



BBR. Brazilian Business Review

ISSN: 1808-2386

ISSN: 1807-734X

Fucape Business School

Stocker, Fabricio; Abib, Gustavo
Risk Management in Born Globals: the Case of Brazilian Craft Breweries
BBR. Brazilian Business Review, vol. 16, no. 4, 2019, July-August, pp. 334-349
Fucape Business School

DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.4.2>

Available in: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123062260003>

- How to cite
- Complete issue
- More information about this article
- Journal's webpage in redalyc.org

UDEM
redalyc.org

Scientific Information System Redalyc
Network of Scientific Journals from Latin America and the Caribbean, Spain and
Portugal

Project academic non-profit, developed under the open access initiative

Gerenciamento de Riscos em *Born globals*: o caso das Cervejarias Artesanais Brasileiras

Fabricio Stocker ^{1,†} 

¹Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

Gustavo Abib ^{2,Ω} 

²Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil

RESUMO

Este trabalho analisa como ocorre o gerenciamento de riscos no processo de internacionalização das *born globals* brasileiras. Para isso, adotamos a pesquisa de abordagem qualitativa, usando uma estratégia de estudo de caso múltiplo, e selecionamos sete cervejarias artesanais com relevância e proeminência nacional. Os resultados destacam como os riscos são percebidos no processo de internacionalização pelos gestores e classificados entre riscos comerciais, intercultural, monetário e país. Também foi identificado que essas empresas usam diferentes ações para mitigar riscos, como planejamento, pesquisa de mercado, construção de cenários, entre outros. As contribuições discutidas neste estudo vão desde a identificação de fatores como o *background* internacional dos gestores e uso de redes de negócios para minimizar a percepção de risco. Além disso, foi analisada a maneira como os riscos são percebidos e como funcionam as diferentes estratégias de mitigação. Por fim, apresentamos uma proposição de um modelo integrativo para análise do risco na internacionalização de novos empreendimentos *Born globals*.

Palavras-chave: Percepção de risco; Empreendimentos Internacionais; Internacionalização; *Born global*; Cervejarias artesanais.

1. INTRODUÇÃO

A recente expansão dos mercados e a utilização de estratégias de internacionalização são características do fenômeno da globalização e da complexidade do mercado global. As empresas internacionais, estudadas por Bartlett e Ghoshal (2000), impulsionadas pela demanda por recursos em diferentes localidades, iniciaram uma cadeia de multinacionalização, cruzando fronteiras nacionais e explorando novos cenários, aumentando assim também os incentivos à exportação e importação e investimentos no exterior.

Contudo, a vulnerabilidade dos mercados conectados, instabilidades econômicas e recentes crises globais, vêm despertado a atenção de gestores para temas como o fenômeno do risco no processo estratégico das organizações (Frigo, 2009). Essa avaliação do risco bem como as ações e estratégias, desenvolvidas por meio de um processo de gerenciamento do risco parecem ser influenciadas tanto por características do empreendedor, quanto pelos recursos disponíveis para realizar os

Autor correspondente:

[†] Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

E-mail: fabriciostocker@usp.br

^Ω Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil

E-mail: gustavo.abib@gmail.com

Recebido: 23/01/2018.

Revisado: 04/05/2018.

Aceito: 30/07/2018.

Publicado Online em: 15/05/2019.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.4.2>



objetivos de internacionalização e pelo ambiente em que a empresa está inserida (Liesch, Welch, & Buckley, 2011).

A mudança ambiental no comércio internacional, por conta da internacionalização dos mercados, presença cada vez maior de empresas e profissionais com experiências internacionais e fortalecimento das redes de relacionamento pelo mundo, tem impulsionado o surgimento de novos empreendimentos com atuação estrangeira e visão global desde o início, as *Born globals*, o que tem sido investigado por diversos autores, como Knight e Cavusgil (2004), Oviatt e McDougall (2005), Weerawardena, Mort, Liesch e Knight (2007), Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg e Zucchella (2008), Dib, Rocha e Silva (2010), Trudgen e Freeman (2014), Dimitratos, Johnson, Plakoyiannaki e Young (2016), Cahen, Oliveira e Borini (2017), Dzikowski (2018) entre outros.

As características específicas de *born globals* indicam que a forma como os riscos são percebidos e gerenciados difere de outros tipos de empresas. Essa diferença é o resultado de um processo de internacionalização diferenciado e não gradual, conforme discutido na literatura internacional de negócios (Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg, & Zucchella, 2008; Kubíčková, Tuzová, & Toullová, 2016; Sozuer, Altuntas, & Semercioz, 2017; Grazzi & Moschella, 2018). Por essa razão, os autores acreditam que essa problemática é uma potencial área de pesquisa, que pode produzir resultados úteis para aplicações gerenciais e expandir os limites teóricos.

Há ainda uma necessidade de explorar como as competências e habilidades das empresas *born globals* podem influenciar a mitigação dos riscos globais e de que forma a investigação em *born globals* pode conciliar os pontos de vista divergentes entre as teorias predominantes sobre negócios internacionais e que novas proposições podem ser feitas com o aprofundamento e achados empíricos (Knight & Liesch, 2015).

