguidos. SEBRAE, Pesquisa Scale-up Rio, p.3, Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/PESQUISA%20%20SCALE%20UPS%20RJ_final.pdf>. Acesso em 29 de abril de 2017.

Organizações bem sucedidas possuem certas capacidades que lhes permitem desempenhar atividades-chave com eficiência (COLLINS; MONTGOMERY, 1995; LONG; VICKERS-KOCH, 1995; McGEE; FINNEY, 1997). Tais capacidades são usualmente denominadas competências diferenciadas, geralmente, referem-se a habilidades singulares e atividades que a empresa pode executar melhor que suas concorrentes (MELLO *et.al.* 2016, p. 188).

Primeiramente é preciso esclarecer uma importante diferença entre Empreendedor e Orientação Empreendedora: enquanto o primeiro trata de qualidades e características de liderança e visão de um indivíduo com o dom de empreender e faz de seu agir e pensar um diferencial para os negócios, o segundo trata de Organizações Empreendedoras. Este entendimento foi apontado por Miller (1993), pioneiro nos estudos da OE. O autor reconhece a importância do líder, do sujeito que empreende, mas acrescenta o papel desempenhado pela estrutura da organização e a importância da construção da estratégia, deslocando a ênfase das capacidades inovadoras do indivíduo, jogando luz à força empreendedora do conjunto de membros da organização. Miller (1993) observou que o desempenho das empresas está associado à orientação empreendedora (OE). Empresas que assumem comportamentos empreendedores tendem a alcançar melhores resultados em comparação àquelas menos dispostas a assumir tal orientação.

Como pioneiro nestes estudos, aos buscar medidas que possam mensurar e testar o grau de empreendedorismo nas organizações, Miller identificou três dimensões²: 1) assunção aos riscos; 2) proatividade e 3) comportamento inovador. Nota-se que a proposição de Miller para a construção destas dimensões, tem como base o trabalho seminal de Schumpeter (MARTENS; FREITAS 2008). Schumpeter (1934) sugere cinco categorias de comportamento que podem identificar uma organização empreendedora: 1) introdução de novos bens; 2) introdução de novos métodos de produção; 3) abertura de novos mercados; 4) abertura de novas fontes de suprimento e 5) reorganização industrial.

² Será visto mais adiante que outros autores ampliaram estas dimensões de Miller. O estado da arte no momento deste trabalho apresentam seis dimensões: As três dimensões já citadas, acrescentam-se: inovatividade (inovação); autonomia e redes de negócios ou relações.

Lumpkin; Dess (1996), ao analisarem o desempenho organizacional por meio da OE, trazem nova contribuição aos estudos de Miller, acrescentando duas novas dimensões: 1) autonomia e 2) agressividade competitiva. Para os autores,

a relevância de cada dimensão para estimar o êxito de um negócio depende de fatores externos, fatores internos, ou ainda, de particularidades dos fundadores ou dos líderes da organização, podendo a OE ser formada por diferentes combinações entre as dimensões, ou até mesmo por apenas algumas delas (LUMPKIN; DESS, 1996, p.150).

Outros autores se destacaram nas pesquisas sobre a OE, Knight (1997) destaca que a orientação empreendedora possibilita que as empresas consigam ampliar suas capacidades aumentando seus limites, fortalecendo assim a gestão de recursos. Por outra ótica, Hitt *et. al.* (1999) contextualizam que as organizações com forte OE possuem uma maior aptidão em lidar com incertezas do ambiente em seu benefício.

Segundo Covin e Slevin (1991), a OE apresenta uma grande influência sobre o desempenho organizacional, sendo uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva. Posteriormente, muitos outros estudos indicaram a relação positiva entre orientação empreendedora e desempenho organizacional (ZAHRA, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND, 1999, HEELEY, 2000; COVIN *et.al.*, 2006; TANG; TANG ZHANG *et.al.*, 2007, GREEN; COVIN; SLEVIN, 2008; MILES; COVIN; SANG, 2008).

Os trabalhos de pesquisa de Mello e Leão (2005) sugerem a inserção de uma sexta dimensão aos estudos sobre OE. A dimensão Rede de negócios ou de relações trata da importância em criar redes de relacionamento que se tornam indispensáveis para a inserção em novos mercados e internacionalização dos negócios. (MELLO; LEÃO, 2005).

No que se refere à pesquisa sobre OE assim resume Silveira e Martins:

Embora a construção da OE tenha sido utilizada em diversas literaturas, sua definição e mediação geraram um debate considerável. Alguns pesquisadores abordam as preocupações que existem sobre a dimensionalidade e mensurações. Em alguns casos, os pesquisadores concentram-se em apenas uma dimensão e

eliminam as demais. Assim, as questões de mensuração são particularmente problemáticas em um contexto internacional devido às diferenças culturais e institucionais que podem influenciar a formação e incidência de comportamentos empresariais (SILVEIRA; MARTINS, 2016, p.104).

A seguir, a descrição de cada uma das dimensões da orientação empreendedora.

