



PERCEPÇÃO DE RISCO NO CONTEXTO PRÉVIO À INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

RISK PERCEPTION IN THE CONTEXT BEFORE INTERNATIONALIZATION: A CASE STUDY

Ronaldo de Oliveira Santos Jhunior, Universidade de São Paulo, Brasil, ronaldojhr@usp.br

Gustavo Abib, Universidade Federal do Paraná, Brasil, gustavo.abiv@gmail.com

Nágila Giovanna Silva Vilela, Universidade de São Paulo, Brasil, nagilavilela@usp.br

Fabricio Stocker, Universidade de São Paulo, Brasil, fabriciostocker@usp.br

Resumo

A busca por atuação internacional não mais se configura como característica exclusiva de organizações de grande porte, com superior capacidade em termos de recursos. Pequenas e médias empresas possuem hoje acesso a condições de mercado, disponibilidade de recursos e outros fatores que possibilitam sua participação em negócios além-fronteiras. Assim, entende-se que empreendimentos internacionais oriundos do atual contexto global são possíveis porque seus gestores são habilitados a fazer escolhas estratégicas e aceitar possíveis riscos associados à lógica da expansão internacional. Nessa perspectiva, baseada na ideia do Empreendedorismo Internacional, a propensão ao risco é o traço da personalidade do tomador de decisão que influencia o comportamento da tomada de risco na organização independente de seu tamanho. Dito isso, nesse trabalho, caracterizado como estudo de caso, apresenta-se o contexto prévio à internacionalização de uma pequena empresa brasileira do sul do país. A pesquisa objetiva entender de que maneira um gestor, antes de dar início ao processo de internacionalização, percebe os riscos de entrar em mercados externos. As informações foram coletadas em entrevista realizada com o fundador e CEO da empresa e em documentos fornecidos e disponíveis publicamente. Os dados são oriundos de uma dissertação de mestrado, em que a organização em questão foi estabelecida como caso piloto por sua particularidade de não estar internacionalizada, apesar dos evidentes interesses de atuar fora do país. O modelo de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2014) foi empregado para direcionamento dos quatro tipos de risco (intercultural, país ou político, monetário e cultural) analisados na pesquisa.

Palavras-chave: risco; percepção de risco; internacionalização; empreendedorismo internacional

Abstract

The will to act internationally no longer configures as an exclusive feature of large organizations, with superior capacity in terms of resources. Small and medium-sized enterprises today have access to market conditions, availability of resources and other factors that enable them to participate in cross-border business. Thus, it is understood that international ventures from the current global context are possible because their managers are able to make strategic choices and accept possible risks associated with the logic of international expansion. In this perspective, based on the idea of International Entrepreneurship, risk propensity is the personality trait of the decision maker that influences the risk-taking behavior of the organization, regardless of its size. That said, in this work, characterized as a case study, the context before the internationalization of a small Brazilian company in the south of the country is presented. The research aims to understand how a manager, before starting the process of internationalization, perceives the risks of entering foreign markets. The information was collected in an interview with the founder and CEO of the company and in documents provided and publicly available. The data comes from a master's dissertation, in which the organization in question was established as a pilot case because of its



particularity of not being internationalized, despite the evident interests of acting outside the country. The model of Cavusgil, Knight and Riesenberger (2014) was used to guide the four types of risk (intercultural, country or political, monetary and cultural) analyzed in the research.

Keywords: *risk; risk perception; internationalization; international entrepreneurship*

1. INTRODUÇÃO

O engajamento em processos de internacionalização não é mais algo exclusivo de empresas de grande porte ou daquelas com elevada capacidade em termos de recursos. Pequenas e médias organizações possuem atualmente acesso a condições de mercado, disponibilidade de recursos e demais fatores que possibilitam sua participação além-fronteiras (Floriani & Fleury, 2012). Entretanto, é importante salientar que tais empresas estão envolvidas em um contexto com maiores riscos e sofrem significativa influência do ambiente e do setor a qual elas pertencem (Cavusgil & Knight, 2015).

Dessa maneira, entende-se que empreendimentos internacionais oriundos do atual contexto global são possíveis porque aqueles que os gerenciam são habilitados e querem fazer escolhas estratégicas, assim como aceitam os possíveis riscos associados à lógica da expansão internacional (Mello, Rocha & Maculan, 2009). Assim, como resultado do efeito da própria globalização, observa-se que a redução dos custos de transação criou um ambiente propício para essas empresas, fazendo com que a internacionalização passasse a se caracterizar como possibilidade mesmo para organizações menores e com recursos disponíveis limitados (Oviatt & McDougall, 1994; Rocha, 2010; Ferreira & Mello, 2013). Nessa lógica, a internacionalização pode acontecer cada vez mais cedo, sendo viabilizada por uma menor exigência de recursos e pela maior experiência e acesso internacional por parte dos gestores (McDougall & Oviatt, 2000).

No que se refere à perspectiva do Empreendedorismo Internacional (teoria na qual se fundamenta o presente trabalho em conjunto com a abordagem acerca da percepção dos riscos empresariais existentes em processos de internacionalização), entende-se que o gestor se relaciona com os riscos para explorar novas oportunidades do negócio (Leite & Moraes, 2014). Para Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), os modos de perceber e enfrentar riscos são atributos da gerência justificados pelas expectativas de retornos superiores quando se trata de realizar novas e desafiadoras ações, como no caso da internacionalização (Leite & Moraes, 2014).

Nessa perspectiva, a propensão ao risco é o traço da personalidade do tomador de decisão que influencia o comportamento da tomada de risco (Grichnik, 2008). Traços da personalidade do gestor e suas percepções apresentam-se como propulsores da tomada de risco na abordagem do Empreendedorismo Internacional (Leite & Moraes, 2014). Dessa forma, características pessoais do gestor com aptidão para empreender internacionalmente, como proatividade e propensão ao risco e à inovação são vistas como fatores influenciadores do processo de internacionalização (Lorca & Avrichir, 2016).

Nesse trabalho, apresenta-se o contexto prévio à internacionalização de fato, momento em que, observando o caso estudado, já é possível identificar as características mencionadas. Percebe-se que os construtos trabalhados na presente pesquisa são passíveis de convergência quando estudados em um contexto como o processo de internacionalização (Lorca & Avrichir, 2016; García-García, García-Canal & Guillén, 2017) e os riscos a ele inerentes (Leite & Moraes, 2014). É esperado que esse estudo contribua para que tais relações entre construtos sejam



observadas, contribuindo para o desenvolvimento teórico-empírico qualitativo do campo de negócios internacionais na literatura brasileira de estudos estratégicos e organizacionais.