Considerando os tópicos discutidos acima, o objetivo desta pesquisa é analisar como ocorre a gestão de riscos no processo de internacionalização de *born globals* brasileiras. Portanto, o objetivo principal deste estudo divide-se em dois objetivos específicos: a) descrever os fatores de risco percebidos na internacionalização pelos empreendedores das empresas estudadas; e b) verificar as ações e estratégias de gestão de risco no processo de internacionalização de empresas *born globals*.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E *BORN GLOBAL*

O processo de internacionalização abrange uma série de compromissos e projetos que são planejados pela gestão da empresa. No entanto, especialmente em pequenas e médias empresas, os gestores não são capazes de prever todos os riscos que serão enfrentados durante o processo de internacionalização (Kubíčková & Toullová, 2013), e por vezes essa falta de percepção sobre determinados riscos, afeta o processo e aumenta os custos da operação internacional (Rodriguez, Boats, & Alvarez, 2010; Boso, Oghazi, & Hultman, 2017).

A participação em negócios internacionais pode significar envolvimento com diversos tipos de riscos, como aqueles associados à escolha da localização geográfica, a existência de diferentes conjunturas econômicas, aspectos políticos e governamentais do país, questões relacionadas ao mercado e ao público em específico, bem como riscos associados à própria organização (Kubíčková, Tuzová, & Toullová, 2016; Rahman, Uddin, & Lodorfo, 2017).

Nos estágios iniciais de internacionalização, muitas empresas se deparam com a falta de informação e conhecimento sobre os mercados estrangeiros, acentuando a percepção de risco e incerteza (Cortezia & Souza, 2011; Grazzi & Moschella, 2018). Essas percepções são importantes na tomada de decisão em vários níveis de atividades internacionais, mas

sobretudo no envolvimento em novas atividades, tais como a introdução de novos mercados, utilizando diferentes modos de operação ou mudança das estratégias internacionais (Liesch, Well, & Buckley, 2011; Hånell, Nordman, & Tolstoy, 2017).

Na literatura de negócios internacionais, é reconhecida a importância do estudo de risco, muito embora tenha sido tratada de forma superficial e tendo sido preenchida com estudos direcionados para riscos políticos e de câmbio (Kubičková & Toullová, 2013; Nunes, 2016). Em teorias econômicas de internacionalização, como a Teoria do Ciclo do Produto (Vernon, 1966), a Teoria do Poder do Mercado (Hymer, 1976), a Teoria da Internacionalização (Buckley & Casson, 1976) e a Teoria do Paradigma Eclético (Dunning, 1979), as decisões de internacionalização estão fortemente relacionadas aos riscos e questões comerciais, monetárias e políticas dos países onde a expansão internacional ocorrerá.

Portanto, fica claro que há uma preocupação mais significativa com os riscos da interculturalidade, relacionados às diferenças culturais e à distância psíquica evidenciada pelos estudos do Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) e Abordagem de Redes nos Negócios Internacionais (Andersson, Johanson, & Vahlne, 1997) do que as teorias de abordagem econômica.

Segundo Gabrielsson et al. (2008), as empresas *born globals* são aquelas com visão global desde sua fundação e com produtos e serviços com potencial global para a aceleração do processo de internacionalização. Supõe-se que essas empresas devam ter maior propensão a riscos ao lidar com uma maior velocidade de internacionalização em um curto período. Essa mesma visão é compartilhada por autores da área como Autio (2017), Choquette, Rask, Sala e Schröder (2017) e Grazzi e Moschella (2018).

Quanto ao risco das empresas *born globals*, Dib, Rocha e Silva (2010) afirmam que quanto menor o tamanho do empreendimento, maior a flexibilidade e a propensão a enfrentar riscos internacionais. Por outro lado, sobre o desempenho da empresa, as empresas mais jovens apresentaram menor aversão ao risco no meio ambiente global (Jin, Jung, & Jeong, 2018).

O modelo de internacionalização de Uppsala de Johanson e Vahlne ao tratar da incerteza, refere-se ao contingente da incerteza causada pela falta de conhecimento e experiência no mercado internacional, ainda que sem distinção entre risco e incerteza. No entanto, Figueira-de-Lemos, Johanson e Vahlne (2011) reconhecem que a intenção da discussão de incerteza proposta pelo modelo está relacionada com o conceito de risco apresentado por March e Shapira (1987) sendo o risco a significância de resultados indesejáveis, em função de fontes de incerteza derivadas de fatores externos (ambiente) ou internos (própria organização).

Outra definição convergente com a apresentada acima se refere ao que Sitkin e Weigart (1995) afirmaram ao conceituar o risco como a incerteza sobre potenciais resultados significativos ou negativos. Dessa forma, quando a decisão está envolvida em certo grau de incerteza, e os resultados são desconhecidos, a decisão é caracterizada como arriscada.

Para esta pesquisa, é utilizada a classificação dos riscos nos negócios internacionais apresentada por Cavulsgil, Knight e Riesenberger (2010), os quais afirmam que o processo de internacionalização está envolvido a quatro tipos principais de risco: risco comercial, risco monetário, risco-país e risco intercultural. De acordo com os autores, os riscos envolvidos nos negócios internacionais não são controláveis e inevitáveis, no entanto, por meio da sua percepção e avaliação, os gestores podem direcionar ações para a mitigação dos seus efeitos.

Nesta classificação, os autores elencaram como inerente ao Risco comercial: a fragilidade dos parceiros, a intensidade competitiva, problemas operacionais e estratégicos. Como riscos monetários são considerados questões sobre os ativos, tributação estrangeira, preço, inflação e exposição monetária. No Risco-País, refere-se a questões governamentais,

sociais e políticas. E em Risco Cultural são as questões éticas, culturais e também sobre os estilos decisórios e de gestão das empresas presentes no país.

Segundo Nunes (2016), os riscos envolvidos nos negócios internacionais não são controláveis e inevitáveis, porém, por meio de sua percepção e avaliação, Kubíčková, Tuzová e Toullová (2016) afirmam que os gestores podem direcionar ações para mitigar seus efeitos.