2.1.1. Comportamento proativo

Está associado à iniciativa do indivíduo na busca de oportunidades. Segundo Lumpkin; Dess “a proatividade tem relação com as iniciativas para antecipar e perseguir novas oportunidades e para participar em mercados emergentes” (LUMPKIN; DESS, 1996, p.146). Estes autores tratam da proatividade como um contínuo, onde seu oposto seria a passividade, considerada como a incapacidade para agarrar oportunidades ou conduzir o mercado, afirmam ainda que a dimensão proatividade se aproxima muito das ideias propostas por Miles e Snow (1978) sobre o tipo estratégico prospectador, dentro de sua tipologia de orientação estratégica (DESS; LUPKIN, 2005).

Assim, a proatividade é entendida como a busca por diferentes oportunidades, que pode estar relacionada ou não à atual linha de operações da empresa, à inserção de novos produtos e marcas antes da concorrência e à exclusão estratégica de operações que estão em um estágio maduro ou de operações que estão em um declínio em seu ciclo de vida (VENKATRAMAN, 1989).

O comportamento proativo é importante característica do empreendedor, na medida em que o destaca na vanguarda de seu ambiente de negócios.

2.1.2. Assunção ao risco

É possivelmente a principal qualidade e característica para descrever o empreendedorismo. O risco assumido pode ser entendido como o nível até o qual o empreendedor compromete recursos; significa, adicionalmente, tomar decisões e ações sem o conhecimento seguro dos resultados.

Sobre a dimensão assunção de riscos podemos acrescentar a contribuição de Lumpkin e Dess no que se refere aos três tipos de risco:

1) Risco de negócios: que envolve arriscar no desconhecido com retorno incerto, como, por

exemplo, entrar em mercados não testados; 2) Riscos financeiros: no qual uma organização toma emprestado grande volume de recursos visando ao crescimento, refletindo a dicotomia risco X retorno e, 3) Risco pessoal: refere-se aos riscos que um gestor assume ao adotar um padrão ou método em favor de uma ação estratégica (LUMPKIN; DESS, 2005).

Vale ressaltar que o “risco” é inerente a qualquer atividade empresarial e a falta de predisposição ao risco é uma contradição ao “espírito empreendedor”. Sua ausência pode incidir em impactos negativos nos espaços de ação comercial e o pleno desenvolvimento das potencialidades locais.

2.1.3. Comportamento inovador

Deve-se compreender a receptividade, o engajamento e o suporte em relação a novas ideias que visem ao surgimento de novos produtos e serviços, bem como a criação de novas tecnologias de processos. Em outras palavras, trata-se da manifestação da vontade do empreendedor em introduzir novidades por meio da experimentação e de processos criativos com objetivo de desenvolver novos produtos, serviços ou processos. Representa igualmente um importante aspecto da OE, por se tratar de uma via para a captura de novas oportunidades de negócios para o empreendedor (LUMPKIN; DESS, 1996).

Independente de qual categoria se esteja inovando, ela é um importante componente da OE, É a inovação que reflete o meio pelo qual as empresas buscam por oportunidades. Por outro lado, ela também envolve um maior risco uma vez que os investimentos em inovação podem não ter o retorno esperado.

2.1.4. Autonomia

Entende-se como um comportamento de ação independente do indivíduo. Com relação ao tema empreendedorismo, autonomia se caracteriza por um comportamento independente do empreendedor e pela prática de forte liderança por parte deste, refletindo, assim, um comportamento autocrático (LUMPKIN; DESS, 1996). Na prática, pode ser entendida como ação independente de um empreendedor que objetiva levar para frente um conceito ou uma visão de negócio e completá-la.

A autonomia, portanto, é indispensável quando se trata, por exemplo, de inovação e economia criati-

va. Sem autonomia não há proatividade e, sem esta, não há ação empreendedora em nível organizacional.

Evidências de autonomia em uma organização podem variar em função de tamanho da organização, estilo gerencial ou propriedade. Por exemplo, em organizações onde o principal tomador de decisão é o proprietário, a autonomia será implicada pela força da propriedade.

2.1.5. Agressividade competitiva

Está relacionado à disputa com os rivais por posições e parcelas de mercado e é de crucial importância para o sucesso e sobrevivência do empreendedor no seu mercado de atuação. Traduz-se no esforço intenso para ser o “número um” no mercado e caracteriza-se por uma postura permanentemente combativa ou uma resposta agressiva para ultrapassar ameaças da concorrência. Na maioria das vezes, a competitividade agressiva se reflete na opção por métodos não tradicionais de competição e disputa (LUMPKIN; DESS, 1996).

Chen e Hambrick (1995) tratam da agressividade competitiva como sendo a tendência de uma organização em responder agressivamente às ações da concorrência, denominando-a de responsividade. Isso pode ser baseado em inovação de produto, desenvolvimento de mercado, alto investimento para melhorar participação no mercado e alcançar posição competitiva. (VENKATRAMAN, 1989).

A agressividade competitiva precisa ser vista pelas empresas e o mercado por uma perspectiva positiva. Não está em pauta fatores como ausência de ética nos negócios ou práticas predatórias, mas da agilidade em tomar decisões e implantar projetos vencedores.

