

**Orientação Empreendedora Internacional nas
Empresas do Aerodesporto**

Ricardo Ferraz Raats

dezembro / 2017

Mestrado em Administração

RICARDO FERRAZ RAATS

**ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA INTERNACIONAL NAS
EMPRESAS DO AERODESPORTO**

CAMPO LIMPO PAULSTA

(2017)

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS

RICARDO FERRAZ RAATS

Orientação empreendedora internacional nas empresas
do aerodesporto

Orientador: Dra. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer

**Dissertação de mestrado apresentada
ao Programa de Mestrado em
Administração das Micro e Pequenas
Empresas, da Faculdade Campo Limpo
Paulista, para obtenção do título de
Mestre em Administração.**

CAMPO LIMPO PAULISTA
(2017)

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil

Raats, Ricardo Ferraz

Orientação empreendedora internacional nas empresas do aerodesporto / Ricardo Ferraz Raats. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2017.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer.

Dissertação (Programa de Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Empreendedorismo. 2. Internacionalização. 3. Orientação empreendedora. I. Krakauer, Patrícia Viveiros de Castro. II. Faculdade Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.42

“Inventar um aeroplano não é nada. Construir um é alguma coisa. Mas voar é tudo.”

Otto Lilienthal

“Uma empresa sem estratégia é como um avião voando em plena tempestade, jogando para cima e para baixo, açoiado pelos ventos, perdido entre relâmpagos.”

Alvin Tofler

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Professora Dra. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer pelo tempo dedicado como orientadora deste trabalho. Seus ensinamentos enquanto orientadora, professora e amiga serão levados como lições grandiosas para o futuro.

Aos meus pais, em especial Pedro, que colaborou com sua compreensão em todos os momentos, além do apoio necessário para a vida toda na construção do conhecimento, essencial para tornar a jornada mais fácil.

À FACCAMP e a todos os funcionários da Pós-Graduação e da Biblioteca, que contribuíram sempre que foram solicitados, para que este trabalho pudesse ser realizado.

Aos amigos que fiz e puderam contribuir com conhecimento, críticas e ideias, durante o longo amadurecimento dessa dissertação. Deve-se lembrar também da participação dos professores da banca avaliadora, que contribuíram para a qualificação do tema ao emprestar seus ensinamentos e, fundamentalmente, meus agradecimentos aos empresários respondentes da pesquisa por seu interesse e disposição para o aprimoramento da ciência.

Aos professores que voaram comigo pela vida afora!

Obrigado.

Esta obra é dedicada àqueles que constroem o futuro de seus sonhos alados.

Bom voo a todos!

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar as práticas que caracterizam a orientação empreendedora internacional nas empresas brasileiras fabricantes de produtos de aerodesporto para exportação. No geral, foram estudados os negócios internacionais de empresas familiares, que cresceram em mercados emergentes, não regulados, com dinâmica inovadora e de alto risco para a sobrevivência de suas organizações. Trata-se de um estudo exploratório, que adota a abordagem qualitativa e utiliza o método de estudo de caso múltiplo para a análise de conteúdo das considerações sobre empreendedorismo internacional por seus próprios empreendedores. Os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas foram analisados com apoio de programas tipo *computer assisted qualitative data analysis* (CAQDAS), devido à quantidade de dados coletados nos quatro casos amostrados. Os resultados indicaram maior ocorrência do empreendedorismo com características no sentido clássico do conceito da orientação empreendedora mais propenso à inovação, proatividade e assunção de riscos; todavia, diferenças ocorreram nas dimensões de agressividade competitiva e de autonomia, observadas nos processos de internacionalização das empresas qualificadas como novos empreendimentos internacionais. Justifica-se a realização da pesquisa pela aplicabilidade que terá em empresas que buscam estabelecer a orientação empreendedora internacional como opção estratégica para futuras ações de internacionalização.

Palavras-Chave: Empreendedorismo, Internacionalização, Orientação Empreendedora

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the practices that characterize the international entrepreneurial orientation in Brazilian companies that manufacture free-flight products for export. In general, the international business of family businesses that grew in emerging markets, unregulated, with innovative dynamics and high risk for the survival of their organizations, was studied. It is an exploratory study that adopts the qualitative approach and uses the multiple case study method to analyze the content of the considerations about international entrepreneurship by its own entrepreneurs. The data collected through semi-structured interviews were analyzed with the support of computer assisted qualitative data analysis (CAQDAS) programs due to the amount of data collected with the four cases sampled. The results indicate a higher occurrence of entrepreneurial actions with characteristics in the classic sense of the entrepreneurial orientation fostered in their propensity for innovation, proactivity and risk assumption; however, the more strategic the manager's orientation, the more evident are the aggregate dimensions of the orientation used as theoretical basis, included the dimensions of competitive aggressiveness and autonomy, observed in relation to the internationalization processes of companies that present new international ventures. It is justified to carry out the research by the applicability that will have in companies that seek internationalization as a strategic option, having as one of the pillars the international entrepreneurial orientation.

Key-words: Entrepreneurship, Internationalization, Entrepreneurial Orientation

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABP	Associação Brasileira de Parapente
AFNOR	Associação Francesa de Normalização
ANAC	Agencia Nacional de Aviação Civil
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BG	<i>Born Global</i>
CAB	Confederação de Aerodesporto Brasileira
CAQDAS	<i>Computer Assisted Qualitative Data Analysis</i>
CBVL	Confederação Brasileira de Voo-livre
CIVL	Comissão de Parapente e Asa-delta
DHV	Associação Alemã de Asas-delta e Parapentes
EI	Empreendedorismo Internacional
FAI	Federação Aeronáutica Internacional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IC	Inteligência Competitiva
INCIT	Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Itajubá
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
INV	<i>International New Venture</i>
LSA	<i>Light Sport Aircraft</i>
OE	Orientação Empreendedora
OEI	Orientação Empreendedora Internacional
PMA	<i>Paraglider Manufactures Association</i>
PME	Pequenas e Médias Empresas

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Graus de Orientação Empreendedora Internacional	4
Figura 2 - Nuvem de palavras por quantidade de vezes citada.....	9
Figura 3 – Nós em cluster por similaridade de palavra	11
Figura 4 – Nuvem de frequência de palavras de OEI	11
Figura 5 – Modelo de Internacionalização como processo empreendedor	19
Figura 6 – Diagrama para Estudo de Caso Múltiplo	42
Figura 7 – Práticas gerenciais de inovatividade	59
Figura 8 – Práticas gerenciais de assunção de risco	65
Figura 9 – Práticas gerenciais de proatividade.....	70
Figura 10 – Práticas gerenciais de agressividade competitiva.....	75
Figura 11 – Práticas gerenciais de autonomia.....	82

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

Quadro 1: Evolução das Teorias de Uppsala e autores da Escola Nórdica	13
Quadro 2: Diferenças entre processos de internacionalização de empresas	13
Quadro 3: Características e autores de BG	13
Quadro 4: Temas de EI estudados por autores nacionais.....	20
Quadro 5: Dimensões da OE	31
Quadro 6: Elementos do conceito de OEI	33
Quadro 7: Matriz de amarração da pesquisa desenvolvida	35
Quadro 8: Lista de palavras de conteúdo de OEI	42
Quadro 9: Resumo das características das empresas BG	45
Quadro 10: Elementos e práticas gerenciais.....	45
Quadro 11: Ilustração das dimensões e categoria de OEI conforme intensidades exibidas nas empresas do aerodesporto	49
Quadro 12: Número de pilotos registrados no XCBrazil em 2016.....	51
Gráfico 1: Fabricantes que mais se destacaram no Brasil em 2016	52
Quadro 13: Características BG das empresas do aerodesporto.....	57

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1	QUESTÃO DE PESQUISA.....	4
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	5
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	5
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1	INTERNACIONALIZAÇÃO.....	10
2.1.1	Diferenças entre Novas Empresas Internacionais e <i>Born Global</i>	14
2.1.2	Empreendedorismo Internacional	18
2.2	EMPREENDEDORISMO	22
2.3	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA.....	25
2.3.1	Inovatividade	28
2.3.2	Proatividade	28
2.3.3	Assunção de Risco	29
2.4	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA INTERNACIONAL	31
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1	METODOLOGIA DE PESQUISA DE CAMPO	37
3.2.	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	43
3.3	ANÁLISE DOS DADOS.....	46
4.	RESULTADOS	48
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS	50
4.2	ANÁLISE DOS CASOS.....	60
4.2.1	Inovatividade	61
4.2.2	Assunção de Risco	67
4.2.3	Proatividade Internacional	71
4.2.4	Agressividade Competitiva	77
4.2.5	Autonomia.....	83
4.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	89
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
	REFERÊNCIAS.....	98
	APÊNDICE A.....	106

APÊNDICE B.....	107
APÊNDICE C.....	109
APÊNDICE D.....	113
APÊNDICE E.....	114
ANEXO A.....	117

1. INTRODUÇÃO

O estudo da Orientação Empreendedora Internacional (OEI) tem sido proposto por alguns autores como um conceito capaz de caracterizar ações de internacionalização de empresas, interpretadas como comportamento empreendedor das organizações que atuam em ambientes internacionais. Esta dissertação contribuiu com a atual relevância dos estudos sobre Orientação Empreendedora (OE), afim de entender como oportunidades de expansão internacional, interpretadas no âmbito do Empreendedorismo Internacional (EI) se apresentam em consideração a uma postura tida como estratégica e vital para novos negócios internacionais (COVIELLO; MCDOUGALL; OVIATT, 2011; DAI *et al.*, 2014).

Sob o ponto de vista da literatura de EI, este estudo se apoia nas recentes revisões bibliométricas encontradas nos artigos de Peiris, Akoorie e Sinha (2012), como também no artigo de Martens *et al.* (2016), quando sugerem a possibilidade de se relacionar as pesquisas de OE com processos de internacionalização de empresas, uma vez que esses estudos resumem o desenvolvimento de ambas as áreas de pesquisa EI e OE, respectivamente, ambos conformados por autores comuns entre as áreas de negócios internacionais (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015; COVIELLO, 2015; COVIN; WALES, 2012; SLEVIN; TERJESEN, 2011; KNIGHT; KIM, 2009; ZAHRA; GARVIS, 2000).

Adicionalmente, além de se realizar a pesquisa aqui proposta com uma linha de pensamento apoiada nas teorias de internacionalização de empresas, de acordo com Knight (2001), Zhara e George (2002); Knight e Cavusgil (2004), existe uma necessidade expressa na Academia de se aplicar as dimensões da OE dentro do domínio do EI, com o propósito de se compreender a extensão com que influenciam o potencial de expansão internacional das empresas (COVIN; MILLER, 2014).

As dimensões da OEI foram inicialmente analisadas por uma abordagem multidimensional, conforme estudos mais recentes sugerem (WACH, 2015; WALES, 2016). Da interpretação de Lumpkin e Dess (1996): "OE refere-se aos processos, práticas e atividades de tomada de decisão que levam a uma nova entrada", agregou-se a

interpretação de Knight e Cavusgil (2004): "a inovação e a proatividade da empresa na busca de mercados internacionais", sendo que essa conceituação facilita uma abordagem interdisciplinar entre negócios internacionais, empreendedorismo, marketing e gestão (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015). Complementarmente, os atributos comportamentais das empresas, identificados nas dimensões de agressividade competitiva e autonomia, também foram observados por meio das ações internacionais em ambientes de incertezas (SCHWEIZER; JOHANSON; VAHLNE, 2010).

Dentro de uma visão de EI, o constructo da OEI é um conceito multidimensional considerado tanto para indivíduos como para organizações, que permite identificar como as oportunidades de internacionalização são operacionalizadas pelas empresas, sendo que facilita a compreensão sobre comportamentos competitivos praticados pela gestão das empresas em sua busca por mercados regionais e globais (COVIN; MILLER, 2014; COVIN; WALES, 2012; WACH, 2015)

Wach (2015) resume o constructo de OEI com escala multidimensional como capaz de prever mudanças no mercado, pois ajuda a entender práticas de identificação e desenvolvimento de oportunidades (COVIN; SLEVIN, 1989), o emprego da criatividade em processos e produtos (DESS; LUMPKIN, 2005), a busca por soluções inovadoras (KNIGHT, 2001), e tomada de decisões em projetos de risco elevado (MILLER; FRIESEN, 1984), pois exhibe agressividade competitiva (KNIGHT, 2001), e favorece atividades humanas independentes ou autonomias entre departamentos nas empresas (LUMPKIN; DESS, 1996). Ressalta-se que este assunto tem atraído considerável atenção e motivou uma edição especial do jornal *Entrepreneurship: Theory and Practice* (COVIN; LUMPKIN, 2011).

No geral, enquanto a OEI é frequentemente discutida dentro da literatura do EI como uma característica ou atributo de empreendedores internacionais, há pouca, se alguma, evidência de que seja uma medida individual como tal (COVIN; MILLER, 2014). Espera-se que o constructo da OEI seja aplicável e relevante aos empreendedores internacionais, apenas no sentido de que seus empreendimentos exibam graus variados desses atributos, identificados como disposições comportamentais dos gestores ou proprietários das organizações com estratégias direcionadas a mercados estrangeiros.

Pois, ao final, a exibição de novas entradas no mercado internacional, como é necessário para reivindicar a manifestação da OEI, é um resultado organizacional, não uma característica pessoal (KUIVALAINEN; SUNDQVIST; SERVAIS, 2007).

O principal objetivo do estudo foi discutir o conceito de OEI, no sentido apresentado por Knight e Cavusgil (2004), que consideram importante a empresa exibir uma postura empreendedora nas ações de internacionalização, afim de favorecer uma visão global desde o início do empreendimento e facilitar sua expansão internacional. Esta pesquisa analisou e descreveu medidas que caracterizam dimensões, categorias e elementos de OEI como parte da estratégia das empresas do aerodesporto, que lidam com oportunidades e competições em mercados estrangeiros.

No campo dos Negócios Internacionais, entre as teorias com abordagem econômica e com enfoque comportamental, apenas as teorias de *Networks* e EI apresentaram relevância para a amostra utilizada nesta pesquisa. Vale lembrar que este estudo empregou uma abordagem qualitativa por estudos de casos múltiplos sobre INV, ao exemplo de Oviatt e McDougall (2005). Adicionalmente, utilizou-se do conceito de empreendedorismo como um processo e o gestor como executor dessa função empresarial (COVIELLO; MCDUGALL; OVIATT, 2011).

Devido à necessidade de entender como os elementos da OEI se manifestam nas empresas nacionais fabricantes de produtos para o aerodesporto, aproveitou-se que as empresas se encontram em diferentes etapas de internacionalização para observar as dimensões da OE como atributos que potencialmente intensificam negócios internacionais tanto em empresas novas, como estabelecidas (COVIN; MILLER, 2014).

O emprego de tais conceitos se justifica, pois acredita-se que empresas brasileiras exportadoras, como as empresas familiares selecionadas para a pesquisa, estejam influenciadas por dinâmicas de mercados, normatizações e certificações estrangeiras, por diversas barreiras comerciais que colaboram para se compreender se essas empresas passaram de estratégias de produção para estratégias de marketing internacional competitivas e agressivas, a fim de conquistar mercados internacionais para seus produtos regionais e também globais (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996). No entanto, esta pesquisa adotou o conceito de distância de mercado (COVIELLO; JONES, 2004),

definido como diversidade entre mercados, por ser um indicador correspondente à intensidade das atividades de internacionalização realizadas pelas empresas (KUIVALAINEN *et al.*, 2007).

De acordo com Covin e Miller (2014), a visão predominante da OEI é definida como a combinação de uma postura inovadora, proativa e tomadora de risco, que extrapola as fronteiras nacionais. Há o entendimento de que o movimento de internacionalização cria novos paradigmas de gestão, que se apresentam na forma de agressividade competitiva e autonomia. Ainda que em termos de diversidade, reconhece-se que novas entradas no sentido da OEI implicam em entradas em novos mercados internacionais, diferentemente da forma como são avaliadas pelo constructo de OE, que entende novas entradas como sendo a apresentação de novos produtos internacionalmente.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

A Figura 1 serve como ilustração para a visualização do problema entre OEI e Novas Entradas:

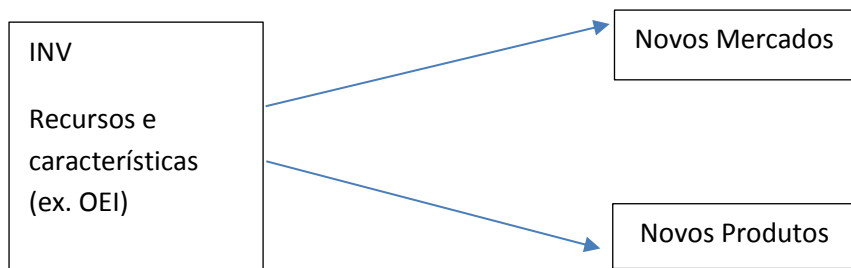


Figura 1: Graus de OEI

Fonte: adaptado de Kuivalainen, Sundqvist e Servais (2007)

Assim, a pergunta de pesquisa proposta é colocada da seguinte forma: *Como as dimensões de OEI despontaram nas empresas nacionais fabricantes de produtos para o aerodesporto que se encontram em diversos estágios de internacionalização?*

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A dissertação teve como objetivo geral: Verificar empiricamente se as dimensões da OEI - inovatividade, proatividade e assunção de riscos, agressividade competitiva e autonomia - se aplicam e se relacionam às organizações brasileiras fabricantes de produtos para o aerodesporto.

E como objetivos específicos:

- Relacionar as características “INV” com a existência de processos de internacionalização nas empresas nacionais fabricantes de produtos de aerodesporto para exportação;
- Conceituar os comportamentos empreendedores das empresas selecionadas com base nas dimensões da OE nos estudos de casos múltiplos;
- Elaborar um panorama de ações internacionais das empresas em estudo, que possa ser representativo para o setor de aerodesporto, considerando a importância da OEI.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O estudo está estruturado como segue: (i) o primeiro capítulo oferece uma breve introdução considerando o tema e o objetivo; (ii) o segundo apresenta o referencial teórico consolidado para o estudo; (iii) o terceiro capítulo discorre sobre o método utilizado, que fundamenta as estratégias para o estudo; (iv) neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa empírica, bem como a discussão desses resultados à luz da teoria pesquisada, e (v) o último capítulo conclui com discussão e implicações práticas, reconhecendo devidamente as limitações do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de OEI fundamenta-se numa literatura que questiona se este é um constructo independente da OE no contexto internacional (MARTENS *et al.*, 2016). Resumidamente, assumiu-se que apesar de “internacional”, o constructo de OE simplesmente reflete o contexto no qual o fenómeno é observado, em conformidade com a linha de investigação proposta por Covin e Miller (2014). Para a realização da pesquisa e no interesse de uma fundamentação teórica pertinente, foi realizada uma revisão da literatura por meio do levantamento das principais ideias existentes sobre negócios internacionais que envolvem empreendedorismo, EI e OE.

Para tanto, apoiou-se em Flick (2002), buscando entender um tema em processo de consolidação e criar uma pesquisa qualitativa que abrange sete etapas, com o propósito de operacionalizar um referencial teórico atualizado: (a) formulação da pergunta/problema; (b) localização e seleção dos estudos; (c) avaliação crítica dos estudos; (d) coleta de dados nos artigos; (e) análise e apresentação de dados; (f) interpretação dos dados; (g) aprimoramento e atualização da revisão. Adicionalmente, por tratar-se de análise qualitativa por meio de um estudo de caso (GODOY, 1995; MARTINS, 2008), foi adotada a tipologia de Gil (1991) para classificar a pesquisa como exploratória e também do tipo descritiva, pois destinou-se prioritariamente a delinear as percepções de pessoas quanto aos fatores que influenciam o desenvolvimento de competências gerenciais (GIL; LICHT; OLIVA, 2005; MOZZATO; GRZYBOVSKI; TEIXEIRA, 2016).

Na primeira etapa, formulou-se a pergunta central a fim de entender como a OEI se manifesta nas empresas de voo-livre que exportam produtos. Em seguida, na segunda etapa, após a *leitura flutuante* dos artigos separados, em que Bardin (2008) sinaliza como passo de identificação dos objetivos, valeu-se dos princípios de codificação temática, com emprego do *software* de apoio a pesquisas qualitativas, o NVIVO. Uma prática favorecida por suas vantagens na análise de dados e que tem sido discutida em artigos sobre metodologia e técnicas qualitativas (LAGE, 2011; LAGE; GODOY, 2008).

O processo inicial de seleção de artigos incluiu critérios de busca por meio de palavras-chaves: *international entrepreneurship; internationalization; OE, orientação estratégica, international new ventures; born global*, entre outras. Foram construídas duas estratégias de busca para serem submetidas às bases de dados. Para tanto foram aplicados operadores booleanos após determinar o protocolo de busca em português e inglês, por exemplo:

- (Empreendedorismo OR Internacionalização) AND (Empreendedorismo Internacional OR Orientação Empreendedora);
- (*Entrepreneurship OR Internationalization*) AND (*International Entrepreneurship OR Entrepreneurship Orientation*).

A fase da busca e seleção inicial usou bases de dados eletrônicas, como as bibliotecas da CAPES-Periódicos, Ebsco-host, Elsevier Science Direct e Proquest. Também foram consultadas redes sociais Researchgate e Mendeley, principalmente bases de citações, o *Publish or Perish*, que utiliza o Google Acadêmico para encontrar citações diretas. Verificou-se que, do total de artigos inicialmente selecionados, 18 foram publicados em periódicos classificados no extrato A1 do Qualis/Capes, a exemplo do jornal *Entrepreneurship: Theory and Practice* com a qualidade de autores individuais ao nível de h-index: 96 (SJR Portal, 2017).

Da leitura inicial resultou uma base de consulta de mais de 180 artigos, que explicitamente integram teorias, conceitos e argumentos sobre negócios internacionais e empreendedorismo. Assim, na fase de revisão de texto para avaliação dos artigos levantados (3ª etapa), após uma primeira leitura exploratória (HELENA *et al.*, 2004; MARTINS, 2008), notou-se que os pesquisadores, considerando a OE, costumam usar os termos: conceito, categoria e tema, de forma indistinta na literatura. Dessa revisão, optou-se por selecionar apenas artigos com os termos de busca nos títulos, para que fossem incluídos na base somente os estudos que tratassem de forma central os temas de EI, uma estratégia de revisão sistemática (PETTICREW; ROBERTS, 2006).

Após a sumarização e caracterização dos artigos, na fase da extração de dados foram utilizados *softwares* para a organização das referências autorais, e análise de texto empregada como técnica para as análises de conteúdo necessárias envolvidas neste

estudo. Pontos como “organização da fundamentação teórica, a definição e os procedimentos da amostragem inicial, a análise dos dados, o desenvolvimento teórico e a apresentação de resultados” são elencados no sentido de facilitar os passos que envolvem a construção e o aprimoramento da revisão teórica nas 5ª, 6ª e 7ª etapas, respectivamente (MOZZATO; GRZYBOVSKI; TEIXEIRA, 2016).

Durante a revisão da literatura, com a atualização das bases de dados propiciado pelo uso do programa de análise qualitativa, foi possível verificar a frequência das palavras usadas nos artigos, por meio da ferramenta “consulta”, que oferece ao pesquisador diferentes opções para visualizar dados, identificar padrões e categorias. O resultado é a representação gráfica da frequência dos termos utilizados em forma de nuvem de palavras, para facilitar a percepção dos principais termos contidos nos artigos selecionados (Figura 2).



Figura 2: Nuvem de palavras por quantidade de vezes citada.

Em termos de codificação, para um melhor entendimento, usou-se categoria para o nível descritivo dos elementos que constituem os temas, e conceito para um nível mais abstrato das teorias utilizadas (BAZELEY, 2009). Segundo alguns pesquisadores, temas são frequentemente usados para descrever elementos identificados a partir do texto dos artigos revisados (STRAUSS; CORBIN, 1998). Outra forma de assegurar uma certa coesão temática para a pesquisa, foi agregar os conteúdos de dois artigos bibliométricos

como fundamentais para a comparação das bibliografias contidas em cada área de estudo, sendo eles:

- (a) PEIRIS, Indujeeva K.; AKOORIE, Michele; SINHA, Paresha. *International entrepreneurship: A critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. Journal of International Entrepreneurship*, v. 10, n. 4, p. 279-324, 2012; e;
- (b) MARTENS, Cristina Dai Prá et al. *Research on entrepreneurial orientation: current status and future agenda. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 22, n. 4, p. 556-583, 2016.

A identificação dos temas chaves no campo de OE contribui para entender os conceitos aplicados à prática organizacional, e percebe-se que o conceito de OE foi por muitas vezes tratado sob diferentes aspectos: orientação, intensidade, estilo, postura, propensão, predisposição e empreendedorismo corporativo (COVIN; WALES, 2012). Resumidamente, nota-se que ao incluírem nas discussões de EI a abordagem de OE, deram início aos estudos do conceito de OEI como atributos das dimensões do constructo OE numa realidade internacional (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; KUIVALAINEN; SUNDQVIST; SERVAIS, 2007; COVIN; MILLER, 2014).

Por fim, com a ajuda do software NVIVO, a análise por similaridade de palavras nos artigos selecionados, calculado por meio de técnica de correlação de Pearson, resultou na Figura 3, que possibilitou a ordenação dos temas como critério de seleção para a leitura, apresentados no apêndice A.



Figura 3: Nós em cluster por similaridade de palavra

Concluiu-se com uma análise do tipo nuvem de palavras, focada no tema principal dessa dissertação (Figura 4), suportada por uma demonstração de frequência de palavras utilizadas, que se encontra no apêndice B.



Figura 4: Nuvem de frequência de palavras

Como parte final da revisão da literatura, foi aplicado o conjunto de categorias que compõe o constructo de OEI, para reduzir a lista inicial para cerca de 100 artigos e sumarizar os resultados encontrados. Assim uma revisão teórica atualizada com menos de 50 artigos, no final, foi consolidada em uma base de consulta composta por 25 artigos focados em OEI (anexo A).

Com a coleção finalizada, o referencial teórico para esse estudo apoiou-se nos estudos acadêmicos que pedem atenção para as questões de como os elementos comportamentais da OEI afetam o escopo internacional, considerando a tendência das empresas de se expandirem para mercados internacionais, dado que as empresas veem com cada vez mais importância as exportações como formas de novas entradas (COVIELLO; MCDUGALL; OVIATT,2011; COVIN; MILLER, 2014).

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

Alguns autores lembram que o desenvolvimento de uma abordagem comportamental sobre internacionalização de empresas é observado a partir de meados da década de 1970, como decorrência do pensamento desenvolvido pela Escola de Uppsala, sob a

perspectiva da teoria do comportamento organizacional (BARRETO; NASSIF, 2014; BORINI *et al.*, 2006).

Enquanto a perspectiva de *resource based view* estuda os processos de internacionalização pelo conceito de capacidades dinâmicas como elemento central na análise e argumenta que as empresas mais bem-sucedidas conseguem renovar continuamente seus recursos e capacidades, ao mesmo tempo em que se baseiam em pontos fortes cumulativos como foco estratégico (SAPIENZA; AUTIO; GEORGE; ZAHRA, 2006).

Tal abordagem, conforme Borini *et al.* (2006), suscita uma concepção capaz de integrar as teorias econômica e comportamental, que são usadas para explicar o processo de internacionalização de empresas, porém tratadas de maneira independente e por vezes antagônicas. Assim, conforme os estudos de Cohen e Levinthal (1990), aproveita-se aqui a oportunidade de relacionar os estudos sobre internacionalização que tratam de adaptação e capacidade de absorção de conhecimentos e habilidades pelos empregados ou funcionários (BARRETO; NASSIF, 2014; CRAVO; GOURLAY; BECKER, 2012; DAI *et al.*, 2014; GUPTA; GUPTA, 2015; JOHANSON, 2002; JONES; COVIELLO; TANG, 2011).

As possíveis implicações para o constructo de OEI são que recursos como relacionamentos, sejam eles, conexões internacionais, alianças exclusivas com distribuidores, licenças e certificações estrangeiras e outros ativos, constituem vantagens competitivas que facilitam processos de internacionalização como meio de entradas efetivos, porém ao demandar esforços da gestão, por sua vez evidenciam mais claramente os elementos do EI que resultam em novas entradas, como ações que diferenciam as empresas em termos de execução e capacidade de gestão (DALMORO, 2010; DALMORO; WITTMANN, 2011; LEITE; MORAES; SALAZAR, 2015; SILVA; MORAES, 2013) .

Considerando o número de mercados e diversificação alcançada por algumas empresas, buscou-se fundamentação na teoria de internacionalização de empresas com o propósito de compreender quando novos produtos, serviços, mercados e métodos organizacionais (LUMPKIN; DESS, 1996) podem ser exemplificados como atividades ou resultados das empresas ao refletirem a intensidade das dimensões da OE na busca por

mercados internacionais (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Entende-se que tais ações se destinam a ampliar o escopo internacional, e incrementar a experiência gerencial e operacional da empresa (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Em suma, a linha econômica entende que a expansão internacional seria uma necessidade para o crescimento após o mercado doméstico saturar, e conseqüentemente, apresentar menos oportunidades lucrativas (HEMAIS; HILAL, 2004). Já a segunda corrente, a organizacional, além de observar o processo de internacionalização a partir de questões econômicas, passa a incluir na análise aspectos comportamentais, como percepções, atitudes e expectativas dos gestores quanto à entrada e permanência em mercados estrangeiros (PACHECO, 2007).

No que tange à preparação para atuar internacionalmente, a literatura que trata o processo de internacionalização de empresas privilegia aspectos econômicos, ancorando suas análises nos estudos sobre o comércio e indicadores econômicos, tradicionalmente de economias desenvolvidas e apenas mais recentemente em economias em desenvolvimento (HEMAIS; HILAL, 2001; DE MORAES; DE OLIVEIRA; KOVACS, 2008). Todavia, segundo Herais e Hilal (2004), a falta de conhecimento tácito em outros mercados poderia instaurar uma internacionalização gradual das empresas para mercados de maiores distâncias culturais ou econômicas, visto no caso do Modelo de Uppsala (Figura 5), como aprendizado adquirido de como se posicionarem em redes diferentes do mercado formado por clientes e fornecedores independentes.

Portanto, o grau de internacionalização seria um atributo para identificar a situação em que se encontra o processo de expansão internacional em termos de crescimento e criação de valor, quando determinantes organizacionais associados ao tamanho da firma, vendas, número de parceiros e experiência internacional influenciam o processo de internacionalização, à medida que as atividades internacionais vão se expandindo geograficamente (HONORIO, 2009).

No Quadro 1 pode ser observada a evolução das teorias da Escola Nórdica até o conceito de *networks*, com as implicações das relações em redes poderem influir nas escolhas de mercados externos e modos de inserir-se neles. Entre outros elementos, a síntese sugere uma evolução desses conceitos no sentido de incluir a perspectiva do

empreendedor quanto às características dos dirigentes exercerem forte influência nas operações internacionais das empresas.

Quadro 1: Evolução das Teorias de Uppsala e autores da Escola Nórdica

Elementos	Características	Autores
Modo de Entrada	Início por exportação indireta, seguindo-se a exportação direta, escritórios comerciais, subsidiárias de montagem e subsidiárias de fabricação.	Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977.
Mercados Internacionais	Escolha do mercado de acordo com a distância psíquica.	Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977; Welch e Luostarinen, 1998.
Movimento Gradual	Desenvolvimento do mercado externo como consequência de decisões incrementais.	Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977; Welch e Luostarinen, 1998.
Comprometimento com o mercado externo	Comprometimento com recursos e decisões.	Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977.
Comprometimento Gradual	Relação direta entre conhecimento do mercado e comprometimento.	Johanson e Vahlne, 1977; Welch e Luostarinen, 1998; Johanson e Vahlne, 1990.
Aprendizagem	Desenvolvimento de conhecimento de acordo com entrada em novos mercados.	Johanson e Vahlne, 1977; Welch e Luostarinen, 1998.
Decisão do indivíduo	Forte influência do empreendedor no processo de internacionalização.	Johanson e Vahlne, 1977.
Networks	Forte influência das redes de relacionamento no processo de internacionalização.	Johanson e Vahlne, 1990.

Fonte: Adaptado de Cavusgil e Knight (2015)

Mais recentemente, a abordagem por EI busca explicar a internacionalização de empresas pela perspectiva do empreendedor, considerando a experiência e comportamentos dos indivíduos e a influência das redes de relacionamentos (OVIATT; MCDUGALL, 1994). Tal abordagem do papel central do empreendedor na literatura de internacionalização tem se estabelecido pelos caminhos da investigação sobre as competências necessárias para uma experiência internacional bem-sucedida, segundo autores como Etemad (2004), Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006) e Schweizer, Vahlne e Johanson (2010).

2.1.1 Diferenças entre Novas Empresas Internacionais e *Born Global*

Embora a investigação em internacionalização de empresas esteja bem desenvolvida, evoluir a pesquisa para El visou aplicar uma nova abordagem, a fim de entender como os empreendimentos internacionais desenvolvem vantagem competitiva devido a vendas em diversos países (OVIATT; MCDUGALL, 1994). Diferentemente do processo incremental sugerido pelo Modelo de Uppsala, algumas empresas podem queimar estágios por entenderem que para se manter competitivas, elas precisam buscar no exterior não apenas mercados potenciais, mas também fontes de mão de obra, conhecimentos e matérias primas (ROWDEN, 2001). Todavia, os autores Johanson e Vahlne (2003) reconheceram que a crescente competição global e o desenvolvimento tecnológico acelerado impingiram uma nova dinâmica à internacionalização de empresas (DE SOUZA; FENILI, 2012).