O objetivo da pesquisa, portanto, consiste em entender de que maneira um gestor – antes de dar início ao processo de internacionalização – percebe os riscos de entrar em mercados externos. Para atingir tal objetivo, foi utilizada a estratégia de estudo de caso único. Os dados são oriundos da dissertação de mestrado do primeiro autor, em que a organização em questão foi estabelecida como caso piloto por sua particularidade de não estar internacionalizada, apesar dos claros interesses de entrar em mercados externos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico encontra-se a base teórica para a presente investigação, a saber: apresentações sobre a abordagem teórica do Empreendedorismo Internacional e da perspectiva da percepção de riscos no contexto dos negócios internacionais.

2.1 EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL

As abordagens teóricas de internacionalização de cunho tradicional, desenvolvidas nos anos 1970, como o modelo processual de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) e as demais teorias com foco nos estágios vivenciados por uma organização no processo de internacionalização – como a perspectiva do empreendedorismo internacional – são resultado de um contexto específico. Essas abordagens partiram da observação empírica do processo de internacionalização de empresas na primeira parte do século XX, em que tais processos eram mais lentos e, de forma geral, característicos de empresas maiores, particularmente quando se falava de investimento direto no exterior (Mello, Rocha & Maculan, 2009). As teorias tradicionais visualizavam o fenômeno da internacionalização como característico de estágios mais avançados na vida da empresa, quando ela já houvesse adquirido certa amplitude em sua dimensão (McDougall, 1989; Carneiro & Dib, 2007).

Posteriormente, ao final da década de 1980, desenvolvimentos teóricos no campo de redes foram incorporados às teorias comportamentais de internacionalização, já que as evidências empíricas mostravam que, cada vez mais, as empresas se internacionalizavam em conjunto, particularmente as de pequeno e médio porte (Bonaccorsi, 1992; Mello, Rocha & Maculan, 2009; Johanson & Vahlne, 2009). Nos Estados Unidos, os estudos de McDougall e Oviatt, iniciados no final da década de 1980, tornaram-se referência na área de estudos estratégicos organizacionais e internacionalização.

Na década seguinte, um novo fenômeno chamou a atenção dos pesquisadores: a crescente entrada de empresas de menor porte nos mercados internacionais (Madsen & Servais, 1997). Essas empresas, nas palavras de Mello, Rocha e Maculan (2009), parecem ser originárias de qualquer setor, mas aparecem com maior frequência em setores de serviço e de alta tecnologia. Para os autores, a generalização do fenômeno pode ser vista como resultado do avanço no processo de globalização.

Pode-se observar então duas correntes de pensamento, concomitantes e inter-relacionadas, que registraram, estudaram e teorizaram sobre o novo fenômeno de internacionalização de pequenas empresas empreendedoras no contexto do processo de globalização: a corrente ligada ao empreendedorismo internacional e a ligada aos estudos sobre as chamadas *Born Global* (empresas “nascidas” globais por definição). A primeira partiu da amplamente abordada teoria sobre empreendedorismo, somada à questão da expansão além-fronteiras nacionais



(McDougall, 1989). A segunda teve caráter mais indutivo, desenvolvendo-se a partir de estudos empíricos em organizações nas quais a ideia de internacionalização – de maneira generalizada – já fazia parte do seu plano de fundação (Madsen & Servais, 1997).

O estado da arte do empreendedorismo internacional, conforme abordado por Leite e Moraes (2012), destaca que Morrow (1988) foi o primeiro a escrever sobre o tema. Entretanto, McDougall (1989) é considerada pioneira por realizar a primeira pesquisa teórico-empírica (Acs, Dana & Jones, 2003). Em seu estudo, a autora ressalta a diferença entre novos negócios focados no mercado doméstico e aqueles com orientação para o ambiente internacional, realizando observações sobre indústrias localmente estabelecidas e aquelas que possuem atividades e projetos ou buscam mercado em outros países (Ferreira & Mello, 2013). Nesse sentido, a pesquisadora define como novos negócios internacionais (*international new ventures*) empresas que possuem ao menos 5% do seu faturamento originados internacionalmente. Logo, para McDougall (1989), a escolha por estratégias que considerassem o mercado de forma ampla e a opção por modos de entrada agressivos eram características marcantes desse tipo de empresa.

Nessa perspectiva, uma definição primária de empreendedorismo internacional seria “o desenvolvimento de novos negócios internacionais que, desde o momento de sua concepção, se envolvem na lógica da internacionalização, tendo, assim, uma visão internacional de suas operações desde os estágios iniciais de atuação da firma” (McDougall, 1989, p. 387). Posteriormente, Oviatt e McDougall reavaliam o termo *international new ventures*, aprofundando sua definição para “organizações empresariais que, desde sua concepção, procuram desenvolver vantagem competitiva significativa na utilização de recursos e vendas de produtos em múltiplos países” (Oviatt; McDougall, 1994, p. 49).

A temática vem, então, sendo discutida em edições especiais de periódicos internacionais e fóruns direcionados ao empreendedorismo internacional desde meados dos anos 1990, demonstrando, dessa maneira, o crescente interesse acadêmico e praticante a respeito do tema (Oviatt & McDougall, 2005; Jones, Coviello & Tang, 2011; Leite & Moraes, 2012). Além disso, o *Handbook of Research on International Entrepreneurship* (Dana, 2004) e o *Journal of International Entrepreneurship*, periódico internacional especializado em Empreendedorismo Internacional, são duas fontes de publicações relevantes na área, que devem ser mencionadas diante de sua contribuição para a literatura. Dessa forma, é possível afirmar que o Empreendedorismo Internacional se caracteriza como uma temática contemporânea (Leite & Moraes, 2012).

Tendo em vista, entretanto, a inexistência de consenso a respeito da ideia de empreendedorismo, diversos são os autores (Palmer, 1971; De Vries, 1977; Schumpeter, 1982; Fillion, 1999; Drucker, 2000) que no decorrer das últimas décadas trabalharam em seu conceito. Para Schumpeter (1982), a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento de novas oportunidades de negócios (Dalmoro, 2008). Vê-se – no que se refere a uma possível definição conceitual mais atualizada de empreendedorismo internacional – que é possível utilizar o pensamento de Oviatt e McDougall (2005) e seu argumento de que o empreendedorismo internacional é a descoberta, a determinação, a avaliação e a exploração de oportunidades – através das fronteiras nacionais – para criar bens e serviços futuros.