2.2. PERCEPÇÃO E GESTÃO DO RISCO NA INTERNACIONALIZAÇÃO

A maioria dos estudos de risco utiliza o conceito de percepção de risco proposto por Sitkin e Weingart (1995). Tal conceito refere-se à avaliação do nível de risco inerente a uma situação, associado à sua incerteza e ao controle que os indivíduos têm sobre os possíveis resultados.

A percepção de risco, segundo Acedo e Jones (2007), está relacionada à orientação internacional do indivíduo, seu nível de conhecimento, experiência internacional pessoal e internacional, níveis de escolaridade e habilidade com línguas estrangeiras. E essa orientação internacional pode ser acentuada, seja com a participação de viagens, cursos, contratação de pessoal especializado, desenvolvimento de novas experiências, e poder com isso ter uma percepção de risco reduzida.

Frigo e Anderson (2011) definem que o gerenciamento de risco é um processo para identificar, avaliar e gerenciar riscos com o objetivo principal de proteger e criar valor para a empresa. Sua finalidade é avaliar eventos internos e externos e planejar como esses cenários podem afetar a capacidade da organização de atingir seus objetivos. Segundo os autores, a gestão estratégica de riscos é um processo contínuo e deve estar interligado com as estratégias e métodos de decisão da organização.

Assim, quando os empreendedores percebem menores riscos nas atividades externas, a empresa se torna mais comprometida com essas operações no exterior e avança nas etapas do processo de internacionalização (Acedo & Florin, 2006). No entanto, não cabe aos gerentes e empreendedores apenas identificar e aceitar os riscos que podem estar expostos nas atividades internacionais, mas também precisam agir e gerenciá-los para mitigar seu possível impacto no desempenho e nos resultados da empresa (Oviatt, Shrader, & McDougall, 2004; Jin, Jung, & Jeong, 2018).

Embora o risco pareça estar presente nas discussões de negócios internacionais, poucos estudos têm focado na gestão de riscos no processo de internacionalização (Figueira-de-Lemos, Johanson, & Vahlne, 2011; Kubíčková & Toullová, 2013; Knight & Liesch, 2015; Dimitratos et al., 2016).

Segundo Dimitratos et al. (2016), a percepção de risco está intimamente relacionada às características e atributos do gerente de negócios e é evidenciada em decisões críticas, como no caso da internacionalização. No entanto, essa propensão ao risco, tratada por Grichnik (2008) como um traço da personalidade do gestor, é um fator de influência na tomada de decisão, mas não decisiva, embora alguns estudos tenham lidado com o comportamento de assumir riscos como variável explicativa desempenho de *born globals* (Jin, Jung, & Jeong, 2018).

Junto com essa visão do empresário-gestor do negócio, a avaliação do nível de risco também é profundamente influenciada pela indústria e pelo mercado-alvo (Acedo & Florin, 2006; Jin, Jung, & Jeong, 2018). A forma como o risco é percebido também afeta as ações e decisões referentes à sua gestão (Dib, Rocha, & Silva, 2010).

Nas organizações, principalmente pequenas e médias empresas (PMEs), devido à falta de recursos financeiros, tempo ou pessoal treinado, a gestão de riscos é ignorada, e os riscos são avaliados predominantemente intuitivos e baseados nas experiências dos gerentes (Kubíčková, Votoupalová, & Toullová, 2014). Contudo, como apontam os autores, essa

preocupação com a forma como os riscos são percebidos e gerenciados faz a diferença no desenvolvimento de estratégias de negócios e nos resultados esperados pela organização.

Oviatt, Shrader e McDougall (2004) indicam que a gestão de risco é encontrada na literatura de internacionalização, com a intenção de explorar como os riscos inerentes às operações estrangeiras são gerenciados por seus gestores em novos empreendimentos internacionais. Assim, não é simples para gestores e empreendedores identificar e aceitar os riscos que podem estar expostos em atividades internacionais, mas precisam atuar e gerenciá-los para mitigar seu possível impacto no desempenho e nos resultados da empresa (Oviatt, Shrader, & McDougall, 2004).

Os riscos envolvidos nos negócios internacionais estão frequentemente relacionados ao fato de as empresas se aventurarem no desconhecido, onde a falta de conhecimento do mercado pode muitas vezes resultar em desperdício de recursos, tempo e investimentos (Frigo & Anderson, 2011). Torna-se evidente a importância de ações relacionadas à análise ambiental, ao setor e às capacidades internas da empresa para uma melhor gestão de risco (Grazzi & Moschella, 2018).

Oviatt, Shrader e McDougall (2004), ao lidarem com a gestão de riscos, desenvolveram um modelo de gestão de riscos na internacionalização de novos empreendimentos. Esse modelo estabelece proposições úteis em relação à análise e influência do meio ambiente, condições da indústria, características pessoais dos empreendedores, questões relacionadas à própria empresa e seu processo de internacionalização em relação à gestão de riscos.

Segundo os autores, o modelo proposto é baseado no conceito integrado de gestão de risco de Miller (1992), que já enfatizava a importância de gerenciar três grupos de risco diferentes: (1) os riscos ambientais gerais, (2) os riscos relacionados à indústria / segmento e (3) os riscos específicos da empresa. A distinção significativa trazida pelo modelo proposto por Oviatt, Shrader e McDougall (2004), além de estar focada em novos empreendimentos internacionais, é a especificação da mediação e influência entre os diferentes agrupamentos na determinação do nível de risco.

No modelo, as características pessoais, evidenciadas pelos traços psicológicos e pelas redes de relacionamento, influenciam a maneira como os empreendedores interpretam as condições da indústria. E essas interpretações afetam as decisões que eles têm sobre seus empreendimentos, incluindo como os riscos são gerenciados.