Sobre as características da nova empresa internacional ou *international new venture* (INV), autores como Dib, Rocha e Silva (2010) discutiram os aspectos teóricos do fenômeno *Born Global* (BG) e concluíram que a literatura da área de negócios internacionais apresenta certa dificuldade para explicar a distinção entre novas empresas internacionais em relação às capacidades empreendedoras e à velocidade dos processos de internacionalização. Nota-se que estudos de Cavusgil e Knight (2015) forneceram alguma compreensão inicial dos dois tipos de padrões de internacionalização de empresas e, mais especificamente, sugeriram que estratégias de mercado estrangeiro podem ser formuladas de várias maneiras, ou seja, alguns planejados e outros por meios da experiência e aprendizado originais, mas que BG e INV exibem características diferentes, sendo que BG se foca em agir globalmente em comparação com o foco mais regional de INV. Considera-se como BG, empresas que internacionalizaram suas operações diretamente após a fase de concepção do modelo de negócio, concepções comumente encontradas em empresas de tecnologia e que operam em nichos de mercados (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Para diferenciar as características dos padrões de internacionalização, segue o Quadro 2.

Quadro 2: Diferenças entre processos de internacionalização

Elementos	Modelo de Uppsala	Teoria <i>Born Global</i>
Características das empresas	firmas estabelecidas e grandes	empresas jovens, pequenas, com estruturas híbridas e recursos limitados
Estratégia de negócios	sem referência a custos e diferenciações	oferecer produtos inovadores com alta qualidade, controle de custos em mercados de nicho
Abordagem de internacionalização	reativo e oportunista	proativo e planejado
Velocidade da internacionalização	devagar e incremental	rápida e precoce
Mercado doméstico	mercado robusto	sem importância
Distância psíquica	abrangência limitada	não é restrição para a internacionalização
Razões para internacionalizar	diversificar riscos e buscar solidez mercadológica	buscar crescimento e exploração de oportunidades internacionais para aumentar participação de mercado e lucros
Vantagem mercadológica	vários anos de operação	forte competência em tecnologias e conhecimentos específicos
Visão de mercados internacionais	mercados vistos como risco	mercados vistos como oportunidade
Experiência e conhecimento internacional	conhecimento adquirido somente após a experiência de internacionalização	Empreendedor é peça chave por exibir experiência e conhecimentos de mercados estrangeiros
Decisões de compromisso de mercado	compromisso gradual devido às incertezas	empreendedor possui conhecimentos de mercados e agiliza compromissos
Redes de relacionamento	redes gradualmente substituídas por recursos próprios	redes são cruciais para expansão, criação e posicionamentos

Fonte: adaptado de Aspelund, Madsen e Moen (2007)

Por uma perspectiva mais pragmática, vale notar que os empreendedores de BG enfrentam diversas decisões ligadas às redes internacionais da empresa, sendo que a utilização das estratégias e atitudes mais adequadas pode significar a diferença entre crescimento rápido ou lento, devido a um desafio duplo, segundo Autio, Sapienza e Arhenius (2000): a superação das dificuldades de ser uma empresa iniciante e de ser uma empresa estrangeira num mercado internacional, com concorrência global.

Um ponto interessante, segundo a revisão da literatura sobre INV feita por Aspelund, Madsen e Moen (2007), é que os autores mencionam OEI como sendo um fator decisivo para o estabelecimento de BG, pois dentro do EI os gestores ou fundadores de INV são assumidos como portadores de conhecimento, capacidades e preferências particulares refletidas nos graus de intensidade da OEI, que os levariam a abrir novos negócios internacionais (KEUPP; GASSMANN, 20093).

Os autores Knight, Madsen e Servais (2004) ressaltam que estudos específicos com a temática BG apresentaram resultados bem diferentes entre si, sendo que desta maneira aceita-se que a única característica compartilhada por praticamente todos os autores citados foi o fato das BG estudadas não terem seguido o padrão incremental como colocado pela Escola Nórdica no conceito do Modelo de Uppsala. Todavia, o fato da maioria dos estudos ter se concentrado na indústria de tecnologia pode ter influenciado os resultados das pesquisas existentes sobre BG, uma vez que as empresas de uma mesma indústria apresentam estratégias e comportamentos parecidos, portanto, pesquisas futuras sobre BG poderiam se concentrar em diferentes indústrias (DE CARVALHO; DA ROCHA; DIB, 2013).

Resumidamente, as características de processos de internacionalização tipo BG aplicadas neste estudo foram organizadas na forma de quadro, e no decorrer da pesquisa foi utilizada uma adaptação desse mesmo esquema para caracterizar as empresas amostradas, no sentido de fornecerem uma visualização mais clara sobre BG e suas diferenças nos casos estudados, exemplificando assim possíveis diferenças entre as empresas da indústria de produtos para o aerodesporto.

A seguir, encontra-se o Quadro 3 para verificação:

Quadro 3: Características e autores das empresas *Born Global*

Características	Descrição	Autores
Porte	Pequenas e Médias Empresas	Rennie, 1993; McDougall, Shane e Oviatt, 1994; Knight, 1997; Etemad, 2004; Knight, Madsen e

		Servais, 2004; Gabrielsson, 2005.
Data de estabelecimento da empresa	A partir dos anos 90, com o advento da competição global e avanços tecnológicos.	Knight, 1997; Moen, 2002; Moen e Servais, 2002; Rasmussen e Madsen, 2002; Knight, Madsen e Servais, 2004; Chetty e Campbell-Hunt, 2004.
Concentração	Mais comuns em setores de alta tecnologia, mas não exclusivamente.	Rennie, 1993; Oviatt e McDougall, 1997; Madsen e Servais, 1997; Autio, Sapienza e Almeida, 2000; Loane, 2006.
Início das atividades internacionais	"Logo após a fundação", sendo a "moda" verificada na literatura três anos até oito anos ou mais.	Knight e Cavusgil, 1996; Rasmussen e Madsen, 2002; Knight, Madsen e Servais, 2004; Chetty e Campbell-Hunt, 2004; Gabrielsson, 2005.
Relevância das atividades internacionais	Uma fração do faturamento de vendas total deve ser oriunda das atividades internacionais, sendo a "moda" da literatura pelo menos 25%.	Knight, 1997; Moen e Servais, 2002; Rasmussen e Madsen, 2002; Knight e Cavusgil, 2004; Knight, Madsen e Servais, 2004; Chetty e Campbell-Hunt, 2004, Mort e Weerawardena, 2006.
Modo de Entrada	Flexível, tipicamente por uso de agente, embora também possa existir atendimentos de pedidos não solicitados.	Bell e McNaughton, 2000; Sharma e Blomstermo, 2003; Knight e Cavusgil, 2004.
Escopo das atividades internacionais	Maior o número de atividades da cadeia de valor coordenada entre diferentes países.	Oviatt e McDougall, 1994; Autio, Lumma e Arhenius, 2002.
Abrangência geográfica	Maior abrangência considerando o número de países ou continentes.	Oviatt e McDougall, 1994; Kuivalaines e Sundqvist, 2004;
Motivações para internacionalizar	Motivações ligadas a estratégias proativas, de orientação internacional, posicionamento na rede em mercados de nichos globais.	Oviatt e McDougall, 1994; Chetty e Campbell-Hunt, 2004; Rocha <i>et al</i> 2004.

Fonte: adaptado de Carneiro e Dib (2008) e Dib, Rocha e Silva (2010)

2.1.2 Empreendedorismo Internacional

Segundo Peiris, Akoorie e Sinha (2012), os estudos na área de EI apareceram por volta de 1990 como uma resposta à natureza dinâmica das INV's, que eram percebidas como anomalias ao padrão de internacionalização de empresas (OVIATT; MCDUGALL, 1994), todavia a dissertação deriva dos autores McDougall e Oviatt (2000, p. 903) com a definição de EI, porque é a primeira definição formal da área de pesquisa: *“uma combinação de inovação, proatividade e assunção de risco como comportamento, que atravessa as fronteiras nacionais com a intenção de criar valor na organizações.”*

Em um dos primeiros estudos na área, McDougall (1989) argumenta que EI é o desenvolvimento de empreendimentos, que desde o início abordam mercados no exterior, tornando o constructo de EI valioso para o exame de empresas tipo INV, por estar associado com o crescimento internacional de novos empreendimentos (MCDUGALL; OVIATT, 2000).

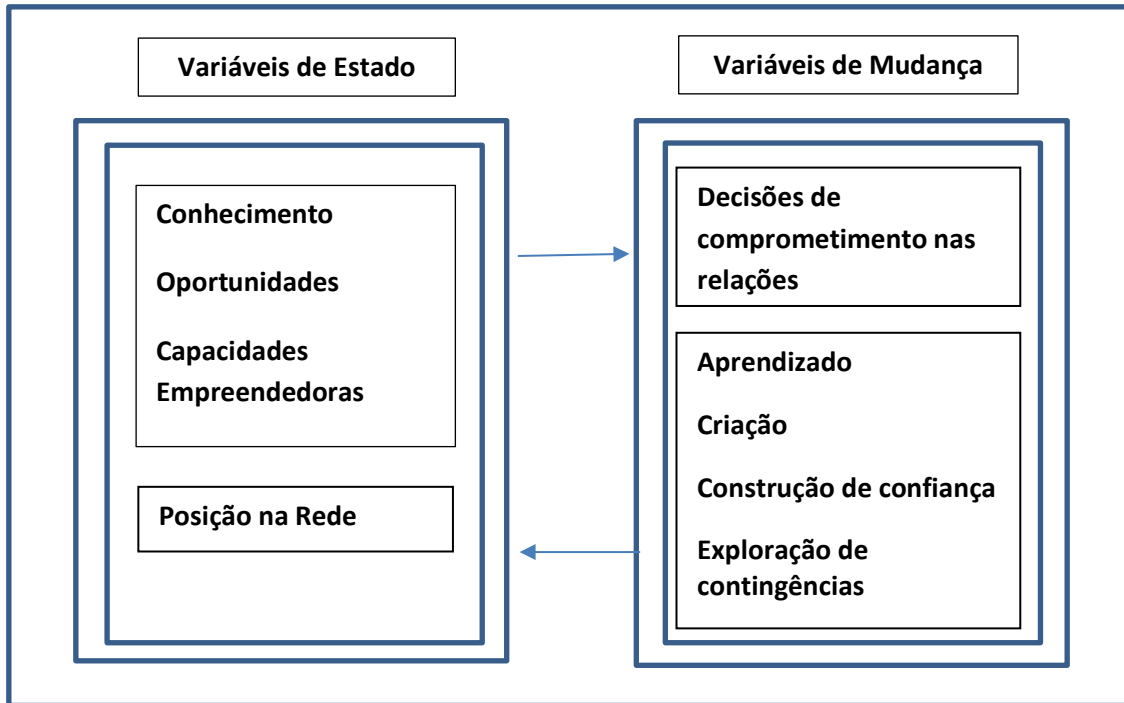
Nota-se que pesquisadores do domínio do EI consideram que empreendedorismo e internacionalização estão relacionados a modos de entradas e exploração de mercados internacionais, vistos como práticas empreendedoras das empresas nos negócios internacionais (LUMPKIN; DESS, 1996). Assim que, dentro da visão comportamental do empreendedorismo, EI deve incluir considerações sobre inovatividade, proatividade e assunção de riscos entre fronteiras internacionais.

Os autores McDougall e Oviatt (2000) qualificam EI como um processo no qual a empresa descobre e explora oportunidades em mercados internacionais. Para esses autores, a entrada em mercados estrangeiros não deve ser analisada como uma decisão sobre o modo de inserção, mas como um processo de construção de posicionamento em uma rede de clientes e fornecedores pertencente a mercados estrangeiros.

Como colocado por Johansson e Vahlne (2009), há o entendimento de que o nível de envolvimento de uma organização com mercados externos é influenciado pelas características empreendedoras da gestão, quando expostos à dinâmica e hostilidade dos ambientes internacionais (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSSON, 2010).

Em 2010, Schweizer, Vahlne e Johanson propuseram uma atualização para o Modelo de Uppsala (Figura 5), onde sugeriram que as redes são cruciais para uma internacionalização bem-sucedida.

Figura 5: Modelo de Internacionalização como processo empreendedor



Fonte: adaptado de Schweizer, Johansson e Vahlne (2010)

Assim, o Modelo de Uppsala após sua atualização, apresenta a possibilidade de uma empresa internacional, que se não participar ou se engajar em redes de relacionamentos, tornar-se objeto de incertezas maiores do que uma vez a distância psíquica antes representou para o desenvolvimento de suas operações internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Pois, ao incluir a variável "exploração de contingências", a fim de acomodar elementos do empreendedorismo, aceitou-se o fato das empresas assumirem riscos devido à necessidade de adaptação à competição, num contexto de riscos e incertezas internacionais (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

No Brasil, com base numa série de publicações nacionais, a seleção de Leite e Moraes (2014) oferece uma visualização dos temas estudados em EI, com seus diversos tópicos e autores correspondentes dentro do pensamento brasileiro. Segue o Quadro 4 para verificação.

Quadro 4: Temas de EI em publicações nacionais

Aprendizagem e Conhecimento
- Conhecimento dos nichos de mercado internacionais (Galimberti; Fracasso, 2008)
- conhecimento e aprendizagem por meio da internacionalização incremental (Rossi, 2008; Silveira; Alperstedt, 2007; Sohn; Lenzi; Kiesel, 2004)
- Experiência anterior do processo de internacionalização, para entrada em novos mercados (Tondolo; Bitencourt; Tondolo, 2008)
- Para obter recursos (Tondolo; Bitencourt; Tondolo, 2008)
- Conhecimentos tecnológicos e científicos específicos (Ribeiro; Pimentel, 2009)
Barreiras
- burocracia e limitação financeira (Freitag Filho; Amal, 2008)
- Falta de recursos (Freitag Filho; Amal, 2008)
- Idioma do país anfitrião (Ribeiro; Pimentel, 2009)
Confiança
- Redes (Fernandes; Seifert Júnior, 2007; Mello; Rocha; Maculan, 2009), parcerias e distribuidores (Child; Rodrigues, 2007)
- Colabora na diminuição da distância psíquica (cultura e diferenças institucionais) (Child; Rodrigues, 2007)
- Os laços podem ser emocionais, ultrapassando os tradicionais e institucionais (Child; Rodrigues, 2007)
- Depende de aspectos pessoais, como sentimento e intuição (Child; Rodrigues, 2007)
Empreendedor
- interesses e crenças (Fernandes; Seifert Júnior, 2007; Honório, 2008)
- Visão (Dib, 2008; Dib; Carneiro, 2006; Ribeiro; Pimentel, 2009; Silveira; Alperstedt, 2007; Sohn; Lenzi; Kiesel, 2004)
- Motivação (Dib; Carneiro, 2006; Honório, 2008)
- Determinação (Silveira; Alperstedt, 2007)
- Centralização de poder de decisão (Sohn; Lenzi; Kiesel, 2004)
- Vontade de abrir novos horizontes de mercado (Fernandes & Seifert Júnior, 2007; Sohn, Lenzi & Kiesel, 2004)
- Tomador de decisão (Dib; Carneiro, 2006; Galimberti; Fracasso, 2008)
- Gestão de recursos (Tondolo; Bitencourt; Tondolo, 2008)
- Promove a capacitação do RH (Ribeiro; Pimentel, 2009)
- Desenvolvem e fortalecem redes (Mello, 2009; Mello; Rocha; Maculan, 2009)
- Perpassa toda a empresa, envolvendo não somente o presidente ou proprietário (Rossi, 2008)
Indústria
- Manufatura (diversas) (Honório, 2008)
- Vinícola - agronegócio (Tondolo; Bitencourt; Tondolo, 2008)
- <i>Software</i> (Galimberti; Fracasso, 2008; Ribeiro; Pimentel, 2009; Sohn, Lenzi; Kiesel, 2004)
- Indústria alimentícia (Freitag Filho, 2008; Rossi, 2008)

- Moveleira (Silveira; Alperstedt, 2007)
- Indústria de plásticos; pescado; calçados; eletrônicos (Freitag Filho, 2008)
Inovação
- Faz parte do EI (Freitag Filho; Amal, 2008)
- Tecnologia - <i>software</i> (Galimberti; Fracasso, 2008; Sohn, Lenzi; Kiesel, 2004)
- Ideias inovadoras (Fernandes; Seifert Júnior, 2007; Silveira; Alperstedt, 2007)
- Criatividade (Silveira; Alperstedt, 2007)
Oportunidade
- Depende da capacidade do empreendedor (Ribeiro; Pimentel, 2009; Sohn, Lenzi; Kiesel, 2004)
- Para obter lucro e crescimento (Honório, 2008)
- Internacionalização (Leite; Moraes, 2012; Rossi, 2008)
Políticas governamentais
- Apoio à internacionalização (Freitag Filho; Amal, 2008)
- Recursos financeiros e apoio do BNDES, do FINEP, do CNPq, da FAPESP (Ribeiro; Pimentel, 2009)
Propensão à adaptação
- flexibilidade e agilidade para responder à internacionalização (Silveira; Alperstedt, 2007; Sohn, Lenzi; Kiesel, 2004)
- Reestruturação (Ribeiro; Pimentel, 2009)
- Modificação na estrutura organizacional (Rossi, 2008)
- Mudança no produto, na embalagem e nas campanhas publicitárias (Rossi, 2008)
- Mudança estratégica como uma ação empreendedora (Galimberti; Fracasso, 2008)
Recursos
- Desenvolvidos ao longo da trajetória, tais como as certificações (Tondolo, Bitencourt; Tondolo, 2008)
- Elevam o padrão competitivo (Tondolo, Bitencourt; Tondolo, 2008)
- Marca da universidade, além de suas instalações e conhecimento científico (Ribeiro; Pimentel, 2009)
Redes de relacionamentos
- Acesso aos recursos (Ferreira, Santos; Serra, 2010), considerados estratégicos, tal como conhecimento de mercado (Freitag Filho, 2008; Freitag Filho; Amal, 2008; Tondolo, Bitencourt; Tondolo, 2008)
- Redes internacionais, regionais e locais (Ferreira, Santos; Serra, 2010)
- As redes do empreendedor colaboram na identificação (Freitag Filho; Amal, 2008; Rossi, 2008)
- Exploração de oportunidades (Ferreira, Santos; Serra, 2010; Mello, Rocha; Maculan, 2009)
- Permite o desenvolvimento de alianças estratégicas e outras formas de cooperação (Freitag Filho; Amal, 2008)
- Favorece o desempenho (Freitag Filho; Amal, 2008)

- Sucesso da internacionalização (Ferreira, Santos; Serra, 2010; Freitag Filho; Amal, 2008)
- Dimensões da integração do EI com redes: orientação internacional desde o início, comportamento empreendedor e operações em pequena escala (Ferreira, Santos; Serra, 2010)
- Feiras para se atualizar e adquirir conhecimento (Ribeiro; Pimentel, 2009; Silveira; Alperstedt, 2007)
- Parcerias com distribuidores (Freitag Filho; Amal, 2008; Galimberti; Fracasso, 2008; Sohn, Lenzi; Kiesel, 2004)
- Intensidade do engajamento nas redes com: competidores, governos, entidades de classe/empresas (Galimberti; Fracasso, 2008)
- Seleção (Freitag Filho; Amal, 2008) e acesso ao mercado (Ferreira, Santos; Serra, 2010)
Riscos
- Inevitável (Mello, Rocha; Maculan, 2009)
- Propensão ao risco (Fernandes & Seifert Júnior, 2007; Freitag Filho; Amal, 2008; Mello, Rocha; Maculan, 2009; Rossi, 2008)
- Para ter uma internacionalização agressiva (Mello, Rocha; Maculan, 2009)
Tamanho da firma
- Pequenas e médias (Child; Rodrigues, 2007; Freitag Filho; Amal, 2008; Galimberti; Fracasso, 2008; Galimberti, 2009; Mello, Rocha; Maculan, 2009)
Tempo de funcionamento da firma
- Novas (Dib, 2008; Ferreira, Santos; Serra, 2010; Ribeiro; Pimentel, 2009)
- Antigas (Leite; Moraes; 2012; Rossi, 2008; Tondolo, Bitencourt; Tondolo, 2008)

Fonte: adaptado de Leite e Moraes (2014)

Percebe-se na literatura nacional, um forte interesse por assuntos de adaptação à competição internacional, dado que o contexto do EI é majoritariamente abordado por tópicos de cultura organizacional, capacidade de gestão e centralização das decisões pelo empreendedor (LEITE; MORAES, 2014).

2.2 EMPREENDEDORISMO

O pensamento acadêmico sobre empreendedorismo vem se desenvolvendo pelos caminhos da literatura econômica, tratando o empreendedor como um especialista na assunção de riscos para o crescimento de seus negócios. As teorias mais influentes

contrastam em ver o empreendedorismo como: i) um processo de descoberta (KIRZNER, 1997), ii) um processo de inovação (SCHUMPETER 1934), iii) um processo de incertezas (KNIGHT, 1921) e iv) um processo comportamental (MCCLELLAND, 1987).

Pelo enfoque econômico, o empreendedor modifica a ordem econômica existente e altera ou desequilibra a competição empresarial pela introdução de novos produtos e serviços, novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos, então que o empreendedorismo está ligado à inovação como força direcionadora do desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1982).

Já para os comportamentalistas, cujos estudos ganharam relevância após os trabalhos de David McClelland, os empreendedores são caracterizados como capazes de criatividade e intuição, dividindo a corrente de estudos sobre empreendedorismo entre os grupos de autores que analisam as características pessoais e motivações dos empreendedores; e os grupos que estudam o comportamento organizacional como um reflexo do comportamento empreendedor nas organizações, duas visões já estabelecidas e notoriamente diferentes na discussão sobre empreendedorismo, de aproveitar oportunidades e desenvolver as organizações (VILAS BOAS, 2015).

De acordo com Shane e Venkataraman (2000), a pesquisa de empreendedorismo pode ser definida como um estudo: (1) das fontes de oportunidades; (2) do processo de descoberta, avaliação e exploração das oportunidades; e (3) do conjunto dos indivíduos que desempenham tais ações. Para Coviello (2015), esta última categoria está diretamente ligada ao aspecto dos resultados alcançados pelas ações dos empreendedores, o que corrobora com a importância da pesquisa sobre o empreendedor, como apontada por Cavusgil e Knight (2015) ao reiterar as proposições de Jones e Coviello (2005), com o argumento de que a atitude e as intensões do empreendedor merecem atenção. Da mesma forma, chamados por mais estudos sobre o empreendedor foram feitos por autores como Autio (2005) e Zahra (2005) por meio de comentários sobre o artigo de Oviatt e McDougall (1994), explicando a formação de INV.

Esse grupo de pesquisadores procura observar o comportamento do empreendedor como manifestações das características mantidas por este durante a condução do

processo empreendedor. Considerando-se que o indivíduo é tratado como função empreendedora dentro da empresa, acredita-se que a motivação para se internacionalizar está em estreita relação com o processo de formação e escolha das estratégias que a organização estabelece, para reconhecer e explorar as oportunidades oferecidas pelo mercado internacional (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2003; ZAHRA *et al.*, 2004)

Todavia, Shane (2000) faz a constatação de que a descoberta de oportunidades empresariais depende de conhecimento prévio das formas de competição e da capacidade de explorar o ambiente. O autor observa que para existir empreendedorismo é necessário primeiro ter oportunidades empreendedoras disponíveis, produtos ou serviços capazes de criar valor para a empresa. Shane e Venkataraman (2000) definem oportunidades como situações em que novos bens, serviços, matérias-primas, mercados e métodos podem ser introduzidos por meio da formação de novas entradas em mercados. Para os autores comportamentais, estas situações só precisam ter o potencial de alterar os termos de trocas econômicas para serem consideradas oportunidades empresariais (ECKHARDT; SHANE, 2003).

Para Baron e Shane (2007), o empreendedorismo compreende também o nível macro, além do nível do indivíduo, que é responsável por analisar e reagir às variáveis ambientais dos contextos organizacionais em que as empresas estão inseridas. Segundo Martens e Freitas (2008), alguns pesquisadores afirmam que o empreendedorismo é um comportamento transitório. Miller (1983) aponta para o fato de que o empreendedorismo é integralmente relacionado a variáveis de ambiente, estrutura, estratégia e personalidade do líder, e que este relacionamento varia de um tipo de organização para outro. Em sentido semelhante, Wiklund (1998) afirma que assim como o comportamento empreendedor em nível individual pode afetar a ação organizacional, em muitos casos os comportamentos empreendedores, individual e organizacional, podem ser muito semelhantes, como é o caso de pequenas empresas envolvidas com processos de internacionalização (MATLAY *et al.*, 2006; SLEVIN; TERJESEN, 2011).

Resulta que no caso das empresas de voo-livre, além da possibilidade de abordar o processo empreendedor por meio de teorias da organização, um resgate das tipologias

dos empreendedores de Schumpeter (1926), segundo Becker e Knudsen (2009), pode facilitar a compreensão das funções empreendedoras dos gestores e empresários atuais dentro das empresas amostradas. Por exemplo, o tipo “proprietário e comerciante” pode ser identificado tipicamente em suas empresas familiares, com um perfil claramente mais avesso ao risco. Por fim, leva-se em conta que a teoria sobre empreendedorismo apresenta a percepção de que as duas maiores fontes de crescimento econômico e desenvolvimento social são a formação de empresas e a inovação como meio competitivo (MILLER, 2011).

2.3 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Orientação Empreendedora tornou-se um conceito estabelecido na pesquisa sobre empreendedorismo, porque descreve quando uma organização se apresenta como mais empreendedora que outra (COVIN; MILLER, 2014; WALES, 2016). Sucintamente, empresas são vistas como tendo maior OE quando demonstram um padrão sustentado de comportamento por um certo tempo, geralmente caracterizado por inovação, proatividade e assunção de risco, manifestados em seu comportamento estratégico. (MARTENS *et al.*, 2016).

No geral, num sentido mais abrangente, o termo empreendedorismo nas empresas é entendido como OE. A literatura de Negócios Internacionais identifica dois ramos de pensamento quando discute níveis de empreendedorismo nas empresas, denominados: (i) orientação empreendedora e (ii) empreendedorismo corporativo. Consequentemente, uma das áreas de estudo do campo de estratégia empresarial, que tem chamado a atenção dos pesquisadores, está concentrada na capacidade de gestores considerando o espírito empreendedor nas organizações (HASHIMOTO, 2009).

Nesse mesmo sentido, autores incluindo Covin e Wales (2012) e Miller (2011) notam que, com a aceitação teórica do constructo de OE, empreender tende a ser considerado como sendo mais que um simples ato ou atividade, mas como uma postura estratégica demonstrada na execução das tarefas da empresa (COVIN; SLEVIN, 2011).

Wales (2016) lembra que a sustentação mais geral do construto OE posiciona o conceito dentro da estratégia empreendedora da corporação. Sendo que, enquanto diversos tipos de estratégias organizacionais têm caráter contingencial, a eficácia do conceito deve ser tida como parte essencial de uma estratégia única e explicitamente colocada em prática nas organizações. Essa observação destaca os estudos de Lumpkin e Dess (1996), que apontam para o emprego do conceito de empreendedorismo à organização, numa tentativa de conceituar o empreendedorismo no nível organizacional, destacando uma diferenciação entre empreendedorismo e OE. Segundo eles, o empreendedorismo tem relação com novos negócios, no que consiste o empreender com novas entradas. Já OE faz referência ao processo empreendedor, em como empreender e como o empreendedorismo se desenvolve dentro da empresa. (MARTENS; FREITAS; BOISSIN, 2010).

Segundo Martens e Freitas (2007), empreendedorismo no nível da organização se refere à OE como métodos, práticas e estilos de tomada de decisão gerencial usados pela organização para agir de forma empreendedora. Conforme os autores, ela emerge de uma perspectiva de escolha estratégica, a qual afirma que oportunidades de crescimento podem ser empreendidas com sucesso de forma deliberada.

Um tópico discutido na leitura dos estudos de Martens *et al.* (2016) e Wales (2016), é que os principais trabalhos abordam a OE como um constructo da gestão estratégica organizacional, assim apresentados por Covin e Slevin (1989), Zahra e Covin (1995). Os autores indicam que a maneira predominante de medir a OE tem sido a escala de Covin e Slevin (1989) de três dimensões. Na revisão empírica da literatura de OE presente no estudo de Wales, Gupta e Mousa (2013), 80% dos artigos adotaram esta concepção. Na revisão de Martens *et al.* (2016) feita somente na base SCOPUS, foram identificados dois picos de publicação: 2009, foram 35 artigos, o dobro do ano anterior, e 2011, com 61 artigos. Em 2009, 15 novos periódicos começaram a publicar o tema: enquanto os 17 artigos de 2008 foram publicados em 13 revistas, 35 de 2009 foram publicados em 28. Da mesma forma que o número de revistas científicas que publicaram artigos publicados sobre OE foi crescendo: 30, 42, 50 e 51 periódicos, de 2010 a 2013 respectivamente.

Segundo Martens, Freitas e Boissin (2010), vários estudos foram na direção de entender como as empresas se internacionalizam e quais resultados obtidos tem sido o tema central, considerando o desempenho empresarial (MARTENS, 2016; RAUCH; WIKLUND; FRESE, 2009). Para tais autores, a temática da OE pode influenciar positivamente a *performance* de uma organização (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991), como também é positivamente associada ao crescimento da organização (ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND, 1999). Mais recentemente, Zahra e Garvis (2000) apontaram que a OE aumenta a relação entre a internacionalização e o crescimento de organizações estabelecidas, deixando cada vez mais claro que é uma ferramenta bastante importante para o prognóstico do desempenho empresarial num contexto internacional.

Embora muitos pesquisadores relacionam o comportamento dos empreendedores com a velocidade do processo de internacionalização, a OE surge como uma área de estudo que procura observar por meio das perspectivas empreendedoras do gestor, a identificação de oportunidades a partir de sua visão e tomada de decisão, na busca por novos negócios em ambientes de incertezas (SCHWEIZER; JOHANSON; VAHLNE, 2010).

Para dar sentido à discussão a respeito da evolução do tema para OEI, do mesmo jeito que Miller (1983) e Wiklund (1998) discutiram que o empreendedorismo é integralmente associado a variáveis de ambiente, estrutura, estratégia e personalidade do líder, percebe-se pelas observações feitas nos estudos desses autores, que em matéria de PME, o empreendedorismo é predominantemente influenciado pela liderança, personalidade, força e informação do líder ou da liderança.

Já os autores Covin e Slevin (2011) transmitem a mensagem de que os elementos relativos à disposição da empresa ao empreendedorismo, são associados ao constructo da OE no âmbito da cultura organizacional, caso apresente valores propícios ao empreendedorismo manifestados, mesmo assim, de acordo com os autores, a presença dos atributos conceituais não definem a existência de uma orientação estratégica na empresa.

Como tal, o comportamento é o elemento central e essencial do processo empreendedor, pois a demonstração ou a exposição ocasional de uma atitude apenas, não é o suficiente para inferir a existência do fenômeno (COVIN; SLEVIN, 1991). Uma

empresa deve exibir comportamentos empreendedores de forma contínua e sustentada, de modo que esse padrão de comportamento seja geralmente reconhecido como um atributo definidor da empresa.

2.3.1 Inovatividade

Esta dimensão reflete a tendência de uma organização em engajar e apoiar ideias, novidades, experimentos e processos criativos que resultem em novos produtos, serviços e tecnologia (LUMPKIN; DESS, 1996). Esse compromisso com novos avanços tecnológicos, para Wiklund (1999), é visto como uma postura estratégica relacionada com a performance da empresa, por fornecer as chances para que a organização capitalize as oportunidades de mercados antes de seus concorrentes.

Segundo Dess e Lumpkin (2005), a inovatividade está associada ao esforço da organização em encontrar novas soluções ou melhorias que possibilitem criatividade e experimentação. Independente da forma de inovação e de como classificá-las, as inovações de produtos e processos são importantes componentes das orientações estratégicas: orientação de mercado, tecnológica e de aprendizagem (DESS; LUMPKIN, 2005).

Adicionalmente, os autores Covin e Slevin (1989) e Miller e Friesen (1982), apresentam outras formas de identificar o grau de inovatividade nas empresas, seus estudos apontam para identificar os recursos financeiros investidos em inovação, recursos humanos comprometidos, números de produtos e serviços novos, e a frequência de mudança nas linhas oferecidas.

2.3.2 Proatividade

Esta característica tem relação com as iniciativas estratégicas para conseguir novas oportunidades, principalmente quando se tem a necessidade de criação de mercados ou participar de mercados insipientes e emergentes (LUMPKIN; DESS, 1996). Na linha do pensamento empreendedor, que considera o empreendedor como capaz de ter a visão

necessária para identificar oportunidades de negócios, Miller e Friesen (1978) dizem ser empreendedor o ato de influenciar o ambiente de negócios pela introdução de procedimentos pioneiros, ter a capacidade para absorver tecnologias e de reconfigurar o portfólio para novos produtos, em resposta a mudanças identificadas nos mercados-chaves.

Lumpkin e Dess (1996) e Dess e Lumpkin (2005), respectivamente, tratam a proatividade como uma ação contínua de condução do mercado, enquanto tratam a reatividade como resposta à competição. Nos estudos de Martens, Freitas e Boissin (2010), os autores colocam tal atributo como uma tendência da organização, capaz de influenciar o ambiente e iniciar mudanças, ter habilidade de criar, reconhecer e agir sobre possibilidades de risco e oportunidades de crescimento.

Em síntese, a visão de Lumpkin e Dess é a de que ao longo do tempo, empresas bem-sucedidas desenvolvem de forma sistemática, uma abordagem contingencial para a adaptação da organização, devido à intensidade da competição no ambiente empresarial. Essas organizações consideradas proativas monitoram tendências, identificam futuras demandas e antecipam mudanças, que podem levar a novas oportunidades de negócios (DESS; LUMPKIN, 2005).

2.3.3 Assunção de Risco

Das diferentes definições sobre empreendedorismo, um dos temas mais estudados tem sido o empreendedor como tomador de riscos, pois cria o próprio negócio e traz a ideia de risco pessoal. Esta dimensão da OE captura a intensidade de risco e estabelece bases para a formação de critérios para a tomada de decisões em nível organizacional (VENKATARAMAN, 1989).

Na literatura de Lumpkin e Dess (2005), os três riscos aparentes para as organizações são os riscos do negócio de entrar em mercados desconhecidos; os riscos financeiros de investimento e retorno; o risco pessoal e profissional do empreendedor de se colocar como uma função da política estratégica da organização. Os autores destacam que para identificar comportamento de risco nas empresas, tem sido bem aceita a abordagem de

Miller (1983), que observa a tendência das empresas em engajar-se em projetos de risco e a ousadia empregada pelos gerentes para atingir os objetivos da organização.