Além disso, sabe-se que o foco dos estudos sobre internacionalização estavam – nas décadas anteriores – direcionados apenas para grandes empresas já estabelecidas, enquanto o empreendedorismo possuía olhares somente para o mercado local (Oviatt & McDougall, 2000).



Ou seja, os estudos sobre empreendedorismo internacional ampliaram a visão desses dois campos de estudo, incluindo novos negócios com menor porte no primeiro e trazendo o segundo para uma abordagem internacional, traduzindo um fenômeno observado em diversos países (Knight, 2000).

Os empreendimentos internacionais oriundos do atual contexto globalmente conectado são possíveis porque os empreendedores são habilitados e querem fazer escolhas estratégicas, assim como aceitam os possíveis riscos associados à lógica da expansão internacional (Mello, Rocha & Maculan, 2009). Tais empreendimentos podem, então, escolher perseguir agressivamente oportunidades de crescimento internacional em função das competências internacionais de seus empreendedores, suas visões e percepções de oportunidades de crescimento para além das fronteiras nacionais (Mello, Rocha & Maculan, 2009). Na perspectiva do empreendedorismo internacional, é possível observar elevada relevância dada à figura do empreendedor em suas diversas possibilidades de atuação e posição na organização – seja um líder, gestor ou proprietário, a influência do empreendedor é um fator chave na referida teoria.

Dito isso, entende-se que o empreendedor exerce papel fundamental na internacionalização de novos negócios internacionais (McDougall, Shane & Oviatt, 1994; Andersson, 2000). Sua relevância para a abordagem dos negócios internacionais era já percebida desde a pesquisa de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), utilizada como base para o modelo de Uppsala, quando os autores reconheceram que as organizações cujos gestores possuíam experiência internacional prévia idealizavam o investimento em novos mercados desde os momentos iniciais de suas operações. Assim, compreende-se que características pessoais do empreendedor são observadas, no Empreendedorismo Internacional, como essenciais para o entendimento do fenômeno dos processos de internacionalização, incluindo atitudes, motivações, conhecimento e experiência (Andersson, 2000; Simões & Dominginhos, 2005; Mello, Rocha & Maculan, 2009).

Os aspectos cognitivos presentes na figura do empreendedor aqui apresentado também são considerados vitais para a compreensão da percepção de oportunidades internacionais (Zahra & George, 2002; Zahra, Korri & Yu, 2005) e viabilização organizacional dessas oportunidades (Simões & Dominginhos, 2005). A questão da paixão e vontade do empreendedor, por exemplo, é um tema que tem motivado um crescente número de pesquisadores (Ferreira & Mello, 2013). Tal interesse se deve à ideia de motivação do empreendedor, que contribuiria para o crescimento do negócio e a criação de algo novo. Essa paixão e motivação seriam importantes para a solução de problemas, mitigação de riscos, persistência e criatividade para lidar com negócios internacionais (Laaksonen, Ainamo & Karjalainen, 2011; Ferreira & Mello, 2013).

Ao levar críticas existentes em consideração, vê-se que Coviello, McDougall e Oviatt (2011) reconhecem as controvérsias existentes a respeito do tema e organizam as diversas contribuições dos pesquisadores da área em cinco agrupamentos, sendo eles: as publicações iniciais, que auxiliaram no estabelecimento do empreendedorismo internacional como um campo de estudos; as revisões teóricas que classificaram subgrupos – onde temos as *Born Global* como exemplo; o terceiro evidencia o potencial do Empreendedorismo Internacional e sua relação com disciplinas como marketing e gestão; o quarto é focado em características específicas dos negócios estudados, como a busca por oportunidades de empreendimento; e o quinto grupo, por sua vez, é descrito pelos autores como sendo o das críticas, que questionam



até mesmo o valor da existência do campo de estudo em si como algo diferenciado da internacionalização tradicional (Ferreira & Mello, 2013).

Pode-se entender, no entanto, que a existência de críticas constata a questão de que o campo ainda se encontra em vias de desenvolvimento. Observações empíricas sobre o que – de fato – leva novos negócios a investirem em mercados internacionais ainda nos apresentam resultados possivelmente controversos (Baum, Schwens & Kabst, 2011), o que reforça a importância de revisões teóricas e empíricas que indiquem com maior clareza padrões e parâmetros da internacionalização nos primeiros anos de existência de uma organização. Dessa forma, Coviello, McDougall e Oviatt (2011) argumentam que tais revisões devem se valer de uma multidisciplinaridade capaz de auxiliar na melhor compreensão da história e do desenvolvimento desse campo de estudo (Ferreira & Mello, 2013).

Dessa maneira, para Fletcher (2004, p. 300) os empreendedores internacionais “imaginam e realizam o surgimento de seus negócios já como uma entidade internacional”. Conforme apresentado, os fatores-chave do estudo a respeito de internacionalização se desenvolveram desde a década de 1970, quando grande parte da teoria existente sobre o tema foi estabelecida (Rialp, Rialp & Knight, 2005). A crescente importância de Novos Negócios Internacionais e *Born Globals* desafia modelos tradicionais de internacionalização, possibilitando desenvolvimento teórico futuro (Muralidharan & Pathak, 2017).

Por fim, Leite e Moraes (2012) desenvolveram um *framework* que leva em consideração, com base na teoria do Empreendedorismo Internacional, os desafios a serem superados para empresas comercializarem seus produtos e serviços em mercados além-fronteiras. O referido *framework* apresenta seis dimensões da teoria que se mostram relevantes para o empreendedor internacional: (1) propensão a adaptação; (2) redes de relacionamento; (3) identificação de oportunidades internacionais; (4) capacidade de inovação; (5) atitude frente ao risco; (6) desenvolvimento de recursos competitivos. Tais dimensões serviram de direcionamento no estudo do caso aqui apresentado. Maior atenção foi estabelecida na dimensão vinculada aos riscos percebidos no processo de internacionalização, constructo que se encontra exposto no tópico que segue.

2.2 PERCEPÇÃO DE RISCO NA INTERNACIONALIZAÇÃO

No contexto de negócios internacionais, as características empreendedoras, tais como o comportamento inovador, proativo e de busca pelo risco, sugerem que uma determinada mentalidade ou cognição pode desempenhar relevante papel na internacionalização e em sua velocidade de execução (Acedo & Jones, 2007).