2.1.6. Rede de negócios ou relações

Sexta dimensão incorporada ao construto teórico para os estudos de OE (McCLELLAND, 1972; DOLABELA, 1999a; MELLO; LEÃO, 2005). Esta nova dimensão ganhou grande relevância na medida em que a construção de relacionamentos tornou-se imprescindível para o ingresso em novos mercados, para a internacionalização dos negócios e, inclusive, para a sustentação das organizações (PAIVA; FER-NANDES; ALMEIDA, 2010; BASILE, 2012; COVIN; MILLER, 2014).

O espírito associativo está inserido no desenvolvimento de uma Cultura Empreendedora.

2.1.7. Orientação para o mercado

Com os estudos de Narver e Slater (1990), a pesquisa sobre OM - Orientação para o Mercado ganhou significativo impulso. Para estes autores, a orientação para o mercado está estruturada em cinco elementos, sendo três componentes comportamentais: 1) orientação para o cliente; 2) orientação para o concorrente e 3) coordenação interfuncional e, dois elementos de decisão: 1) foco no longo prazo e 2) rentabilidade.

As contribuições para os estudos da OM - Orientação para o Mercado - ganharam relevância, mas ainda careciam de um exame mais sistemático sobre as correlações entre (OM) orientação para o mercado e (DE) desempenho empresarial.

Ao final da década de 1980, a temática (OM) orientação para o mercado ganha importância como elemento da estratégia empresarial. Day (1989, 1990, 1999) advogou a relevância de a empresa ser orientada de fora para dentro – a partir do mercado – para construir vantagem competitiva. Para ele, embora outras fontes dessa vantagem estivessem presentes nas firmas em posição superior, elas “superariam suas rivais em muitos ou quase todos os elementos de uma orientação para o mercado” (DAY, 1999, p. 21).

2.2. O “Trade Turístico” de Porto Alegre

2.6.1. Aspectos gerais do Turismo em Porto Alegre

Do ponto de vista formal, a definição mais aceita de turismo é dada pela Organização Mundial do Turismo (OMT):

Soma de relações e de serviços resultantes de um câmbio de residência temporário e voluntário, motivado por razões alheias a negócios ou profissionais (DE LA TORRE, 1982, p.19).

O mercado do turismo é um setorial de serviços composto essencialmente de pequenas empresas e vários ramos de negócios que atendem a indústria do lazer, do entretenimento e turismo de negócios³. Excetuando-se as grandes cadeias de hotéis

3 Eventos, tais como: congressos, seminários, simpósios, encontros, feiras, etc, que promovem a vinda de visitantes/participantes e seus acompanhantes à cidade sede desta atividade.

de bandeiras nacionais e internacionais, os demais segmentos são compostos por micro e empresas. Esta característica em nada diminuiu a importância do setor, como pode-se verificar nas estratégias do Ministério do Turismo:

O Brasil, assim como outros países, tem no turismo uma rica fonte de emprego e renda. Conjecturas econômicas demonstram que o aumento da renda média e do consumo das famílias brasileiras aliadas à emergência de uma nova classe média no Brasil constitui uma oportunidade ímpar de fortalecimento deste mercado e de reconhecimento do turismo como importante fator de desenvolvimento econômico e social (BRASIL, 2010, p. 34).

Porto Alegre não é uma cidade turística tradicional que ofereça um ou mais ícones de atratividade turística pela via do lazer, assim, conforme pesquisas realizadas por entidades representativas do setor, Porto Alegre está vocacionada ao turismo de negócios (SINDHA, 2004)⁴. Isto faz com que as estratégias locais estejam voltadas ao fortalecimento da agenda de eventos e o desenvolvimento das estruturas receptoras de eventos na cidade.

Outro importante aspecto a se considerar é a predominância das estruturas privadas prestadoras de serviços aos eventos de negócios e a baixa participação do setor público. O segmento que muito bem ilustra esta questão é a dos Centros de Eventos, onde toda oferta de espaços para realização de eventos de médio e grande porte, que são os geradores de maior impacto econômico, está sob a gestão da iniciativa privada. A partir desta conformação, todos os setores se organizam.

O turismo de negócios é um ambiente extremamente competitivo entre os destinos focados em sediar eventos. Para além da capacidade técnica em prestar bons serviços, ser um destino de eventos exige muita organização local. Neste aspecto, torna-se muito importante o papel das organizações que representam seus segmentos de negócios e que estejam em sinergia uma com as outras. Esta sinergia amplia a capacidade competitiva no fomento de futuros eventos, organiza a melhor prestação de serviços

e estimula o desenvolvimento das melhores práticas comerciais.

3 Método

O presente estudo é considerado de caráter exploratório⁵ (DIEHL;TATIM; 2004), tendo buscado a compreensão de determinado fenômeno, no caso a OE - Orientação Empreendedora das empresas que atuam no "trade" turístico de Porto Alegre-RS.

O foco do estudo foi as empresas com sede na cidade de Porto Alegre - Rio Grande do Sul (Brasil). A cidade é considerada um dos principais pólos em nível nacional no segmento conhecido como turismo de negócios, onde se destacam as empresas do segmento de organização de congressos e feiras, segmento este gerador de grande afluxo de turistas / visitantes / participantes dos eventos para a capital gaúcha.