Lumpkin e Dess (1996) sugerem que diferenças no poder de explicação do OE pode ser atribuído à complexidade das relações entre as variáveis e as especificidades de contexto. Para George e Marino (2011), uma empresa no momento de adotar uma orientação estratégica qualquer, deve considerar a correspondência com as condições que influenciam a atitude e as possibilidades de reação da própria empresa.

Tanto que Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) propõem que a OE influencia o ambiente no momento que induz mudanças na forma de novos valores, princípios, atividades e rotinas; e autores como Lumpkin e Dess (2011) chegam a propor dinâmica de mercado e hostilidade como moderadores da influência conquistada. Por fim, sugere-se que as oportunidades acontecem mais em ambientes desafiadores e dinâmicos, e que em momentos de incertezas as empresas orientadas ao empreendedorismo podem atingir desempenho superior devido à proatividade e agressividade competitiva, em detrimento das empresas sem ação ou reativas aos movimentos de seus competidores (COVIN; SLEVIN, 1991).

Do ponto de vista operacional, Miller (1983) apresentou três dimensões da OE: (i) inovatividade, como a busca por soluções criativas para novas tecnologias, processos, materiais, produtos e serviços; (ii) proatividade, para antecipar as mudanças no mercado e explorar as oportunidades identificadas; (iii) assunção de riscos, necessária para utilização racional dos recursos com as oportunidades identificadas. Lumpkin e Dess (1996), ao considerarem que as dimensões poderiam variar de intensidade nas empresas independentemente do contexto, completaram com mais duas dimensões: (iv) autonomia, como a habilidade de independentemente desenvolver, produzir e implementar novas ideias; e (v) agressividade competitiva, focado em competidores e não em mercados.

Ainda sobre as dimensões comportamentais, segundo Martens *et al.* (2010), enquanto a autonomia sugere que a trajetória organizacional não é suficiente para extinguir os processos empreendedores autônomos, a agressividade competitiva se confunde como sendo parte da proatividade. Embora Lumpkin e Dess apontam que a agressividade

competitiva corresponde à maneira que as organizações respondem a demandas que já existem no mercado, praticado pelos competidores percebidos.

No Quadro 5, Martens, Freitas e Boissin (2010) apresentam um quadro conceitual elaborado com as definições das cinco dimensões propostas, que consideram permear os processos de tomadas de decisão nas empresas.

Quadro 5: Dimensões da OE

Dimensões	Definição
Inovatividade	Visa o desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos por meio da experimentação e criatividade introduzidas voluntariamente pela organização.
Proatividade	É a perspectiva da liderança capaz de antecipar demandas na busca por oportunidades.
Assunção de Riscos	Tendência da organização em agir com cautela versus ousadia para atingir objetivos.
Autonomia	Ação independente responsável por formar a visão e levar o conceito do negócio até sua conclusão.
Agressividade Competitiva	Esforço da organização em superar os competidores, superar ameaças ou melhorar a posição em mercados.

Fonte: Dess e Lumpkin (2005) *apud* Martens, Freitas e Boissin (2010)

2.4 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA INTERNACIONAL

Avançando nessa perspectiva, aproveita-se o que autores como Knight (2001), Zhara e George (2002), Knight e Cavusgil (2004), Covin e Wales (2011), Slevin e Terjesen (2011) e Covin e Miller (2014) apresentam em seus estudos sobre OE e relacionam os processos de internacionalização sob diferentes contextos de empresas nos mercados estrangeiros. No entanto, como demonstrado anteriormente, a atribuição de uma OEI para empreendedores internacionais pode simplesmente ocorrer porque esses indivíduos fundaram empresas que se envolveram em novas entradas internacionais, ou seja, a presença do ato ou ação de entrada em novos mercados é tomada como prova de que o empreendedor internacional possui OEI. Além disso, a discussão precedente sobre empreendedorismo demonstra que mesmo quando o OEI é descrito em pesquisas

como uma construção de nível individual, ela pode ser avaliada em nível organizacional (COVIN; MILLER, 2014).

De acordo com os estudos de Slevin e Terjesen (2011), a exposição a novos mercados internacionais, como é necessário para reivindicar a existência de uma OEI, é um resultado organizacional e não uma característica pessoal. No entanto não é surpreendente, por exemplo, que as empresas com maior desempenho em novas entradas nos mercados internacionais tenham maiores vendas internacionais.

Assim, em questão de cultura organizacional, ao incluírem nas discussões de EI a abordagem de OE, alguns autores exploraram OEI como uma aplicação do construto OE a uma realidade internacional (KNIGHT, 2001), enquanto outros consideraram uma abordagem enfocando por exemplo exportação, mercado e operações internacionais como um constructo diferente, ou seja, OEI (KUIVALAINEN; SUNDQVIST; SERVAIS, 2007).

Nessa direção surgiram estudos que discutiram a natureza da orientação empreendedora internacional, buscando entender se esse é um novo constructo, diferente de OE, ou apenas uma abordagem do último à luz do contexto internacional (COVIN; MILLER, 2014).

Todavia, considera-se a internacionalização de empresas como um fato recorrente que tem sido intensificado, seja por motivos de sobrevivência ou expansão de lucros. Como parte importante do constructo, a busca por informação se coloca como elemento fundamental que embasa a decisão das empresas para irem ao exterior. Tais informações devem ser devidamente tratadas e analisadas, para que os riscos das decisões sejam minimizados e os potenciais da empresa sejam visualizados de forma maximizada.

Esse processo de trabalhar a informação para reduzir os riscos de decisões para determinado negócio é chamado de Inteligência Competitiva (IC) e nem todas as empresas dispõem de recursos para manterem um programa de IC capaz de estudar o mercado internacional. Para suprir essa necessidade, os estudos de OEI ao sugerirem que o levantamento de informação é uma das etapas fundamentais para as tomadas de decisão de internacionalização, os gestores ou empreendedores internacionais devem

desenvolver métodos específicos para entregar operações adequadas e atender essas demandas, sejam regionais ou globais.

Com a intenção de adaptar a base conceitual de OEI, como sugerido por Slevin e Terjesen (2011) e Covin e Miller (2014), segue o Quadro 6 que exemplifica como os elementos estão relacionados às capacidades organizacionais e práticas gerenciais nas empresas.

Quadro 6: Elementos do conceito OEI

Conceito	Estratégia, cultura organizacional	Processos e Práticas
OEI	Desenvolver sistemas organizacionais de compensação.	Inteligência de mercado.
	Garantir investimentos para prospecção e desenvolvimento de novos negócios internacionais.	Participação em eventos e redes comerciais.
	Recompensar a colaboração para identificação de novas oportunidades e novas vendas.	Envolvimento com instituições de fomento aos negócios internacionais.
	Definir a alocação de recursos e riscos envolvidos em inovação, testes de produtos e aprendizagem.	Formação de canais de distribuição e vendas comerciais.

Fonte: adaptado de Tonial e Rosseto (2014)

Os processos e elementos de cultura organizacional relacionados no Quadro 6 indicam temas relevantes associados aos estudos de OEI, que contribuem para um tema ainda em amadurecimento e consolidação. Como contribuições, foram apresentadas diversas teorias e temas que podem ser estudados, em associação com OEI, como modos de entrada, teoria das organizações e teoria de *Networks*, e oferecem uma consolidação de práticas que substancia ações estruturadas para gestores, especialmente para os empreendedores brasileiros na forma de inteligência competitiva e preparação para atuar internacionalmente.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Devido à natureza exploratória do estudo, com a preocupação de avaliar a efetividade do conceito de OEI, e para atender ao objetivo proposto neste estudo foi adotada a perspectiva da abordagem qualitativa, conforme Godoy (1995). Ainda que essa estratégia de pesquisa possibilite questões e focos de interesses amplos, segundo Creswell (2007), a técnica qualitativa é a mais apropriada quando o conceito ou fenômeno precisa ser melhor entendido ou parece ser particular de cada situação.

Este estudo se deu por sua natureza exploratória, ao comparar estudos de casos múltiplos como método de pesquisa, e aplicar técnicas de análise de conteúdo nos termos de Bardin (1994). Todavia, a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e tem o pesquisador como instrumento fundamental, pois o fenômeno pode ser melhor compreendido no ambiente em que ocorre e do qual é parte, resultando ao pesquisador aprender a usar sua própria pessoa como o instrumento mais confiável para observar, selecionar, analisar e interpretar os dados coletados (GODOY, 1995).

Adicionalmente, explora-se a natureza dos estudos qualitativos de forma descritiva, com a intenção de verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias. Segundo Godoy (1995), não é possível compreender o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial e estrutural, dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos e ações.

Nesse sentido, a posição filosófica empregada pelo estudo foi na direção de um realismo limitado às implicações das técnicas de análise quanto ao uso de temas embasados na teoria existente, onde checar a qualidade dos critérios de avaliação estimulam um pensamento crítico específico às necessidades do estudo proposto e superam devidamente a subjetividade do pesquisador e possíveis arbitrariedades.

Também devido à natureza exploratória do estudo e sua complexidade de avaliação, no Quadro 7 apresenta-se a “matriz de amarração de Mazzon”, para facilitar a compreensão do estudo qualitativo sugerido e suas fases correspondentes (TELLES, 2001).

Quadro 7 – Matriz de amarração da pesquisa desenvolvida.

Modelo de Pesquisa	Modelo Teórico	Modelo operacional	Análise dos Dados
Identificação de bases de dados para OEI	Construção de base de dados sobre Internacionalização de empresas, Empreendedorismo Internacional e Orientação Empreendedora	Utilização de programas tipo CAQDAS para sínteses e análises de conteúdo	1. Pesquisa Qualitativa (Análise temática, documental e entrevistas em profundidade); 2. Análise de conteúdo (identificação de similaridades e diferenças entre as organizações)
Compreensão da estrutura de OEI em termos de dimensões e categorias	Reconhecimento de conteúdo e forma da OEI praticada em termos de autores e artigos disponíveis na literatura	Entendimento de procedimentos, formato e apresentação do conteúdo de OEI	
Levantamento dos elementos considerados como Práticas gerenciais	Revisão da literatura e situação temporal das teorias aplicadas	Codificação das variáveis relevantes utilizadas na elaboração do constructo aplicado	1. Pesquisa qualitativa (entrevistas semiestruturadas); 2. Caracterização das empresas; 3. Levantamento das atividades por dimensões e elementos de OEI
Avaliação das atividades internacionais das empresas	Exploração das condições e possibilidades de avaliação dos atuais modelos	Sistematização e uso de ferramentas de suporte e avaliação das entregas e resultados	Análise de conteúdo das entrevistas em profundidade
Elaboração do estudo de caso múltiplo	Seleção do modelo conceitual aplicado	Definição do modelo de referência para a elaboração e validação do estudo	Análise do estudo de caso múltiplo (triangulação, comparação sistemática)

Fonte: adaptado de Telles (2001)

O trabalho iniciou-se com a revisão bibliográfica preliminar relativa à conceituação geral de OEI, seguido do levantamento da literatura bibliométrica e das revisões temáticas

sobre EI e OE, destacando os elementos do comportamento organizacional. Após este levantamento conceitual, desenvolveu-se um modelo de pesquisa final motivado pelos trabalhos de Freitas *et al.*, (2012) para as análises sobre OEI e Dib, Da Rocha, Da Silva, (2010) para caracterizar empiricamente o fenômeno BG nas empresas de aerodesporto.

Conforme os estudos de (MARTENS; FREITAS, 2008), tendo definido a base conceitual para a pesquisa e elaborado o protocolo de coletas de dados, buscou-se verificar sua aplicabilidade por meio da realização de um estudo piloto com a empresa Baiuca Sport, que proporcionou benefícios como: correção e reelaboração de algumas questões; sobretudo a identificação de temas que não haviam sido contemplados anteriormente, considerando as empresas do setor do aerodesporto propriamente dito, considerando que Flick (1992) sinaliza a entrevista com especialistas como adequada para triangulação de dados no escopo de pesquisa qualitativa exploratória. No contato com o proprietário e dirigente principal da manutenção técnica da Baiuca Sport, criada em 1978, conhecida como a primeira fábrica de paraquedas do Brasil, foi feita uma breve explanação a respeito do estudo e uma consulta realizada no endereço da fábrica em Atibaia - SP.

Como resultado, obteve-se um panorama geral das empresas no setor, que serviu para a adequação do quadro de práticas gerenciais mais próximo à realidade das empresas selecionadas, apresentado no capítulo de análise de resultados dos estudos de caso, a fim de relatar as dimensões do conceito aplicado no estudo.

Por fim, por meio do protocolo de estudo de caso (apêndice D), na forma de entrevistas em profundidade semiestruturadas, e essas entrevistas nas empresas estudadas foram conduzidas pelo pesquisador de maneira bastante livre e orientadas pelos protocolos de coleta de dados (CRESWELL *et al.*, 2000), foi possível realizar os procedimentos de análise de conteúdo em três fases fundamentais: a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados para os casos que integraram o *corpus* da pesquisa (YIN, 2005).

A produção de um protocolo, emergindo da análise de conteúdo, faz sentido quando consiste em uma leitura aprofundada de cada uma das respostas (GODOY, 2006). Para justificar esse recorte, a pesquisa se apoiou nas recomendações de Short *et al.*, (2009)

sobre o uso de CAQDAS como procedimentos possíveis para aumentar a validade interna e rigor do estudo.

3.1 METODOLOGIA DE PESQUISA DE CAMPO

Godoy (2006) destaca que estratégias qualitativas se caracterizam por alguns requisitos necessários, considerando-se a unidade de análise, e para tanto requerem rigor para claramente especificar um estudo de caso exploratório. O propósito desta seção é esclarecer o que é um Estudo de Caso, enquanto possibilidade de investigação dos fenômenos humanos e sociais, com destaque para o estudo de caso qualitativo e sua utilização na área de negócios internacionais. A autora recorda que parece existir pouca precisão no uso do termo estudo de caso, no sentido de articular planos e estruturas, a fim de obter respostas para um problema de estudo. Segundo Godoy (2006), o delineamento do tema traz em si uma maneira pela qual um problema de pesquisa é concebido e colocado em uma estrutura, que se torna guia para a coleta de dados e análise, norteando o pesquisador na busca de respostas. Esta afirmativa é corroborada no final das dissertações e demais trabalhos monográficos, onde o autor, depois de feitas as conclusões, recomenda trabalhos futuros de investigação, em razão de seu estudo não contemplar todas as possíveis discussões a respeito da temática proposta.

Martins (2008) traz que a estratégia de pesquisa discutida neste texto – Estudo de Caso — pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social, que se analisa profunda e intensamente. Alvesson e Sandberg (2011) argumentam que pesquisas mais valiosas e interessantes apresentam consensos desafiadores e pressupostos robustos, e que o rigor necessário para examinar a validade empírica das teorias organizacionais muitas vezes necessita de métodos que ajudem a separar o fato da ficção (DONALDSON; QIU; LUO, 2013).

Martins (2008) esclarece algumas finalidades principais dos estudos qualitativos e exploratórios, como: proporcionar maiores informações sobre o assunto investigado; facilitar a delimitação do tema de pesquisa; orientar a fixação de objetivos e a formulação de hipóteses; ou descobrir um novo enfoque empírico sobre o assunto. À

medida que o estudo integre algumas dessas finalidades, será considerado como pesquisa exploratória (MARTINS, 2000, 2008).

Utiliza-se o método de caso múltiplo de acordo com as observações de Yin (2005), que considera o estudo de caso uma estratégia útil quando os limites do fenômeno não estão delimitados claramente e inseridos em contextos da vida real. Esta pesquisa tem sua base teórica formada a partir da literatura sobre OEI das empresas em processos de internacionalização, dada a natureza do setor em estudo. Com base num protocolo de estudos adaptados (YIN, 2005; TOLEDO, 2016), que pode ser visualizado no Apêndice D, a análise dos dados foi feita de acordo com Bardin (2009) após a aplicação de um conjunto de técnicas de análise de conteúdo, que será explicada na seção 3.3.

Segundo Yin (2005), a pesquisa por estudo de caso é um método muito útil, pois permite expandir e generalizar teorias, combinando o conhecimento teórico existente com percepções empíricas. Estudos de Caso são especialmente úteis para descoberta, descrição, mapeamento e construção de relacionamento entre variáveis, mas eles também podem ser usados para testes teóricos, refutação e refinação das teorias aplicadas em estudos. Martins (2008) diz ser um método pelo qual se pode estudar uma determinada realidade, assim para a consecução do objetivo deste trabalho foi escolhido o estudo de casos múltiplos, em função da sua adequação ao problema proposto para a pesquisa de campo.

Ao contrário dos métodos de pesquisa que visam correlações estatísticas e centram-se menos nas suas explicações subjacentes, a investigação de casos pode ajudar a entender como e por que tudo aconteceu de uma certa maneira (YIN, 2005), sendo também entendido que os estudos de casos ampliam sua qualidade como trabalho científico, quando a utilização do método é a comparação dos dados levantados com a literatura existente em estudos empíricos (EISENHARDT, 1989). Creswell (2007) acrescenta que nos métodos de pesquisa qualitativos existem diversos tipos de estratégias de coleta, análise e relatórios, que se adaptam aos problemas de pesquisa.

Por exemplo, estudos de caso também podem ser usados para investigar profundamente processos em áreas dinâmicas, experiências e complexas - como, por exemplo, redes de exportação acelerada e redes de negócios, consequentemente os

estudos de caso devem fornecer informações mais adequadas e corretas para a compreensão dos aspectos do campo de negócios internacionais (VISSAK, 2010).

Considerando-se algumas deficiências do método, um problema dos estudos de caso é que durante as entrevistas, os entrevistados podem apresentar suas decisões e ações de uma forma muito favorável, além disso, as entrevistas podem ser afetadas por restrições de tempo, interrupções, presença de terceiros que monitoram as discussões, até mesmo situações súbitas enfrentadas pela empresa que distraem o entrevistado, e vários outros fatores (WELCH, 2000).

Dependendo do número de casos, os pesquisadores enfrentam problemas diferentes. Estudos de caso únicos limitam a capacidade de generalizar a partir das conclusões, modelos ou teoria desenvolvida a partir do caso selecionado, enquanto estudos de casos múltiplos podem reduzir a profundidade do estudo, especialmente quando os recursos dos autores são restritos e a coleta e análise de evidências de estudos de caso tomam tempo e dedicação (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; VISSAK, 2010).

Vissak (2010) sugere que os entrevistadores devem ser capazes de explicar o propósito da entrevista, saber o que observar, estar interessado no tópico, controlar a situação da entrevista e estar aberto a formas alternativas de pensar. A última sugestão também se aplica à escrita, uma vez que não é possível sugerir como um estudo de caso ideal em negócios internacionais deve parecer.

Todavia, para Pauwels e Matthyssens (2004), apesar destas barreiras significativas, a publicação de pesquisa qualitativa em negócios internacionais é dificultado principalmente pela falta de rigor metodológico e por uma sobredosagem de imprecisão metodológica. Os autores consideram que uma resposta a esta crítica pode ser a atenção dada à codificação de metodologias e técnicas de investigação empregados nos estudos de casos múltiplos, quando nas fases de amostragem teórica, triangulação, lógica de adequação de padrões e generalização analítica (PAUWELS; MATTHYSSENS, 2004, p.7).

Considerando os procedimentos de coleta e análise de dados, Godoy (1995) afirma que na sua origem a análise qualitativa tem privilegiado as formas de comunicação oral e

escrita, assim, qualquer comunicação que vincule um conjunto de significações de um emissor para um receptor pode, em princípio, ser traduzida pelas técnicas de análise de conteúdo.

O uso de *softwares* para a codificação dos dados, por exemplo o NVIVO, como um dos CAQDAS mais conhecidos, pode auxiliar a resolver as prováveis deficiências, especialmente no processo de sistematização de dados e geração de resultados. O processo de codificação é feito de maneira muito mais simples, enquanto pequenas partes de texto podem ser destacadas por meio da denominação de títulos ou descrições escolhidas pelo pesquisador, guardadas como se fossem documentos, de maneira ordenada, dividindo e subdividindo conceitos em seus elementos constituintes (LACEY; LUFF, 2009).

Sobre CAQDAS e outros programas mais genéricos, Lacey e Luff (2009) estabelecem três critérios para escolha de um programa: (1) consistência; (2) velocidade e flexibilidade; e (3) eficiência na apresentação dos resultados. Entretanto, como lembram os autores, em comum com todos os programas e ferramentas de análises existentes, o programa não pode “fazer” a análise sem o elemento humano e a capacidade de pensar, refletir e analisar.

Tudo depende do interesse do pesquisador e do tipo de funcionalidade que o programa oferece. O NVIVO consiste em um sistema de indexação e categorização de dados não estruturados, auxiliando o pesquisador no decorrer da pesquisa, desde a definição e organização das categorias e subcategorias analíticas até o processo de análise (MOZZATO; GRZYBOVSKI; TEIXEIRA, 2016).

Neste sentido as metodologias computacionais, assim denominadas por alguns pesquisadores, passam a contribuir com a produção do conhecimento, oferecendo uma nova lógica de investigação, de análise e de interpretação dos dados, uma vez que apontam meios necessários e ferramentas próprias para adquiri-los e, como consequência, possibilidades variadas de cruzamentos e inter-relações entre eles (LAGE; GODOY, 2008).

Adicionalmente, para uma análise mais aprofundada sobre as limitações do uso de software, existem inúmeros estudos que incentivam o debate sobre os benefícios e os riscos envolvidos na utilização dessas ferramentas de apoio, entretanto os principais aspectos contra o uso estão relacionados à possibilidade de se confundir a ferramenta com a metodologia (LAGE; GODOY, 2008).

Todavia, estas ferramentas computacionais tendem a ser especialmente úteis, quando se tem uma pesquisa qualitativa com grande volume de dados ou quando é necessário cruzar informações a partir dos atributos dos objetos de pesquisa (LAGE, 2011).

A produção de um protocolo emergindo da análise de conteúdo faz sentido quando consiste em uma leitura aprofundada de cada uma das respostas. Ao final, no momento da exploração do material, codificam-se os dados, processo pelo qual os dados são transformados sistematicamente, agregados em unidades e colocados em bibliotecas. O processo de codificação dos dados restringe-se à escolha de unidades de registro, ou seja, é o recorte que se dá à pesquisa (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Para justificar esse recorte, essa dissertação apoia-se nas recomendações de Short *et al.*, (2009) sobre o uso de CAQDAS como procedimentos possíveis para aumentar a validade interna do construto por validade discriminante. Sugere-se um processo de três passos para a abordagem de análise de conteúdo.

Primeiro, que se desenvolva uma definição teórica sobre o constructo empregado, preferencialmente derivada de literatura. Em segundo lugar, fazer uma avaliação inicial da dimensionalidade do constructo. Terceiro, uma lista de palavras chaves, que correspondem à definição formal, é desenvolvida para capturar as dimensões de interesse (SHORT *et al.* 2009).

Do trabalho de Short *et al.* (2009), dada a prevalência da pesquisa ter sido feita sobre a temática da OE e ter usado a biblioteca “*The Blackwell Encyclopedia of Management: Entrepreneurship*”, foi feita uma tradução literal das palavras, de maneira que o conteúdo avaliado fosse identificado e utilizado em contextos empresariais distintos.

Segue abaixo uma lista de palavras utilizadas pelo *software* em referência, como se pode ver no Quadro 8.

Quadro 8: Lista de palavras de conteúdo de OE

Dimensões da OEI	Lista de palavras para análise de conteúdo
AUTONOMIA	Na-liberdade, autoridade, autorização, autônomo, autonomia, descontrolo, desregulamentação, distinto, faça voce mesmo, emancipação, livre, liberdade, liberdade de pensamento, independência, independente, licença, prerrogativa, auto-dirigido, auto-dirigida, auto-direção, auto-regra, auto-governante, separada, soberano, soberania, não afiliado, sem amarras, irrestrito, não forçado, não governado, não regulamentado
ASSUNÇÃO DE RISCO	Aventureiro, aventureiro, audacioso, aposta, impetuoso, bravo, chance, sortudo, corajoso, perigo, perigoso, desafio, temerário, ousar, intrépido, incredulo, empreendedor, sem medo, jogo, ter estomago, frieza, mergulho, precário, erupção, imprudente, risco, arriscado, estaca, temeridade, risco, aventureiro, apostador
PROATIVIDADE	Antecipar, prever, esperar, exploração, exploratório, explorar, previsão, antever, saber com antecedencia, prever, predizer, olhar pra frente, inquerer, inquérito, investigar, Investigação, olhar-em busca de oportunidade, proativo, sonda, perspectiva, pesquisa, escrutínio, escrutínio, levantamento, estudo, enquete
INOVATIVIDADE	habil, habilidoso, habilidade, brilhante-idéia, mudança, inteligente, inteligência, conceber, inventar, invenção, inventor, criar, criativo, criatividade, criador, descobrir, descobridor, descoberta, sonho, sonhodor, imaginar, visualizar, perito, formulário, formulação, quadro, enquadramento, gênese, gênio, dotado, certoiro, imaginação, imaginativo, imagine, improvise, engenhoso, engenhosidade, iniciativa, iniciador, inovar, inovação, inspiração, inspirado, inventar, inventado, invenção, inventivo, inventividade, inventor, maquiagem, cerebro, metamorfose, metamorfose, novo, inovação, novela, novidade, original, originar, originação, originativo, autor, patente, radical, reformulação, reformulação, recursivo, restilazer, revolucione, ver as coisas, pensar, marca, visão, visionário, visualizar
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	Realização, agressivo, ambicioso, antagonismo, antagonista, aspirante, batalha, batalha, capitalizar, desafio, desafiador, combate, combativo, compita, competir, competição, competitivo, concorrente, competente, conflito, desafiador, desafiante, contencioso, competição, concorrente, defensor, inimigo, contrate, entrante, exploração, feroz, luta, lutador, intensificado, intensivo, boi de pinhara, oponente, oposto, oposição, jogo-contra, pronto-para-lutar, rival, spar, lutar, lutando, jogo de corpo

Fonte: adaptado de Short *et al.*, (2009)

Para concluir, recorre-se à entrevista semiestruturada, sendo que a elaboração do protocolo da entrevista foi intencionalmente delimitada a partir do constructo teórico das dimensões, categorias e elementos da OEI, como também a fim de limitar a abrangência da discussão, as respostas abertas foram limitadas ao número mínimo de perguntas por categoria em geral.

Para a análise dos dados optou-se pela técnica de análise de conteúdo, como um conjunto de técnicas de análise de comunicações que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados (BARDIN, 2009). Sendo utilizado o software NVIVO, que permite analisar e gerenciar os textos transcritos das entrevistas realizadas. A análise ocorreu por meio dos relatos das práticas efetivas encontradas nas empresas fabricantes de produtos do aerodesporto, que demonstram diferentes graus

de processos de internacionalização, sendo delimitadas a partir das dimensões do constructo que compõem este estudo.

3.2. PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Para a realização dos casos múltiplos foi desenvolvido um protocolo de pesquisa (Apêndice D), conforme sugerido por Yin (2005). O protocolo visa garantir uniformidade na realização da pesquisa e da coleta de dados em diferentes empresas, além de ser mais convincente (YIN, 2005, p. 68). Na Figura 6 podemos ver a concepção de um fluxograma para um Estudo de Caso Múltiplo:

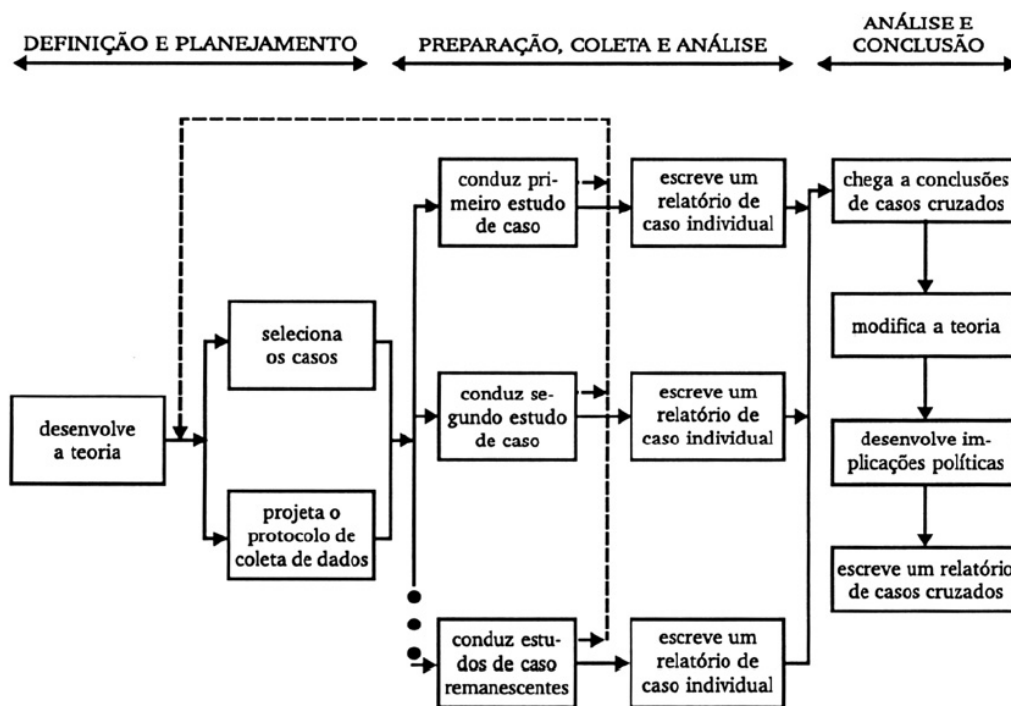


Figura 6 - Diagrama para Estudo de Caso Múltiplo
Fonte: Yin (2005)

Inicialmente foram selecionados quatro casos polares de empresas do mercado de produtos de aerodesporto, no contexto da literatura de internacionalização de empresas. A seleção das empresas que participam do estudo se deu a exemplo do artigo

de Kuivalainen, Sundqvist e Servais (2007), pelo encaixe das diferenças conceituais encontradas entre as empresas BG, conforme o Quadro 9 abaixo.

Quadro 9: Resumo das características das empresas BG

Características <i>Born Global</i>		
Porte	Faturamento	# de empregados
Ano de estabelecimento da empresa	Ano do primeiro faturamento	Ano do primeiro empregado
Segmento econômico	Fabricante de:	Serviços de:
Ano de início das atividades internacionais	Ano da primeira exportação	Ano do primeiro contato com mercados internacionais
Relevância das atividades internacionais	% de vendas/ exportações diretas	% de vendas por distribuidores internacionais
Modo de entrada	Agentes / joint ventures / exportação direta / páginas web direcionadas a mercados alvo	
Escopo das atividades internacionais	Fabricação, distribuição / parceria / pesquisas e desenvolvimento / participação em redes / associações e feiras	
Abrangência geográfica	Número de países presentes / mercados-alvos / regiões	
Motivações para internacionalização	Maior faturamento / marca internacional / P&D	
% participação de mercados	% doméstico	% internacional

Fonte: adaptado de Carneiro e Dib (2008) e Dib, Rocha e Silva (2010)

Então, com o uso da técnica de estudo de casos múltiplos, esperou-se garantir rigor por meio da triangulação de fontes de dados, múltiplas e variadas (YIN, 2005), tanto teoricamente como em campo, inclusive foram feitas coletas em várias fontes, além de pesquisa documental (EISENHARDT, 1989). Os principais instrumentos de coleta de dados são: questionários, documentos, entrevistas. Novamente, o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – *sites*, *e-mails*, fotos, áudios, documentos, artefatos, entrevistas e observações (YIN, 2005).

No que tange às entrevistas semiestruturadas, uma das características deste tipo de entrevista é a utilização de um roteiro previamente definido, com ênfase na formulação de perguntas que seriam básicas para o tema a ser investigado (ALVES; SILVA, 1992).

Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos, que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos produziram novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes, além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador durante o processo de coleta de dados (RAUPP; BEUREN, 2003).

Como primeiro passo, foi enviado por *e-mail* um convite para a participação na pesquisa, com o consentimento livre e esclarecido, adaptado do modelo da FACCAMP. Após o aceite do empresário, foi então agendada a entrevista presencial, que utilizou como instrumento um roteiro semiestruturado (Apêndice E), desenvolvido à luz das práticas gerenciais, adaptado às empresas do aerodesporto no Quadro 10.