Embora a maior parte das perspectivas teóricas evidenciem uma variedade de explicações para as decisões sobre localização e entrada no cenário internacional possuam foco em questões relacionadas a recursos e lucratividade (Dunning, 1982; Johanson & Vahlne, 1977), uma outra explicação do que também pode impulsionar tais decisões é a percepção de risco (Kraus *et al.*, 2015) que, para Shaver (2013), deve se tornar um campo de pesquisas mais robusto nos estudos relacionados a internacionalização.

Na continuada busca por mais completas explicações acerca de processos de internacionalização, conceitos de riscos e de percepção de risco de gestores tem atraído atenção de estudiosos de campos de pesquisa em estratégia e organizações (Eduardsen & Marinova, 2016). Observa-se que as diferenças nos processos entre grandes corporações e empresas de menor porte parcialmente explica esse interesse contemporâneo (Eduardsen & Marinova,



2016), visto que, nas empresas maiores, a tomada de decisões é tipicamente racional e estratégica, já a tomada de decisões em pequenas e médias empresas muitas vezes se mostra mais intuitiva (Child & Hsieh, 2014).

O conceito de percepção é definido por Carochinho (2011) como um processo no qual os aspectos psicológicos exercem papel ativo na seleção e organização dos estímulos que fazem parte de um modelo conceitual de determinada situação. O autor destaca que o estudo da percepção do risco possui uma importância central na análise das consequências frente às escolhas, visto que não é o risco de fato que interfere nos processos organizacionais, mas sim as percepções que se tem deles (Carneiro, 2016).

Sitkin e Weingart (1995), por sua vez, definem a percepção de risco como a avaliação a respeito dos níveis de riscos inerentes a uma situação e de controle que os indivíduos percebem que têm sobre tais riscos ou incertezas e seus resultados. Essa é a definição a ser adotada no presente trabalho. Entende-se, assim, que a percepção de risco vai além do nível do indivíduo, sendo um construto social e cultural influenciado por valores, símbolos, história e ideologia (Weinstein, 1989). A percepção de risco abrange a substância da definição de risco (Lehtiranta, 2014), ou seja, ela determina o alcance dos riscos que são considerados em situações específicas.

Outra concepção capaz de auxiliar no entendimento acerca da percepção de riscos, encontrada na literatura e observada na presente investigação é a ideia de aversão ao risco que, para Bodie e Merton (2002), consiste nas preferências de determinado indivíduo em situações de risco ou incerteza. Logo, caracteriza-se como uma medida de quanto o indivíduo está disposto a despende a fim de melhor controlar sua exposição ao que este percebe como risco (Ross, Nora & Milani, 2015). Para os autores, a depender das situações, os indivíduos podem assumir posições avessas, neutras ou mesmo de busca pelo risco.

No que se refere ao contexto de negócios internacionais, percepções de risco variáveis entre países, principalmente em termos de distância psíquica, geográfica e cultural (Johanson & Vahlne, 1977; Kogut & Singh, 1988; Bouncken, Cesinger & Kraus, 2014) e diferenças no desenvolvimento do mercado (Whitley, 1992; Brouthers, 1995) afetam os processos de internacionalização. O segundo maior direcionador de risco na internacionalização é a escolha do modo de entrada, pois os modos de entrada mais intensivos em capital implicam geralmente um risco maior (Brouthers, 2002; Hennart, 2009). Embora a distância e a escolha do modo de entrada sejam representações teóricas do risco nas decisões de localização e entrada, poucas evidências existem sobre como essas percepções de risco combinadas levam a efetivação de processos gerenciais (Kraus *et al.*, 2015).

A forma de lidar com o risco é altamente influenciada por atitudes e características pessoais dos gestores (Henschel, 2006). Liesch, Welch e Buckley (2011) afirmam que a percepção e avaliação do risco são bastante influenciadas pela personalidade de um gestor em conjunto com os recursos disponíveis. Como a internacionalização significa assunção de riscos variados, o processo de entrada em mercados externos é diretamente afetado pela mentalidade global ou pelo desejo de crescimento além-fronteiras dos gestores (Toulová, Votoupalová & Kubičková, 2014).

Nessa perspectiva, Kyvik *et al.* (2013) argumentam que a mentalidade global está em forte relação com a internacionalização e é influenciada pelas características de tomadores de decisões. Em outras palavras, percebe-se que o engajamento em processos de



internacionalização é afetado pela personalidade do gestor e sua atitude em relação aos riscos percebidos (Toulová, Votoupalová & Kubíčková, 2014).

No que se refere ao ambiente de pesquisas acerca da temática, observa-se que estudos a respeito das percepções de risco foram desenvolvidos ao longo dos anos. Cavusgil e Naor (1987) buscaram compreender questões relacionadas a probabilidade e a vontade por parte de empresas em internacionalizar. O momento da internacionalização (Acedo & Jones, 2007; Oviatt & McDougall, 2005) foi outro tópico estudado levando em consideração as percepções de risco em estratégia. Além desses, outros trabalhos abordam os modos de entrada em mercados estrangeiros (Schwens, Eiche & Kabst, 2011) e o número de países nos quais as empresas se mantêm envolvidas (Kiss, Williams & Houghton, 2013). Esses estudos sustentam o argumento de que as percepções de risco gerencial influenciam o envolvimento de empresas em mercados estrangeiros e enfatizam a centralidade do risco e da percepção do mesmo na tentativa de compreensão dos comportamentos de internacionalização das organizações.

Dito isso, entende-se que as escolhas estratégicas de uma empresa influenciam significativamente a questão do risco (Bettis, 1983; Salter & Weinhold, 1979; Bromiley *et al.*, 2015) e, conforme mencionado, a percepção de risco dos gestores é capaz de afetar direta e indiretamente processos estratégicos das empresas, como no caso da internacionalização (Eduardsen, 2017).

Neste estudo utiliza-se o *framework* de riscos nos negócios internacionais apresentado por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2014) para melhor compreensão acerca das percepções de risco para a internacionalização da empresa investigada. Para os autores mencionados, a internacionalização está relacionada a quatro tipos principais de risco: risco comercial, risco monetário, risco-país e risco intercultural. Nesta classificação, entende-se como inerente ao Risco comercial: a fragilidade dos parceiros, a intensidade competitiva e problemas operacionais e estratégicos. Como riscos monetários são considerados questões sobre os ativos, tributação estrangeira, preço, inflação e exposição monetária. No Risco-País, refere-se a questões governamentais, sociais e políticas. E em Risco Cultural são as questões éticas, culturais e também sobre os estilos decisórios e de gestão das empresas presentes no país.