Após contatos preliminares, 62 empresas concordaram em participar do estudo. Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionário junto aos gestores de diferentes níveis hierárquicos, buscando identificar em que medida pode-se observar as dimensões que caracterizam comportamentos de Orientação Empreendedora.

A coleta de dados se deu pela aplicação de um questionário composto por 21 questões, baseadas nos trabalhos de Martens e Freitas (2008), referente à OE. As alternativas de respostas foram elaboradas com base nas escalas Markor e Likert.

O questionário foi aplicado de forma eletrônica, utilizando-se a ferramenta "google docs", para *mailing* de empresas associados das organizações: Porto Alegre *Convention and Visitors Bureau*, ABAV-RS, ABEOC-RS e SINDHA. A aplicação se deu no período de 19 de maio a 06 de junho de 2017.

A estrutura do questionário apresentou seis questões preliminares para: conhecimento do segmento de negócio, função do respondente, idade da empresa, número de funcionários da empresa, além de buscar as primeiras opiniões sobre o ambiente e a intensidade competitiva do "Trade Turístico" de Porto Alegre.

4 Em 2004, período da pesquisa, o sindicato tinha como razão social: SINDPOA - Sindicato da Hotelaria e da Gastronomia de Porto Alegre.

5 Para as questões metodológicas de técnicas para a coleta de dados e amostragem recorreu-se as orientações de Diehl; Tatim (2004).

4 Análise dos dados da pesquisa

4.1. Perfil da amostra

A coleta de dados se deu no ambiente das empresas que atuam na área do turismo de Porto Alegre. Ao todo foram 62 respondentes subdivididos em sete segmentos de negócios e sua respectiva frequência, conforme demonstra a tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Frequência de respondentes por segmento de negócios

SEGMENTO DE NEGÓCIOS	FREQUÊNCIA	PORCENTUAL	PORCENTAGEM VÁLIDA
Agência de viagens	7	11,3	11,3
Espaços para eventos	5	8,1	8,1
Gastronomia	4	6,5	6,5
Locadora de equipamentos, veículos, etc	3	4,8	4,8
Meios de Hospedagem (hotel, pousada, hostel, outros)	14	22,6	22,6
Organizadora de Eventos	14	22,6	22,6
Outro segmento de mercado	15	24,2	24,2
Total	62	100,0	100,0

Fonte: Elaborado pelos autores

Os dois segmentos mais representativos na amostra são: Organizadores de Eventos (22,6%) e Meios de Hospedagem (22,6%). Tal distribuição da amostra é interessante para uma análise exploratória do ambiente denominado “Trade Turístico”, visto que são estes dois segmentos, os que lideram as mais relevantes iniciativas do setor, seja por meio de projetos empresariais, seja por meio das organizações que representam o Trade.

A experiência das empresas também foi avaliada por meio do período (em anos) que estão atuando no mercado. A experiência das empresas pode corroborar o grau de confiança nas respostas que serão apresentadas neste estudo e sua consequente análise. Também pode ser um indicativo do grau de autorregulação deste mercado e provável obstáculo para novos entrantes.

Tabela 2 – Idade das empresas

IDADE DA EMPRESA	FREQUÊNCIA	PORCENTUAL	PORCENTAGEM VÁLIDA
Acima de 1 ano até 5 anos	8	12,9	12,9
Acima de 10 anos até 15 anos	11	17,7	17,7
Acima de 15 anos	33	53,2	53,2
Acima de 5 anos até 10 anos	6	9,7	9,7
Menos que 1 ano	4	6,5	6,5
Total	62	100,0	100,0

Fonte: Elaborado pelos autores

A tabela 2, acima, demonstra que 70,9% das empresas respondentes atuam no mercado a mais de 10 anos, o que demonstra que são empresas consolidadas em seus nichos de mercado. Considera-se este dado também com grande relevância no que trata da confiabilidade das conclusões que serão apresentadas.

A pesquisa também buscou junto aos respondentes, dados que pudessem demonstrar as diferenças entre os segmentos quanto sua capacidade de empregabilidade. Utilizou-se como parâmetro, a definição de porte das empresas elaborado pelo SEBRAE-NA/DIEESE (2013, p. 17). A Tabela 3, a seguir, ilustra os resultados.

Tabela 3 – Número de funcionários

QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	FREQUÊNCIA	PORCENTUAL	PORCENTUAL VÁLIDO
1 a 9 colaboradores	24	38,7	38,7
10 a 49 colaboradores	22	35,5	35,5
100 ou mais colaboradores	10	16,1	16,1
50 a 99 colaboradores	6	9,7	9,7
Total	62	100,0	100,0

Fonte: Elaborado pelos autores

Verifica-se a predominância de micro e pequenas empresas: 74,2% das empresas encontram-se nas duas primeiras faixas, compreendendo 1 a 9 e 10 a 49

funcionários. A exceção dos meios de hospedagem, os demais segmentos se caracterizam por pequenos quadros funcionais fixos. Padrão bastante comum por ser a prática recorrente as contratações temporárias por “jobs”.