Quadro 10: Elementos e Práticas Gerenciais

Dimensões da OEI	Elementos Gerenciais	
	Categorias	Práticas Gerenciais
INOVAÇÃO	Produtos para o mercado externo	# DE NOVOS PRODUTOS # LINHAS # DE MUDANÇAS PARA ATENDER INTERNACIONALMENTE E A FREQUENCIA DE MUDANÇA POR CAUSA DO MERCADO EXTERIOR
	Inovação em processos para atuar no mercado exterior	ADAPTAÇÃO EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS, TECNOLOGICOS, EM PRODUTO E MERCADOS -ALVOS
	Recursos Financeiros	RECURSOS FINANCEIROS INVESTIDOS EM INOVAÇÃO MESMO EM TEMPOS DE DIFICULDADES ECONOMICAS
	Criatividade para atuar internacionalmente	ENGAJAMENTO E TESTES, EXPERIMENTOS EM RELAÇÃO AO MERCADO EXTERNO
	Diferenciação pelo mercado externo	INICIATIVAS DE DIFÍCIL IMITAÇÃO PELO COMPETIDORES INTERNACIONAIS
ASSUNÇÃO DE RISCO	Risco geral	FORTE TENDENCIA A PROJETOS DE ALTO RISCO PARA ATENDER O MERCADO EXTERIOR
	Risco de decisão	PREFERENCIA DOS GESTORES POR AGIR COM AUTONOMIA E ASSUNÇÃO DE RISCO PESSOAL PARA EXPLORAR O MERCADO EXTERIOR
	Risco financeiro	RISCO DE PERDA FINANCEIRA OU SEM PREMIO
	Risco de negócios	AÇÕES DE GRANDE PORTE DEVIDO A HOSTILIDADE DO AMBIENTE
PROATIVIDADE	Monitoramento	MONITORAMENTO E PESQUISA DO MERCADO EXTERIOR
	Antecipação	PIONEIRISMO E TENDENCIA DE ATAQUE AO MERCADO EXTERIOR
	Resolução de problemas	PARTICIPAÇÃO E CONTROLE COMO PLANEJAMENTO PARA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS E OPORTUNIDADES
	Adaptação e flexibilidade	DISPONIBILIDADE E ACESSO DE PESSOAS, RECURSOS E EQUIPAMENTOS NECESSARIOS PARA TER HABILIDADES DE FLEXIBILIDADE PARA ATENDER NECESSIDADES DO MERCADO EXTERIOR
AUTONOMIA	Equipe	LIDERES COM COMPORTAMENTO AUTONOMO QUE COORDENAM ATIVIDADES COM MEDIDAS E MONITORAMENTO INTERNACIONAL
	Centralização	MODELO DE GESTÃO, DECISÃO E DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE
	Responsabilização	PARTICIPAÇÃO EM PROJETOS SETORIAIS, CONSORCIADOS OU INDEPENDENTES PARA FOMENTO DAS AÇÕES DE PROSPECÇÃO DE MERCADO EXTERNO
	Capacidade organizacional	AÇÃO DEPARTAMENTAL OU UNIDADES DE NEGOCIOS COORDENADOS POR GESTORES COM CARACTERISTICAS EMPREENDEDORAS
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	Reação a competição	MOVIMENTAR EM REAÇÃO OU COM PROTAGONISMO AGRESSIVO EM RELAÇÃO AOS COMPETIDORES E MUDANÇAS NO MERCADO EXTERIOR
	Competição financeira	BUSCA DE POSICIONAMENTO A CUSTAS DE FLUXO DE CAIXA, RENTABILIDADE
	Competição de negócios	AGRESSIVIDADE PARA CONFRONTAR TENDENCIAS DE MUDANÇAS DESFAVORAVELIS. IMITAÇÃO E COPIA OU USO DE METODOS DE COMPETIÇÃO NÃO CONVENCIONAIS
	Posicionamento de mercado	MARKETING INTERNACIONAL MIX PARA NOVOS PRODUTOS, SERVIÇOS, DISTRIBUIÇÃO E MERCADOS DIFERENTES

Fonte: adaptado de Martens (2009); Freitas *et al.*, (2012)

A abordagem obedeceu ao protocolo de coleta de dados, onde com o consentimento dos participantes, as entrevistas foram gravadas por áudio e tiveram uma média de duração de 90 minutos cada. Por fim, os dados foram coletados durante um período de 6 meses, compreendendo os meses de março até agosto de 2017, durante as visitas e etapas reflexivas, que contaram com a avaliação dos próprios respondentes.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Considerou-se as mesmas categorias de análise, esperando-se abordar o constructo de OEI de uma maneira multidimensional, como sugerido por Lumpkin e Dess (1996) quando agregaram que todas as cinco dimensões da OE fossem exploradas (LUMPKIN; DESS, 2001). Assim, considerando-se o procedimento aplicado, qualquer técnica de análise de dados, em última instância, significa uma metodologia de interpretação, envolvendo a preparação dos dados para a análise, visto que esse processo “consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem” (CRESWELL, 2000).

A análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a diferentes discursos e com diferentes funções. Segundo Moraes (1999) constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias, enriquecendo a função exploratória, pois verifica se os achados da análise são verdadeiros ou não. Para Bardin (2011), a função primordial da análise do conteúdo é o desvendar crítico. Conforme o autor, a análise de dados executada por meio da técnica de análise de conteúdo, obedeceu às seguintes etapas:

- 1) Escuta dos áudios gravados em entrevista com sócios gerentes;
- 2) Transcrição dos áudios para arquivo de texto no formato *MS Word*;
- 3) Leitura, escuta dos áudios e revisão;
- 4) Codificação das anotações;
- 5) Organização das falas e sentenças, de acordo com os elementos das dimensões encontradas na literatura;
- 6) Categorização dos dados, de acordo com o Quadro 10.

Para Bardin (2009), o momento da transcrição representa mais uma experiência para o pesquisador e se constitui em uma pré-análise do material. Dessa forma, principalmente nas entrevistas do tipo semiestruturada, é conveniente que essa atividade seja realizada pelo próprio pesquisador como última fase da entrevista (MANZINI, 2008). Assim os códigos resultantes, por sua vez, são índices de referência adicionados a porções de material empírico: trechos de texto, porções de fotos, sons e imagens ou células em uma planilha de dados (TEIXEIRA, 2015, p. 5).

Segundo Mozzato e Grzybovski (2011), embora não exista um procedimento padronizado na condução de análises qualitativas com o auxílio de *softwares*, utilizar programas tipo CAQDAS vem sendo cada vez mais comum no campo da administração, constituindo meio válido de análise de dados qualitativos, transcrição de textos, codificação e interpretação de textos.

Cabe salientar que tais programas exigem um grande envolvimento do pesquisador e espera-se potencializar os resultados da pesquisa, com o aumento do alcance e da profundidade das análises. O uso do *software* NVIVO, além da finalidade básica de facilitar e agilizar as análises, tem a função tanto de validar como de gerar confiança, qualificando o material coletado (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Por exemplo, a classificação por meio da matriz de codificação no NVIVO possibilita análises e explorações das codificações de forma cruzada, permitindo comparações entre o material codificado e os temas específicos da pesquisa, ocupando-se das duas estratégias gerais de análise dessa dissertação, tanto com o uso de fontes teóricas como com a descrição de casos (YIN, 2005).

Segundo Yin (2005), observar estes aspectos pode ajudar o pesquisador a elaborar relatórios de forma adequada, independentemente da estratégia de análise selecionada, e assim refletir os eventos mais importantes considerando-se o fenômeno observado. A seguir é apresentado o capítulo da descrição dos resultados desta pesquisa, com o objetivo de identificar as práticas efetivas de OEI manifestadas nas empresas nacionais exportadoras de produtos de aerodesporto.

4. RESULTADOS

Este capítulo apresenta e analisa os dados coletados junto aos entrevistados e as fontes documentais. O capítulo inicia-se caracterizando o setor analisado nesta pesquisa, seguindo-se da descrição e caracterização das empresas participantes, e posteriormente apresenta e analisa os resultados do estudo, obedecendo uma sequência em termos dos objetivos específicos propostos neste trabalho. Todavia, com a intenção de facilitar o entendimento do resultado geral, segue uma ilustração das categorias estudadas, considerando-se as dimensões da OEI apresentadas em coloração azul, conforme a intensidade com que elas repercutem nas organizações (FREITAS *et al.*, 2012).

Em termos de contribuição para a gestão das empresas, o estudo oferece subsídios para a compreensão da OEI, servindo de guia para aqueles gestores que desejam estimular o desenvolvimento de tal comportamento empreendedor em suas organizações. Ao longo do estudo foram apresentados diversos exemplos de práticas efetivas, coletados nas entrevistas, que retratam diferentes experiências e aprendizados das empresas do aerodesporto.

Lançando um olhar sobre a evolução dos elementos da base original para o conjunto consolidado de elementos, chama-nos a atenção as dimensões Inovatividade e Proatividade, que tiveram o maior número de elementos intensificados, sendo as práticas que mais se destacaram nas organizações, de acordo com o relato dos gestores.

As dimensões Assunção de Riscos e Agressividade Competitiva foram as que tiveram diversos elementos atenuados, o que sugere que as organizações percebem e apresentam alguns elementos melhor desenvolvidos que outros nas empresas estudadas, devido à experiência internacional e exposição à competição ao longo da trajetória de negócios internacionais de cada empresa, em relação a acesso ao mercado e formação de canais de vendas. A dimensão Autonomia destaca-se por ter o maior número de elementos atenuados, onde as categorias foram evocadas com relativa ocorrência e muita disparidade pelos entrevistados, sugerindo que faz sentido, e por isso, praticada de forma menos homogênea nas empresas do aerodesporto, o que não quer dizer que ela é menos praticada que as demais dimensões, entretanto a influência

do porte das organizações e estratégias de gestão *top-down* evidenciam as diferenças entre as empresas e o alcance de suas decisões. Segue o Quadro 11 para verificação:

Quadro 11: ilustração das dimensões e categoria de OEI conforme intensidades exibidas nas empresas do aerodesporto.

DIMENSÕES	CATEGORIAS	SOL PARAGLIDERS	ROTOR HARNESSSES	TIRANTE A	TRIKE ICAROS
AUTONOMIA	Ação Independente				
	Centralizacão				
	Equipe Internacional				
	Intraempreendedorismo				
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	Competição em Negocios Internacionais				
	Competição financeira				
	Marketing Internacional				
	Reação a Concorrença em mercados Intl				
INOVATIVIDADE	Criatividade Internacional				
	Diferenciação internacional				
	Novos produtos para mercados internacionais				
	Pessoas				
	Processos de inovação para atuar em mercados internacionais				
	Recursos Financeiros				
PROATIVIDADE	Atitude de Antecipação frente aos concorrentes				
	Flexibilidade tecnológica para atuar em mercados intl				
	Monitoramento do Ambiente Intl				
	Participação e resolução de problemas para atender mercados intl				
RISCO	Risco em Negocios Intl				
	Risco Financeiro				
	Risco na decisão intl				
	Risco-geral				

Legenda: 1) células azul-escuras = maior parte das categorias evocadas com maior ocorrência nas entrevistas; 2) células azul-claras = maior e menor partes das categorias relacionadas com menor ocorrências nas entrevistas; 3) células brancas = menor partes das categorias evocadas com menor ocorrência nas entrevistas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Em linha com o que vem sendo apresentado pela literatura sobre internacionalização de empresas, decidiu-se delimitar o universo de pesquisa nas empresas nacionais fabricantes de produtos de aerodesporto para exportação. Num contexto de mercados regionais, a literatura sobre negócios internacionais encontra terreno fértil para explorar a importância das exportações e atividades que geram vendas internacionais. Considerando que empresas aqui estudadas se caracterizam como pequenas empresas familiares, significa que operações internacionais são geralmente conduzidas de forma flexível por meio de arranjos organizacionais distribuídos em diversos países, considerado como uma capacidade que reflete a habilidade da firma de navegar em ambientes que se diferenciam entre si em termos de recursos, instituições e níveis de competição (ZAHRA; GEORGE, 2002).

A indústria do aerodesporto se move por números de praticantes e de escolas representadas por suas comissões locais. De acordo com a Federação Aeronáutica Internacional (FAI), na Comissão de Parapente e Asa-Delta (CIVL), estão listados mais de 90 países filiados a entidades que fomentam competições por suas federações locais. Percebe-se uma indústria formada por fabricantes de parapentes, asas-delta, paramotores, aeronaves leves, fornecedores de equipamentos, acessórios de segurança e navegação aérea, distribuídos mundialmente. Entretanto, grande parte concentrada na Europa, em função de suas instituições homologadas, que certificam a qualidade dos produtos fabricados (DHV, 2017).

A *Paraglider Manufactures Association* (PMA, 2014) determina o tamanho do mercado de parapente, com cerca de 150.000 pilotos em todo o mundo, separados em mercados regionais, sendo a Europa o maior mercado consumidor. Considerando o Brasil, atualmente a indústria é formada por 2 fabricantes de parapentes e acessórios, 2 fabricantes de asas-delta e equipamentos, e outros 4 fabricantes de acessórios de segurança e eletrônicos. O país conta com associações e comissões para o esporte, como a Confederação de Aerodesporto Brasileira (CAB), a Confederação Brasileira de Voo-livre

(CBVL) e a Associação Brasileira de Parapente (ABP), em conjunto com suas diretorias estaduais.

Apenas como informação, a CBVL disponibiliza registros de alguns voos dos pilotos que participam dos eventos, encontros e campeonatos anualmente, em forma de base de dados. A plataforma *online* apresenta uma ideia aproximada do número regular de praticantes do esporte e um número aproximado de equipamentos utilizados no Brasil. Percebe-se que desde o começo do século, um total de 207.538 voos registrados no país foram feitos num crescente número de pilotos e com frequência cada vez maior, como pode ser visto no Quadro 12 (XCBRASIL, 2016).

Quadro 12: Número de pilotos registrados no XCBrazil, ano 2006 a 2016

Ano	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
#Pilotos	183	259	401	492	639	800	941	1166	1560	1966	2308

Fonte: XCBRASIL (2016)

Para se ter uma ideia, o ano de 2016 acumulou cerca de 34% dos voos com equipamento de fabricação nacional desde o início dos registros, o que acaba por demonstrar uma peculiaridade quando falamos em distâncias entre mercados e novas entradas, ver gráfico 1 (XCBRASIL, 2016). As doze primeiras marcas identificadas foram: Sol (Brasil); Skywalk (Alemanha); Ozone (França); Advance (Rep. Checa); Niviuk (Espanha); Nova (Áustria); UP (Alemanha); Gin (Coreia do Sul); Windtech (Espanha); Aircross (Alemanha); Wills Wing (Estados Unidos); Moyes (Austrália) entre outros. O mercado está segmentado em velas para “escola”, “iniciante”, “intermediário”, “experiente”, “competição” e “especiais”, sendo que muito da experiência de voar, aprende-se com os instrutores e escolas filiadas às diversas associações do aerodesporto.

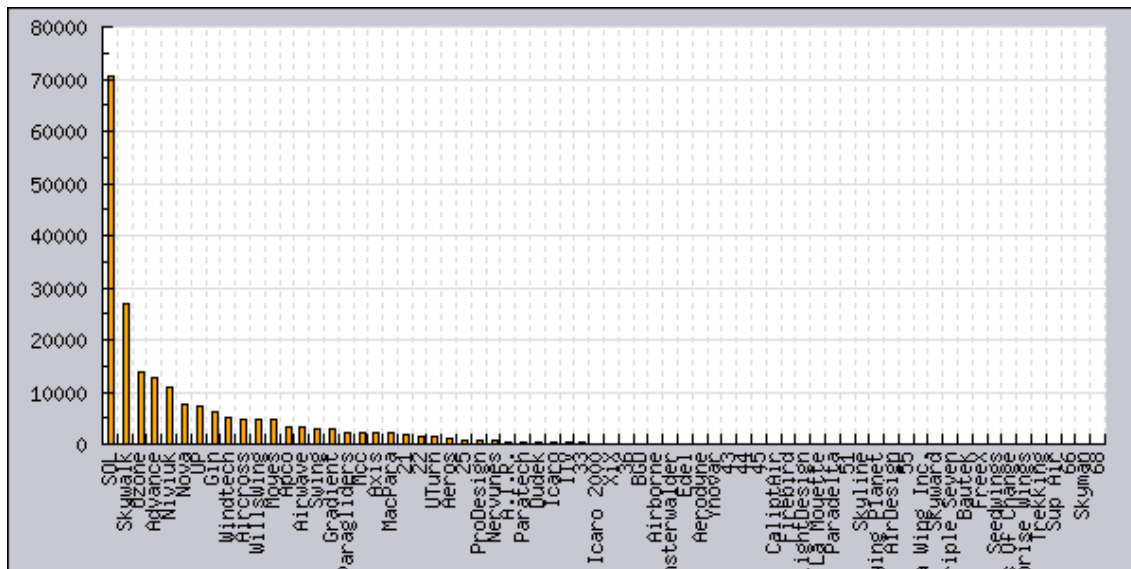


Gráfico 1 – Fabricantes que mais se destacaram em 2016 no Brasil
 Fonte: XCBRASIL (2016)

Das empresas brasileiras fabricantes de produtos para o aerodesporto, um segmento dos esportes aéreos com 40 anos de existência (CAB, 2016), pouco foi estudado. Entretanto, deve-se notar os estudos sobre capacidade dinâmica e performance das empresas de turismo-aventura no Rio de Janeiro (FIGUEIREDO; CAVALCANTI, 2008), e, ainda, um estudo sobre o comportamento do consumidor (CHANG; HUANG, 2012; AYZALAR, 2015) que relacionam e utilizam empresas de voo livre em suas amostras para estudos acadêmicos.

Do total de oito empresas convidadas, quatro se tornaram respondentes e uma delas serviu como caso piloto. Segue uma breve apresentação das empresas participantes, dando a conhecer algumas informações preliminares:

- 1) SOL PARAGLIDERS - fundada como FUN Gliders Equipamentos Aerodesportivos LTDA em fevereiro de 1992, Jaraguá do Sul - SC. Oito meses depois de voar o primeiro protótipo, iniciaram-se as vendas do parapente Magic FUN e a empresa tem sua primeira exportação, em 1993, com destino à Áustria. Troca o nome, em 1996, para SOL Paragliders por conta do processo de internacionalização que coloca em prática. Com a solidificação dos processos produtivos e ganho de mercado, estabelece um licenciamento para a fabricação dos produtos da marca austríaca NOVA, na época, a maior do mundo. Em 1999, implementa P&D, desenvolve uma linha de produtos abrangente, que envolve desde pilotos

iniciantes a experientes, cria autossuficiência tecnológica, busca certificação internacional e faz planos de alcançar todos os continentes com marca própria. Desde o ano 2000, participa como expositor na maior feira de equipamentos de voo do mundo Coup lcare, na França, com toda a linha de parapentes, seletes e reservas certificados na Europa. Em 2004, tem a fábrica certificada pela Associação Alemã de Voo Livre - DHV. O parapente Ellus é o primeiro parapente SOL certificado para o mercado alemão. Pilotos SOL TEAM começam a quebrar uma série de recordes mundiais em território nacional, estabelecendo o Brasil como o paraíso do voo-livre. A partir de 2010 a SOL Paragliders, com 3.400 m² de área ocupada, 120 colaboradores dos quais 22 são pilotos de parapente, começa a trabalhar com uma linha de roupas e acessórios para a SOL Sportswear. Segue a diversificação com lojas-conceito SOL Store pelo Brasil e expansão no mercado externo, por meio do patrocínio de eventos e publicidade para a marca. Mais recentemente, em 2016, então focados na linha de vestuário em roupas funcionais para os praticantes de esportes e atividades ao ar livre, é escolhida como a empresa modelo para o projeto Confecção do Futuro da Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial. Entrevistado: proprietário.

- 2) ROTOR FÁBRICA DE EQUIPAMENTOS DE VOO LIVRE – Fundada em 1985 em Atibaia – SP pelo piloto campeão brasileiro Nenê Rotor, em sua casa, começa a desenvolver equipamentos e acessórios para asa delta, além de representar marcas internacionais e oferecer cursos de pilotagem. Em 1998, já conhecido no insipiente mercado nacional, classifica-se para participar do campeonato mundial da Itália, como piloto e fabricante dos produtos exclusivos da equipe brasileira. Após o mundial de asa-delta, começa então a criar uma rede de relacionamentos em diversos países por meio de pilotos como distribuidores próprios. Em 2001, torna-se fornecedor exclusivo para um dos maiores fabricantes de asa delta, a norte-americana Wills Wing. A partir de 2005, inicia uma expansão para mercados externos por meio de distribuidores e representantes exclusivos nos EUA, Europa, Japão e Reino Unido. Em seguida, certifica seus produtos na DHV na Alemanha, e em 2013 monta oficina num galpão de 1000 m² com seus dois filhos e funcionários, a fim de desenvolver a

marca ROTOR Harnesses e suprir o crescimento das vendas internacionais. Além de ser fabricante de diversos produtos e acessórios para asas-delta, mantém uma escola de voo como principal diferenciação, e junto com os filhos tem uma empresa familiar competidora e atuante nos diversos eventos do esporte, *demo-days*, *flying camps*, feiras e importantes competições internacionais. Entrevistado: proprietário.

- 3) TIRANTE A - nasceu em 2009, fabricante de equipamentos eletrônicos para esportes de aventura, como Adventure Instruments, dentro da incubadora de negócios do Cecompi - Centro para Competitividade e Inovação de São José dos Campos - SP. Fundada por dois amigos formados em Engenharia Elétrica na Universidade Federal de Itajubá – MG, visualizaram oportunidade internacional no aerodesporto quando das mudanças na legislação para facilitação das exportações pelas pequenas empresas de base tecnológica. Em 2010, após identificar o nicho de negócio, adequou seus produtos e iniciou ações internacionais, participando da feira internacional de aerodesporto – Coup Icare como expositor. Logo em 2011, com três produtos diferentes para o aerodesporto, sendo acelerado pelo INCIT, voltou a participar de feiras e eventos internacionais em diversos países. Desde 2012 estão estabelecidos dentro do Parque Tecnológico de São José dos Campos, e desenvolveram um produto para natação, buscando novos mercados. Em 2013, a *startup* apresentou mais um produto pioneiro no aerodesporto, com o produto Conquest a empresa apostou na tecnologia de navegação aérea, além de inovar em processo, desenvolvimento e assistência técnica. Em 2014, a Tirante A contava com 5 produtos diferentes, 83 representantes e 21 países importadores. Desde 2016 desenvolve tecnologia para rastreamento de frotas. Entrevista: proprietário.

- 4) TRIKE ICAROS – fundada em 1986, dispõe de modernas instalações na cidade de Guarulhos - SP, onde produz os equipamentos dentro de 5 áreas produtivas diferentes. Pioneira, é a única empresa brasileira certificada pelo Ministério da Aeronáutica para fabricação de TRIKES (Ultraleve Pendular). Reconhecida na indústria aerodesportiva nacional como líder absoluta no seu segmento, em

função da qualidade dos produtos fabricados, mas também pela sua capacidade de P&D. A capacidade de inovar e lançar produtos assegura à empresa um portfólio que combina diversos modelos, motores e asas, financiamento e formas de aquisição, além de manutenção. Entrevista: proprietário.

Vale lembrar que os casos apresentados acima foram escolhidos por serem 4 empresas representativas do setor que serve de estudo, e tem sua importância para o tema por caberem na caracterização conceitual do que seja uma BG. Conforme Dib, Rocha e Silva (2010), trabalhos anteriores já discutiram os aspectos teóricos do fenômeno, em especial como ele desafia a teoria tradicional de internacionalização de empresas.

De uma maneira geral, McDougall, Shane e Oviatt (1994) colocam que o processo de formação das BG não é explicado pelas teorias existentes no campo dos negócios internacionais, enquanto algumas abordagens permitem o entendimento do que seja uma INV, classificando por tipos de empresas que tendem a se internacionalizar, mas muito pouco foi investigado sobre como a extensão e o escopo internacional afetam o desenvolvimento de uma BG (OVIATT; MCDUGALL, 1994).

A maioria dos estudos sobre BG utilizam a definição de Knight e Cavusgil (1996) quando enfatizam a dimensão escala e destacam valores de exportação como critérios, enquanto segundo Jones (1999) pode-se atentar por diferenças nas trajetórias internacionais das empresas em termos de escopo e números de países atendidos.

Poucos estudos incluíram o papel de países e regiões na internacionalização de empresas, a exemplo de Zahra *et al.* (2000), que tomou como conceito de distância cultural na literatura de redes, nota-se que distância entre países pode ser um indicador de diversidade e intensidade das atividades internacionais das empresas exportadoras (JONES; COVIELLO, 2005).

Conforme Dib, Rocha e Silva (2010), as primeiras definições operacionais importantes na pesquisa de BG dizem respeito ao universo em que estão inseridas as empresas, dependendo de como se pretende analisar as estratégias de internacionalização correspondentes. Parte dessa ambiguidade no relacionamento entre internacionalização e empresas BG derivam de confusões conceituais, uma vez que não

é fácil distinguir quais são as consequências das escolhas estratégicas no desenvolvimento de cada empresa, dado que as empresas que foram classificadas como de rápida internacionalização diferem entre si em termos de escala e escopo nos próprios processos de expansão internacional (KUIIVALAINEN *et al.*, 2007).

Uma estratégia de internacionalização de empresas, para ser definida em termos de escala e escopo, tem na medida tempo o elemento que diferencia os estudos que enfocam BG dos estudos centrados nos processos de internacionalização de pequenas e médias empresas tradicionais (KUIIVALAINEN *et al.*, 2007).

No Quadro 13 a seguir, estão apresentados relatos sobre as principais características definidoras do que seria uma empresa BG entre as empresas amostradas no setor de aerodesporto.

Quadro 13: Características BG das empresas do aerodesporto

CARACTERÍSTICAS	SOL PARAGLIDERS	ROTOR HARNESS	TIRANTE A	TRIKE ICAROS
ABRANGENCIA GEOGRAFICA	56 Distribuidores - Exportações: Africa do Sul, Alemanha, Argentina, Austrália, Austria, Belgica, Bolívia, Canadá, Chile, Colômbia, Costa Rica, Dinamarca, Equador, Espanha, EUA, Finlândia, Formosa, França, Guatemala, Hong kong, Índia, Islândia, Israel, Itália, Japão, Macedônia, Malásia, Martinica, México, Montenegro, Nova Zelândia, Panamá, Paquistão, Peru, Porto Rico, Portugal, Reino	10 Distribuidores - Exportações: Alemanha, Canadá; Estados Unidos, Itália, Japão, México, Noruega, Reino Unido, Rep. Checa, Rússia.	15 Distribuidores - Exportações: Alemanha, Costa Rica, Emirados Arabes Unidos, Espanha, Estados Unidos, França, Itália, Irlanda, Iraque, Hungria, Rep. Da Coreia do Sul, Rússia, Suíça, Turquia, Venezuela.	Exportações - Argentina, Estados Unidos, Itália, Peru, Uruguai
CONCENTRAÇÃO	"A Sol Paragliders é uma empresa de aviação aérea desportiva, voltada ao lazer aéreo, ao esporte, e atividade paraglider"	"A Rotor Equipamentos fabrica produtos de voo livre para asa delta"	"Uma empresa de serviço, onde a gente desenvolvia projetos eletrônicos pra terceiros"	"Na realidade agora, nós estamos como aeronaves leves esportivas e aeronaves aerodesportivas" "
DATA DE ESTABELECIMENTO	1991	1983	2009	1986
ESCOPO DAS ATIVIDADES	"Pela 18ª vez consecutiva a SOL Paragliders se fez presente no maior evento de voo livre do Mundo A feira de Saint Hilaire e Copa Icare França. Desde que a empresa decidiu pela sua internacionalização, desenvolvimento e pesquisa próprios, a empresa expõem e participa deste tradicional evento que neste ano realizou a sua 44ª Edição"	"Os meus melhores representantes são aqueles que no pós-venda, os caras fazem até manutenção de costura, os caras tem a máquina de costura, se precisar trocar um zíper, uma peça..."	"Um distribuidor em cada país que a gente visita, né?! Mas, é, de modo geral, era um distribuidor por país e esse cara tinha a estratégia dele"	"Por exemplo, na Argentina colocamos um representante, que ele abriu um site nosso"
INICIO DAS ATIVIDADES	1993	1998	2010	2003
MODO DE ENTRADA	Representação - Licenciamento - IMP/EXP Direta - Distribuidores	"A partir desse campeonato na Itália, em 1998, eu comecei a ter representantes "	"Como dealers, né, essa estratégia a gente entende que é muito inteligente,	Representação - IMP/EXP Direta
MOTIVAÇÕES	"É, porque depois, quando comecei a fazer a gente já viu as dificuldades de se manter atualizado, não é? Porque lá a cada seis meses havia um parapente que estava em evidência, a cada quatro meses, não é?"	"O externo que ajudou a trabalhar o mercado interno. Daí a inovações foram o que abriram mais mercados"	"o fato da gente tá na feira, da gente expor lá, de começar a vender na Europa, né?! Trouxe alguns outros caras, né?! É, então, a gente apareceu na Thermik, que é uma revista alemã, né?! Aparecemos na Parapente Plus que é uma revista francesa, né?! Fizeram reportagem e tal. Então isso gerou também leads, né, contatos do pessoal de fora"	Como lá não tem fabricante, o mais próximo seríamos nós. Então ele quis ele... Ele na verdade que nos procurou para nos representar"
PORTE	"até 2000, a gente tinha vinte funcionários, para ter uma ideia, não é? E aí em 2010 a gente estava com 150"	"Eu trabalhava sozinho. Trabalhava a minha ex-mulher comigo, não na parte de produção, ela trabalhava na"	5 pessoas	5 pessoas
RELEVANCIA DAS ATIVIDADES	"mesmo 50% seja enviado a mercados internacionais, a exportação representa somente 30% do faturamento anual"	"alem de vender, a gente é competidor, então a gente está sempre em desenvolvimento no fato de estar em contato com os pilotos top do mundo"	"Hoje nós não estamos exportando mais. Mas chegou a ser coisa de 15% das nossas vendas"	"depois que eu criei a página no Facebook a gente conseguiu uma proximidade maior com o mercado, tanto com o mercado nacional, quanto com o internacional.

Considerando o quadro 13, duas características importantes, a *data de estabelecimento da empresa* e o *início das atividades internacionais*, dão as diferenças de velocidades de desenvolvimento encontrados nos casos estudados (JONES; COVIELLO, 2005). Nas

pesquisas sobre internacionalização precoce e rápida, percebe-se a diferença em termos de *data de estabelecimento*.

Entretanto, a literatura varia desde autores como Rasmussen, Madsen e Evangelista (2001), que consideram empresas estabelecidas após 1976, Autio e Sapienza (2000) que estudaram empresas estabelecidas após 1986 e inclusive fica evidente o ano de 1990, citado por vários estudos como sendo a data a partir da qual a literatura deveria considerar o fenômeno BG (DIB; ROCHA; SILVA, 2010).

Embora muitos estudos utilizem o termo BG para empresas que demonstram curto espaço de tempo entre o estabelecimento e o começo das exportações, a medida varia de acordo com diferentes autores: menos de dois anos após a fundação (MOEN; SERVAIS, 2002); até 3 anos (RASMUSSEN; MADSEN; EVANGELISTA, 2001); até 6 anos (ZAHRA; IRELAND; HITT, 2000), e mais adiante, alguns pesquisadores decidiram idades máximas de até 15 anos para que as empresas fossem selecionadas como amostras de *born-globals* (KNIGHT, 1997; MOEN, 2002). Todavia, pode-se encontrar muitas variações nas medidas, e em geral, as características embasadas no tempo não foram completamente examinadas na literatura, o que favorece futuras pesquisas para esclarecer o momento em que uma empresa se torna internacional (AUTIO *et al.*, 2000; JONES; COVIELLO, 2005).

Já quando interpretamos o Quadro 13 com enfoque sobre a escala, medidas que demonstram extensão das operações internacionais servem ao estudo como características das empresas BG, sendo que a *relevância das atividades internacionais* para a empresa e *modo de entrada* escolhidos são vistos como proporção de compromisso e envolvimento que uma empresa BG deve apresentar. Muitos estudos sobre BG abordam uma medida de proporção da relevância das atividades de internacionalização, considerando as vendas internacionais derivadas de operações internacionais (KNIGHT; CAVUSGIL, 1994, 2004; MORT; WEERAWARDENA, 2006).

O critério de 25% de vendas internacionais sobre o total, parece bastante difundido entre os pesquisadores da área, todavia Knight e Cavusgil (2004, p.133) consideram essa percentagem arbitrária, sabido que McDougall (1989) utilizou a proporção mínima de 5% para diferenciar INV de empresas domésticas. Conforme Dib (2008), outros autores

agregam que a medida não considera importadores, com exceção do estudo de Oviatt e McDougall (1994), e que grande parte dos estudos sobre intensidade das exportações foram feitos com empresas americanas e canadenses, exemplo de Knight (1997), no sentido de que empresas se comportam de maneira diferente em zonas comerciais livres que em ambientes domésticos, independentemente do tamanho e tipo (KNIGHT, 1998). Mais recentemente com os estudos de Moen (2002), de Knight, Madsen e Servais (2004) e Gabrielson (2005) por exemplo, pesquisadores europeus evidenciaram que empresas européias se internacionalizam mais rapidamente dentro da Europa, enquanto autores como Kuivalainen *et al.*, (2007) demonstraram que empresas podem crescer sem necessariamente criar operações em outros continentes, a exemplo das empresas da Oceania, conforme os estudos de Coviello (2015), oriundas de mercados domésticos pequenos e abertos (KUIVALAINEN; SUNDQVISTA; SERVAIS, 2007).

De modo similar ao preconizado pela escola nórdica, o *modo de entrada* em mercados internacionais pelas empresas estudadas parece ser mesmo via exportação de produtos (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Entre as possíveis abordagens, seja por meio de exportação e acordos contratuais; ou *joint ventures* e investimento direto, segundo Koch (2001), para a literatura de negócios internacionais, os diversos modos de entradas são associados a variados graus de compromisso, exposição a riscos, controle e retornos financeiros. No caso específico de pequenas empresas exportadoras, a falta de recursos sugere que identificar e administrar distribuidores seria estratégico para se beneficiar de futuras oportunidades (KNIGHT, 2000).

No Brasil são encontradas evidências empíricas deste fenômeno, principalmente nas pesquisas de Freitag Filho e Amal (2008), que identificaram a tendência de operações internacionais serem realizadas em parceria. Outros autores também identificaram que a capacidade de perceber e alimentar redes de relacionamento, conforme Fellini, Castro e Souza (2012), parecem refletir medidas estruturais, escassez de recursos e uso intensivo de conhecimento, características que cabem em diversas tipologias de BG, mas também dizem respeito a atitudes de assunção de risco (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Na perspectiva da teoria de redes de relacionamentos, pode-se afirmar então que a rede fornece recursos para a internacionalização, na qual redes de indivíduos e o

conhecimento tácito que integram são vistos como oportunidade, assim considerando-se em pequenas empresas, os relacionamentos são desenvolvidos por indivíduos, na figura dos proprietários (RUZZIER; HISRICH; ANTONIC, 2006). Segundo Johanson e Vahlne (2009), a literatura sobre redes de relacionamentos enfatiza o papel das estratégias de cooperação, alianças estratégicas e redes internacionais, e sugere que a rede de relacionamento de uma empresa envolvida em negócios internacionais é mais suscetível a especificidades de indivíduos que a questões entre países, por isso, seriam buscadas precocemente alianças estratégicas e o uso de canais (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Além disso, embora a relação entre a diversidade de países e a diversificação de mercados entre as BG's não tenha sido estudada em profundidade, segundo Jones e Coviello (2005) o conceito de distância entre países pode ser um indicador de intensidade das atividades internacionais das empresas. A literatura de BG geralmente enfatiza a experiência do fundador da empresa, considerando o escopo das atividades internacionais, dado que as empresas geralmente aumentam a abrangência internacional por meio de ações empreendedoras engendradas por orientações estratégicas (MCDUGALL; OVIATT, 2000). Assim, BG são vistas como empreendedoras, quando exibem uma mentalidade global, portadoras de competências e capacidades específicas para superar hostilidades, incertezas e barreiras de entradas (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996).