No tópico seguinte encontram-se os direcionamentos metodológicos, bem como as justificativas acerca da escolha do caso estudado e suas particularidades para o desenvolvimento da pesquisa.

3. METODOLOGIA

Com base no objetivo proposto, adota-se, como estratégia de investigação o estudo de caso que segundo Stake (2010) é uma das formas típicas do método qualitativo. Assim, no que se refere a uma adequada utilização do estudo de caso, Godoy (2006) argumenta que esse é o método mais apropriado quando o pesquisador possui o objetivo de compreender os processos e interações sociais que se desenvolvem no interior das organizações, situando-os no contexto histórico – presente ou passado – no qual estão inseridos. É possível compreender, portanto, que o fenômeno sujeito à investigação não deve se encontrar afastado do seu contexto, a fim de que sejam reveladas interações entre os fatores internos e externos que são característicos do mesmo evento (Godoy, 2006). O estudo de caso pode ser com relação a múltiplos casos ou referir-se a um único (Stake, 2010). Nessa pesquisa, optou-se pelo caso único.

Os dados sobre a empresa estudada são oriundos da dissertação de mestrado do primeiro autor. O objetivo do trabalho principal (dissertação) foi compreender a percepção de riscos em



empresas brasileiras internacionalizadas. Entretanto, a organização evidenciada aqui caracterizou-se como caso-piloto da referida dissertação por não haver iniciado efetivamente seu processo de entrada em mercados internacionais, destoando das demais firmas estudadas. Seus dados foram então arquivados e são discutidos no presente trabalho.

No que se refere ao processo que levou a escolha das empresas que compuseram o estudo do trabalho principal, inicialmente foi utilizado o banco de dados disponibilizado por sítios eletrônicos de organismos e instituições que atuam, entre outras frentes, com incentivo a internacionalização de empresas brasileiras. Assim, informações e documentos obtidos nos ambientes virtuais do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) e da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) foram analisados. Nesse primeiro momento, foram observadas primordialmente informações oriundas de notícias e relatórios divulgados pelas instituições mencionadas.

Com base nessa primeira análise, procurou-se empresas internacionalizadas de tamanhos pequeno e médio utilizando a classificação do MDIC e de sua Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), ou seja, empresas que apresentassem até 200 funcionários. O procedimento empírico foi continuado com o acesso aos sítios eletrônicos das empresas encontradas e tentativas de contato foram realizadas por meio dos endereços de correio eletrônico divulgados pelas organizações. Após essa etapa, foi adotada a abordagem por meio de ligações para os números disponibilizados nos próprios sítios eletrônicos das empresas. Ainda nessa fase, optou-se por entrar em contato direto com os possíveis entrevistados de empresas comprovadamente internacionalizadas, evitando entraves organizacionais percebidos com a utilização do contato por *e-mail* e telefone corporativo. Para tanto, foi utilizada a rede social com foco em redes de negócios, o *LinkedIn*, que possibilitou envios de mensagens diretas aos possíveis entrevistados.

Logo, foi nesse processo metodológico que a empresa aqui apresentada (nomeada Sigma) foi selecionada e estudada, visto que, apesar de não haver um processo de internacionalização estruturado oficialmente pelo corpo diretivo, há forte interesse pela entrada em mercados internacionais.

A coleta de dados envolveu análise de documentos e entrevista (em 2017) com o fundador/CEO da empresa estudada. Após a transcrição dos dados, os mesmo foram analisados por meio de análise de conteúdos. Os resultados são apresentados a seguir.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO

A empresa a que se refere esse caso único é nomeada aqui como empresa Sigma e está localizada na cidade de Curitiba, Paraná. Trata-se de uma Startup que desenvolve, vende e fornece suporte para seu sistema de *Enterprise Resource Planning* (ERP) e *Business Intelligence* (BI). A empresa foi criada no ano de 2014 e começou a ser capitalizada por capital de risco cerca de seis meses depois. A quantidade de capital de risco investida na empresa não foi revelada pelo fundador e CEO. Apesar da atuação no campo de desenvolvimento de sistemas para ERP e BI – ambiente classificado pelo CEO como de elevada concorrência – a empresa apresenta elevada taxa de crescimento nesses quatro anos de existência. De acordo com o CEO e confirmado pelos documentos cedidos, a taxa de crescimento da empresa no ano de 2016, foi de cerca de 1120%.

Com experiência em Tecnologia da Informação desde a adolescência e graduado em Engenharia da Computação, o entrevistado e fundador da empresa Sigma possuía interesse no desenvolvimento de um sistema de gestão que pudesse suprir uma lacuna no mercado brasileiro



percebida por ele e seus sócios. Para ele, que atua como CEO da empresa, há nesse nicho de mercado brasileiro uma “dicotomia entre qualidade e preço”, visto que, em suas palavras, “coisa boa no Brasil custa muito caro”, e seus potenciais concorrentes cobravam três vezes mais do que sua empresa pretendia cobrar por serviços.

Então, sobre nossa criação aqui, basicamente levamos um ano só no desenvolvimento do produto mesmo. A partir daí fizemos um *soft launch* para pegar alguns usuários chave e conhecermos o mercado. Foi tudo bem na raça mesmo, sem suporte externo. Testamos o produto com cinco ou seis clientes e aí começamos a criar as equipes de suporte, vendas, etc. (fundador/CEO da empresa Sigma).

Em termos de realidade atual da empresa Sigma, sabe-se que a mesma conta com 22 funcionários, entretanto seu fundador afirma que esse número está em constante expansão devido à taxa de crescimento da organização. Nesse contexto, a empresa recentemente passou por processo de mudança para uma instalação maior a fim de acomodar a taxa de crescimento em termos de lucratividade e funcionários.

O foco estabelecido para a empresa Sigma é a venda de seu produto para lojas de varejo. Após rápida expansão territorial, atualmente a Startup mantém cerca de 500 clientes em todos os estados brasileiros. Conforme informações obtidas na entrevista, o objetivo ainda para o ano de 2017 era o de ultrapassar a marca de 1000 clientes. No que se refere à rentabilidade da empresa, consta que a estratégia vigente é a de reinvestimento de todo o lucro gerado. Observou-se que é planejado manter tal estratégia até que sejam alcançados ao menos 5000 clientes. A internacionalização da empresa está, dessa maneira, inserida neste contexto e é visualizada pelo entrevistado como uma oportunidade para ganhar mais escalabilidade:

Começamos vendendo apenas em Curitiba, então começamos campanhas nacionais para conseguir vender em outros estados. Hoje a gente consegue estar presente em 100% dos estados brasileiros. Tudo remotamente, sem ter que se deslocar até o cliente. Exatamente por isso, sabemos que podemos fazer também assim fora do país. Porque já conseguimos fazer dessa forma no Brasil (fundador/CEO da empresa Sigma).