Além da visão apresentada, os fatores de risco nos negócios internacionais são analisados de acordo com a percepção do gestor desses riscos potenciais e também como a equipe de gestão e a empresa desenvolverão ações para gerenciar ou mitigar riscos percebidos no processo de internacionalização (Leite & Moraes, 2014). Nesse sentido, ao considerar as fases de análise, identificação e classificação de riscos, indica-se possível raciocínio para a mitigação e desenvolvimento de ações diante dos riscos percebidos no processo de internacionalização (Figueira-de-Lemos, Johanson, & Vahlne, 2011; Jin, Jung, & Jeong, 2018).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com base no propósito de analisar a gestão de risco no processo de internacionalização das empresas *born globals*, realizou-se uma pesquisa qualitativa exploratória. Para essa pesquisa qualitativa, adotou-se uma estratégia de pesquisa em estudos de casos múltiplos (Eisenhardt, 1989).

Em relação aos casos escolhidos, considerando que o objeto de estudo são diferentes empresas *born globals*, alguns critérios foram utilizados para a escolha e seleção dos casos. O setor do estudo foi a Indústria de Bebidas, especificamente o mercado de cervejas, altamente competitivo no Brasil. Alguns critérios adicionais foram: o tipo de organização (cervejarias artesanais, cuja evolução foi de 570% nos últimos dez anos) e outras características como ano de fundação (internacionalização até sete anos de fundação), negócios

internacionais (com design ou processo de internacionalização desde a fundação) e premiações (nacionais e internacionais), mostrando assim a relevância dos casos para o estudo no setor.

Após configurar os critérios, foram selecionadas sete cervejarias artesanais para a realização da pesquisa e nove entrevistas semiestruturadas foram realizadas. As entrevistas foram realizadas com seus fundadores e diretores, que são os principais tomadores de decisão da empresa e também os responsáveis pelo processo de internacionalização.

Este estudo iniciou-se com pesquisa documental (com documentos internos e dados secundários), entrevistas semiestruturadas e observação não participante (em eventos do setor e nas empresas estudadas). Como método de análise dos dados coletados, utilizou-se análise de conteúdo segundo Bardin (2006). A Tabela 1 abaixo mostra as empresas e seus respondentes.

Tabela 1 - Identificação das empresas e dos respondentes

Empresa	Entrevistado / Função	Código do Entrevistado	Data	Duração (minutos)
Cervejaria Bo-debrown (Caso Piloto)	Sócio gerente (fundador) e Mestre Cervejeiro	Entrevistado 1	15/07/16	(sem gravação)
	Diretor comercial	Entrevistado 2	15/07/16	(sem gravação)
Cervejaria Tupini-quim	Sócio gerente (fundador) e Diretor comercial	Entrevistado 3	30/08/2016	55
Seasons Craft Brewery	Sócio gerente (fundador) e Mestre Cervejeiro	Entrevistado 4	31/08/2016	60
Irmãos Ferraro	Sócio gerente (fundador) e Mestre Cervejeiro	Entrevistado 5	31/08/2016	50
Baldhead Craft-Beers	Sócio gerente (fundador) e Mestre Cervejeiro	Entrevistado 6	02/09/2016	56
Sebrae RS	Gestor do Projeto "Polo Cervejeiro"	Entrevistado 7	02/09/2016	65
Way Beer	Sócio gerente (fundador) e Diretor comercial	Entrevistado 8	28/11/2016	60
Bastards Brewery	Sócio gerente (fundador) e Mestre Cervejeiro	Entrevistado 9	28/11/2016	50

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018).

Antes dos seis meses de coleta de dados, entre junho e novembro de 2016, o pesquisador começou a se aproximar do campo de estudo para fins de observação e seleção dos casos a serem estudados. Durante o período de definição do setor de estudo e levantamento preliminar de informações do setor cervejeiro, o pesquisador participou dos seguintes eventos: 1) Festival da Cerveja Brasileira e o Concurso Brasileiro de Cervejas de Blumenau - Santa Catarina; 2) Copa Sulamericana da Cerveja em Curitiba - Paraná; 3) Visita Técnica na Indústria de malte da Cooperativa Agroindustrial Agrícola - Paraná, 4). As observações e a abordagem ao campo foram essenciais para o acesso aos empreendedores estudados e para a definição das questões norteadoras das entrevistas semiestruturadas.

Segundo o MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Governo Federal, até o final de 2017, 679 cervejarias artesanais foram registradas no Brasil. Entre estas, algumas cervejarias, mesmo com um tempo de operação de mercado mais curto, já têm a intenção ou estão em processo de internacionalização; produção direta ou indireta; parcerias e alianças estratégicas para produção e distribuição; terceirização e importação de produtos; entre outras estratégias de internacionalização.