4.2 ANÁLISE DOS CASOS

Segundo Knight (2001), as dimensões da OEI evidenciam iniciativas estratégicas que favorecem o desempenho organizacional, em outras palavras, qualidades que geralmente são associadas a empresas *born-globals*. Para conceituar os comportamentos empreendedores das empresas num contexto internacional, existem muitos estudos que utilizam a OE como uma filosofia fundamental que explica as diferenças de crescimento e desenvolvimento das empresas internacionalizadas (LUMPKIN; DESS, 1996).

Nesta seção são apresentados os resultados decorrentes da realização de entrevistas com os proprietários das empresas delimitadas como amostra desta pesquisa. Com o objetivo de identificar nas empresas estudadas um conjunto de práticas gerenciais aplicadas ao setor do aerodesporto, como demonstra o quadro 8, foi aplicado como base conceitual uma adaptação de cada dimensão OE sob o contexto internacional (MARTENS; FREITAS, 2008).

Segundo FREITAS *et al.*, (2012), a importância de cada dimensão para prever a natureza e o sucesso de um empreendimento, depende de fatores externos, fatores internos e das características dos líderes da organização, podendo a OE ser constituída por diferentes combinações das cinco dimensões, ou mesmo por apenas algumas delas. A seguir é feita uma breve abordagem sobre cada dimensão num contexto internacional.

4.2.1 Inovatividade

Esta seção trata da dimensão Inovatividade e apresenta categorias e elementos que são apontados pela literatura como práticas que caracterizam a OE, conforme foi relatado pelos executivos das empresas entrevistadas. A seção está organizada de acordo com as categorias do estudo de FREITAS *et al.*, (2012), entretanto com elementos que foram adaptados ao setor (Figura 7).

Dimensões da OEI	Elementos Gerenciais	
	Categorias	Práticas Gerenciais
INOVACÃO	Produtos para o mercado internacional	Pesquisar, Identificar, Desenvolver produtos, parcerias e tendências
	Novos processos para atuar no comércio internacional	Modelos de Qualidade, Modernizações, Diferenciações nos processos produtivos e administrativos
	Recursos Financeiros	Investimentos, Certificações, P&D, Marketing Internacional, Patrocínios, Publicidade, Premiações
	Criatividade para atuar internacionalmente	Eventos, Campeonatos, Feiras, Festivais, Demonstrações, Expedições
	Diferenciação pelo mercado externo	Marca Brasil, Produtos Custo Benefícios, Qualidade, Segmentação

Figura 7 – Práticas gerenciais de Inovatividade

A partir da análise das categorias que permitem caracterizar a inovatividade internacional, cabe destacar que as práticas para atender o mercado internacional nas empresas de voo-livre, objeto da pesquisa, estão expressas por ocasião do estudo-piloto. Segundo (MARTENS; FREITAS, 2008), talvez esta seja a mais importante dimensão da OE no contexto estudado. Para compreender como ela repercute nas organizações,

consideraram-se produtos e serviços, processos, recursos financeiros, criatividade e diferenciação.

Exemplos que retratam a prática de lançar novos produtos podem ser ilustrados com trechos dos relatos dos proprietários, referindo-se a novos lançamentos, adequações e frequência de desenvolvimento.

Sobre Novos Produtos, segue:

"[...] foram mais de 40 produtos desde 2000 quando a gente trouxe o André (projetista) da Suíça, ele já tinha uma bagagem grande, a gente desenvolveu rápido, não é? Já começamos com parapente de competição, serviu de protótipos, parapente de escola, intermediário, não é? Em dois anos a gente já tinha um mix de produto que nem da Nova [...]" (Sol Parapentes);

"[...] tenho uma linha de 5 bullets em diversos modelos, cada um é feito à medida do comprador, além de serviços de manutenção e importação de asas-deltas [...]" (Rotor Harnesses);

"[...] a gente chegou a exportar pra 21 países, né?! Exportar super bem com cinco produtos diferentes na área de voo livre, né?! Teve o TAV1000, TAV10008k, teve a 2000, teve a 1500 e o Conquest [...]" (Tirante A);

"[...] é, não adianta eu lançar um produto para iniciante, não adianta eu lançar um produto só para piloto mais experiente, não adianta eu lançar um produto para o piloto que só quer fazer voozinho mosca de padaria, não adianta eu lançar um produto só para o cara que quer fazer viagem. Não. Eu tive que pegar um produto que englobasse tudo isso, mais o mercado lá de fora, porque hoje é tendência mundial esse tipo de asa [...]" (Trike Icaros).

Percebe-se na fala dos proprietários, a necessidade de inovação e a preocupação evidente de acompanhar continuamente as mudanças de mercado, retratando a variedade de produtos ofertados (LUMPKIN; DESS, 2001; ZAHRA; COVIN, 1995).

Segundo (LUMPKIN, 2005), a inovatividade refere-se ao esforço de uma organização em encontrar oportunidades que resultem em melhorias de processos; inclusive conforme (KNIGHT; KIM, 2009) corrobora com os resultados da análise da pesquisa quando os relatos destacam as adequações, modificações e inovações em produtos, processos e na própria organização em si, como fica evidente na inovação em processos.

Sobre Processos e Melhorias, segue:

"[...] sim, aí na melhoria contínua já é nossa filosofia de trabalho aqui dentro, que é o Kaisen, não é? É no sujeito que tem bem forte na parte de produção, não é? E na interação do cliente, como a gente fala muito com o cliente final, estamos sempre buscando a personalização de produtos [...]" (Sol Parapentes);

"[...] e ele (distribuidor alemão) que veio com essa condição de que para ele ser meu representante eu tinha que certificar no DHV os meus equipamentos. E era um processo, para mim, na época, complicado [...]" (Rotor Harnesses);

"[...] em 2010 a gente participou da Copa Icaros na França, e aí a gente adequou o processo produtivo pra atender as normativas da CE. Fizemos com ajuda do Sebrae os preparativos, mas toda a certificação foi por nossa conta mesmo [...]" (Tirante A);

"[...] depois de 2006 que a gente começou a fazer as exportações diretas, que aí a gente em 2005 começou o processo de cadastro [Siscomex], até mesmo porque a gente começou a comprar tecido que é a matéria prima importada, outras além de sermos a única empresa certificada na Aeronáutica para a fabricação de trikes, nossa fábrica tem cinco áreas de montagem delimitadas no processo de manufatura, somos bem especializados [...]" (Trike Icaros).

Sobre inovações e recursos financeiros, o que se percebe é que são feitos investimentos em pesquisa e desenvolvimento em todas as empresas estudadas. Em algumas com mais ênfase, há recursos destinados para esse fim. Em outras, não há políticas deliberadas para gastos com testes, mas economia em prototipagem, certificações e parcerias estratégicas. A literatura aponta que uma das maneiras de medir a inovatividade seria os riscos financeiros investidos em P&D, embora neste estudo não tenha feito a verificação quantitativa dessas ações (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006; MILLER, 2011, 1992).

Sobre Recursos Financeiros, segue:

"[...] só que o ambiente era muito favorável, economicamente era muito rentável, não é? Mas uma coisa é o seguinte, não é? Hoje a rentabilidade é mínima, não é? Não posso errar na venda [...]" (Sol Parapentes);

"[...] então esse meu representante, como ele é fabricante de peças também em várias coisas, ele sabia qual era a exigência do certificado, então ele na fábrica dele, ele já fazia os testes e me falava "ó, você tem

que fazer isso, isso e aquilo", o desenvolvimento, entre a ideia e o produto pronto tem os testes e a própria ideia vai ter que ser muito remodelada, o produto até estar em uso mesmo, ser comercial, tem um custo alto [...]” (Rotor Harnesses);

“[...] é, mas a gente tem aí um planejamento pra meados do ano que vem, começar a trabalhar num projeto de exportação pra esse tipo de produto [...]” (Tirante A);

“[...] já em 1992 a Icaros mostrava o seu potencial de desenvolvimento, por exemplo um trike produzido especificamente para lançar um mini planador, projeto de outro engenheiro aeronáutico. Outro exemplo, o projeto do Triciclo Advanced estava praticamente finalizado, um ano após seu protótipo. O custo elevado de fabricação não permitiu lançar o produto no mercado, mas a experiência com o modelo e o know-how adquiridos valeram como base aos projetos posteriores [...]” (Trike Icaros).

Quanto ao elemento criatividade, segundo Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), a ação empreendedora em negócios internacionais pode ser considerada como capacidade de se adaptar, uma vez que sob uma perspectiva processual, a identificação e exploração de oportunidades são dinâmicas e dependentes da situação ambiental, sendo que a habilidade de explorá-las é essencial (LEITE; MORAES, 2015). Traduz-se assim, na disposição da empresa em apoiar e gerar possibilidades para que experiências, testes e melhoramentos diversos sejam realizados (BARRETO; NASSIF, 2014; AMAL; MIRANDA; FILHO, 2008; SHANE; VENKATARAMAN, 2007). Segue:

“[...] aí é a questão da empatia com a empresa, não é? Entendeu? Porque a gente é um dos primeiros a ter a inscrição (nos campeonatos), de ter essa visão de acrobacia, de ter um time de guris novos lá que foi o Renatinho, o Fábio Fava bem no começo, não é? Foram para a Europa, o negócio estava pegando aí tinha uma *vibe* boa, não é? Tem também as quebras de recordes nas expedições, isso já desde 2001, não é, vamos ver, 2001 já quebrou 400 quilômetros, que a imprensa deu muito mais importância a isso do que o cara que quebrou o recorde meia hora depois, não é? A imprensa lá fora dizia o seguinte: “É o Brasileiro, é o Cecel que fez, a primeira pessoa a fazer os 400 quilômetros no mundo.” [...]” (Sol Paragliders);

“[...] e também com a sorte da equipe (brasileira) querer vestir meu equipamento, um equipamento que era bem mais limpo. Para mim o campeonato é uma feira, que além do campeonato sempre trazer coisa nova, para desenvolvimento de produto, a gente está nós três (com os

dois filhos) na rampa para testar. A gente está em todos os lugares [...]” (Rotor Harnesses);

“[...] E aí, o fato da gente tá na feira, da gente expor lá, de começar a vender na Europa, né?! Trouxe alguns outros caras, né?! É, então, a gente apareceu na Thermik, que é uma revista alemã, né?! Aparecemos na Parapente Plus, que é uma revista francesa, né?! Fizeram reportagem e tal. Então isso gerou também leads, né, contatos do pessoal de fora. A gente participava de praticamente todos os campeonatos que eram importantes aí, dos que o pessoal procurava. Fazia camiseta, fazia boné, né, tinha um trabalho bastante forte aí. Porque a gente continuou nos canais com os instrutores, mas a gente começou a abrir alguns canais, um pouquinho diferentes. Por exemplo, o Guilherme Vaciloto, ele não é um instrutor, né?! Mas ele é um cara que agrega muito valor ao produto, porque ele conhece o LK (*s/w opensource*), ele dá curso, então ele passou a ser mais que um distribuidor importante nosso aí. E, os competidores. A gente fez parcerias com o Frank Brown, uma época, né?! E aí qual que era a parceria com o Frank? Ah, Frank, te dou o equipamento, você voa. Falei, cara, não tenho dinheiro para te dar, mas ó, te dou o equipamento, bota um adesivo na tua vela aí. Aí ele ia, voava com o equipamento, depois vendia, eu repunha o equipamento para ele. Então fizemos uma parceria né, não sei se mais marketing do que um canal de vendas em si, mas ele também trazia sugestões [...]” (Tirante A);

“[...] então, a gente tenta continuar mostrando o que é o certo e hoje a gente tem um grupo que chama *adventure fly team*, que na época foi criado pelo meu irmão, em 2005, 2004, que é justamente um grupo de pilotos e o objetivo é divulgar o Trike de uma maneira responsável. E junto com isso as feiras de aventura. Como a gente teve muita parceria na época com a ESPN, porque um dos protagonistas da ESPN é parceiro da gente, que é o Formiguinha, trabalhou muito para a ESPN e ele nos ajudou inclusive com muita matéria, porque é um cliente meu, ele é um cliente até hoje, voa com equipamento nosso, gravou o programa Off com equipamento e puxa a propaganda todinha da Trike Ícaros, assim como tem o Sabiá também, que tem um outro programa, que também é parceiro da gente. Então nessas feiras, eu acho que teve uma penetração mundial da Trike Ícaros [...]” (Trike Icaros).

As entrevistas com os 4 proprietários indicam ações de diferenciação, principalmente pelo número de produtos lançados, entretanto, fica claro que houve certas inovações em processos e o pioneirismo em lançar outras linhas de produtos, até que mundialmente. Aqui são relatados alguns exemplos dessas iniciativas:

“[...] é, ser imitado é bom. Mas no nosso negócio hoje, não é? Assim, não é, no nosso pensar, quem copia está vendendo, não é? Quando eu pego um parapente, eu apresento para o mercado, tudo que está naquele parapente para mim já é coisa testada, já é velha aquela tecnologia. A CX, por exemplo, é uma selete que não existia no mundo, não é? Ela criou uma tendência, todas as *carenadas* que existem aí, não é? Ele vem de um produto nosso [...]” (Sol Paragliders);

“[...] lá mesmo na Itália, o dono da (concorrente) se apresentou para mim, não como dono da (concorrente), como um qualquer, perguntou falando que meu cinto estava muito bonito, se ele podia dar uma olhada e tal. Aí eu com o maior orgulho falei "lógico, pá..." Aí mostrei, abri e tal e tinha um amigo dele filmando. E ele vendendo. Daí para frente já começaram a fazer muita coisa igual. A princípio, até a gente se adequar, porque esse tipo de equipamento, é um equipamento muito difícil na parte de que ele é feito sob medida. Não é tamanho P, M e G. Ele é uma roupa, como se você confeccionasse um terno, um tipo de um alfaiate. Tem que ser preciso...então, eu acho que o grande diferencial é pelo fato de eu ser diretamente um piloto de competição e um fabricante. Então não existe outro fabricante que tenha esse molde, esse vínculo, que seja um fabricante, o costureiro, o inventor, o desenhista e que seja o piloto que está em contato com todo mundo. Aí nesse ponto a própria fábrica de asas do [Wills Wing] me representa lá fora [...]” (Rotor Harnesses);

“[...] cara, sem dúvida é um problema. Mas se você também não for pioneiro, não inovar, não for, você vai ser sempre um seguidor. Seu risco pode ser menor, mas você nunca vai ser o cara que vai alavancar o mercado, que vai criar coisas novas. Então não sei, acho que é uma questão de opção. Você pode optar por ser um seguidor ou ser um inovador. Mas no nosso caso está meio que no sangue a questão da gente de inovar, de criar coisas novas [...] a gente consegue ser competitivo, consegue atingir o mercado de uma forma relativamente rápida, né?! [...]” (Tirante A);

“[...] a gente hoje tem um processo que eu acho que poucas empresas do nosso segmento têm. Aliás eu diria para você que até lá fora. Nós recebemos aqui a visita de um grande engenheiro, que participou da certificação de todas as aeronaves mundialmente, fez parte do grupo que discutiu as normas para ser atendidas pelos fabricantes e quando esse engenheiro teve aqui no Brasil, ele nos deu a honra de nos visitar, para dar um suporte técnico na parte de certificação de aeronave e aí ele veio nos fazer essa visita e nessa visita, ele ficou bastante impressionado com o sistema que a gente conseguiu desenvolver aqui, um sistema de rastreabilidade, um sistema que assegura a empresa em todo o implemento de fabricação [...]” (Trike Icaros).

Embora a diferenciação tenha a ver com inovações de difícil imitação, a análise permite perceber pelo relato dos empresários que o setor se caracteriza por apresentar práticas de imitações, entretanto o pioneirismo proporciona capitalizar o mercado antes que a concorrência consiga (SLEVIN; TERJESEN, 2011).

4.2.2 Assunção de Risco

Já considerando a dimensão assunção de risco, para analisar as categorias e elementos do risco internacional, foi adaptado o modelo de Freitas *et al.* (2012) e adicionalmente o levantamento de Leite e Moraes (2014) completa o entendimento, considerando as empresas brasileiras. As categorias da dimensão estudada são apresentadas na Figura 8:

Dimensões da OEI	Elementos Gerenciais	
	Categorias	Práticas Gerenciais
ASSUNÇÃO DE RISCO	Risco geral	FORTE TENDENCIA A PROJETOS DE ALTO RISCO PARA ATENDER O MERCADO EXTERIOR
	Risco de decisão	PREFERENCIA DOS GESTORES POR AGIR COM AUTONOMIA E ASSUNÇÃO DE RISCO PESSOAL PARA EXPLORAR O MERCADO EXTERIOR
	Risco financeiro	RISCO DE PERDA FINANCEIRA OU SEM PREMIO
	Risco de negócios	AÇÕES DE GRANDE PORTE DEVIDO A HOSTILIDADE DO AMBIENTE

Figura 8 – Práticas gerenciais de assunção de risco

Segundo McDougall (1989), a assunção de risco é entendida como a disposição das empresas por realizar investimentos para atender o mercado exterior, que envolvem arriscar sob incerteza, entrar em mercados desconhecidos. Percebe-se no relato dos entrevistados, práticas que enfatizam o comportamento empreendedor, por exemplo na categoria risco geral:

“[...] num mercado assim, o cara sabe o preço do parapente em qualquer lugar do mundo e se alguém resolver liquidar parapente em algum lugar do mundo, o mundo todo vai saber, não é? [...] o produto nunca vendeu tanto quanto imaginava, não é? Mas a imagem que ele deixou para quem não, para quem não estava apto a voar com ele foi ruim [...]” (Sol Paragliders);

“[...] no começo, costurando sozinho, a gente tomou muito na cabeça, porque tinha equipamentos que eu mandava para fora e os caras "pô, não fecha o equipamento, não cabe..." Sem os representantes, você ficava no prejuízo, porque ou você tinha que mandar um outro para o cliente ou o cliente simplesmente desistia da venda e você perdia a

maior grana, porque o negócio como é feito sob medida, muitas peças ficaram encalhadas, retornaram e tal, e com isso a gente teve um problema de aceitação de imagem [...]” (Rotor Harnesses);

“[...] o risco é maior, né?! Sempre que você exporta, você coloca o produto pra fora, é, se você tem um problema no produto, pra você resolver é muito mais complicado, né?! A gente teve um case que não foi nada legal, da Coréia, a gente mandou uma peça pra lá e por um engano na produção aqui o software do TAV1000 foi software no 1500, foi no 1500 fizeram uma troca, putz, foi um prejuízo pra resolver o problema e tal, queima de imagem, né?! [...]” (Tirante A);

“[...] então a gente queimou mercado por conta disso. O mercado não estava preparado para o tipo de asa que a gente estava vendendo. A gente tentou puxar o mercado internacional para o interno, mas óbvio que quando fizemos o projeto, era para o internacional, tentando puxar o internacional para o nacional, para que o nacional também evoluísse. Mas não foi aceito. Na verdade, não tinha piloto preparado como os pilotos lá de fora [...]” (Trike Icaros).

Sobre riscos em ambiente internacional, pode-se dizer que além de ser um assunto preponderante na literatura de empreendedorismo, têm crescido os estudos de internacionalização de empresas, de acordo com Leite e Moraes (2014). Neste caso, considerando a tomada de decisões, refere-se a tudo que afeta o modo e o escopo de operação (FIGUEIRA-DE-LEMOS; JOHANSON; VAHLNE, 2011).

Sobre risco de decisões internacionais, segue exemplos coletados com os proprietários:

“[...], mas quando o produto tem que ser assertivo, quando ele vai para o mercado, sabe? Esse compromisso não é o mercado que determina o lançamento, a gente, claro a gente quer trazer o produto na data certa, pro cliente certo, não é? Mas se o produto não estiver pronto, não, esquece, não é? O mal, o mau produto ele pode desconstruir muito, não é? No resto do mundo não tem homologação, só na Europa que tem isso, não é? [...]” (Sol Paragliders);

“[...]A gente adquire novos *dealers*, mais sobre recomendação de outra e tal, então já é uma coisa mais confiável ou de uma escola grande como a gente pegou um representante novo na Alemanha agora, uma escola grande que acho que é a maior escola que tem lá. Então já tem um nome confiável [...]” (Rotor Harnesses);

“[...] eu acho que principal, em termos de processos principalmente a adaptação às normativas européias aí, né?! Se eu vou gastar aí 30, 40.000 reais numa homologação, quantos Conquest (produto pioneiro)

eu tenho que vender pra pagar isso, né?! Mas aí também cara, com a redução do volume, com a crise, tudo mais, a gente parou também um pouco de investir [...]” (Tirante A);

“[...] por exemplo, na Argentina colocamos um representante, que ele abriu um *site* nosso, que é o nosso site que foi reproduzido para a Argentina, nós tivemos reuniões com a ANAC lá na Argentina, para aceitar o nosso LSA uma vez que a Argentina também está adotando o LSA [...]” (Trike Icaros).

Considerando o risco financeiro, categoria que foi relatada com grande ocorrência nas empresas pesquisadas, segue:

“[...]o risco financeiro é impensável hoje, não é? Mas as margens valiam a pena, tanto que o dólar estava em quatro, no Brasil a gente nunca, nunca usou um dólar acima de 3,20, isso lá em 2002, 2003, os concorrentes aqui, não é, faziam dar o dólar ainda no paralelo, não sei o quê, era 4,20, não é? A gente já botou os preços em real, tudo, não tinha nada de dolarizado, essa coisa toda, não é, por quê? Porque 80% do que nós produzíamos ia para o exterior, e a margem era gigante, o preço era fora da curva. Aí deu um problema de gente lá fora vindo comprar o parapente aqui, não é? Mas isso também foi esporádico, não é? Mas o cara vinha para o Brasil, comprava o parapente no mercado interno, pagava passagem, pagava as férias dele, não é? E ainda voava, não é? Então, então qual é o risco? O risco de calote era gigante, não é? Mas o ponto de vista conjunto você tem um olhar sobre o conjunto, não é? Então hoje, por exemplo, não posso me aventurar no país, não é? Isso não tem mais como, não é? Você vai lá no país, não sei o quê, em 2011, o Japão é um país muito difícil de entrar, tem três redes de escolas lá, não é? E elas dominam o mercado, não é? Eles têm o controle, lá é oficial ou não, não é? Não posso chegar e dizer, mandar uma vela, que nem eu fazia antigamente, mandava dez velas para a França, o negócio estava desenfreado, não é? A gente deu crédito à vontade porque se alguém não pagasse, já resolvia o nosso problema, entende? [...]” (Sol Paragliders);

“[...] eventualmente eu já tive representantes que me deram calote. Por exemplo, eu tive um representante no Japão, que era um brasileiro, filhos de japoneses que foi morar no Japão e ele começou a me representar e ele vendia bem e então eu fazia... Mandava na frente e ele me pagava depois. E aí teve uma leva de equipamentos que eu mandei e o cara simplesmente sumiu, deve ter recebido dinheiro e sumiu [...]” (Rotor Harnesses);

“[...] então o cara pega lá um arduino, uma plaquinha lá, monta lá, começa a vender, sem garantia, sem suporte, sem assistência. Depois o

cara fecha, vai embora, some, deixa todo mundo na mão, né?! E jogou o preço lá embaixo né, o cara vende barato, né? A gente tenta, na medida do possível, mitigar o risco, buscar caminhos aí pra que isso não afete a vida pessoal e tudo mais. Apesar de que afeta, né cara?! Essa crise aí foi punk, foi punk pra todo mundo, afetou pessoalmente, afetou as finanças pessoais sem dúvida nenhuma [...]” (Tirante A);

“[...] já teve muitos projetos que a gente pegou e jogou fora, ou seja, não valeu a pena o investimento. Para você ter ideia, teve um outro projeto em um outro Trike que eu até gostaria muito hoje de voltar a trabalhar nesse projeto, mas eu acho que em virtude hoje das dificuldades, da certificação, então você vai largando. Um projeto de uma asa para mim não sai por menos de cento e cinquenta mil dólares, hora/homem, desenvolvimento e o meu intelectual. E depois que eu fizer tudo isso, gastar com tudo isso, com todos esses softwares que tem, eu vou ter que eu sentar ali e vou ter que voar, eu vou ter que testar [...]” (Trike Icaros).

Assunção de risco internacional é uma inclinação de tomar risco diante de incertezas nos mercados internacionais, segundo Covin e Miller (2014). Sugere a noção de experimentação e atuação fora das práticas convencionais em operações de mercado estrangeiro, conforme Lumpkin e Dess (1996). Todavia, apoia-se no argumento de que hostilidades nos mercados internacionais limitam a escolha estratégica e encaminham estratégias mais conservadoras de negócios internacionais (MILLER, 2011). Sobre risco em negócios internacionais, seguem relatos:

“[...] não, não, mas o que eu estou vendo é assim, que os países que têm as marcas, não é, se fecharam. Por exemplo, a Coréia mesmo implantou, aumentou o imposto de importação de parapente, não é? [...]” (Sol Paragliders);

“[...] hoje em dia que a gente... O equipamento fica pronto... Lógico, a gente tem *dealers* e tem *dealers*. Tem *dealers* que eu mando de olho fechado, antecipado e sei que o cara vai pagar e também é uma flutuante. Às vezes o cara me manda antes, o dinheiro, às vezes ele "pô, eu vou receber, o cara não estava com dinheiro agora, vou receber e te mando daqui a um mês e tal...", mas é confiável, entendeu? Antes, não. Antes a gente mandava e... Por causa da falta de credibilidade no prazo de entrega, perdi produto, perdi dinheiro [...]” (Rotor Harnesses);

“[...] então o problema dos nossos produtos, no mercado de nicho, em forma geral é que a gente tem volume pequeno, então a gente tem que ter margem grande, né?! Pra pagar a estrutura, pra pagar o aluguel, impostos, funcionário e tudo mais, né?! E, tiveram vários fatores. Teve

um aumento da competitividade, vamos dizer assim, não muito saudável, né?! Porque são empresas pequenas, informais, né? Sem muito comprometimento com o cliente no futuro, né?! Aliado à crise e também um fenômeno que não aconteceu só no Brasil, aconteceu no mundo todo [...]" (Tirante A);

"[...] tem a questão da certificação também, que está tudo parado. Hoje em dia todas as empresas do ramo estão paradas com essa questão da certificação. Imagina eu vou ser teu representante, o que eu preciso?" "Oh, você precisa em primeiro lugar, você precisa comprar uma aeronave nossa, top de linha, segundo lugar, você precisa comprar sessenta mil dólares em material para você ter em estoque para poder atender essa matéria e o nosso contrato é tanto por ano." Então aí dá para ver claramente o tipo de barreiras que enfrentamos [...]" (Trike Icaros).

4.2.3 Proatividade Internacional

Entre as práticas apresentadas nas entrevistas, vale ressaltar que as empresas de aerodesporto necessitam de monitoramento contínuo do mercado internacional. Para as organizações serem consideradas proativas, precisam identificar necessidades futuras, enquanto algumas antecipam mudanças e exploram novas oportunidades de negócios internacionais (MARTENS *et al.* 2016). Considerando a escala multidimensional de Lumpkin e Dess (1996), a proatividade deve ser considerada não apenas como uma forma sistemática de adaptação ambiental, mas de certa forma como a capacidade de reinvestimento da empresa em comparação aos rivais na mesma indústria (COVIN; WALES, 2012; GEORGE; MARINO, 2011; LUMPKIN; DESS, 2001).

A Figura 9 apresenta as categorias que compõem a dimensão proatividade.

Dimensões da OEI	Elementos Gerenciais	
	Categorias	Práticas Gerenciais
PROATIVIDADE	Monitoramento	MONITORAMENTO E PESQUISA DO MERCADO EXTERIOR
	Antecipação	PIONEIRISMO E TENDÊNCIA DE ATAQUE AO MERCADO EXTERIOR
	Resolução de problemas	PARTICIPAÇÃO E CONTROLE COMO PLANEJAMENTO PARA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS E OPORTUNIDADES
	Adaptação e flexibilidade	DISPONIBILIDADE E ACESSO DE PESSOAS, RECURSOS E EQUIPAMENTOS NECESSARIOS PARA TER HABILIDADES DE FLEXIBILIDADE PARA ATENDER NECESSIDADES DO MERCADO EXTERIOR

Sobre monitoramento foram verificadas as seguintes ações:

“[...] mas a questão que o mercado já está consolidado, quando acontece alguma coisa, não é? O negócio já, não é, a maturidade, o mercado, quem pratica tem uma certa maturidade. Mas aí depois o que acontece, vendo as revistas européias, tudo, acompanhou muito o que estava acontecendo na Europa, por revista, principalmente, não é? Até porque, porque toda bibliografia, toda referência da coisa ela sempre foi do exterior, não é? Ah, você assina a revista do Japão, da França, da Espanha, da Itália, dos Estados Unidos, então tudo isso que está ali, não é, os próprios meios, não é, depois chegou a *internet*, hoje também você: “Ah, quem são os blogueiros aí de coisa, não é?” [...]” (Sol Paragliders);

“[...] a gente tem hoje muitos pilotos pelo mundo afora, que tem um apoio da gente para voar e a gente colhe muitas ideias desses pilotos também para inovação ou algum detalhe no cinto, “po, eu estou sentindo que essa bolsa aqui podia ser um pouco mais profunda para o rádio ou o paraquedas está incomodando um pouco, a placa assim, assim, assado...” Então a gente incentiva com os campeonatos e com as competições, *demo-days*, feiras, revistas [...]” (Rotor Harnesses);

“[...] hoje, quando a gente foi pra Saint Hilaire (Copa Icaros) a outra vez, só tinha expondo lá a Flytech e a Flymaster. Aí na segunda vez que a gente foi já tinha três caras novos, tinham surgido outros. Um deles francês, né?! Aí começa, entendeu? Começou a pipocar fabricante de variômetro no mundo, no mundo todo. Mas já era esperado isso, tanto que especializamos o nosso para acrobacias [...]” (Tirante A);

“[...] então esse da Itália foi um cara, um instrutor italiano veio aqui, viu o produto, se interessou e quis mandar um para lá. Agora América Latina, aqui os países daqui é tudo direto. É gente que entra em contato conosco por meio de *site*, de *e-mail* e listas de grupos nas redes sociais [...] mesmo porque a gente também está em contato com o que está acontecendo lá, porque aí a gente acaba participando de grupos e tudo mais, então a gente tem contato com as novidades que estão acontecendo lá porque os fabricantes lá também usam essa ferramenta, então a gente sabe o que está acontecendo lá do mesmo jeito que eles têm acesso ao que está acontecendo aqui [...]” (Trike Icaros).

Já considerando as ações de antecipação praticadas pelas empresas estudadas, segue:

“[...] porque se a gente pensar pela dinâmica do negócio, pela energia e pelo resultado financeiro, não é? De 2010 em diante isso é uma questão de Brasil, não é? No Brasil várias coisas que perderam o dinamismo precisavam ter escala ou outra coisa para sobreviver, não é? Mas para a indústria, a manufatura e grande parte veio do importado para tampar essa falta de dinamismo, falta de produção, não é? Mas foi justamente quando a gente duplicou o número de itens a oferecer, não é? Ah, dois

parapentes A, três parapentes B, chegamos a ter dois C, não é? Foi o caso onde está 90% do mercado, não é? A gente diz: “Não, hoje o ambiente não está bom para fazer isso, mas vamos cuidar de 90% do mercado. O quê que 90% do mercado quer? Ah, ele quer qualidade, peso, resistência, durabilidade e segurança.” Por exemplo nós trabalhamos forte em cima disso, a gente foi a primeira empresa no ano passado a lançar 40% do parapente sem ter tratamento químico, as linhas que ele tem ninguém usa no mercado ainda, que é uma linha extremamente moderna [...]” (Sol Paragliders);

“[...] é inovando também, porque a gente tem vários que já me copiaram, como me copiam, mas a gente está sempre, mesmo num produto copiado recentemente, a gente está sempre inovando nesse produto. Cara, foram várias. Foram várias. Eu não sei exatamente numerar quantas, mas... porque aí a gente, eu realmente fiquei sólido no sentido de credibilidade. Então a galera começou a acreditar que o meu equipamento era melhor do que um que vinha de fora. E aí eu como sempre fui muito criativo, eu aí dei asas à imaginação e fui inovando, inovando, inovando, cada vez mais, e aí fica difícil do cara seguir. Então os caras ficam esperando lançar alguma coisa para copiar, mas não sabem ao fundo o porquê daquilo, vê que está funcionando, aí vai e copia [...]” (Rotor Harnesses);

“[...] então, tudo isso somado, cara, mais as oportunidades que apareceram para a gente no mercado de rastreamento e telemetria, a gente tirou o foco realmente do voo livre, né?! A gente viu que a gente ia continuar batendo cabeça e a possibilidade de crescimento era muito pequena, né?! Hoje estamos pesquisando o mercado de frotas e transporte, mas a tecnologia é do que desenvolvemos para o voo-livre [...]” (Tirante A);

“[...] sim, todos os competidores da gente não estão a nossa altura, porque nenhum é certificado e nenhum é regulamentado. Então nós estamos 100% do mercado, somos a única empresa registrada na Aeronáutica [...]” (Trike Icaros).

Para as empresas, a proatividade é sobre tomar iniciativas para conquistar oportunidades, interpreta como ações que iniciam um relacionamento com o cliente ao longo do tempo, buscando uma fidelização, sendo uma relação que para ser mantida, o gestor deve ter uma atitude de resolução de problemas ao invés de simplesmente seguir o mercado e segundo Dess e Lumpkin (2005), antecipar mudanças ou problemas emergindo (FREITAS *et al.*, 2012).