4.2. Análise das dimensões da Orientação Empreendedora

Para uma avaliação exploratória da Cultura Empreendedora das empresas que atuam no Trade Turístico de Porto Alegre, foram elaboradas 3 questões para cada uma das 7 dimensões empreendedoras apresentadas no referencial teórico deste trabalho: (P) Proatividade; (AR) Assunção de Riscos; (I) Inovatividade; (A) Autonomia; (CA) Competitividade Agressiva; (RR) Rede de Relações e (OM) Orientação para o Mercado.

Definiu-se como critério de análise a relação média entre as 3 respostas de cada dimensão. Passa-se a partir de agora a análise dos dados em cada uma das dimensões, sendo uma escala Likert, com 7 respostas possíveis.

4.2.1. Proatividade

Para este fim, o questionário apresentava em um extremo do espectro de respostas, o nível “muito raro”, deslocando-se ao outro extremo “muito frequente”. Nesta dimensão proatividade, há uma importante predominância de opiniões, entre os níveis: pouco frequente, frequente e muito frequente, somando-se nestes 3 níveis 82,2%, quer seja, há no “Trade Turístico” a percepção de que as empresas, em sua maioria, praticam ações proativas, como pode-se verificar na tabela abaixo.

Tabela 4 – Dimensão Proatividade

PROATIVIDADE	FREQUÊNCIA	PORCENTUAL	PORCENTUAL VÁLIDO
Muito raro	4	2,2	2,2
Raro	8	4,3	4,3
Pouco raro	2	1,1	1,1
Nem raro, nem frequente	19	10,2	10,2
Pouco frequente	32	17,2	17,2
Frequente	83	44,6	44,6
Muito Frequente	38	20,4	20,4
Total	186	100,0	100,0

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2.2. Assunção de riscos

Nesta dimensão procurou-se verificar em qual nível encontram-se as decisões da empresa frente a sua postura no mercado, diante de projetos e situações de incerteza; se em um nível mais conservador ou mais arriscado. Os extremos do espectro de respostas, também em 7 níveis, foram: “muito conservadores (taxa de retorno certa e normal)” ao “muito arriscado (taxa de retorno muito alta)”.

As opiniões distribuíram-se ao longo do espectro de respostas, ficando o nível intermediário “nem conservador, nem arriscado” com o maior percentual, atingindo 28% dos respondentes. Posteriormente, observa-se uma maior incidência de respostas para os níveis “pouco arriscados” e “arriscados”, somando-se outros 48,4%, o que pode significar uma maior tendência para a predisposição a assunção de riscos pelos gestores das empresas.

Tabela 5 – Dimensão Assunção de Riscos

ASSUNÇÃO DE RISCOS	FREQUÊNCIA	PORCENTUAL	PORCENTUAL VÁLIDO
Muito conservadores (taxa de retorno certa e normal)	8	4,3	4,3
Conservadores	25	13,4	13,4
Pouco conservadores	8	4,3	4,3
Nem conservador, nem arriscado	52	28,0	28,0
Pouco arriscados	47	25,3	25,3
Arriscados	43	23,1	23,1
Muito arriscados (taxa de retorno muito alta)	3	1,6	1,6
Total	186	100,0	100,0

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2.3. Inovatividade

As três questões apresentadas para esta dimensão trataram de verificar a prática das empresas na introdução de novos serviços, tecnologias e/ou técnicas administrativas, nos últimos 3 anos. A intenção era verificar o quanto as empresas são resistentes às mudanças estratégicas e mantêm o foco em comercialização e, o quanto estão abertas as mudanças e voltadas à pesquisa, desenvolvimento, liderança, tecnologia e inovação. O espectro de respostas apresentou em seus extremos: “muito em comercialização /

muito raro fazer mudanças” e “muito em P&D, liderança, tecnologia e inovação / mudanças drásticas”.

Tabela 6 - Dimensão Inovatividade

INOVATIVIDADE	FREQUÊNCIA	PORCENTUAL	PORCENTUAL VÁLIDO
Muito raro (fazer mudanças)	5	2,7	2,7
Raro	28	15,1	15,1
Pouco raro	14	7,5	7,5
Nem raro, nem frequente.	27	14,5	14,5
Pouco frequente	49	26,3	26,3
Frequente	50	26,9	26,9
Muito drásticas (mudanças radicais)	13	7,0	7,0
Total	186	100,0	100,0

Fonte: Elaborado pelos autores

No entanto, a tabela a seguir esclarece que, mesmo estando abertas as mudanças, no que tange especificamente a priorizar entre ações de comercialização ou em inovação, fica evidente um significativo deslocamento dos respondentes rumo aos níveis que definem maior prioridade em comercialização.