A seguir são apresentados os planos e os primeiros passos para a internacionalização da empresa Sigma, bem como a percepção de risco do CEO.

4.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA SIGMA: PLANOS E PRIMEIROS PASSOS

Em termos de experiência pessoal e profissional, o CEO argumentou que ter trabalhado no exterior e possuir uma rede de contatos internacional, já possibilita uma base para seu lançamento fora do Brasil. O CEO atuou profissionalmente em Banguete, capital tailandesa e na cidade-Estado de Singapura, além de ter contatos estabelecidos com pessoas de Nova Iorque e Miami nos Estados Unidos da América. Com esta *network*, para o gestor, no que se refere a internacionalização, a empresa já possui o “caminho das pedras montado” a respeito de questões relacionadas a abertura da firma em território estrangeiro como fatores jurídicos e monetários (abertura de contas bancárias). Dito isso, observa-se que a dimensão relacionada a importância das redes de relacionamento para a internacionalização, por parte do *framework* proposto por Leite e Moraes (2012), se mostra presente no período prévio à entrada em mercados externos.

No que se refere a internacionalização da empresa Sigma, observou-se que o processo, apesar de ainda não ter sido iniciado e estar em estágio inicial de planejamento, não fazia parte dos planos originais da organização. Em outras palavras, a ideia de buscar mercados externos surgiu como consequência do crescimento da empresa visto que, nas palavras do CEO, se houvesse o



pensamento de internacionalizar desde a criação da empresa, “muita coisa já teria sido feita desde o começo”. Dessa maneira, os planos da organização envolviam iniciar as operações internacionais no primeiro trimestre de 2018. Para o CEO, o início do processo deve se dar por meio de testes, para que seja avaliada a recepção do produto fora do país. Em suas palavras, “tudo é testar [...], testar com baixo custo”.

A definição de Oviatt e McDougall (2005) acerca do empreendedorismo internacional envolve a ideia de avaliação e exploração de oportunidades além das fronteiras nacionais. Logo, compreende-se que a empresa Sigma, apesar da inexistência de operações internacionais efetivas, possui as características – percebidas por sua conformidade com as dimensões da teoria (Leite & Moraes, 2012) – de um novo empreendimento internacional.

A respeito das estratégias pretendidas para efetivar a internacionalização da empresa, segundo o gestor, será utilizada a mesma estratégia estabelecida no Brasil. Com desenvolvimento de trabalho remoto, fazendo uso de anúncios online e medição de atração com base nos próprios anúncios. O mercado internacional inicialmente pretendido é Miami, nos Estados Unidos, devido à existência de grande público com conexões brasileiras. Para o CEO, a escolha é clara pelo fato de poder garantir uma boa aceitação de clientes e a possibilidade de utilizar o serviço de suporte ao produto ainda no idioma português. Logo, Portugal também está nos planos iniciais de internacionalização da empresa Sigma. Dessa maneira, a dimensão da identificação de oportunidades internacionais é também observada na organização, conforme discorre o CEO:

Nosso foco inicial então será Estados Unidos e Portugal. Mas a partir do momento em que estivermos internacionalizados de fato, não haverá muita diferença, não é mesmo? Então teremos que decidir onde atuaremos mais. Nesse momento vejo que surgirão alguns questionamentos. O que faremos depois? Manteremos o foco no pessoal latino americano de Miami? Ou ampliaremos para Nova Iorque? Meu *feeling* é que o pessoal latino americano seja mais receptivo. Independentemente de onde, quero manter esse direcionamento por um tempo (fundador/CEO da empresa Sigma).

No que se refere à relevância do processo de internacionalização para a empresa, observa-se que o maior interesse do fundador é em garantir o crescimento continuado do valor de sua marca. Notou-se, nessa perspectiva, que o empresário possui um perfil de trabalho individual, característica passada para o processo de internacionalização da empresa, visto que não há interesse no estabelecimento de parcerias para entrar nos mercados externos.

Olha, sendo sincero contigo, posso dizer que até hoje, eu nunca vi parceria empresarial ser boa ou confiável. Aqui na empresa, nós seguimos muito a ideia: se quer fazer bem feito, faça você mesmo. Chegamos até aqui assim (fundador/CEO da empresa Sigma).

A seguir encontra-se apresentado os fatores de risco percebidos pelo fundador da empresa para a efetivação do processo de internacionalização da Sigma.

4.2 PERCEPÇÃO DE RISCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA SIGMA

Apesar do intuito em internacionalizar as atividades da empresa, não foram identificados delineamentos estratégicos estabelecidos para tornar a internacionalização possível. Por outro lado, as perspectivas de possibilidades no mercado internacional para a empresa na percepção de seu CEO puderam ser percebidas. Além disso, as predisposições do gestor sobre quais seriam os riscos que a organização viveria também foram evidenciados.

Dito isso, o entrevistado afirma que para ele a ideia de risco encontra-se atrelada ao entendimento de custos e de tempo, ou seja, o risco seria a possibilidade de gerar mais custos



para a empresa no decorrer da operação pretendida. Assim, o fundador percebe a internacionalização como uma atividade arriscada pelo fato de que vai consumir tempo de produção da empresa, o que pode afetar questões de faturamento, principalmente nos momentos iniciais.

O CEO foi questionado a respeito de quais seriam os desafios enfrentados pela Sigma no processo de internacionalização para além do tempo exigido para sua efetivação. Para ele, o principal desafio seria a necessidade do desenvolvimento de um sistema multilíngue, visto que o processo em si, para ele, não seria muito custoso, já que a empresa não trabalha com estoques, porém haveria custo no que se refere a necessidade das traduções multilíngue.

O contexto nacional e internacional de incertezas também afeta o processo de internacionalização. Dessa forma, o entrevistado afirma que, para a empresa, o ambiente internacional apresentará mais possibilidades de riscos e incertezas, visto que na concorrência fora do Brasil, nas palavras do CEO, “o buraco é mais embaixo e é preciso ter um nível muito elevado para entrar no mercado lá fora”. Nesta lógica, o fundador argumenta que a empresa precisará internacionalizar com base em suas próprias experiências, visto que há confiança nas capacidades dos funcionários.