Sobre resolução de problemas, foram considerados os seguintes relatos:

“[...] tem que surpreender o cliente. O cliente tem uma expectativa, ele quer alguma coisa, mas você tem que surpreender ele, não é? Tem que preencher bem, não é? Cumprir a promessa da entrega. E aí vem, vem a inovação e a pesquisa tecnológica e isso, isso é legal porque a gente trabalha com o Senai, trabalha com a Universidade Católica, aqui, não é, os laboratórios, não é? Hoje bem bacana isso, não é? Não tem extremo, mas estamos estruturando agora nesse ponto a gente pode vir com gestão de projeto, essa coisa toda assim, não é? Até para quê? Para ter essa, uma metodologia de pesquisa, não é? Banco de dados, não é? Banco de materiais, banco de testes. Daí então isso tudo já é importante para nós, é essencial, mas eu digo assim, o que a gente tem é uma sintonia, principalmente, com a Apex, por exemplo, lá em Brasília, o MDIC lá também, não é? Parte mais sobre tratativas burocrática, regras comerciais, esse lado assim, não é? [...]” (Sol Parapentes);

“[...] o *bullet* depende de uma regulagem simples, uma afinada simples e o cara, se não afina, fica ruim o cinto, mas o cara não se preocupa em aprender, aí ele prefere criticar. E como a gente está muito nesse nicho, nos campeonatos, ali na rampa para auxiliar o cara, a gente já resolve o problema. As outras marcas não têm o cara, então o cinto às vezes fica ruim para o resto da vida, porque o cara não tem quem cuida. Meus representantes fazem assistência técnica lá fora. Isso tem que ser, porque senão aí não funciona. Os meus melhores representantes são aqueles que no pós-venda, os caras fazem até manutenção de costura, os caras têm a máquina de costura, se precisar trocar um zíper, uma peça. Isso nós fazemos por meio de treinamentos, manuais. Alguns *dealers* que são bons, tipo, sei lá, tem vários que faz a maior [fuça], mas também tem hoje em dia a internet, várias vezes eu vejo foto ou filmagem de cara que está com equipamento desregulado, eu já mando uma mensagem no Facebook mesmo, particular, que nem outro dia, eu montei uma fotinha indicando "ó, aqui, está vendo o equipamento da forma certa?" Daí mandei a foto dele "ó, olha como é que está o seu?" Aí o cara corrigiu, um cara do Uruguai até! [...]” (Rotor Harnesses);

“[...] é, isso é, a estratégia foi essa pelo seguinte, né?! O cara que vende Sol já conhece o produto brasileiro, não tem um, ele não tem uma resistência a produto brasileiro, né?! Mas apoio governamental assim? Cara, não. (Como empresa incubada) a gente vive num ambiente muito propício a esse tipo de coisa, né, cara?! Mas eu não sei, acho que é muito mais uma rede de contatos e networking que a gente faz do que efetivamente apoio financeiro ou apoio fiscal ou alguma coisa assim. Então a gente tá sempre muito envolvido com o pessoal do Sebrae, tem o pessoal de APEX, faz um trabalho legal de exportação, participei de um programa de APEX recentemente e tal. Mas pra ser bem honesto, cara, não sei se, sempre agrega uma coisinha ou outra, mas não sei se é uma

coisa que fez um diferencial no negócio. Missão comercial com APEX não fiz nenhuma [...]” (Tirante A)

“[...] nós marcamos uma reunião com ANAC lá na Argentina, quando estávamos em fase de certificação aqui no Brasil e mostramos para eles "olha, nós estamos colocando um representante, esse representante vai trabalhar lá na empresa local” Mesmo porque o trike lá na Argentina não é reconhecido como ultraleve, eles só reconhecem como sendo ultraleve lá aeronave de asa fixa. Então a gente fez esse trabalho junto com a Argentina lá, e agora eles mandaram e-mail para a gente que eles vão realmente aceitar a nossa certificação. Mesmo porque está indo trike montado para lá. Fizemos tudo em contato, a pessoa se interessou, o argentino veio para cá, o pessoal mandava muito e-mail, muita consulta. Lá no passado, bem lá atrás, lá para 2002, 2003, existia um fabricante que a gente chegou a mandar algumas asas, o pessoal veio comprar aqui pro fabricante de lá, para atender o mercado lá. Entendeu, mas aí o fabricante fechou...[...]" (Trike Icaros).

A leitura das entrevistas traz o entendimento de que novas tecnologias operacionais, como certificações de processos exclusivos e produtos únicos, são inovações que foram criadas no próprio chão de fábrica, como reflexos da capacidade de adaptação e flexibilidade tecnológica, muitas vezes por conhecimentos específicos dos próprios empreendedores (LEITE; DE MORAES, 2014; LEITE; MORAES, 2015).

Segue exemplos de flexibilidade tecnológica para atuar em mercados internacionais:

“[...] primeiro licenciava produto, a gente certificava na AFNOR, norma francesa bem mais simples. Com a decisão de internacionalizar em 2000, trouxemos o André (desenhista) para desenhar nossos próprios modelos, mas no começo, claro, vendendo nos outros mercados virgens que antes eu não podia, não é? A gente trabalhou muito rápido nisso, acho que foi em 2004, e a fábrica também foi certificada com DHV naquela época para ver se, não é só fazer o produto, é saber se você tem capacidade de reproduzir ele, não é? Depois, quando comecei a fazer, a gente já viu as dificuldades de se manter atualizado, não é? [...] já vendi muitos negócios, ah, máquina de teste internalizamos, fizemos máquina para testar o assento da cadeirinha. Tem, ah, o banco de teste de costuras, não é, então nós não fazemos o que está todo mundo fazendo: “Opa, vamos fazer assim, vamos testar, vamos levar para laboratório”, então isso é essencial, não é? Já temos mais de 20 tecnologias próprias, acho que tem relação com proatividade, não é? Hoje quem entende o mercado aí também tem uma coisa, o mercado ele está segmentando, olha aí, não é, o que está vendo ali (quadro na parede com novos desenvolvimentos), não é, está vendo um, dois, três, quatro, cinco, seis,

sete, oito, nove, dez, onze, doze, treze, catorze velas, mais o protótipo, não é? Isso é para atender exatamente o mesmo tamanho de mercado que cinco anos atrás tu atendias com a metade [...]” (Sol Paragliders);

“[...] quando a fábrica (de asas-deltas) começou a me representar, começamos a mandar, mandar, mandar cinto e os caras reclamaram que a abertura do paraquedas era muito dura, muito difícil de tirar o paraquedas da bolsa. Aí a gente começou a se adequar para atender uma necessidade básica que é a segurança numa abertura de paraquedas. Fiz investimento em processos, em modelagem, em dispositivos no equipamento, até chegar uma hora que ficou bom e logo depois disso também eu tinha que certificar no DHV os meus equipamentos. E era um processo, para mim, na época, complicado. Se você tem que apresentar um manual em inglês, uma discriminação de todo o material e o certificado é bem técnico, tipo, abertura de paraquedas, a pressão para você sacar o paraquedas da bolsa não poderia ser maior do que doze quilos, entendeu? Então aí a gente teve que adequar novamente a bolsa, a abertura de paraquedas para a gente conseguir se enquadrar nessa exigência do certificado [...]” (Rotor Harnesses);

“[...] a gente não pode se dar ao luxo muito de procurar os substitutos, a gente recebe mais demanda do que a nossa capacidade de desenvolver, né?! Então, por isso, a gente acaba ficando orientado às oportunidades que aparecem, então, por exemplo essa mudança de linha de produtos, essa mudança é difícil pelo seguinte, né?! A gente tem um ponto em comum, que é a tecnologia. Então, muito da tecnologia que a gente criou para o voo-livre, a gente usa hoje aqui (controle de frotas), agora preciso me adaptar ao cliente, criar administração, crescer a gestão, não só o produto mais [...]” (Tirante A);

“[...] eu acredito que sim, se a gente trouxer parceiro, se a gente começar a trabalhar nesse foco, e a gente vai começar, por isso que hoje o nosso objetivo até por questões de demanda, eu precisaria ampliar a coisa toda (organização) para dar demanda de produção, hoje o nosso objetivo... Hoje o nosso foco está sendo América do Sul, no geral. Por quê? Porque América do Sul é mais fácil para eu competir, ou seja, hoje os grandes fabricantes lá fora não conseguem mais entrar aqui no Brasil por conta da Trike Ícaros, não apenas pelo preço, mas porque não tem assistência, não tem manutenção, não tem uma pessoa técnica para cuidar disso, não tem o que a gente tem hoje que é o *know how* que a gente desenvolveu nesses trinta anos. Direto, até mesmo para sobreviver, a gente sente essa necessidade, o cliente cobra, enfim, não é só pegar "ah, não, o cara fez um recorte lá na Ásia e a gente vai fazer aqui também só para dizer que fez..." Não. O cara fez um recorte na Ásia, a gente vai renovar a asa aqui. Entendeu? [...]” (Trike Icaros).

4.2.4 Agressividade Competitiva

Sobre a dimensão agressividade competitiva, para analisar as categorias foi utilizada a discussão de Lumpkin e Dess (1996; 2001), que trata a dimensão como reação a ameaças, resumidamente como respostas às ações da concorrência, denominando-a como responsividade (COVIN; LUMPKIN, 2011; MARTENS; FREITAS, 2008).

De acordo com os proprietários das empresas, são ações que desafiam diretamente os relacionamentos criados, a competição em mercados novos ou estabelecidos, especialmente a lealdade dos canais de distribuição, conforme as Figura 10.

Dimensões da OEI	Elementos Gerenciais	
	Categorias	Práticas Gerenciais
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	Reação a competição	MOVIMENTAR EM REAÇÃO OU COM PROTAGONISMO AGRESSIVO EM RELAÇÃO AOS COMPETIDORES E MUDANÇAS NO MERCADO EXTERIOR
	Competição financeira	BUSCA DE POSICIONAMENTO A CUSTAS DE FLUXO DE CAIXA, RENTABILIDADE
	Competição de negócios	AGRESSIVIDADE PARA CONFRONTAR TENDENCIAS DE MUDANÇAS DESFAVORAVEIS. IMITAÇÃO E COPIA OU USO DE METODOS DE COMPETIÇÃO NÃO CONVENCIONAIS
	Posicionamento de mercado	MARKETING INTERNACIONAL MIX PARA NOVOS PRODUTOS, SERVIÇOS, DISTRIBUIÇÃO E MERCADOS DIFERENTES

Figura 10 – Práticas gerenciais de agressividade competitiva

Seguem exemplos de reação a concorrentes:

“[...] a gente combate, a gente sofre no Brasil, por exemplo, não é? Alguma agressividade da concorrência, novos entrantes, não é? Ah, vamos fazer defesa comercial, ele manda direto da China via correio para a casa do consumidor, aí, daí entra mais barato, não sei o quê, só faz estrago. Só que esse é um canal que não se propaga, entende? Não é assim, a gente já teve marcas que estão saindo do mercado agora, não é? Nos últimos dez anos teve cinco marcas que já fizeram bastante alarido, não é? E que agora não são nem desejadas mais no mercado, elas conseguem vender direto, vender fora da escola, mas não acompanham. Ontem eu falava com uma empresa, todo mundo dá três meses de garantia, não é? Meu fornecedor dá seis meses, dá o dobro do tempo de garantia [...]” (Sol Paragliders);

“[...] é difícil de responder isso, acho que sou o mais agressivo, mas pela qualidade que já é reconhecida, e o voo livre é um mercado restrito, elitizado. Então todos praticamente se conhecem. Então os caras já sabem quem é o Rotor, quem é x, quem é y. E pela excelência que a

gente tem na preocupação de fazer um produto perfeito, isso satisfaz muito o cliente. Então isso já é uma maneira de brecar os concorrentes. Um outro fator é que o nosso cinto, apesar de ser uma peça com um preço elevado, ele em relação a muitos cintos lá de fora, ele tem um preço convidativo. E como é um mercado pequeno e é um trabalho difícil, não é massificado, os concorrentes não têm... Não existe muito isso de o cara falar "bom, vou quebrar o Nenê fazendo bem mais barato", porque o cliente não está interessado em pagar mais barato, ele está interessado num produto bom, na qualidade. no funcionamento, no estilo, na estética. Então é por aí. E inovando também, porque a gente tem vários que já me copiaram, como me copiam, mas a gente está sempre, mesmo num produto copiado recentemente, a gente está sempre inovando nesse produto. Essa fama a gente já tem impregnada na gente. Então o cara sabe que pegar um cinto meu, vai ser diferente do que pegar um copiado, mesmo que seja bem feito. Entendeu? [...]" (Rotor Harnesses);

"[...] é isso é uma coisa que mudou bastante, né! Quando a gente criou a empresa, pra esse mercado tinha uma realidade de pouca competitividade, né?! Eram poucos concorrentes, então mesmo o concorrente chegando de forma não muito formal aqui no Brasil, a gente conseguia ser competitivo e ter, se diferenciar pela assistência técnica local, né?! Enfim, e lá fora mesmo, a gente conseguia ser competitivo mesmo, vendendo produto na Alemanha, por exemplo. Mas aí de um tempo pra cá, cara, sei lá, de uns três anos pra cá, começou a surgir um número enorme de fabricantes de variômetro de empresas não necessariamente muito sérias, né?! E aí chega um aventureiro que não paga aluguel, não paga imposto, não tem funcionário, né?! Bota um produto duvidoso no mercado, vende um monte e depois some. A gente não pode trabalhar assim [...]" (Tirante A);

"[...] quando a empresa surgiu não era essa a orientação (internacional), a gente precisa se adequar. E a nossa grande preocupação é justamente não só entrar no mercado, mas ter representantes que nos representem realmente lá como empresa, que vão dar o respaldo para quem comprar. Então a gente precisa se preparar. Em número de empregados, acho que era o mesmo que tem agora, continuamos com cinco. Precisamos de maior venda, abrir mercado, realmente venda e aumentar o faturamento, porque a gente sabe que o mercado lá fora absorve muito melhor do que o daqui, mesmo porque em termos de preços os nossos preços são muito competitivos com o que tem lá. E, o que ocorre é o seguinte, eu já tive o prazer de ir em outros fabricantes na França, que são conhecidos meus já da época de voo livre lá quando eu comecei em 1974. E esse pessoal aí acabou migrando do voo livre, a tendência natural foi partir para fazer o trike, assim como eu. Aí eu tive visitando essas empresas e o que me chamou a atenção e é lógico que

a gente trabalha para isso, num futuro, é que eu cheguei dentro da Cosmos, por exemplo, e o cara tem 180 representantes. Ele montava a média de setenta, oitenta aeronaves por mês. Aqui no Brasil eu domino, tenho 95% do mercado, meu produto hoje pronto é mais barato, eu consigo manter o preço. Então a competição é leal [...]” (Trike Icaros).

Assim que parte da dimensão agressividade competitiva se refere à competição financeira em mercados internacionais relacionado a desempenho e crescimento, todavia, segundo Autio *et al.* (2000) um desempenho superior é resultado do conhecimento empresarial e gerencial da empresa, uma vez que o conhecimento sobre os mercados e operações internacionais, bem como a eficiência com que esse conhecimento é adquirido, é um determinante crítico do desempenho internacional em empresas empreendedoras (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015). Importante, a literatura de marketing industrial indica que os canais de comercialização são arranjos interorganizacionais e institucionais para regular e apoiar o fluxo de valor da produção para o mercado, uma vez que os canais de comercialização são o componente mais importante de qualquer sistema de cadeia de valor, eles representam um custo de oportunidade substancial, fornecendo às empresas conhecimento de mercado para facilitar a eficiência dos mercados e conversão efetiva de potenciais compradores em clientes lucrativos (BOSO; OGHAZI; HULTMAN, 2017). Todavia, a capacidade de competir financeiramente, conforme os relatos apresentados pelas empresas pesquisadas, depende mais de relações estáveis com representantes do que reações a políticas de preço propriamente ditas.

Seguem declarações:

“[...] depende dos mercados, o americano tem esse negócio da competitividade, do preço, produto, não é? Você vê qualidade e já está intrínseco, não é? Mas uma vez, um concorrente chegou lá, já mandou 200 velas para os Estados Unidos, mandou para as escolas e tudo, sabe? Como eu não fico muito na frente de vendas, não é, então não entro nessa guerra. Preço não é para mim, não é? Não é uma reação, coloco em outros mercados também, aliás, porque preço ele não constrói nada, não é assim, não é? Sempre vai ter alguém disposto a fazer um pouquinho pior e mais barato, não é? Então isso tem que ter cuidado. Não posso errar na venda [...]” (Sol Paragliders);

“[...] eu tenho uma lista de preço, mas é um preço sugerido. Eles podem fazer o preço que eles quiserem. E a gente trabalha com uma margem grande de porcentagem, que é para incentivar o representante. Por que é um mercado pequeno, o cara não vai vender grande quantidade. E é trabalhoso, porque como é sob medida, aí muitas vezes tem o entendimento do cliente também, se o concorrente está lá, abaixo o preço [...]” (Rotor Harnesses);

“[...] eu acho que a gente, talvez por ter uma postura inovadora, né?! A gente acaba tendo que escolher, acho que não dá pra ser as duas coisas também, né cara?! Não dá pra você ficar brigando com preço, não sei o que lá, e ser inovador. Se a gente tem a postura inovadora, investe nisso, não é?! Tenta se colocar de uma forma diferenciada no mercado, é, não dá pra ficar brigando com preço [...]” (Tirante A);

“[...] se a gente acha que o concorrente vai lançar alguma coisa e a gente achar que dá para baixar o preço para brigar... A gente lança uma asa com um valor mais baixo ou pega uma asa mais antiga e baixa o valor para o mercado secundário pra conseguir a reposição das asas usadas [...]” (Trike Icaros).

Sobre a categoria competição em negócios internacionais, fica claro que as empresas competem ao nível de canais de distribuição, entretanto, as empresas entrevistadas apresentam recursos limitados para este esforço internacional, sendo que as operações internacionais são muitas vezes realizadas com arranjos organizacionais flexíveis, e até informais, exportando sob a forma de parcerias e redes que não escalam os custos administrativos corporativos (KUIVALAINEN; SUNDQVIST; SERVAIS, 2007). Fica evidente que as empresas buscam novos conhecimentos para penetrar com sucesso em territórios de canais com novos produtos, segundo Cohen e Levinthal (1990). Nesse sentido, ter uma maior capacidade de reconhecer e construir relacionamentos com membros do canal, com diversas experiências e origens em um mercado receptivo, pode ajudar uma empresa a lançar mais produtos inovadores para novos mercados (BOSO; OGHAZI; HULTMAN, 2017).

Como segue:

“[...] lá na Alemanha sempre tinha uma coisa muito interessante, que é até hoje, é difícil vender por meio das escolas, é fácil vender fora da escola, só daí fora da escola tu vende por um ano, e todos vão se unir contra você. Se a escola vende três marcas, a outra vende as três

marcas, também né? Eu quero puxar para mim uma dessas três marcas, não é?" [...] (Sol Paragliders);

"[...] essa foi a maior dificuldade, foi de a gente conseguir a credibilidade. Até que chegou um determinado momento que eu tinha um conhecimento tal que eu fiz um monte de inovação num mesmo equipamento, que foi o equipamento que vestiu a equipe brasileira que foi campeã mundial em 1998, na Itália. Então foi assim que começou mesmo a bombar, mas nisso realmente a gente talvez seja falho, porque a gente é procurado. Hoje em dia a gente é muito procurado. Mas só que a gente não pode dar representação para qualquer um, também tem a exclusividade, e geralmente o cara tem que ser piloto. Nossos representantes são campeões nacionais e até mundiais. Nós aqui somos três pilotos de testes, ninguém consegue contratar pilotos de teste e competidores como a gente [...]" (Rotor Harnesses)

"[...] a competição é dentro da rede, assim, o cara que vende Sol já conhece o produto brasileiro, ele não tem uma resistência a produto brasileiro, né?! Então a gente surfou um pouco na onda que já existia aí, né?! Ao invés de criar a onda, a gente pegou a onda que já existia e foi atrás dela, né?! Então a gente fez contato com esses caras, principalmente por Skype e e-mail, né?! E aí a gente visitou esse pessoal nas escolas deles e tal, nos países deles, né?! Em todos os lugares que a gente visitou a gente fechou parceria de distribuição. Aí depois a gente foi pra feira, né?! A feira tem lá seus quatro, cinco dias, e lá a gente fechou mais uma série de parcerias internacionais fora do canal da Sol, a gente chegou a exportar pra Coréia do Sul, e, Iraque, né?! Tô falando alguns países mais diferentes, assim. Mas o grande volume foi Espanha. Espanha também não foi por meio da rede da Sol, foi por meio de um contato da Windtech (fabricante espanhol de parapente), que a gente conheceu lá. Cara da Windtech lá. Enfim, foi crescendo nesse meio, conforme as oportunidades foram aparecendo[...]" (Tirante A);

"[...] primeiramente a gente tem de cobrir a América do Sul, porque com isso a gente fecha a possibilidade do pessoal entrar aqui. Daí a gente expandindo para a América do Sul, nosso objetivo maior vai ser começar a atingir a América do Norte e então os outros. Como lá é mais competitivo e sempre sai produtos novos, os daqui não conseguiram acompanhar, sobrou a gente" (Trike Icaros).

Considerando o posicionamento de mercado, a parte central dos modelos utilizados baseia-se no aprendizado experimental, passado para a organização por meio da experiência pessoal que aumenta o conhecimento dos mercados internacionais e leva a empresa a ponderar sobre o compromisso de mercado (MATLAY *et al.*, 2006). Assim que a competência em marketing internacional demonstra-se como capacidade

organizacional superior, tendo como atributos operacionais, a cultura empresarial, as habilidades de marketing, produtos superiores e distintamente posicionados, alavancando representantes que favorecem um melhor posicionamento em mercados estrangeiros (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015).

Seguem comentários:

“[...] porque no fundo a gente precisa atender demandas, não é? Então às vezes você está lá focado em fazer a vela de competição, não é? E as escolas lá tem parapente totalmente inadequado para dar aula, não é? A manutenção da escola é essencial, isso aí, entendeu? Aí nós caímos sempre naquela mesma roda, não é? Pô, sem educação, não é? Sem ensinamento, não é, o negócio se finda, a escola é o multiplicador de consumidores. Ainda que nos últimos cinco anos, de 2010 em diante começou a haver segmentação, tem mercados que querem o parapente leve, tem mercados que querem cor, você não consegue atender tudo, não é? Você tem que definir um posicionamento, não é? Promoção e preço, não é? Isso é fundamental, você não pode descolar, não é? Tanto que não temos marca de luxo no parapente, mas lá na Europa, o negócio vai lá, vende, novo 90% do mercado, o preço fica ali variando 15%, 20%, não é? Hoje nós temos bastante de lançamento de produto e ampliação do atendimento, não é? [...]” (Sol Paragliders);

“[...] presença basicamente em campeonatos, acho que é o primordial e também em *demo-days*, como por exemplo a Wills Wing faz nos Estados Unidos, que é uma semana em tal pico de voo, leva um monte de asa e deixa os caras testar a asa, se quiser compra, se não quiser, não compra, mas está ali para testar, clínica de paraquedas, instalação de paraquedas, verificação do equipamento, se está tudo ok, regulagem e tal. Aumentou muito a venda dos caras, nós acompanhamos lá fora e aqui dentro também fazemos expedições. Ao contrário do parapente, pro cara viajar com a asa-delta é mais difícil de carregar, então também não temos problemas de alguém vir comprar aqui, é tudo sob medida [...]” (Rotor Harnesses);

“[...] hoje não tem relevância. Hoje nós não estamos exportando mais. Mas, eventualmente, uma coisinha ou outra, mas não tem relevância. Mas chegou a ser coisa de 15% das nossas vendas. Assim, apesar de termos explorado um canal bastante especializado até, não tem espaço pro cara comprar e revender assim, aí fizemos com *dealers*, né, essa estratégia a gente entende que é muito inteligente, porque não tem, hoje ainda tem, né cara, as lojas assim, especializadas. Naquela época não tinha como. Não tem uma Dechlaton, você não vai comprar um equipamento de voo na Dechlaton, na Centauro, quando você vai

comprar equipamento de voo livre você vai procurar o seu instrutor, né?! Isso é a dinâmica principal aí. Acho que a gente teve uma época também de investir bastante em marca. A gente participava de praticamente todos os campeonatos que eram importantes aí, e dos que o pessoal procurava. Fazia camiseta, fazia boné, enviava peças para testes. Mas como eu te disse, cara. Hoje a gente tá numa fase que a gente praticamente não exporta mais. A gente tá mudando o mercado, acho que a gente aprendeu muito com o mercado do voo livre, nesse quesito, né?! Então a gente pretende voltar ao mercado internacional com os produtos atuais, mas talvez de uma forma mais planejada e madura, né? [...]" (Tirante A);

"[...] na verdade assim, o que eu percebi é que a principal ferramenta para o internacional, que até então está parado, foi Facebook. Convidamos as pessoas para virem voar, por exemplo, essa nova asa, a gente lançou, fez aquele estardalhaço, vídeo, manda mala direta, depois convida o cliente para vir fazer o voo, conhecer, voar e ver porque aí não adianta, o voo principalmente, o produto não adianta a gente só mostrar e vender e falar. É o tipo do produto que o cara tem que vir e voar, para ele ver que aquilo que a gente está falando é o que realmente o produto é [...]" (Trike Icaros).

4.2.5 Autonomia

Considerando a dimensão autonomia, seguiu-se estudos que citam o pensamento empreendedor como encorajador de ações independentes e de autodesenvolvimento, conforme os estudos de Freitas *et al.* (2012). O comportamento autônomo internacional refere-se à medida que uma empresa permite que seu pessoal adote ações independentes destinadas a produzir novas ideias, novos produtos e darem destino comercial às atividades (LUMPKIN, 2005). A figura 11, adaptado de Lumpkin e Dess (1996), apresenta categorias de ações independentes que podem ser executadas pelo pessoal encarregado das operações internacionais das empresas. No caso das empresas selecionadas para o estudo, o principal tomador de decisão é o proprietário e assim a autonomia pode ser motivada pela força da propriedade, capacidade de gestão e formação de equipes (FREITAS *et al.*, 2012).

Dimensões da OEI	Elementos Gerenciais	
	Categorias	Práticas Gerenciais
AUTONOMIA	Equipe	LIDERES COM COMPORTAMENTO AUTONOMO QUE COORDENAM ATIVIDADES COM MEDIDAS E MONITORAMENTO INTERNACIONAL
	Centralização	MODELO DE GESTÃO, DECISÃO E DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE
	Responsabilização	PARTICIPAÇÃO EM PROJETOS SETORIAIS, CONSORCIADOS OU INDEPENDENTES PARA FOMENTO DAS AÇÕES DE PROSPECÇÃO DE MERCADO EXTERNO
	Capacidade organizacional	AÇÃO DEPARTAMENTAL OU UNIDADES DE NEGÓCIOS COORDENADOS POR GESTORES COM CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

Figura 11 – Práticas gerenciais de autonomia

Sobre a formação de equipes ou departamentos dedicados a operações internacionais, pode-se dizer que a motivação chave para se envolver em comportamentos autônomos é que as empresas podem utilizar meios criativos para adquirir novos conhecimentos de mercado sobre mudanças nas preferências dos consumidores, estratégias de mercado dos concorrentes e regulamentos do mercado. São fatores organizacionais, que devido ao tamanho das empresas neste caso, confundem-se com recursos internos e resumem-se à capacidade de coordenação pelos proprietários, na linha do pensamento de Barney (1991), conformato conhecimento acumulado na empresa, os relacionamentos, a experiência, o treinamento e habilidades demonstradas pelos empregados, conforme características da gerência, os recursos da empresa e as variáveis da firma (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Adicionalmente, esta parte do estudo baseia-se na lógica da capacidade de absorção e adaptação presentes nos estudos de Leite e Moraes (2014), conforme declarações sobre equipes internacionais feitas pelos proprietários das empresas pesquisadas, segue:

“[...] somos uma empresa familiar, mas a postura sempre é ter um profissional que seja, alguém que entenda, do esporte. Aqui 20% das pessoas voam e sempre que dá levamos as costureiras pra voar duplo. Mas sobre capacitação, assim, hoje a empresa já não pode dar tanto esse benefício, mas para tu ver, no passado a gente pagou curso para tudo e para todo mundo, não é? Agora já tem uma geração nova, mas a gente fez uma campanha para algumas costureiras acabarem o primeiro grau, não é, a gente fez muito, trabalhou muito em cima disso. Então, a maioria das pessoas que ocupam um cargo de função aqui dentro, não é? Elas entraram como auxiliar de escritório ou como operador de máquina, costureira, essa coisa toda, não é? Estudaram e conquistaram uma posição de coordenador, não é? O único profissional pronto que a gente trouxe, não é? Foi de TI, não é? Foi de informática. Sobre o depto

de comex hoje temos, tem as pessoas que só são dedicadas ao comércio internacional, gente que fala línguas, fazem toda a parte de contatos com os mercados, mas isso depois de cinco anos, talvez, em 2004, 2005. Na parte operacional a gente contrata um transportador. Mas aí também aí de novo, depende da dinâmica da empresa, não é, aí tu vem: “Pô, ah, não sei o quê, tomou decisões, não é, ah, trouxe a equipe, vai homologar, vai ali, faz lá, ia pessoalmente, levava o parapente, não sei o quê, fazia tudo lá” [...]” (Sol Paragliders);

“[...]a partir desse campeonato na Itália, em 1998, eu comecei a ter representantes e um representante que foi chave também para eu começar a vender era um brasileiro que morava na Flórida, e eles montaram um site me representando. Eles são a Rotor nos EUA, de resto a equipe somos nós. Eu acho que pelo tamanho do nicho que a gente está, dificilmente a gente vai ter um concorrente à altura, por não ser família. Não pelo fato de ser familiar, mas pelo fato de ser familiar e todos voarem. Porque, pô, no começo a gente...ninguém tirava nada, não podia gastar, era só trabalhar e até altas horas. E quanto aperta, trabalha também e não vai ganhar mais por isso, mas sabe que lá na frente [...]” (Rotor Harnesses);

“[...] eu e o Ivan, somos em cinco pessoas, tem fábrica, meu sócio, o Ivan, o Levis e o Ricardo. Não temos uma equipe para negócios internacionais, eram volumes pequenos, não justifica [...]” (Tirante A);

“[...] temos uma divisão técnica e comercial, isso é meio que concentrado na área comercial, que é a Tatiane. É o que a gente está fazendo hoje aqui, como a gente não tem um concorrente nacional à altura, o que nós temos hoje é sempre o olho no mercado de fora. Então, assim, a gente compete mesmo aqui dentro, com o mercado externo, entendeu? Então, assim, a gente está puxando o nosso mercado para o externo, para eles. Você entendeu? Não temos uma equipe internacional, na América Latina exportamos diretamente, quando é o trike completo. Essas das asas não, essas daí a gente fez via terceiros, ou seja, foi o Ricardo que era o nosso representante que cuidou da exportação [...]” (Trike Icaros).

Segundo Miller (1983), em pequenas empresas, a teoria justifica a centralização associada a líderes empreendedores atentos a novas tecnologias e mercados a serem explorados (MARTENS; FREITAS, 2008). De acordo com as entrevistas, fica claro que as organizações, devido ao porte e a característica de serem familiares, apresentam altos índices de centralização das decisões e operações internacionais, e que as atividades envolvidas não ficam restritas apenas às ações de exportação de uma PME típica, conforme Dib *et al.*, (2010) explicam, entretanto as diferentes velocidades de acesso a

mercados e a pluralidade de seus escopos indicam avanços nos modos de controle e gerenciamento dessas atividades nos mercados externos, segundo suas experiências no tempo e considerando o número de representantes adquiridos por cada empresa pesquisada.

Seguem os comentários sobre centralização:

“[...] na produção tem que estar ali. Porque às vezes eu estou lá andando na produção, vejo: “Pô, mas isso podia ser costurado assim, não é? Porque não vamos tentar, não é?”. Ah, senta ali, costura um pouquinho, vê o negócio, funciona assim [...] no princípio o que acontecia é o seguinte, normalmente nós éramos vistos como terceiro mundo, não é? Então o cara na feira pensava: “Bem, lá não vou, não falo a língua, ninguém fala alemão, ninguém fala inglês, e alemão principalmente, não é? Pelo fato de ter morado lá, por falar a língua, tudo, não é? Ela sempre foi um canal que já abre, não é? Porque um dos dois está falando a língua mãe. Isso eu já vejo que já ajuda muito, não é? [...]” (Sol Paragliders);

“[...] na verdade, não. Eu trabalhava sozinho. Trabalhava a minha ex-mulher trabalhava comigo, não na parte de produção, ela trabalhava na parte de financeiro, compra e agora nós três (filhos) estamos na fábrica. A gente tem uns dealers super fortes lá fora, mas eu fui lá e voltei com onze encomendas. Então você vê que o tête-à-tête nosso é bom. E a princípio meus dealers eram brasileiros, agora está mudando isso, tem mais gringos [...]” (Rotor Harnesses);

“[...] e mesmo assim acho que a gente, eu e o Ivan temos um pouco de dificuldade em descentralizar as decisões e as ações, né?! Gostaria de ter uma habilidade maior de tirar as tarefas das nossas costas. Pelo tamanho da empresa acho que as coisas se misturam um pouco, né cara? Muito pequeno, acho que a empresa, ela não tem ainda um corpo, uma mente própria, uma cultura própria, tá muito orientado aos gestores. Acho que por enquanto é isso [...]” (Tirante A);

“[...] área comercial, área financeira, compra, venda, você vai ver que ela (filha) vai atender. Ela é o primeiro contato que o cliente entra, ela que manda o orçamento, que verifica se ele (cliente) recebeu, ela pode até estar fazendo a negociação, na hora que eu percebo que o cara esfriou na negociação, aí eu peço para entrar em contato, porque ele (cliente) é mais interessado da área técnica, até mesmo por ser homem, eu percebo que alguns clientes acham que “ah, não, é só a vendedora, ela está querendo me vender aquela determinada asa porque ela está só vendendo [...]” (Trike Icaros).