Considerando que o objetivo desta pesquisa são as empresas da *Born globals* e a decisão de investigar o segmento de cervejarias artesanais, os critérios para seleção dos casos foram o ano de fundação da empresa, o início das atividades internacionais e os prêmios recebidos, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Apresentação dos critérios de seleção dos casos

Caso	Premiações	Fundado em	Início da Internacionalização	Atividades Internacionais
1	Medalha de Ouro no Mundial de La Bière na Bélgica, Melhor Cervejaria do Ano pelo Brazilian Beer Competition, Melhor Cervejaria do Brasil pelo Ratebeer Rankings (EUA) Quatro Medalhas de Ouro no La Biér-Mondial, Australian International Beer Awards.	2009	2013	Produção Colaborativa, Importação, Exportação e Distribuição. Países: EUA, Canadá, França, Austrália, Reino Unido, Itália, Bélgica
2	Premiação no Festival South BeerCup, Melhor Cervejaria do Brasil pelo Ratebeer Rankings (EUA), Prêmios no Concurso Brasileiro de Cerveja, Convidado Especial Copenhagen Beer-Celebration.	2010	2012	Produção colaborativa, Aliança Estratégica e Exportação. Países: EUA, Escócia, Canadá, Dinamarca
3	Medalha de Ouro no Festival Mundial de La Bière, Segunda Melhor Cerveja do Ano no Concurso Brasileiro de Cervejas, Top de Marketing da ADVIM - Brasil.	2013	---	Projeto de Internacionalização para os EUA.
4	Melhor Cervejaria do Ano pela South BeerCup, Melhor Cervejaria do Ano pelo Concurso Brasileiro de Cervejas, Medalha de Platina no Festival Mundial de La Bière, Melhor Cerveja do Brasil por Ratebeer Rankings (EUA).	2013	2014	Importação, Produção Colaborativa, Aliança Estratégica e Exportação. Países: EUA, Dinamarca, Suécia, Europa Ocidental e Escandinávia
5	Prêmios no Concurso Brasileiro de Cerveja, Medalha de Ouro no Festival South BeerCup	2010	2014	Produções colaborativas. Aliança estratégica. EUA, Alemanha.
6	Prêmios no Concurso Brasileiro de Cerveja	2011	---	Projeto de Internacionalização para a Inglaterra.
7	Prêmios no Concurso Brasileiro de Cerveja	2009	---	Projeto de Internacionalização

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018).

Neste processo metodológico, alguns critérios foram seguidos para que a pesquisa atinja a validade e a confiabilidade (Miles & Huberman, 1994). Para questões de confiabilidade, foi adotado o protocolo do estudo, elaborado antes de ir ao campo e a fase de coleta, diários de campo para registro e confirmação das atividades realizadas nas empresas e o uso de informantes-chave para revisão dos pontos levantados na fase exploratória da pesquisa.

Além disso, a análise do banco de dados foi utilizada por meio do software *Atlas.ti*, o que corrobora a validade e confiabilidade do estudo.

No processo de refinamento do instrumento de coleta de dados e identificação das unidades de análise, foi desenvolvido um estudo de caso-piloto (Caso 1). Para tanto, a escolha do caso seguiu os mesmos critérios da pesquisa e, após o procedimento de coleta de dados e análise preliminar dos dados, mostrando congruência com os objetivos da pesquisa e os dados esperados para análise, o caso-piloto foi integrado na base dos dados da pesquisa. Esse procedimento é realizado em estudos de casos qualitativos em função da busca por maior validade do estudo, do processo de pesquisa e análise dos dados coletados.

Utilizou-se o software *Atlas.ti* para analisar os dados, em razão do grande volume de dados textuais coletado. Para tanto, foi criada uma unidade hermenêutica, onde todo o processo de codificação e análise dos dados foi concentrado. As entrevistas foram gravadas, exceto para o caso-piloto em que anotações e registros de campo foram feitos à mão, todas elas foram transcritas e transferidas para o software *Atlas.ti*. Em seguida, os códigos foram utilizados para mapear os relatos considerados essenciais e captar seu significado para a consecução dos objetivos propostos, conforme evidenciado na Tabela 3.

Tabela 3 - Descrição da codificação dos dados

Família	Código	Família	Código
<i>Born global</i>	Empreendedor	Riscos	Risco comercial
	Organização		Risco intercultural
	Ambiente		Risco monetário
	<i>Born global</i>		Risco do país
			Percepção do risco
			Gestão do risco

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018).

Após a etapa de codificação dos dados, revisão da transcrição das entrevistas e outros dados coletados, foram gerados relatórios do software *Atlas.ti* e, com base nos relatórios com os dados já codificados, foi construída a análise dos resultados.

Segundo Eisenhardt (1989), quanto à validade e confiabilidade, a coerência lógica do estudo científico pode ser evidenciada pela consistência das relações entre o problema de pesquisa, a definição dos objetivos, a escolha da literatura e os procedimentos metodológicos escolhidos. Assim, a matriz teórica e metodológica de ancoragem da pesquisa foi criada com base nas indicações de Telles (2001), para identificar de forma clara e sintética as categorias analíticas relacionadas ao problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos e questões norteadoras da pesquisa. As definições constitutivas, as fontes de evidências - técnicas de coleta de dados e a literatura de base para análise de dados foram baseadas no Telles também.

Em suma, os passos metodológicos desta pesquisa estão expostos na Tabela 4.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISES

Kubíčková, Votoupalová e Toullová (2014) argumentam que, em geral, nas PME, a falta de pessoal treinado, tempo e recursos faz a avaliação de risco, bem como o trabalho de gestão realizado de forma intuitiva e com base na experiência dos gestores. Embora a intuição e a experiência dos gerentes de negócios sejam de fato muito utilizadas na gestão de cervejarias, pode-se observar que nesses empreendimentos, principalmente, as atividades internacionais são realizadas com planejamento e os riscos percebidos e identificados ao longo do processo são tratados.