Com base na classificação de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2014) adotada na presente pesquisa, tem-se que o processo de internacionalização envolve quatro tipos principais de risco, entendidos como risco intercultural, risco país, risco monetário e risco comercial. Nessa perspectiva, o fundador da empresa Sigma quando questionado a respeito dos diferentes tipos de risco, afirma que a maior questão que, para ele, gera receio na entrada em mercados internacionais, é a ideia de incertezas jurídicas no país pretendido. Para o CEO, “a probabilidade de cometer um erro fora do país e ser processado duramente por isso é maior que no Brasil” e essa é uma área na qual ele observa que a empresa possui pouca expertise. Essa situação poderia afetar sua estratégia de entrada no mercado internacional com base nas próprias experiências práticas daqueles que já fazem parte da organização. No que se refere a questões interculturais, o empresário não percebe como risco, mas sim como uma “necessidade de adaptação” que qualquer empresa que busca internacionalizar precisa lidar.

A respeito do risco país, o fundador diz que para a empresa Sigma, este não se configura como um problema capaz de afetar diretamente a organização, visto que suas atividades serão de envolvimento online, com exportação de *softwares*, não possuindo um país específico como foco. Assim, segundo exemplo dado pelo o entrevistado, “se estou vendendo para 30 países e um deles entra em guerra, por exemplo, não será isso o que vai definir se minha empresa fica aberta ou não no final das contas”.

Quanto às questões envolvendo riscos monetários, o entrevistado também não percebe riscos efetivos para a realização do processo de internacionalização da empresa. Ele afirma que todos os pagamentos e trocas de divisas serão baseados em pagamentos internacionais, utilizando carta de crédito e tributação por meio de taxas estadunidenses, visto que seu interesse inicial é Miami.

Por último, sobre os riscos comerciais, conforme argumentado anteriormente, o principal ponto de incerteza observado pelo CEO da Sigma é a questão da competitividade mais acirrada fora do país. Já que para ele, ainda não há interesse no desenvolvimento de parcerias estratégicas para atuação internacional, a intensidade competitiva do ambiente externo se apresenta mais evidente.



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado na fundamentação teórica, no que se refere à perspectiva do Empreendedorismo Internacional, entende-se que o gestor se relaciona com os riscos para explorar novas oportunidades do negócio (Leite & Moraes, 2014). Percebe-se que o engajamento em processos de internacionalização é afetado pela personalidade do gestor e sua atitude em relação aos riscos percebidos (Toulová, Votoupalová & Kubíčková, 2014). Nesse sentido, o objetivo proposto nesse artigo foi entender de que maneira um gestor – antes de dar início ao processo de internacionalização – percebe os riscos de entrar em mercados externos.

As características pessoais do gestor com aptidão para empreender internacionalmente, como proatividade e propensão ao risco e à inovação são vistas como fatores influenciadores do processo de internacionalização (Lorca & Avrichir, 2016). No caso da empresa Sigma, o fundador/CEO demonstrou proatividade, propensão ao risco e à inovação, bem como um grande interesse em ampliar as atividades organizacionais para o ambiente internacional. Apesar dos benefícios associados, para o fundador, o principal desafio seria a necessidade do desenvolvimento de um sistema multilíngue.

Quanto aos quatro tipos de risco classificados por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2014), percebe-se que: (1) o risco intercultural é percebido pelo gestor como uma necessidade de adaptação e não necessariamente um risco em si; (2) o risco país não parece ser um problema que pode afetar a empresa Sigma diretamente, já que as atividades serão de envolvimento online e sem foco em um país específico; (3) o risco monetário também não parece preocupar o gestor, que visa a realizar pagamentos e trocas por meio de carta de crédito e tributação mediante taxas estadunidenses; (4) quanto ao risco comercial, o principal ponto de incerteza observado pelo CEO é a questão da competitividade mais acirrada fora do país.

Esse estudo não esgota as possibilidades de pesquisa sobre percepção de risco sob a ótica do empreendedorismo internacional. Pesquisas futuras podem investigar os riscos percebidos pelos gestores antes e depois da internacionalização. Além disso, pesquisas posteriores podem ampliar do escopo de investigação estudando outros atores envolvidos (direta ou indiretamente) nos processos. Nessa perspectiva, *stakeholders* como clientes, funcionários e parceiros poderiam ser ouvidos acerca da internacionalização da empresa para captar novas perspectivas capazes de complementar as informações passadas pelo gestor responsável. Finalmente, a realização de um estudo etnográfico em organizações em estágios iniciais do processo de internacionalização podem ser úteis para compreensão aprofundada da percepção de risco dos gestores.

REFERÊNCIAS

- Acedo, F. J., & Jones, M. V. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of world Business*, 42(3), 236-252.
- Acs, Z., Dana, L. P., & Jones, M. V. (2003). Toward new horizons: the internationalisation of entrepreneurship. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 5-12.
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International studies of management & organization*, 30(1), 63-92.
- Baum, M., Schwens, C., & Kabst, R. (2011). A typology of international new ventures: empirical evidence from high-technology industries. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 305-330.