Sobre ações independentes, percebe-se que as empresas apresentam variações entre essas atividades que são explicadas como autônomas, no sentido de que o segmento não é regulado como um setor econômico. Espera-se, a partir do ano de 2018, ações conjuntas pela CAB, ANAC e outras entidades, todavia, sobre projetos setoriais não há evidências de que tenham estimulado a internacionalização das empresas pesquisadas como um grupo, mas sim por ações individuais exercidas pelas próprias empresas, abrangendo de alguma forma o planejamento estratégico, o desenvolvimento de produtos e marketing internacional. No geral, as empresas atribuem essas ações a si mesmas pelo desenvolvimento depreendido, seja ele organizacional, tecnológico ou criação do próprio mercado consumidor, o que evidencia as diferenças de trajetórias e percursos entre elas (COVIELLO; JONES, 2004; JONES; COVIELLO; TANG, 2011)

Seguem relatos sobre ações independentes:

“[...] a empresa é familiar, mas no começo tinha sócios, não é? Quando cheguei aqui um amigo meu que sempre foi um suporte na região de São Paulo lá sobre a asa-delta, não é, que a gente conhecia desde 85, 86. E aí ele disse: “vou entrar no time lá quando precisa, não é? Mil dólares, não sei o quê, para começar.” Aí visitamos as fábricas que tinha lá, visitamos fornecedor, tudo que tinha em São Paulo, não é? E aí um mês depois que eu voltei para o Brasil, já tinha um parapente voando, não é, que é o verde ali que está na parede! Então esse foi o “coisa.” No início não tinha mercado, aí depois de muito tempo tivemos apoio do Senai, da Universidade aqui. Agora tem a Sol Esportes que é a confecção, criada nos últimos cinco anos, não é? É um projeto novo. Pra esse temos mais experiência, em 2015 fomos escolhidos entre as mais de 30.000 empresas de confecção do Brasil, como a empresa modelo para o projeto Confecção do Futuro da Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial [...]” (Sol Paragliders);

“[...] não, nunca tivemos isso aqui, tudo que fizemos foi por experiência própria e por meio da família, amigos, alguns pilotos que sempre estavam com a gente. Até mesmo para ir pro mundial foi entre nós aqui, fui eu. Porque até então eu só fazia para o Brasil. Eventualmente vinha um gringo ou outro, mas não era uma exportação. O cara gostava, fazia um aqui, não chegava nem a mandar para fora, não sabia como também [...] não, ele fomentou (representante alemão) o meu trabalho, porque ele...na verdade, ele foi me adequando e eu fui fazendo, porque se você manda para o DHV, cada teste que você faz é um pagamento. Entendeu? E é um equipamento que os caras vão destruir. E reter também, porque

os caras retêm, o equipamento que é certificado está retido lá, para uma futura revisão, um acidente, por exemplo [...]” (Rotor Harnesses);

“[...] é, aí o TAV1000 foi lançado do mercado em 2009, foi mais ou menos no Sport Fair que a gente participou, nessa época a gente estava numa incubadora de empresas, né?! E a gente buscou recurso pra expor lá pelo SEBRAE. Logo a gente percebeu que a Adventure Sport Fair não é uma feira muito interessante para expor porque é um mercado, é um público muito diversificado. Para conseguir mercado internacional busquei a Apex, mas não tivemos apoio, só fiz algumas pesquisas sobre certificações que a gente precisava e fornecedores, foi mais fomento estadual por estar dentro do Centro Tecnológico de SJC[...]” (Tirante A);

“[...] por exemplo, o CTA a gente sabe que tem túnel de vento. A gente está fazendo a certificação das nossas aeronaves, a gente teve que se matar aqui, a gente...nós mesmos... teve que criar aqui dentro. É um risco, hora, hora/homem, trabalho, tempo, tudo. Por exemplo, a Embraer, por que a Embraer é hoje o que ela é? Porque ela teve fomento de tudo que é lado. Na realidade a gente até tem, dentro do aerodesporto tem, eu acho que uma parcela de zero virgula não sei o quê de cada passagem, isso daí é um recurso que é guardado, que até hoje nunca ninguém teve acesso, que é justamente para quê? Para auxiliar em desenvolvimento das empresas aeronáuticas. Bom, só para você ter ideia, no nosso processo de certificação, muitas empresas contrataram outras empresas de engenharia para ajudar na certificação. Nós aqui fizemos por nós mesmos [...]” (Trike Icaros).

Sobre atividades empreendedoras dentro da organização, apenas a empresa Sol Parapentes exibiu capacidade de intraempreendedorismo, como segue:

“[...] bem, vou passar a minha percepção, não é? A minha percepção é assim até porque algumas pessoas internas, não é? A gente permite eles flutuarem por aí. O quê que é flutuar, não é? Ah, o “Zóio” vai lá para Quixadá, fica olhando lá, fica acompanhando o negócio, não é? Então eu falei, entendeu? Ele fica três meses lá, não é? Ficou lá, testando produtos, percebe quem está com protótipo novo, toma conhecimento do mundo real como se comporta, nem sei bem o que ele está fazendo, entende? Mas essa visão externa de campo de um certo ambiente, me faz tomar algumas decisões, não é? Então é isso, essa flutuação, não é, tem também o Maurício Gatinho que dá aula de acro, também testa uns produtos nossos, esse negócio, ele está aqui dentro junto com o desenvolvimento na área, na linha de paramotor, eventos, não é? Assim, isso é o que me cabe! O André ele é do projeto, não é? O designer, não é? O Ney ele é um desenvolvedor de seletes e tudo que ele traz de leituras do mercado a gente faz algum mapa junto da coisa.

Então a gente deve entrar com um negócio novo, não é? [...] (Sol Paragliders).

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados encontrados neste estudo trazem uma contribuição à discussão teórica sobre EI, na medida que apresentam diversas categorias de OE para diferenciar INV, que operam em distintas escalas de compromissos e escopos de internacionalização de empresas.

Dado que a literatura coletada para este estudo já havia estudado de forma detalhada as diferenças entre as empresas tradicionais e BG em suas próprias dimensões, sendo a escala, o escopo e o tempo de internacionalização (KUIVALAINEN *et al.* 2007). Essas dimensões são encontradas a partir do trabalho de Oviatt e Mc Dougall (1994), ademais da conceptualização do empreendedorismo presente no estudo de Zahra e George (2002), quando esses autores utilizam critérios financeiros de volume de negócios e não forneceram nenhum critério específico para o escopo de países, sendo a definição mais comum de BG que se baseia no trabalho de Knight e Cavusgil (1996). O recente estudo de Coviello (2015) sugere uma revisão do conceito BG, no sentido de que a distinção entre esses tipos de empresas se dá principalmente em termos de escopos operacionais e montantes de vendas internacionais e por sua vez, menos na diferença do tempo da internacionalização considerando a fundação da empresa, como se a importância do processo de internacionalização estivesse caracterizada apenas pelo momento em que a empresa se torna internacional. Para alguns autores existe uma diferença fundamental entre mercados globais e internacionais, que pode ser explicado pela capacidade de operar internacionalmente, considerando o tamanho da organização e o seu tempo de sobrevivência ou desenvolvimento.

O objetivo explícito de Knight e Cavusgil (2004, p.125) é explorar "o papel da cultura inovadora e das capacidades organizacionais na adoção precoce da internacionalização e subsequente desempenho internacional da empresa *born global*". As BG são caracterizadas por Knight e Cavusgil (2004) em termos de idade, falta de experiência e

escassez de recursos. Ao fazê-lo dessa maneira, enfatizam a importância intrínseca dos conhecimentos empresariais e gerenciais, do conhecimento internacional e dos processos superiores de inovação e experiências que facilitam a criação de conhecimento, argumentando que são as capacidades internas da empresa que oferecem a possibilidade de internacionalização precoce e sucesso nos mercados estrangeiros.

Ressalta-se que os novos empreendimentos internacionais, quando entram em mercados culturalmente mais próximos e seguem estratégias, assemelham-se mais ao caminho incremental tradicional do Modelo de Uppsala do que as empresas que sobreviveram à internacionalização precoce, que pode ou não ter sido rápida ou ainda se encontrarem em processo de internacionalização tardia. Segundo Vissak (2010), esses processos e trajetórias resultantes não são equivalentes, uma vez que as empresas que apresentam internacionalizações rápidas foram definidas de forma diferente. Os autores Kuivalainen, Sundqvist e Servais (2007) consideram que os empreendimentos globais verdadeiros devem se internacionalizar durante os três primeiros anos após o estabelecimento, entrar em países estrangeiros culturalmente distantes e alcançar pelo menos 25% do volume de negócios estrangeiros durante esse período, outros pesquisadores por sua vez, enfatizaram que eles devem gerar pelo menos metade das vendas totais de fora de sua própria região de mercado dentro de 15 anos desde o início das operações. Assim, sabe-se que a literatura não apresenta concordância sobre a quantidade de mercados em que essas empresas deveriam entrar em um determinado período, nem em quanto tempo, desde o estabelecimento as empresas deveriam expandir suas operações para mercados estrangeiros, para então serem classificadas como BG. Ainda assim, a maioria dos autores concordam que essas empresas saltam fases da internacionalização, em vez de se moverem cautelosamente por meio de etapas incrementais, como prega o modelo de Uppsala, o que ressalta a importância do EI e redes de relacionamento (VISSAK, 2010).

Vale lembrar que os resultados do estudo de Knight e Cavusgil (2004) indicam que o desempenho das BG é conduzido por quatro capacidades, conforme identificados pelos autores: competência tecnológica global, produtos exclusivos, foco na qualidade e aproveitamento das competências de distribuidores estrangeiros. Além disso, eles

argumentam que a OEI influencia todas as quatro capacidades, com exceção da absorção das competências dos distribuidores por parcerias estratégicas.

Para este estudo, mediram-se as diferenças entre essas empresas, ao longo das cinco dimensões da orientação empresarial. A dimensão assunção de riscos foi mais observada na empresa Tirante A, diferentemente do resto dos novos empreendimentos internacionais, o que por um lado demonstra que as BG verdadeiras do estudo já possuem um alto grau de informação e experiência anterior, percebido na trajetória da principal empresa desenvolvedora de negócios internacionais do grupo estudado, a empresa Sol Paragliders. Entretanto, isso significa que no grupo, as organizações não são mais qualificadas como "tomadoras de risco", uma vez que a gestão delas já conhece o ambiente em que operam e muitas das operações do mercado internacional já se tornaram rotineiras neste momento de desenvolvimento empresarial ou se comparadas com o tempo de fundação das empresas pesquisadas, devido a novas tecnologias, serviços de comércio exterior contratados e até mesmo pelo pequeno montante de operações dessas empresas. Por outro lado, as empresas BG mais importantes e mais maduras dessa amostra podem estar mais satisfeitas com seu próprio escopo de mercado atual. Os mercados dessas empresas se caracterizam por nicho, e o tamanho do mercado percebido foi uma resposta comum de todas as empresas entrevistadas, o que poderia ser um possível fator explicativo do resultado não favorável, considerando a proatividade que apresenta a empresa Tirante A como menos proativa que a empresa Trike Icaros, verificar Quadro 11. Esse resultado pode ser influenciado por diversas situações e até pelo momento econômico que passa a economia nacional e internacional. Assim, quando uma empresa é pequena e ainda focada na abertura de novos mercados, para vários autores, a empresa pode possuir diferentes qualidades de OEI do que uma empresa mais madura. No caso específico, a Trike Icaros apresenta tanta proatividade quanto a empresa Sol Paragliders relativamente, com ambas dimensões mais intensas que as da empresa Rotor Harnesses e ainda mais considerando a empresa Tirante A.

No entanto, a empresa Sol Paragliders, embora assuma riscos, aparentemente de maneira mais estruturada, procura proativamente novas oportunidades e mercados, pois devido a seu porte e experiências adquiridas, compete de forma mais agressiva na

estratégia de desenvolvimento de mercado. Uma vez que uma empresa está mais estabelecida nos mercados internacionais ou está operando em nível mundial, possui qualidades de agressividade competitiva mais exacerbadas do que todas as outras empresas menos experientes e posicionadas. Isso pode ser visto ao se comparar os casos contra a situação mostrada pela Rotor Harnesses, que mantém relações estratégicas e canais de distribuição mais próximos da cadeia de valor da fábrica Wills Wings, de forma que lhe fornece mais abrangência e menos esforços de gestão dos mercados, parceiros e clientes, se comparado ao mesmo período de tempo, como é o caso da empresa Trike Icaros, que parece estar se internacionalizando tardiamente e urge por mais distribuidores que possam alavancar faturamento em mercados estrangeiros.

Alguns estudos mostram que certas INV ou BG podem enfrentar problemas por causa de sua idade, inexperiência, acesso limitado a recursos e redes e, como resultado, desinternacionalizar. Embora seja evidente que, durante seu processo de internacionalização, quase todas as empresas podem ter que se desinternacionalizar, pelo menos parcialmente, e reduzir suas exportações para alguns mercados, de acordo com Vissak (2010), esse tema não tem recebido tanta atenção quanto os processos de internacionalização tradicionais e lineares, sendo que não é incomum que os pesquisadores ignorem casos com essas peculiaridades, pois somente levam em consideração medidas de desempenho que envolvem as exportações totais da empresa, a participação nas exportações ou o número de subsidiárias no exterior, e não dados por mercado, categoria de produto ou linha de produtos, o que parece ser o caso da Tirante A, que declarou voltar aos negócios internacionais com capacidade e estrutura organizacional num futuro próximo.

A outra dimensão relevante que foi comparada é a inovatividade, todas as empresas obtiveram intensidades altas e apresentaram pequenas diferenças de importância individualmente, sendo a dimensão única com mais exibição no estudo, é de notar que a OEI de maneira geral, suas diversas dimensões tiveram efeitos diferentes sobre as empresas nesta amostra.

Em consonância com isso, pode ser que a INV mais nova e menor consiga melhor se beneficiar dos outros elementos e dimensões presentes no constructo de OEI do que as empresas mais estabelecidas e vice-versa, entretanto fica claro que nenhuma das empresas pesquisadas exibe a OE como ações gerenciais estabelecidas de forma sistemática em sua estrutura organizacional. A partir dos resultados, é possível perceber que a única dimensão empresarial comumente compartilhada por todas as empresas entrevistadas é a dimensão autonomia, mais especificamente o elemento centralização, que a literatura tem sugerido ser a concentração uma característica empreendedora, de maneira que a independência organizacional resulta numa intensidade similar nas empresas familiares amostradas, apesar do tamanho e da idade. Este tipo de resultado suporta o argumento de Lumpkin e Dess (1996), que argumentou que as dimensões OEI podem variar independentemente uma da outra em determinados contextos.

No entanto, neste estudo, houveram diferenças significativas nos desempenhos entre as organizações: a maior empresa e mais estabelecida apresentou melhor desempenho em termos de exibição das dimensões da OEI do que suas homólogas menos internacionalizadas em todas essas medidas. Isso pode ser devido a estratégias de posicionamento com maior escopo e diversidade no número de representantes nos mercados internacionais, que por sua vez operam de forma flexível e com menores riscos no modo de entrada, mas exigem maiores esforços de gestão por parte da empresa e por consequência os aspectos comportamentais se apresentam como intrínsecos ao desenvolvimento organizacional e necessários para sua continuidade. O estudo resulta em linha com autores nacionais quando resumem que, de uma maneira geral, a literatura sugere que uma maior OE contribui com a *performance* nas empresas participantes neste estudo, tanto no mercado local como internacional, de empresas novas ou já estabelecidas (FREITAS *et al.*, 2012).

Por fim, o foco se move para um tópico além do examinado em Knight e Cavusgil (2004): o papel do indivíduo na internacionalização empresarial. As orientações, estratégias ou capacidades estudadas derivam das pessoas que compõem a organização. Para entender o comportamento de internacionalização das empresas, devemos entender o indivíduo ou as equipes, conforme as pesquisas mais recentes na linha de perfis comportamentais que analisa orientações motivacionais adaptadas ao contexto das

organizações brasileiras, novas ou estabelecidas. A importância da pesquisa sobre o empreendedor é sinalizada na retrospectiva de Cavusgil e Knight (2015), que reitera o argumento de Jones e Coviello (2005), segundo o qual a intenção e a atitude do empreendedor merecem atenção. Chamadas semelhantes para aumentar a compreensão sobre o empreendedor são feitas por Autio (2005) e Zahra (2005) em seus comentários sobre Oviatt e McDougall (1994). Como tal, pode haver um ponto de pesquisa que relacione os estudos de psicologia e administração, por exemplo quando Vissak (2010) lembra que a pesquisa sobre INV não explica geralmente a escolha dos modos de entrada ou os estágios de desenvolvimento após o início das ações de exportação, sendo que os estudos encontrados na literatura recente, tende a assumir que os empreendedores se comportam e atuam de forma semelhante, apesar da diversidade geográfica das operações comerciais, e assim demonstrar que tais fenômenos não se limitam a uma única indústria, tamanho da empresa, tipo de propriedade ou idade, proprietários diferentes e padrões de internacionalização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para finalizar, considera-se que os objetivos foram alcançados no intento de verificar empiricamente se as dimensões da OEI se aplicavam às organizações brasileiras fabricantes de produtos de aerodesporto para exportação. A caracterização entre INV e BG em relação aos processos de internacionalização das empresas evidenciou tais processos, sendo que adicionalmente também foi conceituado os comportamentos empreendedores das empresas estudadas, que facilitou a compreensão de um panorama de ações internacionais representativo do setor, e contribuiu para a importância do conceito OEI para futuras pesquisas.

Uma implicação teórica é que pesquisas sobre EI precisam abraçar estruturas de modelo de negócios que possam melhorar a conceituação de todos os aspectos do negócio num contexto internacional ou global. Várias razões podem existir para a divisão entre as correntes de estudo em negócios internacionais, porque algumas empresas obviamente não tentaram se internacionalizar desde o início de seu estabelecimento, o que poderia

ser devido ao mercado interno oferecer oportunidades de crescimento suficientes; eles não eram internacionalmente competitivos; faltavam capacidade de produção, conhecimento, experiência ou recursos financeiros, humanos ou outros para entrar nos mercados estrangeiros; não estavam cientes de oportunidades internacionais; seus produtos não eram significativos para empresas internacionais em sua rede; ou barreiras comerciais para seus produtos e assim por diante.

Duas principais implicações para os gestores praticantes podem ser destacadas, considerando as empresas do aerodesporto nacional. Em primeiro lugar, pode-se notar que a partir dos resultados do estudo, que o comportamento empreendedor não tem efeito sobre a estratégia internacional de tipo BG nas empresas amostradas, no sentido de que estão mais próximas da classificação de INV e sustentam estratégias de diferenciação características de manufaturas, como o foco na produção e apenas recentemente começam a apresentar ações de cunho mercadológico e focados nos clientes finais. No entanto, parece que certos tipos de comportamento empreendedores são mais importantes do que outros em diferentes estágios do ciclo de vida da empresa. E a segunda implicação, considerando a noção de OE resumida no estudo, é que, em contraste, atitudes dos gerentes não explicam a diversidade global nesta pesquisa, se focada em novos empreendimentos baseados em tecnologia como mais prolíficos para a exibição e operacionalização de uma OEI, como a maioria dos estudos considerados para esta pesquisa traz conclusivamente.

Para continuidade e aprofundamento dos estudos na área de OE internacional, recomenda-se estudos que ampliem o foco desta pesquisa. Se os resultados deste estudo são colocados na sua perspectiva adequada, várias limitações precisam ser apontadas. Seriam interessantes novas pesquisas para aprofundar a análise na identificação dos elementos e categorias da OEI dentro de um setor pouco estudado que é o aerodesporto, bem como outros setores econômicos. Pede-se atenção e operacionalização de outras abordagens, sejam elas possuidoras de técnicas mistas que incluem dados quantitativos, para evidenciar as semelhanças e as diferenças e relacionar mais capacidade de análise em bases conceituais mais adequadas e atualizadas para estudos posteriores.

Autores considerados neste estudo observam que, devido a restrições de recursos, é improvável que novas empresas sejam capazes de tomar medidas maiores do que suas contrapartes mais antigas, da mesma forma que as empresas BG não podem ser chamadas de empreendimentos maduros ainda, após vários anos da entrada inicial em mercados estrangeiros, sejam eles regionais ou globais para o subsequente desenvolvimento de operações internacionais mais complexas e de maior comprometimento. Uma outra limitação relacionada aos dados e a discussão acima é que todas as empresas em questão sobreviveram ao estágio de ser empresa iniciante: todas elas estão atualmente acima dos estágios iniciais e exportam seus produtos e serviços para mercados internacionais, sendo que o envolvimento internacional já não pode ser considerado uma escolha. Há também, a noção de que os desafios característicos da gestão da inovação num contexto global, decorre do fato de que a maioria dos pesquisadores internacionais em empreendedorismo dão explicações que provem de áreas do comércio internacional ou do empreendedorismo, enquanto a inovação é uma terceira disciplina pouco delimitada e envolve aspectos de marketing, empreendedorismo, gestão e outras disciplinas que envolvem teoria das organizações.

Resumidamente, os resultados evidenciam que fatores de ordem gerencial e associados a mercados interno e externo impulsionam os negócios internacionais das empresas pesquisadas, adicionalmente que as empresas, além de suas capacidades de absorção de conhecimentos e de adaptação à competição, apresentam elementos centralizadores que demarcam o processo empreendedor internacional desses fabricantes de produtos para o aerodesporto, pois diferenças significativas são observadas entre a maioria desses fatores, considerando-se a idade, tamanho, modo de entrada e principalmente o envolvimento com representantes internacionais.

Parte do desenvolvimento internacional das empresas pesquisadas se dá por elementos criativos e inovadores, entretanto, deve-se considerar que o mercado dessas empresas tem a característica peculiar de ser um nicho desportista, onde o fomento dessas atividades é feito pelo apoio de competições e refletem uma aprendizagem comum e que já está claramente desenvolvida com foco no ensino como forma de renovação da base de clientes, por meio da sustentação de instituições que promovem o esporte de maneira organizada.

Como todo trabalho científico, limitações de cunho metodológico foram percebidas e podem ter causado vieses no estudo. Dentre elas, a difícil generalização das conclusões obtidas para toda a população de empresas caracterizadas como INV ou BG, quando consideramos o número reduzido de empresas que fabricam produtos para o aerodesporto, seguido da dependência da cooperação das pessoas envolvidas que, por serem competidores, pais de família e gestores de empresas, apresentaram agendas ocupadas de difícil programação, os custos despendidos para sua realização incluindo viagens e tempo dedicado, como também que bons estudos de caso são difíceis de serem realizados e que um dos principais problemas refere-se à dificuldade de se definir ou testar as habilidades de um investigador para a realização de um bom estudo de caso (YIN, 2005).

Conclusivamente, considerando a importância do EI para as organizações pesquisadas e os ensinamentos que a literatura oferece sobre OE nos traz à luz, entende-se por esta pesquisa que a OE num contexto internacional pode influenciar positivamente o desempenho das organizações, sejam elas novas ou estabelecidas, com operações locais para exportação ou internacionalizadas, este estudo teve como motivação principal fornecer subsídios para internacionalização e gestão de empresas, além de considerar toda a literatura pertinente que propõe o estudo de negócios internacionais e a aplicação dos conceitos sobre empreendedorismo.

Para finalizar o estudo, considera-se que os objetivos específicos foram atingidos, pela possibilidade de replicação das bases conceituais propostas, e principalmente favorecido pela adequação das empresas amostradas, seja por seu momento de vida empresarial ou por causa das novas realidades nos ambientes de negócios nacionais e internacionais. Considerando a questão principal da pesquisa, este trabalho procurou contribuir para ampliar o conhecimento de maneira empírica, que foi identificar as características que diferenciam o processo de internacionalização, que se enquadra na categoria *Born Global*. Parece haver espaço para estudar mais profundamente as influências do ambiente nacional e das peculiaridades do setor de atuação e seus mercados de nicho.

REFERÊNCIAS

ABP – Associação Brasileira de Parapente - <http://www.abp.esp.br/index.php> acessado em 26/12/2016.

ALVES, Zélia Mana Mendes Biasoli; SILVA, Maria Helena GF. Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, n. 2, p. 61-69, 1992.

ALVESSON, Mats; SANDBERG, Jörgen. Generating research questions through problematization. *Academy of management review*, v. 36, n. 2, p. 247-271, 2011.

AMAL, Mohamed *et al.* Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 7, n. 1, 2008.

ASPELUND, Arild; MADSEN, Tage; MOEN, Øystein. A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures. *European Journal of Marketing*, v. 41, n. 11/12, p. 1423-1448, 2007.

AUTIO, Erkkko. Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures'. *Journal of International Business Studies*, v. 36, n. 1, p. 9-19, 2005.

AUTIO, Erkkko; SAPIENZA, Harry J.; ARHENEUS, James G. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of management journal*, v. 43, n. 5, p. 909-924, 2000.

AYAZLAR, Reyhan Arslan. Flow Phenomenon as a Tourist Experience in Paragliding: A Qualitative Research. *Procedia Economics and Finance*, v. 26, p. 792-799, 2015.

BARDIN, Laurence. Definição e relação com as outras ciências. Bardin L. Análise de conteúdo. Edição revista e actualizada. Lisboa: Edição, v. 70, p. 29-48, 2008.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo (Edição revista e actualizada). Lisboa: Edições, v. 70, 2009.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. rev. e ampl. Lisboa: Edições, v. 70, 2011.

BARON, Robert A. *Entrepreneurship: An evidence-based guide*. Edward Elgar Publishing, 2012.

BARON, Robert; SHANE, Scott. *Entrepreneurship: A process perspective*. Nelson Education, 2007.

BARRETO, J. C.; NASSIF, V. M. J. O Empreendedor Líder E a Disseminação Da Orientação Empreendedora. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, v. 16, n. 51, p. 180–198, 2014.

BAZELEY, P. *Analysing Qualitative Data: More than Identifying Themes*. *Malaysian Journal of Qualitative Research*, v. 2, n. 9, p. 6–22, 2009.

BORINI, F. M. *et al.* O Prisma Da Internacionalização: Um Estudo De Caso. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 5, n. 3, p. 42–55, 2006.

BOSO, N.; OGHAZI, P.; HULTMAN, M. *International entrepreneurial orientation and regional expansion*. *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 29, n. 1–2, p. 4–26, 2017.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G. *The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization*. *Journal of International Business Studies*, v. 46, n. 1, p. 3–16, 2015.

COVIELLO, N. *Re-thinking research on born globals*. *Journal of International Business Studies*, v. 46, n. 1, p. 17–26, 2015.

COVIELLO, N. E.; JONES, M. V. *Methodological issues in international entrepreneurship research*. *Journal of Business Venturing*, v. 19, n. 4, p. 485–508, 2004.

COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. *Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship*. *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE*, p. 57–81, 2006.

COVIN, J. G.; LUMPKIN, G. T. *Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 35, n. 5, p. 855–872, 2011.

- COVIN, J. G.; MILLER, D. *International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 38, n. 1, p. 11–44, 2014.
- COVIN, J. G.; WALES, W. J. The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 36, n. 4, p. 677–702, 2012.
- CRAVO, T. A.; GOURLAY, A.; BECKER, B. SMEs and regional economic growth in Brazil. *Small Business Economics*, v. 38, n. 2, p. 217–230, 2012.
- CRESWELL, J. W. *et al.* Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory into Practice*, v. 39, n. 3, p. 37–41, 2000.
- DAI, L. *et al.* Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, v. 29, n. 4, 2014.
- DALMORO, M. Empreendedorismo Internacional: Convergência entre o Processo de Internacionalização da empresa e a atividade empreendedora. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, v. 11, n. 1, p. 59–71, 2010.
- DALMORO, M.; WITTMANN, M. Processos de internacionalização em Rede: cooperando para conquistar o mercado externo. *Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 8, n. 3, p. 231–242, 2011.
- DE MORAES, Walter F.; DE OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra; KOVACS, Érica Piros. Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica. *Apresentação*, v. 1, n. 1, p. 221-242, 2008.
- FIGUEIRA-DE-LEMOS, F.; JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, v. 46, n. 2, p. 143–153, 2011.
- FIGUEIREDO, Paulo Negreiros; CAVALCANTI, Glauco. Voando alto e baixo: competências técnico-organizacionais e performance competitiva em microempresas de turismo de aventura no Rio de Janeiro. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, v. 2, n. 2, 2008.

FREITAS, H. *et al.* Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. *Revista de Administração*, v. 47, n. 2, p. 163–179, 2012.

GEORGE, B. A.; MARINO, L. The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling, and operationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 35, n. 5, p. 989–1024, 2011.

GIL, A. C.; LICHT, R. H. G.; OLIVA, E. D. C. a Utilização De Estudos De Caso Na Pesquisa Em Administração. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, v. 2, n. 1, p. 11, 2005.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995.

GUPTA, V. K.; GUPTA, A. Relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in large organizations over time. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 13, n. 1, p. 7–27, 2015.

HELENA, H. *et al.* Metodologia qualitativa de pesquisa Sociologia — Metodologia qualitativa — Pesquisa sociológica. *Qualitative research methodology. Educação e Pesquisa*, v. 3030, n. 22, p. 287–298, 2004.

HEMAIS, Carlos A.; HILAL, Adriana. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, v. 1, p. 17-39, 2004.

HONÓRIO, Luiz Carlos. Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras. *RAE-revista de administração de empresas*, v. 49, n. 2, 2009.

JOHANSON, J. VAHLNE. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market... *Journal of International Business Studies*, 2002.

JONES, M. V.; COVIELLO, N.; TANG, Y. K. International Entrepreneurship research (1989-2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*,

v. 26, n. 6, p. 632–659, 2011.

KNIGHT, G. A.; KIM, D. International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 2, p. 255–273, 2009.

KUIVALAINEN, O.; SUNDQVIST, S.; SERVAIS, P. Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, v. 42, n. 3, p. 253–267, 2007.

LAGE, M. C. Utilização do software NVivo em pesquisa qualitativa: uma experiência em EaD Using NVivo software in qualitative research: a distance learning experience. *ETD - Educação Temática Digital*, v. 12, n. mar., p. 198–226, 2011.

LAGE, M. C.; GODOY, A. S. O uso do computador na análise de dados qualitativos: questões emergentes. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 4, p. 75–98, 2008.

LEITE, Y. V.; DE MORAES, W. A. As Dimensões do Empreendedorismo Internacional: Uma Proposição de um Framework. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 13, n. 4, p. 91–106, 2014.

LEITE, Y. V. P.; MORAES, W. F. A. DE. The ability to innovate in international entrepreneurship. *Revista de Administração*, v. 50, n. 4, p. 447–459, 2015.

LEITE, Y. V. P.; MORAES, W. F. A. DE; SALAZAR, V. S. Tipos De Oportunidades No Empreendedorismo Internacional. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - ISSN 2316-2058*, v. 4, n. 1, 2015.

LUMPKIN, G. T. *Research Edge : The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship* Author (s): Gregory G . Dess and G . T . Lumpkin
Published by : Academy of Management Stable URL :

<http://www.jstor.org/stable/4166159> REFERENCES. *Academy of Management*, v. 19, n. 1, p. 147–156, 2005.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*. *Journal of Business Venturing*, v. 16, n. 5, p. 429–451, 2001.

MANZINI, Eduardo José. Considerações sobre a transcrição de entrevistas. A entrevista como instrumento de pesquisa em Educação e Educação Especial: uso e processo de análise. Marília: UNESP, 2008.

MARTENS, C. D. P. *et al.* Research on entrepreneurial orientation: current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 22, n. 4, p. 556–583, 2016.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 6, n. 1, p. 90–108, 2008.

MARTINS, G. A. Estudo De Caso: Uma Reflexão Sobre a Aplicabilidade Em Pesquisas No Brasil. *RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP*, v. 2, p. 8–18, 2008.

MATLAY, H. *et al.* SME internationalization research: Past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 13, n. 4, p. 476–497, 2006.

MILLER, D. Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 35, n. 5, p. 873–894, 2011.

MILLER, K. D. A FRAMEWORK FOR INTEGRATED RISK MANAGEMENT IN INTERNATIONAL BUSINESS Abstract . Treatments of risk in the international management literature largely focus on particular uncertainties to the exclusion of other interrelated uncertainties . This paper devel. *Journal of International Business Studies*, v. 23, n. 2, p. 311–331, 1992.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D.; TEIXEIRA, A. N. Análises Qualitativas Nos Estudos Organizacionais : As Vantagens No Uso Do Software Nvivo[®]. v. 23, p. 578–588, 2016.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. *The internationalization of entrepreneurship*. *Journal of International Business Studies*, v. 36, n. 1, p. 2–8, 2005.

ROWDEN, Robert W. *Research Note: How a small business enters the international market*. *Thunderbird International Business Review*, v. 43, n. 2, p. 257-268, 2001.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. *The promise of entrepreneurship as a field of research*. Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective, v. 25, n. 1, p. 171–184, 2007.

SILVA, R. A. DA; MORAES, W. F. A. DE. A Evolução do Modelo de Upsala à Luz da Abordagem dos Sistemas Adaptativos Complexos. Internext – Revista Eletrônica De Negócios Internacionais, v. 8, n. 3, p. 63–80, 2013.

SLEVIN, D. P.; TERJESEN, S. A. *Entrepreneurial orientation: Reviewing three papers and implications for further theoretical and methodological development*. Entrepreneurship: Theory and Practice, v. 35, n. 5, p. 973–987, 2011.

TEIXEIRA, Moacir José et al. Análise do processo de internacionalização das micro e pequenas empresas de Campinas/SP à luz das teorias comportamentais. Observatorio de la Economía Latinoamericana, n. 210, 2015.

TELLES, Renato. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 36, n. 4, 2001.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. *Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis*. Journal of Business Venturing, v. 10, n. 1, p. 43–58, 1995.