Tabela - Prioridade em Comercialização X inovação

INOVATIVIDADE	FREQUÊNCIA	PORCENTUAL	PORCENTUAL VÁLIDO
Em comercialização de produtos / serviços	20	32,3	32,3
Pouco em comercialização de produtos / serviços	8	12,9	12,9
Muito em comercialização de produtos / serviços	2	3,2	3,2
Nem em comercialização, Nem em P&D (pesquisa & desenvolvimento), liderança, tecnologia e inova	6	9,7	9,7
Pouco em P&D, liderança, tecnologia e inovação	7	11,3	11,3
Em P&D, liderança, tecnologia e inovação	11	17,7	17,7
Muito em P&D, liderança, tecnologia e inovação	8	12,9	12,9
Total	62	100,0	100,0

Fonte: Elaborado pelos autores

O referido deslocamento em direção a uma prioridade em comercialização pode indicar uma provável contradição quanto à ideia geral de que o “Trade Turístico” de Porto Alegre tenha um bom desempenho quanto a dimensão da OE - Inovatividade.

4.2.4. Autonomia

Nesta dimensão, buscou-se verificar as práticas das empresas quanto à independência de áreas / setores quando ao desenvolvimento de trabalhos; consentimento do livre exercício das iniciativas que ainda não alcançaram êxito e a implantação de mudanças que visam ao estímulo de novas idéias, que venham a facilitar a tomada de decisões. Pode-se verificar na a expressiva opinião dos respondentes, ou seja, 81,2%, apontando para uma prática de significativa autonomia nas organizações que atuam no “Trade Turístico” de Porto Alegre.

Tabela 8 - Dimensão Autonomia

AUTONOMIA	FREQUÊNCIA	PORCENTUAL	PORCENTUAL VÁLIDO
Muito raro	5	2,7	2,7
Raro	7	3,8	3,8
Pouco raro	3	1,6	1,6
Nem raro, nem frequente	20	10,8	10,8
Pouco frequente	32	17,2	17,2
Frequente	98	52,7	52,7
Muito Frequente	21	11,3	11,3
Total	186	100,0	100,0

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2.5. Competitividade agressiva

Nesta dimensão, buscou-se verificar o quanto as empresas tem capacidade de rápidas respostas aos movimentos da concorrência, numa perspectiva em ser pioneira na inserção de novos serviços ou ser seguidora no lançamento de novos serviços, tecnologias e/ou técnicas administrativas. 68,9% dos respondentes definiram suas empresas com postura de forte conduta competitiva ao enfrentar seus concorrentes, como pode-se verificar a seguir:

Tabela 9 - Dimensão Competitividade Agressiva

COMPETITIVIDADE AGRESSIVA	FREQUÊNCIA	PORCENTUAL	PORCENTUAL VÁLIDO
Muito raro (procura evitar confrontos com competidores, procurando uma postura "viva e deixa viver")	4	2,2	2,2
Raro	7	3,8	3,8
Pouco raro	10	5,4	5,4
Nem raro, nem frequente	37	19,9	19,9
Pouco frequente	34	18,3	18,3
Frequente	71	38,2	38,2
Muito frequente (tipicamente adota uma postura muito competitiva para enfrentar os concorrentes)	23	12,4	12,4
Total	186	100,0	100,0

Fonte: Elaborado pelos autores

De modo muito peculiar, o segmento de negócios Meios de Hospedagem respondeu de maneira oposta ao posicionamento geral do "Trade Turístico" de Porto Alegre. Assim, 80% dos respondentes deste segmento posicionaram-se no espectro de respostas, do centro (nem raro, nem frequente) em direção ao extremo muito raro.

Uma hipótese, que pode ser aqui aventada para que meios de hospedagem posicionem-se nesta faixa do espectro, é a ainda significativa presença no mercado de hotéis categorizados como familiares. Vínculos e tradições podem influenciar nas estratégias e ações competitivas.

4.2.6. Rede de Negócios / Relacionamento

Para esta dimensão, buscou-se extrair dos respondentes se a existência de estratégias de negócios por meio da formação de alianças estratégicas e, se estas alianças se formam numa expectativa de curto ou longo prazo. Se sua atuação está baseada numa visão de setor ou uma visão celular. Como se pode verificar 59,1% dos respondentes percebem suas empresas posicionadas no espectro de respostas entre os níveis "no longo prazo" até "muito no longo prazo". Isto evidencia uma forte atuação cooperativa neste ambiente de negócios.

Tabela 10 - Dimensão Rede de Negócios / Relacionamento

REDE DE NEGÓCIOS	FREQUÊNCIA	PORCENTUAL	PORCENTUAL VÁLIDO
Muito curto prazo	10	5,4	5,4
No curto prazo	19	10,2	10,2
Pouco no curto prazo	7	3,8	3,8
Nem curto, nem longo prazo	26	14,0	14,0
Pouco longo prazo	14	7,5	7,5
No longo prazo	70	37,6	37,6
Muito no longo prazo	40	21,5	21,5
Total	186	100,0	100,0

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2.7. Orientação para o mercado

Nesta dimensão, procurou-se averiguar se as empresas adotam práticas de monitoramento e avaliação da qualidade de seus serviços; da efetiva adequação de seus serviços em consonância as necessidades dos clientes e, se realiza avaliações comparativas da qualidade de seus serviços com os da concorrência.