- Bettis, R. A. (1983). Modern financial theory, corporate strategy and public policy: Three conundrums. *Academy of Management Review*, 8(3), 406-415.
- Bodie, Z.; Merton, R. C. (2002). *Finanças*. Porto Alegre: Bookman Editora, 1.
- Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of international business studies*, 23(4), 605-635.
- Bouncken, R. B., Cesinger, B., & Kraus, S. (2014). The role of entrepreneurial risks in the intercultural context: a study of MBA students in four nations. *European Journal of International Management*, 8(1), 20-54.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long range planning*, 48(4), 265-276.
- Brouthers, K. D. (1995). The influence of international risk on entry mode strategy in the computer software industry. *MIR: Management International Review*, 7-28.
- Brouthers, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of international business studies*, 33(2), 203-221.
- Carneiro, A. K. N. (2016). *Narcisismo, vieses cognitivos e risco em decisões de investimento: um estudo em Administração e Psicologia*. 1. ed. Nova Edições Acadêmicas.
- Carneiro, J. M. T., & Dib, L. A. (2008). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Internext*, 2(1), 1-25.
- 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.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2014). *International business*. Pearson Australia.
- 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.
- Dalmoro, M. (2010). Empreendedorismo internacional: convergência entre o processo de internacionalização da empresa e a atividade empreendedora. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 11(1).
- Dana, L. P. (Ed.). (2004). *Handbook of research on international entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.
- De Vries, M. F. R. (1977). The entrepreneurial personality: A person at the crossroads. *Journal of management studies*, 14(1), 34-57.
- Dimitratos, P., & Plakoyiannaki, E. (2003). Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. *Journal of International entrepreneurship*, 1(2), 187-215.
- Drucker, P. F. (2000). *Inovação e espírito empreendedor*. Cengage Learning Editores.
- Dunning, J. H. (1982). Explaining the international direct investment position of countries: towards a dynamic or developmental approach. In *International Capital Movements* (pp. 84-121). Palgrave Macmillan, London.
- Eduardsen, J. S. (2017). Risk in International Business: A Review of the Literature. In *AIB 2017 Annual Meeting*.
- Eduardsen, J., & Marinova, S. (2016). Decision-makers' risk perception in the internationalisation of small and medium-sized firms. *International Journal of Export Marketing*, 1(1), 4-26.
- Ferreira, E. A.; Mello, R. D. C. (2013) A internacionalização de empresas empreendedoras brasileiras do setor de software: o caso IDXP. In: 8th Iberoamerican Academy Conference, São Paulo, FGV-EAESP.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de administração*, 34(2), 5-28.
- Fletcher, D. (2004). International entrepreneurship and the small business. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(4), 289-305.
- Floriani, D. E., & Fleury, M. T. (2012). O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 438-458.



- García-García, R., García-Canal, E., & Guillén, M. F. (2017). Rapid internationalization and long-term performance: The knowledge link. *Journal of World Business*, 52(1), 97-110.
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. D. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2.
- Grichnik, D. (2008). Risky choices in new venture decisions—experimental evidence from Germany and the United States. *Journal of International Entrepreneurship*, 6(1), 22-47.
- Hennart, J. F. (2009). Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1432-1454.
- Henschel, T. (2006). Risk management practices in German SMEs: an empirical investigation. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 3(5), 554-571.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.
- Jones, M. V., Coviello, N., & Tang, Y. K. (2011). International entrepreneurship research (1989–2009): a domain ontology and thematic analysis. *Journal of business venturing*, 26(6), 632-659.
- Kiss, A. N., Williams, D. W., & Houghton, S. M. (2013). Risk bias and the link between motivation and new venture post-entry international growth. *International Business Review*, 22(6), 1068-1078.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of international marketing*, 8(2), 12-32.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of international business studies*, 19(3), 411-432.
- Kraus, S., Ambos, T. C., Eggers, F., & Cesinger, B. (2015). Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. *Journal of Business Research*, 68(7), 1501-1505.
- Kyvik, O., Saris, W., Bonet, E., & Felício, J. A. (2013). The internationalization of small firms: The relationship between the global mindset and firms' internationalization behavior. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(2), 172-195.
- Laaksonen, L., Ainamo, A., & Karjalainen, T. M. (2011). Entrepreneurial passion: an explorative case study of four metal music ventures. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(1), 18-36.
- Lehtiranta, L. (2014). Risk perceptions and approaches in multi-organizations: A research review 2000–2012. *International Journal of Project Management*, 32(4), 640-653.
- Leite Y. V. P., & Moraes, W. F. A. (2014). Facetas do risco no empreendedorismo internacional. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 18(1).
- Leite, Y. V. P., & Moraes, W. F. A. (2012). Empreendedorismo internacional: proposição de um framework. *Anais do XXXI Enanpad, Rio de Janeiro, RJ, Brasil*, 36.
- Liesch, P. W., Welch, L. S., & Buckley, P. J. (2011). Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies. *Management International Review*, 51(6), 851-873.
- Lorca, M. C. B. C.; Avrichir, I. (2016) Empreendedorismo Internacional na Captação de Recursos Internacionais das Organizações do Terceiro Setor. In XI Simpósio Internacional de Administração e Marketing, São Paulo, ESPM.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process?. *International business review*, 6(6), 561-583.
- McDougall, P. P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6), 387-400.



- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of management Journal*, 43(5), 902-906.
- Mello, R. D., Rocha, A. D., & Maculan, A. M. (2009). A trajetória internacional das pequenas empresas: é possível conciliar as teorias comportamentais. *IV Encontro de Estudos em Estratégia, Recife*.
- Muralidharan, E., & Pathak, S. (2017). Informal institutions and international entrepreneurship. *International Business Review*, 26(2), 288-302.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-554.
- Palmer, M. (1971). The application of psychological testing to entrepreneurial potential. *California management review*, 13(3), 32-38.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?. *International business review*, 14(2), 147-166.
- Rocha, A. M. (2010). Born Globals brasileiras: evidências empíricas do setor de software. In: Oliveira Juno, M. M. *Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global*. Porto Alegre: Bookman.
- Salter, M. S., & Weinhold, W. A. (1979). *Diversification through acquisition: Strategies for creating economic value*. Free Pr.
- Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Schwens, C., Eiche, J., & Kabst, R. (2011). The moderating impact of informal institutional distance and formal institutional risk on SME entry mode choice. *Journal of Management Studies*, 48(2), 330-351.
- Shaver, J. M. (2013). Do we really need more entry mode studies?. *Journal of International Business Studies*, 44(1), 23-27.
- Simões, V. C., & Dominginhos, P. (2005). Born globals versus domestic venture: an exploratory study on opportunity framing differences. In *EIBA Annual Conference*.
- Sitkin, S. B., & Weingart, L. R. (1995). Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity. *Academy of management Journal*, 38(6), 1573-1592.
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative research: Studying how things work*. Guilford Press.
- Toulová, M.; Votoupalová, M.; Kubičková, L. (2014). The Perception of Risk Factors in the Internationalization Process by Small and Medium-sized Enterprises. In *5th Central European Conference in Regional Science–CERS*.
- VIEIRA, M. (2004). Introdução à pesquisa qualitativa em administração: questões teóricas e epistemológicas. In Vieira, M. M. F. & Zouain, D.M. *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Weinstein, N. D. (1989). Optimistic biases about personal risks. *Science*, 246(4935), 1232-1234.
- Whitley, R. (1992). *Business systems in East Asia: Firms, markets and societies*. Sage.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 255-288.
- Zahra, S. A., Korri, J. S., & Yu, J. (2005). Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International business review*, 14(2), 129-146.