A percepção do risco de abertura do negócio e os processos de internacionalização da empresa, conforme observado no discurso dos entrevistados, são sustentados pela experiência do empreendedor e de outros parceiros fundadores. Além disso, sendo profissionais

Tabela 4 - Design da pesquisa

Categoria	Decisão
Classificação	Qualitativa
Objetivo	Exploratório
Propósito	Pesquisa aplicada
Ambiente	Pesquisa de campo
Design temporal	Corte transversal com aproximação longitudinal
Estratégia de pesquisa	Estudos de casos múltiplos
Técnicas de coleta	Análise Documental, Entrevistas Semiestruturadas e observação não participante
Análise de dados	Análise de conteúdo
Processamento dos dados	Atlas.ti
Validade	Validade de conteúdo, constructo, validade interna e externa.
Confiabilidade	Protocolo de estudo de caso, diário de campo, revisão das entrevistas, Base de Dados e Matriz de amarração teórica e metodológica.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018).

com experiência internacional, tendo realizado cursos e qualificações fora do país de origem, participaram de viagens e feiras em diferentes países, a orientação internacional para o negócio é acentuada, e com isso a percepção de que a atividade global será arriscada, torna-se reduzida.

Diferentes características dos empreendedores, como orientação internacional, experiência pessoal e profissional entre outros, segundo autores como Acedo e Jones (2007), Liesch, Welch e Buckley (2011) afetam a percepção de risco no momento da internacionalização. No caso das cervejarias artesanais estudadas, é possível notar um certo grau de homogeneidade em relação ao perfil dos empreendedores fundadores dessas organizações, uma vez que a maioria deles tem formação internacional, já tiveram experiências pessoais ou profissionais no exterior. Por esse motivo, tanto a identificação dos riscos quanto a forma como são percebidos apresentam certa semelhança.

Como visto no discurso dos entrevistados, a percepção sobre o risco de abertura do negócio, bem como os processos de internacionalização da empresa, é apoiada pela experiência do empreendedor e dos demais parceiros fundadores. Além disso, sendo profissionais com experiência internacional, tendo realizado cursos e qualificações fora do país de origem, participaram de viagens e feiras em diferentes países a orientação internacional para o negócio é acentuada, e com isso a percepção de que a atividade internacional será arriscada é reduzida, assumindo o comportamento de risco descrito por Jin, Jung e Jeong (2018).

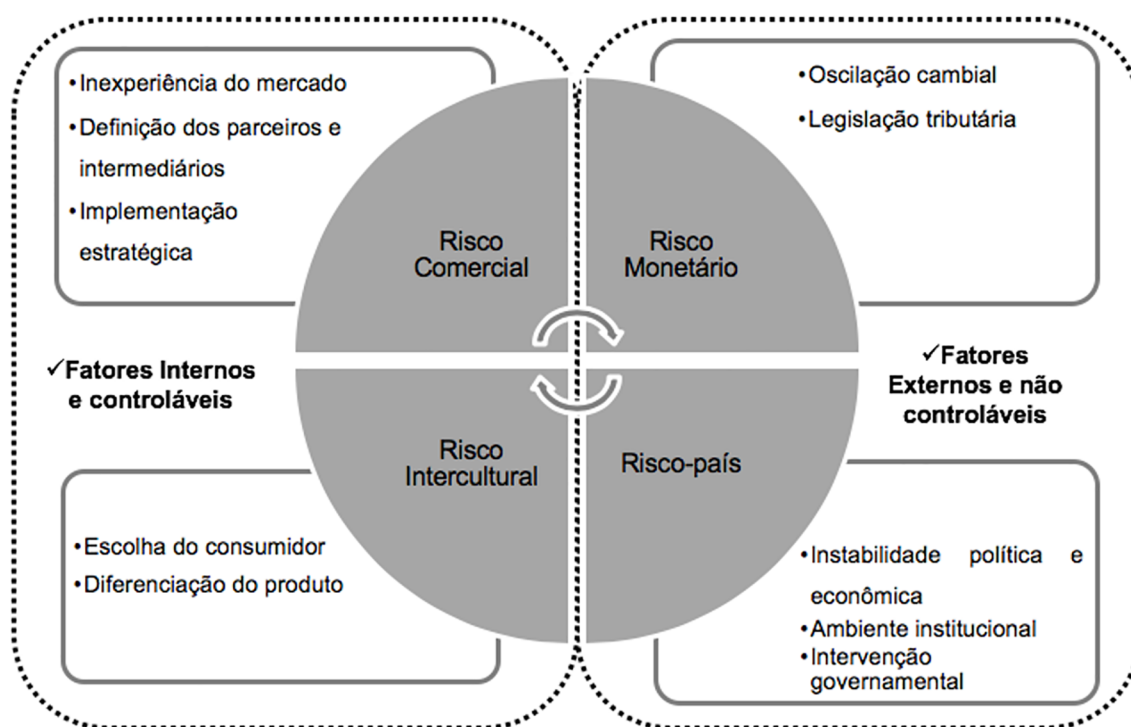
Outro fator de análise emergiu após as entrevistas, sobre a classificação dos riscos, segundo o modelo utilizado e adaptado (Figura 1), e também na medida em que os entrevistados avaliaram o nível de risco entre os diversos fatores apresentados. Em vários momentos, os entrevistados afirmaram que o risco monetário e o risco-país são considerados como fatores de alto risco porque são variáveis externas à organização e, portanto, não são controláveis ou gerenciáveis.

Na percepção dos entrevistados, fatores de risco comerciais e culturais, podem ser controlados / gerenciados pela organização, portanto, esses fatores pertencem a um agrupamento mais extenso de “Fatores internos”, enquanto o risco monetário e o risco-país pertencem ao agrupamento de “Fatores Externos” onde a empresa pode identificar, monitorar e reagir, mas sem possibilidade de gerenciamento desses riscos. Pode ser verificado nesta parte da entrevista:

“Em nossa visão, risco monetário e risco país são os principais riscos, pois há uma grande instabilidade monetária no Brasil, e uma grande intervenção governamental e arbitrariedade, por isso mesmo que você estuda, vivemos em um ambiente político e institucional que mina as previsões, então você não pode trabalhar a longo prazo e, portanto, eu coloco o risco do país e o risco monetário como fatores externos e incontrolláveis pela organização”(Entrevistado 8).