TABELA 11 - Dimensão Orientação para o Mercado

ORIENTAÇÃO MERCADO	FREQUÊNCIA	PORCENTUAL	PORCENTUAL VÁLIDO
Muito raro	3	1,6	1,6
Raro	4	2,2	2,2
Pouco raro	3	1,6	1,6
Nem raro, nem frequente	24	12,9	12,9
Pouco frequente	25	13,4	13,4
Frequente	94	50,5	50,5
Muito Frequente	33	17,7	17,7
Total	186	100,0	100,0

Fonte: Elaborado pelos autores

No entanto, analisando-se as respostas das 3 questões em separado, foi possível observar uma possível inconsistência na visão que as empresas possuem sobre a real qualidade de seus produtos, uma vez que resultou excessivo o número de empresas (66,2%) que acreditam ser os seus produtos/serviços superiores ou muito superiores aos da concorrência.

5 Considerações finais

A escolha pelo microambiente do *Trade Turístico* de Porto Alegre se deu por entender que seria um recorte adequado para tal intento. Na medida em que, as empresas que atuam neste nicho de mercado são reconhecidas pela sua dinamicidade e capacidade de impactar economicamente a cidade, não obstante, pode haver contrastes entre os segmentos pesquisados.

De imediato é preciso explicitar que Porto Alegre encontra praticamente todas as condições para figurar de forma destacada em qualquer ranking que trate de Ecossistemas Empreendedores, ganhando elogiável destaque em índices⁶ como: Ambiente regulatório; Infraestrutura; mercado; acesso a capital; inovação (principalmente outputs) e capital humano (principalmente mão de obra qualificada), restando aproximar o índice Cultura Empreendedora ao nível dos demais.

Embora se trate de uma inserção exploratória sobre o tema da Cultura Empreendedora, é possível chamar a atenção para alguns dados que poderão servir de inspiração para a formulação de novos questionamentos e novas pesquisas. Um dos fatores que chamam a atenção é o fato de que o próprio *Trade Turístico* de Porto Alegre se reconheça como um ambiente empresarial de “baixa competitividade”. Também pode-se salientar que a influência de setores tradicionais e com impacto mercadológico, seja pela grandeza das empresas ou pela sua melhor organização representativa de setor, ainda apresentam práticas conservadoras fortemente enraizadas em seus gestores. Fala-se aqui, em especial, do segmento Meios de Hospedagem, que recebeu especial destaque na análise dos dados. Também, a postura competitiva das empresas do *Trade Turístico* de Porto Alegre, em especial dos Organizadores de Eventos, com um índice de competitividade agressiva em contraposição a um posicionamento de baixa agressividade competitiva no segmento Meios de Hospedagem.

Outro fator que pode influenciar nos índices de cultura empreendedora, e aqui trata-se de visão de curto ou longo prazo, é a destacada opção em priorizar estratégias de comercialização em detrimento a uma visão de longo prazo, como investimentos em inovação e tecnologia.

As empresas, por atuarem no setorial de serviços, são muito sensíveis às crises cíclicas, não raro sendo as primeiras a sentir os efeitos negativos da economia e as últimas a retornarem aos níveis positivos dos negócios. Este fator pode ser uma variável que pode afetar o grau de segurança para as tomadas de decisões e de investimentos no médio longo prazo, provavelmente seja este o fato de apresentarem características marcadamente conservadoras e voltadas à comercialização (focadas no curto prazo).

Também cabe destacar que dentre as sete dimensões da Orientação Empreendedora (OE), o “Trade Turístico” de Porto Alegre responde de maneira bastante positiva quando se trata de: Autonomia e Redes de Negócios/Relacionamento. A Autonomia não é vista como um obstáculo tanto para líderes, quanto para liderados e a participação associativa parece ser uma prática bastante consolidada no *Trade Turístico* de Porto Alegre, sendo suas organizações representativas atuantes e com grande poder de influência no meio.

REFERÊNCIAS

- BASILE, A. (2012). Entrepreneurial orientation in SMES: risk-taking to entering international markets. **Far East Journal of Psychology and Business**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 1-17.
- BOM ÂNGELO, E. **Empreendedor Corporativo: a nova postura de quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, p.25, 2003.
- CHEN, M. J.; HAMBRICK, D. C. (1995). Speed stealth and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior. **The Academy of Management Journal**, New York, v. 38, n. 32, p. 453-482.
- COVIN, J. G.; MILLER, D. (2014). International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S. l.], v. 38, n. 1, p. 11- 44.
- COVIN, J.; SLEVIN, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**. n. 16, p.7-25.
- COVIN, Jeffrey G.; GREEN, Kimberly M.; SLEVIN, Dennis, P. (2006). Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**.

6 Fonte: ICE - ENDEAVOR 2015 e 2016.

COVIN, J. G.; MILLER, D. (2014). International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S. l.], v. 38, n. 1, p. 11- 44.

DAY, G. (1990). **Market Driven Strategy: Process for Creating Value**. New York: Free Press.

____ (1994). The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37- 53.

____ (1999). **The Market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers**. New York: Free Press.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **The Academy of Management Executive**, New York, v.19, n.1, p.147-156.