ZAHRA, S. A.; GARVIS, D. M. *International corporate entrepreneurship and firm performance*. Journal of Business Venturing, v. 15, n. 5–6, p. 469–492, 2000.

ZAHRA, Shaker A.; IRELAND, R. Duane; HITT, Michael A. *International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance*. Academy of Management journal, v. 43, n. 5, p. 925-950, 2000.

YOUNG, Stephen; DIMITRATOS, Pavlos; DANA, Leo-Paul. *International entrepreneurship research: what scope for international business theories?* Journal of International Entrepreneurship, v. 1, n. 1, p. 31-42, 2003.

YIN, R.K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2005.

XCBrazil – flight database - <http://www.xcbrasil.com.br/> acessado em 26/12/2016,

WACH, Krzysztof. *Entrepreneurial orientation and business internationalisation process: The theoretical foundations of international entrepreneurship*. Entrepreneurial Business and Economics Review, v. 3, n. 2, p. 9-24, 2015.

WALES, William John. *Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions*. International Small Business Journal, v. 34, n. 1, p. 3-15, 2016.

WALES, William J.; GUPTA, Vishal K.; MOUSA, Fariss-Terry. *Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research*. International Small Business Journal, v. 31, n. 4, p. 357-383, 2013.

WALES, W. J. *Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions*. International Small Business Journal, v. 34, n. 341, p. 3–15, 2016.

WELCH, Catherine *et al.* *Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research*. Journal of International Business Studies, v. 42, n. 5, p. 740-762, 2011.

WIKLUND, Johan; SHEPHERD, Dean. *Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach*. Journal of business venturing, v. 20, n. 1, p. 71-91, 2005.

APÊNDICE A

PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

VISÃO GERAL DO PROJETO DE ESTUDO DE CASO

Alguns autores relacionam os estudos de OE com processos de internacionalização, em relação ao estudo da Orientação Empreendedora Internacional - OEI, pretende se confirmar o escopo da conceptualização em 5 dimensões: inovação, proatividade, assunção de risco, autonomia e agressividade competitiva.

PROCEDIMENTOS DE CAMPO

O estudo de caso se dará por entrevista semiestruturada pelos respondentes (gestores) de cada empresa, por questões e respostas conforme um roteiro de pesquisa previamente estabelecido. Ele abordará as características da empresa, como por exemplo: data de fundação, número de empregados, número de mercados internacionais, % de vendas exteriores em relação ao tempo de estabelecimento das empresas. Como também serão abordadas as características empreendedoras dos gestores para verificação das cinco dimensões da OEI.

Datas: março/abril de 2017

APÊNDICE B
MODELO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: “ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA INTERNACIONAL”

Nome do (a) Pesquisador (a): RICARDO FERRAZ RAATS

Nome do (a) Orientador (a): PROF Dr.(a) PATRICIA VIVEIROS DE CASTRO KRAKAUER

Instituição vinculada: Faculdade do Campo Limpo Paulista (FACCAMP)

Endereço: R. Guatemala, 167 - Jardim América, Campo Limpo Paulista - SP, 13231-230

Telefone: (11) 4812-9400

Natureza da pesquisa: *a (o) sra. (sr.) está sendo convidada (o) a participar desta pesquisa que tem como finalidade dissertar sobre a orientação empreendedora em contextos internacionais para a conclusão do Mestrado Profissional em Administração.*

Participantes da pesquisa: *(gestores de empresas fabricantes de produtos de aerodesporto)*

Envolvimento na pesquisa: *ao participar deste estudo, a sra. (sr.) tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para a sra. (sr.). Sempre que quiser, poderá pedir mais informações sobre a pesquisa por meio do telefone do (a) pesquisador (a) do projeto e, se necessário, por meio do telefone do Comitê de Ética em Pesquisa.*

Sobre as entrevistas: *(pesquisa qualitativa por entrevista semiestruturada, áudio gravada).*

Riscos e desconforto: *a participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução no. 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos a sua dignidade.*

Confidencialidade: *todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente o (a) pesquisador (a) e o (a) orientador (a) terão conhecimento dos dados.*

Benefícios: *ao participar desta pesquisa, a (o) sra. (sr.) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre o nível de empreendedorismo corporativo, de forma que o conhecimento que será construído a partir desta*

pesquisa possa esclarecer quando uma empresa está sendo empreendedora e confirmar ou refutar a teoria, onde o pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos.

Pagamento: a (o) sra. (sr.) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será paga por sua participação.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto, preencha, por favor, os itens que se seguem:

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____, RG _____ ou
CPF _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo
_____ como sujeito. Fui devidamente
informado e esclarecido pelo pesquisador _____ sobre a
pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como sobre os possíveis riscos e benefícios
decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a
qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade ou interrupção de meu
acompanhamento/ assistência/tratamento.

Local e data:

Nome e Assinatura do sujeito ou responsável:

Assinatura do Pesquisador:

Observações complementares:

APÊNDICE C
CONSENTIMENTO LIVRE - aceites

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, ARY CARLOS PRADI, CPF 530.745.139-34, abaixo assinado, concordo em participar do estudo "ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA INTERNACIONAL" como sujeito. Fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador RICARDO FERREZ RAATS sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como sobre os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade ou interrupção de meu acompanhamento/ assistência/tratamento.

Local e data: JARAGUA DO SUL, 20 DE NOVEMBRO DE 2017

Nome e Assinatura do sujeito ou responsável:

ARY CARLOS PRADI

Assinatura do Pesquisador:

Observações complementares:

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, Raphael PELLWITZ RISPOLI, RG _____ ou
CPF 355.294.018-99, abaixo assinado, concordo em participar do
estudo ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA INTERNACIONAL como sujeito. Fui
devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador
RICARDO RAATS sobre a pesquisa, os procedimentos nela
envolvidos, assim como sobre os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha
participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer
momento, sem que isto leve a qualquer penalidade ou interrupção de meu
acompanhamento/ assistência/tratamento.

Local e data:

Atibaia, 7 de Novembro, 2017.

Nome e Assinatura do sujeito ou responsável:

Raphael Rispoli

Assinatura do Pesquisador:

Observações complementares:


CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, Luiz Welton Sarno RG _____ ou
CPF 688.020.998-09, abaixo assinado, concordo em participar do
estudo orientação imediata da lactação como sujeito. Fui
devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador
Manoel Gomes Costa sobre a pesquisa, os procedimentos nela
envolvidos, assim como sobre os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha
participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer
momento, sem que isto leve a qualquer penalidade ou interrupção de meu
acompanhamento/ assistência/tratamento.

Local e data:

Guaculha, 07 de novembro de 2017.

Nome e Assinatura do sujeito ou responsável:

Luiz Welton Sarno 

Assinatura do Pesquisador:

Observações complementares:

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, Alvaro Figueiredo Sandoli, RG 05576177 ou
CPF 066896318-26, abaixo assinado, concordo em participar do
estudo ORIENTAÇÃO IMPREENDENDO A INTERNACIONAL como sujeito. Fui
devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador
_____ sobre a pesquisa, os procedimentos nela
envolvidos, assim como sobre os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha
participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer
momento, sem que isto leve a qualquer penalidade ou interrupção de meu
acompanhamento/ assistência/tratamento.

Local e data:

ATIBAIA 1/11/2017

Nome e Assinatura do sujeito ou responsável:

Alvaro F. Sandoli

Assinatura do Pesquisador:

Observações complementares:

APÊNDICE D
Protocolo do Estudo de Caso

PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	
TITULO	Orientação Empreendedora Internacional
OBJETIVO	Como objetivo, o estudo abordara as características da empresa, como por exemplo: data de fundação, número de empregados, número de mercados internacionais, % de vendas exteriores em relação ao tempo de estabelecimento das empresas. Como também serão abordadas as ações empreendedoras internacionais das empresas para verificação das cinco dimensões da OEI.
PROCEDIMENTO DE CAMPO	Pesquisa de natureza exploratória, qualitativa com uso do método de estudo de caso. Trata-se de uma investigação de casos múltiplos. Gravação por áudio das entrevistas em profundidades com roteiro semiestruturado.
ASPECTOS METODOLOGICOS	1). Envio de convites para participação endereçado aos gestores proprietários - convites: Sol (07/02); Rotor (08/02); Tirante A (09/02); (27/03); 2). Visitas: Sol (25/05); Rotor (19/07); Tirante A (17/07); Trike (01/08); 3). Envio das transcrições: Sol (20/06); Rotor (20/08); Tirante A (20/08); Trike (05/09); 4). Envio dos <i>drafts</i> : todas (28/10/2017).
ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS	Empresas fabricantes de produtos para o aerodesporto. Localização Sol: Jaraguá do Sul - SC; Rotor Harnesses: Atibaia - SP; Tirante A: SJC - SP; Trike Icaros: Guarulhos - SP.
UNIDADE DE ANÁLISE	gestores proprietários
FONTES DE EVIDENCIAS	gravações em áudio; documentos; <i>emails</i> , páginas <i>web</i> das empresas
PRINCIPAL INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	Roteiro semiestruturado (1 questão por dimensão)
PESQUISADOR	pesquisador: estudante e piloto

APÊNDICE E

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Perguntas	Assunto	Operacionalização
1	PORTE DA EMPRESA / ATIVIDADE PRINCIPAL TEMPO DE ATIVIDADE	Caracterizar as empresas participantes de pesquisa
2	INICIO DAS EXPORTAÇÕES PRODUTOS EXPORTADOS PAISES DE DESTINO	Verificar o perfil de INV, BG das empresas participantes da pesquisa
3	VOLUME DE EXPORTAÇÃO DA EMPRESA ANÁLISE DO MERCADO ALVO FORMAS DE EXPORTAÇÃO DISPONÍVEIS	Identificar se as empresas se prepararam antes da entrada no mercado externo
4	# DE NOVOS PRODUTOS # LINHAS # DE MUDANÇAS PARA ATENDER INTERNACIONALMENTE E A FREQUENCIA DE MUDANÇA POR CAUSA DO MERCADO EXTERIOR	Entender se houve adequação de produtos para o mercado externo
5	ADAPTAÇÃO EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS, TECNOLÓGICOS, EM PRODUTO E MERCADOS -ALVOS	Identificar importância da inovação em processos para atuar no mercado exterior
6	RECURSOS FINANCEIROS INVESTIDOS EM INOVAÇÃO MESMO EM TEMPOS DE DIFICULDADES ECONÔMICAS	Identificar a importância dos recursos financeiros
7	ENGAJAMENTO E TESTES, EXPERIMENTOS EM RELAÇÃO AO MERCADO EXTERNO	Identificar a importância da criatividade para atuar internacionalmente
8	INICIATIVAS DE DIFÍCIL IMITAÇÃO PELO COMPETIDORES INTERNACIONAIS	Identificar a importância da diferenciação pelo mercado externo
9	FORTE TENDÊNCIA A PROJETOS DE ALTO RISCO PARA ATENDER O MERCADO EXTERIOR	Identificar a percepção do risco geral pelos gestores
10	PREFERÊNCIA DOS GESTORES POR AGIR COM AUTONOMIA E ASSUNÇÃO DE RISCO PESSOAL PARA EXPLORAR O MERCADO EXTERIOR	Analisar o conhecimento sobre riscos de decisão

11	RISCO DE PERDA FINANCEIRA OU SEM PREMIO	Analisar o conhecimento sobre risco financeiro
12	AÇÕES DE GRANDE PORTE DEVIDO A HOSTILIDADE DO AMBIENTE	Risco de negócios
13	MONITORAMENTO E PESQUISA DO MERCADO EXTERIOR	Monitoramento
14	PIONEIRISMO E TENDENCIA DE ATAQUE AO MERCADO EXTERIOR	Antecipação
15	PARTICIPAÇÃO E CONTROLE COMO PLANEJAMENTO PARA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS E OPORTUNIDADES	Resolução de problemas
16	DISPONIBILIDADE E ACESSO DE PESSOAS, RECURSOS E EQUIPAMENTOS NECESSARIOS PARA TER HABILIDADES DE FLEXIBILIDADE PARA ATENDER NECESSIDADES DO MERCADO EXTERIOR	Adaptação e flexibilidade
17	LIDERES COM COMPORTAMENTO AUTONOMO QUE COORDENAM ATIVIDADES COM MEDIDAS E MONITORAMENTO INTERNACIONAL	Equipe
18	MODELO DE GESTÃO, DECISÃO E DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE	Centralização
19	PARTICIPAÇÃO EM PROJETOS SETORIAIS, CONSORCIADOS OU INDEPENDENTES PARA FOMENTO DAS AÇÕES DE PROSPECÇÃO DE MERCADO EXTERNO	Responsabilização
20	AÇÃO DEPARTAMENTAL OU UNIDADES DE NEGOCIOS COORDENADOS POR GESTORES COM CARACTERÍSTICAS EMPREDENDORAS	Capacidade organizacional
21	MOVIMENTAR EM REAÇÃO OU COM PROTAGONISMO AGRESSIVO EM RELAÇÃO AOS COMPETIDORES E MUDANÇAS NO MERCADO EXTERIOR	Reação a competição

22	BUSCA DE POSICIONAMENTO A CUSTAS DE FLUXO DE CAIXA, RENTABILIDADE	Competição financeira
23	AGRESSIVIDADE PARA CONFRONTAR TENDENCIAS DE MUDANÇAS DESFAVORAVEIS. IMITAÇÃO E COPIA OU USO DE METODOS DE COMPETIÇÃO NÃO CONVENCIONAIS	Competição de negócios
24	MARKETING INTERNACIONAL MIX PARA NOVOS PRODUTOS, SERVIÇOS, DISTRIBUIÇÃO E MERCADOS DIFERENTES	Posicionamento de mercado

ANEXO A

Levantamento Bibliográfico

LISTA 1 - ESTUDO COM 98 ARTIGOS

	A :	B :	C :
	EI	OE	OEI
47 : Knight, Gary A; Cavusgil, S Tamar (2010)	0	28	25
85 : Rossetto, Carlos Ricardo (2014)	1	31	16
97 : Wach, Krzysztof (2015) (2)	37	43	15
46 : Knight, Gary A; cavusgil tamer (2005)	1	18	15
7 : Caroline, Silvia; Oneda, Lisboa; CUNHA, REYNALDO DANNECKER (2016)	18	32	14
19 : Covin, Jeffrey G.; Miller, Danny (2014)	18	47	9
106 : Zander, I; McDougall-Covin, P; Rose, E L (2015)	8	8	6
92 : Tamer Cavusgil, S; Knight, Gary (2003)	19	15	4
82 : Rask, Morten; Servais, Per (2015)	19	5	4
41 : Jones, Marian V.; Coviello, Nicole; Tang, Yee Kwan (2011)	73	12	3
23 : DALMORO, M (2010)	47	3	3
89 : Sekliuckiene, Jurgita (2015)	38	20	3
74 : Narayanan, Vijay (2017)	21	46	3
100 : Weerawardena, Jay; Mort, Gillian Sullivan; Liesch, Peter W.; Knight, Gary (2007)	10	5	3
25 : Dimitratos, Pavlos; Johnson, Jeffrey E.; Plakoyiannaki, Emmanuella; Young, Stephen (2016)	33	2	2
50 : Kuivalainen, Olli; Sundqvist, Sanna; Servais, Per (2007)	2	12	2
80 : Peiris, Indujeeva K.; Akoorie, Michèle E M; Sinha, Paresha (2012)	60	7	1
98 : Wach, Krzysztof; Wehrmann, Carsten (2014)	45	2	1
76 : Oparaocha, Gospel Onyema (2015)	32	1	1
43 : Keupp, M; Gassmann, O (2009)	30	11	1
45 : Knight, Gary A.; Liesch, Peter W. (2015)	22	6	1
79 : Patel, P. C.; Criaco, G.; Naldi, L. (2016)	17	1	1
94 : Trudgen, Ryan; Freeman, Susan (2014)	13	2	1
67 : Martin, Silvia L.; Javalgi, Rajshekhar (Raj) G. (2016)	6	27	1
31 : Gabrielsson, Mika; Kirpalani, V. H Manek; Dimitratos, Pavlos; Solberg, Carl Arthur; Zucchella, Antonella (2008)	5	1	1
84 : Ribas Silveira, Bruno; Silveira-Martins, Elvis (2016)	3	64	1
99 : Wales, William John (2016)	1	33	1
66 : MARTENS; LOPES, WS; LACERDA, FM; MARTENS, CDAIPRÁ; MARTENS (2015)	0	53	1
93 : Terjesen, S.; Hessels, J.; Li, D. (2013)	68	10	0
55 : Leite, Yákara Vasconcelos; de Moraes, Walter Araújo (2014)	67	1	0
22 : da Silva, Itiel Moraes; das Chagas, Ana Carla Cavalcante; Siqueira, Samara Vieira (2012)	62	2	0
49 : Kraus, Sascha (2011)	56	0	0
75 : O'Cass, Aaron; Weerawardena, Jay (2009)	46	4	0
53 : Leite, Yákara Vasconcelos Pereira; Moraes, Walter Fernando Araújo de; Salazar, Viviane Santos (2015)	46	0	0
70 : McDougall, Patricia P.; Oviatt, Benajmin M. (2003)	42	2	0
52 : Leite, Yákara Vasconcelos Pereira; Moraes, Walter Fernando Araújo de (2014)	42	1	0

51 : Leite, Yákara Vasconcelos Pereira; de Moraes, Walter Fernando Araújo (2015)	38	0	0
40 : Jones, M.V.; Coviello, N.E. (2005)	30	6	0
61 : Mainela, Tuija; Puhakka, Vesa; Servais, Per (2014)	29	5	0
38 : Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (1990)	28	2	0
44 : Kiss, Andreea N.; Danis, Wade M.; Cavusgil, S. Tamer (2012)	27	3	0
54 : Leite, Yákara Vasconcelos Pereira; Moraes, Walter Fernando Araújo De; Salazar, Viviane Santos (2016)	25	0	0
12 : Cezar, L I O; Junho, Zorzetti (2016)	24	2	0
1 : Andersson, Svante (2011)	23	2	0
16 : Coviello, Nicole E.; McDougall, Patricia P.; Oviatt, Benjamin M. (2011)	21	0	0
73 : Naldi, Lucia; Achtenhagen, Leona; Davidsson, Per (2015)	18	5	0
105 : Zahra, Shaker A.; Newey, Lance R.; Li, Yong (2014)	16	2	0
68 : Matlay, H; Ruzzier, M; Hisrich, R D; Antoncic, B (2006)	16	0	0
26 : Dimitratos, Pavlos; Plakoyiannaki, Emmanuella (2003)	15	3	0
48 : Kontinen, Tanja; Ojala, Arto (2011)	15	0	0
102 : Werlang, Nathalia Berger (2012)	15	0	0
77 : Oviatt, Benjamin M; McDougall, Patricia P (2005)	14	0	0
56 : Lima, Edmilson De Oliveira; Alves, Danilo Vieira; Campos, Teodoro Malta (2011)	13	1	0
5 : Carneiro, Jorge; DIB, Luis Antônio (2007)	13	0	0
87 : Schulz, Anja; Borghoff, Thomas; Kraus, Sascha (2009)	13	0	0
15 : Coviello, Nicole E.; Jones, Marian V. (2004)	12	4	0
42 : Kalinic, Igor; Sarasvathy, Saras D.; Forza, Cipriano (2014)	12	1	0
103 : Wright, Richard W.; Dana, Léo-Paul (2003)	12	0	0
13 : Chandra, Yanto (2017)	8	0	0
83 : Rialp, Alex; Rialp, Josep; Urbano, David; Vaillant, Yancy (2005)	8	0	0
14 : Chandra, Yanto; Styles, Chris; Wilkinson, Ian (2009)	7	11	0
28 : Etemad, Hamid (2015)	6	7	0
101 : Welch, Catherine L.; Welch, Lawrence S. (2009)	6	0	0
104 : Zahra, Shaker A. (2011)	6	0	0
2 : Autio, Erkko (2005)	5	0	0
8 : CARVALHO, Carlos Augusto Septímio de; DIB, Luis Antônio da Rocha (2013)	5	0	0
35 : Honório, L; Rodrigues, S B (2006)	5	0	0
65 : Martens, Cristina; Lacerda, Fabrício; Henrique, Ana Claudia; Rodrigues de Freitas, Henrique Mello (2016)	4	85	0
69 : McDougall, Patricia P. (1989)	3	0	0
18 : Covin, Jeffrey G.; Lumpkin, G. T. (2011)	2	26	0
10 : Castro, Eda; Souza, Lucas De; Fenili, Renato Ribeiro (2012)	2	1	0
24 : De Souza, Eda Castro Lucas; Fenili, Renato Ribeiro (2012)	2	1	0
29 : Figueira-de-Lemos, Francisco; Johanson, Jan; Vahlne, Jan Erik (2011)	2	0	0
39 : Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (2009)	2	0	0
81 : Phillips McDougall, Patricia; Shane, Scott; Oviatt, Benjamin M. (1994)	2	0	0
95 : Vissak, Tiia (2004)	2	0	0
32 : George, Bradley A.; Marino, Louis (2011)	1	50	0
9 : Casillas, J. C.; Moreno, a. M.; Barbero, J. L.; Rauch, Andreas; Wiklund, Johan; Lumpkin, G.T. T.; Frese, Michael; Gomez-mejia, Luis R; Nunez-nickel, Manuel; Richard, Orlando C.; Barnett, Tim; Dwyer, Sean; Chadwick, Ken; Habbershon, Timothy G.; Williams, Ma	1	40	0
78 : Oviatt, Benjamin M; McDougall, Patricia Phillips (1994)	1	0	0
88 : Schweizer, Roger; Vahlne, Jan Erik; Johanson, Jan (2010)	1	0	0
96 : Wach, Krzysztof (2015)	1	0	0
64 : Martens, Cristina Dai Prá; Freitas, Henrique; Boissin, Jean-Pierre (2010)	0	64	0
62 : Martens, Cristina Dai Prá; Freitas, Henrique (2007)	0	60	0
86 : Russo, Giuseppe Maria; Tomei, Patricia Amelia; Santos, Andre Moreira (2012)	0	59	0
63 : Martens, Cristina Dai Prá; Freitas, Henrique (2008)	0	55	0

60 : Lumpkin, G. T.; dess, gregory (1996)	0	40	0
30 : Freitas, Henrique; Martens, Cristina Dai Prá; Boisson, Jean Pierre; Behr, Ariel (2012)	0	36	0
3 : Barreto, João Carlos; Nassif, Vânia Maria Jorge (2014)	0	34	0
21 : Cristina Dai Prá, Martens; Henrique Mello Rodrigues de, Freitas; Jean-Pierre, Boissin; Behr, Ariel (2011)	0	31	0
57 : Lumpkin, G T (2016)	0	25	0
72 : Miller, Danny (2011)	0	25	0
20 : Covin, Jeffrey G.; Wales, William J. (2012)	0	21	0
58 : Lumpkin, G T; Dess, Gregory G (2001)	0	19	0
33 : Gupta, Vishal K. (2015)	0	14	0
17 : Covin, Jeffrey G.; Green, Kimberly M.; Slevin, Dennis P. (2006)	0	13	0
59 : Lumpkin, G. T., Cogliser, Claudia C; Schneider, Dawn R (2009)	0	9	0
34 : Hashimoto, Marcos (2016)	0	6	0

LISTA 2 - CONTAGEM DE PALAVRAS NUVEM OEI

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)
International	13	179	8,33
Orientation	11	157	7,31
Entrepreneurial	15	149	6,93
Born	4	36	1,68
Research	8	35	1,63
Internacional	13	29	1,35
Orientação	10	29	1,35
Empreendedora	13	28	1,30
Global	6	28	1,30
Performance	11	28	1,30
Business	8	20	0,93
Firm	4	19	0,88
Degree	6	18	0,84
Marketing	9	17	0,79
Globalness	10	15	0,70
Export	6	14	0,65
Servais	7	14	0,65
Sundqvist	9	14	0,65
World	5	14	0,65
Entrepreneurship	16	13	0,60
Conceptual	10	12	0,56
Foreign	7	12	0,56
Covin	5	11	0,51
firms'	6	11	0,51
Miller	6	11	0,51
Technological	13	11	0,51

Knight	6	10	0,47
Measurement	11	10	0,47
Studies	7	10	0,47
Considerations	14	9	0,42
Directions	10	9	0,42
Function	8	9	0,42
Future	6	9	0,42
Leadership	10	9	0,42
Themes	6	9	0,42
Strategies	10	8	0,37
Focus	5	7	0,33
Cavusgil	8	6	0,28
Culture	7	6	0,28
Internationalizing	18	6	0,28
Práticas	8	6	0,28
Case	4	5	0,23
Cluster	7	5	0,23
Competence	10	5	0,23
Concept	7	5	0,23
Constructs	10	5	0,23
Cost	4	5	0,23
Distributor	11	5	0,23
Elementos	9	5	0,23
Market	6	5	0,23
Proactiveness	13	5	0,23
Rapidly	7	5	0,23
Relationship	12	5	0,23
Results	7	5	0,23
Scale	5	5	0,23
Technology	10	5	0,23
Unique	6	5	0,23
Categorias	10	4	0,19
Development	11	4	0,19
Differentiation	15	4	0,19
Emphasis	8	4	0,19
Empirical	9	4	0,19
Empreendedoras	14	4	0,19
Evolução	8	4	0,19
Fundamentals	12	4	0,19
Globals	7	4	0,19
Innovativeness	14	4	0,19
Internationalisation	20	4	0,19
Linking	7	4	0,19
Management	10	4	0,19
Manager	7	4	0,19

Mindset	7	4	0,19
Networks	8	4	0,19
Opportunities	13	4	0,19
Principles	10	4	0,19
Process	7	4	0,19
Reflects	8	4	0,19
Servisse	7	4	0,19
Services	8	4	0,19
Activities	10	3	0,14
Affect	6	3	0,14
Analysis	8	3	0,14
Based	5	3	0,14
Competences	11	3	0,14
Dess	4	3	0,14
Dimensões	9	3	0,14
Early	5	3	0,14
Empreendedorismo	16	3	0,14
Empresa	7	3	0,14
Entry	5	3	0,14
Experience	10	3	0,14
Founding	8	3	0,14
Framework	9	3	0,14
Internacionalizadas	19	3	0,14
Internationalization	20	3	0,14
Knowledge	9	3	0,14
Level	5	3	0,14
Leveraging	10	3	0,14
Lumpkin	7	3	0,14
Markets	7	3	0,14
Objetivo	8	3	0,14
Organizational	14	3	0,14
Owner	5	3	0,14
Prior	5	3	0,14
Proactive	9	3	0,14
Products	8	3	0,14
Quality	7	3	0,14
Recente	6	3	0,14
Score	5	3	0,14
Strategy	8	3	0,14
Success	7	3	0,14
Capabilities	12	2	0,09
Companies	9	2	0,09
Competitive	11	2	0,09
Contexto	8	2	0,09
Country	7	2	0,09

Design	6	2	0,09
Dimensions	10	2	0,09
Direção	7	2	0,09
Effort	6	2	0,09
Emphasise	9	2	0,09
Entender	8	2	0,09
Exhibit	7	2	0,09
Expert	6	2	0,09
Explore	7	2	0,09
Exponentially	13	2	0,09
Extant	6	2	0,09
Fator	6	2	0,09
Focuses	7	2	0,09
Freeman	7	2	0,09
Generic	7	2	0,09
Globais	7	2	0,09
Grown	5	2	0,09
Growth	6	2	0,09
Highly	6	2	0,09
Home	4	2	0,09
Identify	8	2	0,09
Implementation	14	2	0,09
Importance	10	2	0,09
Innovation	10	2	0,09
Innovative	10	2	0,09
Introdução	10	2	0,09
Inviting	8	2	0,09
Item	4	2	0,09
Keywords	8	2	0,09
Kuivalainen	11	2	0,09
Leader	6	2	0,09
Learning	8	2	0,09
Linkages	8	2	0,09
Managerial	10	2	0,09
Managers	8	2	0,09
Mcdougall	9	2	0,09
Methods	7	2	0,09
Organisational	14	2	0,09
Orientations	12	2	0,09
profile	6	2	0,09
Pursuit	7	2	0,09
Referente	9	2	0,09
Relevant	8	2	0,09
Resources	9	2	0,09
Risk	4	2	0,09

Sepulveda	9	2	0,09
Source	6	2	0,09
Time	4	2	0,09
Topic	5	2	0,09
Varied	6	2	0,09
Abroad	6	1	0,05
Accepted	8	1	0,05
Acordo	6	1	0,05
Across	6	1	0,05
Active	6	1	0,05
Activity	8	1	0,05
Aggressiveness	14	1	0,05
Agressividade	13	1	0,05
Alertness	9	1	0,05
Alianças	8	1	0,05
Analisar	8	1	0,05
Analyze	7	1	0,05
attitudes	9	1	0,05
behavior	8	1	0,05
bornglobal	10	1	0,05
bornglobalness	14	1	0,05
challenges	10	1	0,05
clusters	8	1	0,05
collaboration	13	1	0,05
competition	11	1	0,05
cultura	7	1	0,05
customers'	10	1	0,05
earlier	7	1	0,05
efficient	9	1	0,05
entrepreneur	12	1	0,05
environments	12	1	0,05
estratégias	11	1	0,05
estratégicas	12	1	0,05
executives	10	1	0,05
experienced	11	1	0,05
exploratory	11	1	0,05
factors	7	1	0,05
features	8	1	0,05
field	5	1	0,05

LISTA 3 - LISTA FINAL COM CATEGORIAS OEI

	A : AGRCOMP	B : AUTON	F : INOV	J : PROACT	K : RISK
9 : Casillas, J. C.; Moreno, a. M.; Barbero, J. L.; Rauch, Andre	15	7	47	38	57
14 : Chandra, Yanto; Styles, Chris; Wilkinson, Ian (2009)	14	14	24	13	42
17 : Covin, Jeffrey G.; Green, Kimberly M.; Slevin, Dennis P	6	1	30	16	22
18 : Covin, Jeffrey G.; Lumpkin, G. T. (2011)	8	7	26	18	22
19 : Covin, Jeffrey G.; Miller, Danny (2014)	15	6	48	42	54
20 : Covin, Jeffrey G.; Wales, William J. (2012)	12	13	38	30	38
21 : Cristina Dai Prá, Martens; Henrique Mello Rodrigues de	9	5	151	7	0
26 : Dimitratos, Pavlos; Plakoyiannaki, Emmanuella (2003)	11	1	34	3	32
28 : Etemad, Hamid (2015)	4	3	5	2	5
30 : Freitas, Henrique; Martens, Cristina Dai Prá; Boisson, J	25	21	39	16	2
32 : George, Bradley A.; Marino, Louis (2011)	20	13	50	34	48
33 : Gupta, Vishal K. (2015)	1	1	6	2	6
34 : Hashimoto, Marcos (2016)	3	4	22	0	0
38 : Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (1990)	12	2	23	0	17
40 : Jones, M.V.; Coviello, N.E. (2005)	4	1	36	0	15
41 : Jones, Marian V.; Coviello, Nicole; Tang, Yee Kwan (20	7	0	15	2	14
47 : Knight, Gary A; Cavusgil, S Tamar (2010)	17	0	24	1	4
50 : Kuivalainen, Olli; Sundqvist, Sanna; Servais, Per (2007)	14	0	2	9	18
51 : Leite, Yákara Vasconcelos Pereira; de Moraes, Walter F	9	0	36	0	2
55 : Leite, Yákara Vasconcelos; de Moraes, Walter Araújo (2	7	0	14	0	4
57 : Lumpkin, G T (2016)	32	6	21	14	39
58 : Lumpkin, G T; Dess, Gregory G (2001)	97	3	19	87	19
59 : Lumpkin, G. T., Coglisser, Claudia C; Schneider, Dawn R	12	118	31	20	22
60 : Lumpkin, G. T.; dess, gregory (1996)	51	23	57	37	85
62 : Martens, Cristina Dai Prá; Freitas, Henrique (2007)	25	12	37	22	0
63 : Martens, Cristina Dai Prá; Freitas, Henrique (2008)	26	13	28	23	0
64 : Martens, Cristina Dai Prá; Freitas, Henrique; Boissin, Je	25	12	38	24	0
65 : Martens, Cristina; Lacerda, Fabrício; Henrique, Ana Cla	3	1	30	8	9
66 : MARTENS; LOPES, WS; LACERDA, FM; MARTENS, CDAIP	3	3	7	3	0
68 : Matlay, H; Ruzzier, M; Hisrich, R D; Antoncic, B (2006)	11	0	12	0	1
70 : McDougall, Patricia P.; Oviatt, Benajmin M. (2004)	4	0	2	0	4
72 : Miller, Danny (2011)	5	2	31	16	30
74 : Narayanan, Vijay (2017)	21	10	23	6	29
77 : Oviatt, Benjamin M; McDougall, Patricia P (2005)	3	0	2	0	3
78 : Oviatt, Benjamin M; McDougall, Patricia Phillips (1994)	23	0	3	0	5
80 : Peiris, Indujeeva K.; Akoorie, Michèle E M; Sinha, Pare	18	0	27	1	7
81 : Phillips McDougall, Patricia; Shane, Scott; Oviatt, Benja	6	0	0	0	4
83 : Rialp, Alex; Rialp, Josep; Urbano, David; Vaillant, Yancy	9	0	12	0	3
84 : Ribas Silveira, Bruno; Silveira-Martins, Elvis (2016)	22	15	20	19	2
89 : Sekliuckiene, Jurgita (2015)	6	1	11	3	12
91 : Shane, Scott; Venkataraman, Sankaran (2007)	2	0	6	0	6
92 : Tamer Cavusgil, S; Knight, Gary (2003)	6	0	11	1	7
93 : Terjesen, S.; Hessels, J.; Li, D. (2013)	1	4	20	1	6
97 : Wach, Krzysztof (2015) (2)	10	2	18	9	13
98 : Wach, Krzysztof; Wehrmann, Carsten (2014)	6	0	4	1	4
99 : Wales, William John (2016)	1	1	8	6	10
104 : Zahra, Shaker A. (2011)	20	0	3	1	9
105 : Zahra, Shaker A.; Newey, Lance R.; Li, Yong (2014)	4	1	9	1	0