Na Figura 1, os fatores avaliados pelos entrevistados durante as entrevistas com base na classificação de risco de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) também foram alocados nos quadrantes do tipo risco. Na avaliação dos entrevistados, dentre os fatores de risco apresentados pelos autores do modelo internacional de risco de negócios, os elementos apontados na Figura 1 são os fatores de risco mais percebidos no negócio de cervejarias artesanais.

Figura 1 - Classificação da percepção de risco nos negócios internacionais



Fonte: Adaptado de Cavusgil; Knight; Riesenberger (2010) com base na pesquisa.

Além dos riscos financeiros, outro grupo de risco identificado no contexto internacional é o risco-país, e esse agrupamento refere-se à intervenção governamental de alguns países, no nível de atividades burocráticas e à corrupção, legislação desfavorável e instabilidade social e política (Cavusgil, Kgnith, & Riesenberger, 2010). Em alguns momentos das entrevistas, como pode ser visto na Tabela 5, com os depoimentos dos entrevistados, o risco país é altamente percebido em função do ambiente interno do Brasil, da instabilidade política, da crise de confiança nas entidades governamentais e instituições públicas, que reflete negativamente a percepção desse tipo de risco.

Tabela 5 - Identificação do risco nas empresas estudadas

Entrevistado	Trecho da entrevista
Entrevistado 3	"Risco país, eu diria que é maior. Às vezes estou enviando muitos produtos para a Europa e, nessa negociação, surge uma empresa da Turquia, que não tem instabilidade econômica e política. Então aqui seria mais arriscado"
Entrevistado 4	"Estamos atualmente vivenciando uma crise no Brasil, então o cara que comprou 10, está comprando 5, mas isso não significa que ele vai parar de comprar, não diz que não está interessado, é só o momento que fará com que quando o mercado retoma o crescimento que a coisa retorna para normalizar"
Entrevistado 5	"Com o risco-país, eu só obedeco, enquanto o risco monetário eu administro, no país de risco eu não controlo nada, na legislação, na burocracia, na parte governamental e política que eu não governo, eu só quero que as coisas aconteçam pra mim. Então a preocupação é muito grande"
Entrevistado 6	"Trazendo isso para o Brasil, estamos em um momento econômico que requer cautela, o momento atual no país, é arriscado tanto para investimentos internos quanto externos"
Entrevistado 7	"Risco país, o risco é governamental, nesse cenário, não podemos mitigar e trabalhar com ações para enfrentar riscos, o risco país é externo ao negócio, não consigo gerenciar."
Entrevistado 8	"Em risco país, se for para contrabalançar o Brasil e os EUA, pode ser mais arriscado continuar vendendo para o mercado interno do que ter o esforço de venda para os EUA. Eu acho que nesse aspecto o risco país é um dos mais arriscados, mas por outro lado houve uma nova eleição nos EUA, e se o novo presidente aumentar os impostos sobre as importações de cerveja, isso é algo que eu não posso controlar. Na minha operação, o que não controlo são os maiores riscos."
Entrevistado 9	"O risco-país e os riscos monetários são os que mais pesam, os incentivos governamentais não existem, a própria taxação é canibal, somos quatro parceiros de fato, três daqui e o governo, porque sempre entra nas negociações. Só que não se pode administrar e influenciar, por isso não é porque estamos crescendo que poderemos participar das discussões e pensar sobre o que pode ser feito, ao contrário, nem dar atenção às pequenas empresas"

Fonte: Dados da pesquisa.

Durante a fase de coleta de dados sobre as empresas e confirmação dessas informações nas entrevistas, foi possível observar que a identificação e avaliação do risco país norteou as estratégias de projeto e crescimento de várias empresas. Ou seja, a percepção de que há uma instabilidade no ambiente interno e com a influência dessa percepção sobre a imagem do país no ambiente externo, retraíram alguns projetos de expansão das cervejarias e também ações de internacionalização já programadas, deixando para segundo plano o crescimento das intenções e melhoria de alguns processos internos.

Corroborando essa informação, Cavusgil e Knight (2015) já mencionaram que fatores governamentais, bem como o ambiente institucional, podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento de atividades internacionais, e isso também é evidente para o setor cervejeiro.

Assim como os resultados desta pesquisa, Fernandes, Wrubel e Dallabona (2015) e Cortezia e Souza (2011), ao analisarem o gerenciamento de riscos em micro e pequenas indústrias brasileiras, concluíram que as atividades de identificação de riscos e ações de planejamento são as mais utilizadas pelos gerentes dos negócios, mas não há um programa sistemático ou indicadores de avaliação do sistema de gerenciamento de riscos, que é uma atividade intuitiva baseada na experiência dos gestores.

Nesse sentido, mesmo sem estratégias formais e nem mesmo ações sistemáticas de gestão de riscos, os gestores devem trabalhar de forma a proteger e criar valor para a empresa (Frigo & Anderson, 2011). Como mostra o trecho da entrevista 3, algumas ações são tomadas para evitar maior exposição a fatores de risco, como a escolha do parceiro comercial e a estratégia de entrada no mercado externo (riscos comerciais).