DIEHL, A. A.; TATIM, D.C. (2004). **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e Técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

DOLABELA, F. (1999). **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura.

DOLABELA, F. (1999a). **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados.

DORNELAS, J. C. Assis. (2001). **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier.

_____. (2005). **Transformando ideias em negócios**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

ENDEAVOR BRASIL. (2015). **Empreendedorismo nas cidades do Brasil**. ICE - Índice das Cidades Empreendedoras.

_____. (2016). **Empreendedorismo nas cidades do Brasil**. ICE - Índice das Cidades Empreendedoras.

FISCHMANN, A. A.; CUNHA, N. C. V. da. (2003). Alternativas de ações estratégicas para promover a interação Universidade-Empresa através dos escritórios de transferência de tecnologia. In: Seminário Latino-iberoamericano de gestion tecnologica, 10., 2003. **Anais...** Cidade do México: ALTEC.

GEM - Global Entrepreneurial Monitor. (2015). **Relatório Empreendedorismo no Brasil**. São Paulo.

GREEN, K. M.; COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. (2008). Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure-style fit. **Journal of Business Venturing**, [S. l.], v. 23, n. 3, p. 356-383.

HITT, M. A.; NIXON, R.; HOSKISSON, R.; KOCHHAR, R. (1999). Corporate entrepreneurship and cross-functional fertilization: Activation, process and disintegration of a new product design team. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, [S. l.], v. 23, n.3, p. 145-168.

KHOLI, A. K; JAWORSKI, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, And Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v.54, p.1-18.

KNIGHT, Gary. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under

globalization. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 2, p. 12-32.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. (1993). Market Orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70.

LAPIDE, L. (1998). A simple view of top-down versus bottom-up forecasting. **The Journal of Business Forecasting**, 17, 28-29.

LAZZAROTTI, F.; SILVEIRA, A. L. T.; CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C. R.; SYCHOSKI, J. C. (2015). Orientação empreendedora: um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 19, n. 6, p. 673-695.

LUMPKIM G., & DESS, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, 21(1), 135-172.

McCLELLAND, D. C. (1972). **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. (2008). Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. **Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, 6(1), 90-108.

- MARTENS, C. D. P.; SALVI, E. J.; MARMITT, C.; PEREIRA, A. L. B.; FREITAS, H. M. R.; BOTH, T. M. (2011). Orientação empreendedora em indústrias de alimentos: estudo exploratório com médias e grandes empresas do Sul do Brasil. **Revista de Economia e Administração** (Impresso), v. 10, p. 285-319.
- MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S. (2005). Compreendendo a orientação empreendedora de empresas de alta tecnologia. In E. C. L. Souza & T. A. Guimarães (Orgs.), **Empreendedorismo além do plano de negócios** (pp. 162-178). São Paulo: Atlas.
- MELLO, S. C. B.; PAIVA, F. G. de, Jr.; SOUZA, A. F.; NETO, LUBI, L. H. O. (2006). Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Organizações & Sociedade**, 13(36), 185-202. doi:
- MILES, M. P.; COVIN, J. G.; HEELEY, M. B. (2000). The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance. **Journal of Marketing: Theory and Practice**, v. 8, n. 2, p. 63-74.
- MILLER, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 27, n. 7, p. 770-791.
- MINTUR - MINISTÉRIO DO TURISMO. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br>> Acesso em 30 de março de 2017.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35.
- PAIVA JR., F. G. de; FERNANDES, N. C. M.; ALMEIDA, L. F. L. (2010). A competência de relacionamento contribuindo para o desenvolvimento de capital social da empresa de base tecnológica. **Revista de Negócios**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 11-28, 2010.
- PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. (1996). A Longitudinal study of the impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on dimensions of small-firm performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 1, p. 27-43.
- PREVIDELLI, J.J.; DUTRA, I.S. (2003). Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas: estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor. In: Encontro anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, XXVIII, 2003, Atibaia-SP. **Anais...Atibaia**: 1 CD ROM.
- SCHUMPETER, J. A. (1982). **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 46-55.
- _____. (1995). Market orientation and learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63-74.
- SMTUR - SECRETARIA MUNICIPAL DO TURISMO DE PORTO ALEGRE.
- Disponível em: <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/turismo/default.php?p_secao=335>
- STEINMAN, C.; DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. (2000). Beyond market orientation: when customers and suppliers disagree. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 109-119.
- STEVENSON, H.H.; JARILLO, J.C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. **Strategic Management Journal**, v.11, n.4, p.17-27.
- TANG, J.; TANG, Z.; ZHANG, Y.; LI, Q. (2007). The impact of entrepreneurial orientation and ownership type on firm performance in the emerging region of China. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 383-397.
- VENKATRAMAN, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. **Management Science**, v.35, n. 8, p. 942-962.
- ZAHRA, S. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v. 17, n. 4, p. 5-21.
- ZAHRA, S.; COVIN, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**. V. 10, p. 43-58.
- WIKLUND, J. (1990). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, [S. l.], v. 24, n. 1. p. 37-48.