"Trabalhamos com distribuidores, então muitas das exportações foram enviadas para um distribuidor, porque o envio para o consumidor final (pub) não valeria a pena, porque concentramos um bom volume com o distribuidor e ele repassou para o consumidor. Então, terceirizamos alguns riscos com essa estratégia "(Entrevistado 3).

Conforme apresentado por Leite e Moraes (2014), os fatores de risco são analisados de acordo com a percepção do empresário-gestor, e será nesse contexto que as ações serão formuladas. Quanto mais riscos os gerentes perceberem no contexto internacional e no ambiente em que irão operar, mais atenção será dada e ações serão tomadas pela empresa para mitigar esses riscos. O problema não é identificar mais ou menos riscos (Nunes, 2016), mas perceber que para cada tipo de situação de risco, existe uma ação ou estratégia de enfrentamento que pode ser realizada pela organização (Jin, Jung, & Jeong, 2018).

Nesse sentido, as ações centrais e estratégias de mitigação de risco desenvolvidas pelas empresas estudadas são: a análise do ambiente, estudo do setor e pesquisa de mercado foram os mais utilizados pela maioria das empresas. Essas atividades de análise e pesquisa auxiliam os gestores corporativos na identificação de riscos e no planejamento de outras ações de gestão, como a estruturação do portfólio de produtos internacionais, a necessidade de fortalecimento das redes sociais - as redes e a estratégia de escolha de parceiros e intermediários, especialmente em operações internacionais.

Uma ação realizada pelas empresas segundo os entrevistados tem como resultado positivo a participação em missões e festivais internacionais. Nesses eventos, os empresários fortalecem suas redes de relacionamento com outras empresas do setor, distribuidores e importadores, além de possuírem a possibilidade de exposição de produtos e marcas em diferentes mercados e com diferentes perfis do consumidor. Com esse tipo de ação, as empresas buscam minimizar o risco de se aventurar no exterior sem a aprovação do consumidor final e sem segurança e confiança dos parceiros internacionais.

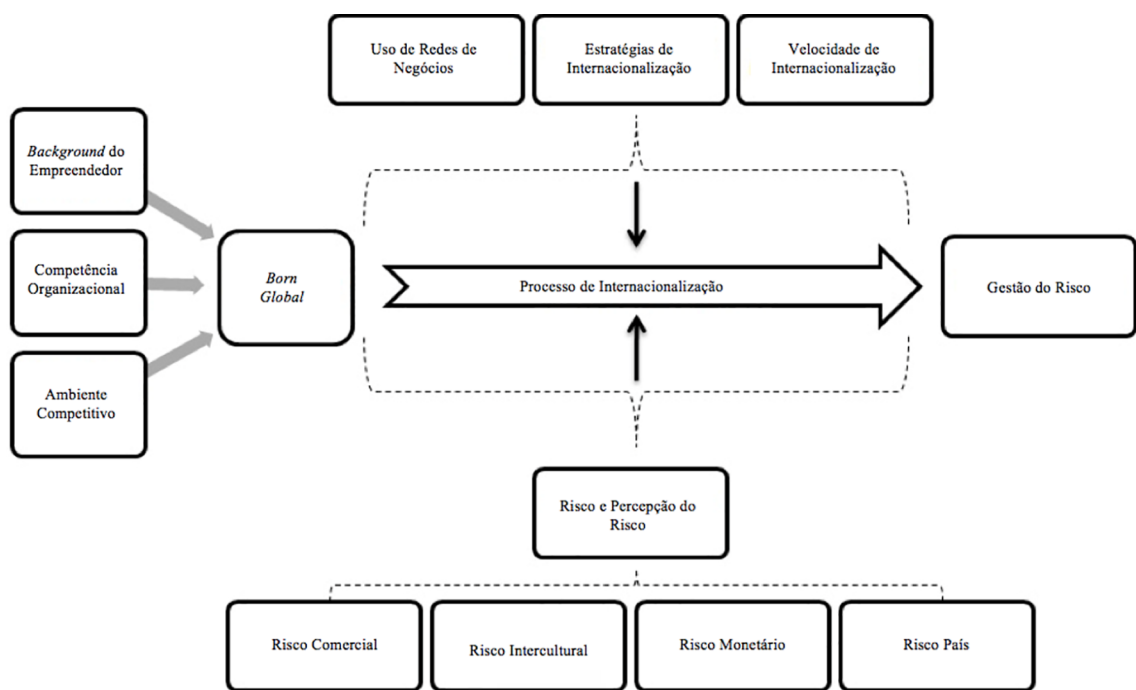
Embora não tenham sido identificadas ações sistematizadas e formais de gestão de risco das empresas, pode-se concluir que, como observaram autores como Chiavegatti e Turolla (2011) e Figueira-de-Lemos, Johanson e Vahlne (2011), o mero fato de considerar as etapas de identificação, análise e classificação já indica um processo de gestão de riscos, pois conhecendo os fatores de risco presentes em seu contexto, o processo decisório e o desenho estratégico serão influenciados por essas percepções, e o processo de internacionalização provavelmente ocorrerá em ritmo acelerado, como descrito em outros estudos de *born globals*.

Rahman, Uddin e Lodorfos (2017) enfatizam o fato de que, em empreendimentos internacionais, fatores de risco que são mal avaliados e gerenciados em operações domésticas, representam uma grande preocupação na identificação e avaliação de riscos em negócios internacionais. Essa é talvez a maior diferença entre identificar e gerenciar riscos entre empresas nacionais e empresas internacionais, como no caso das empresas da *born globals*.

Para Jin, Jung e Jeong (2018), empresas com atividades internacionais sempre estarão envolvidas em fatores de risco maiores, e, portanto, o gerenciamento de riscos deve ser uma prática do empreendimento, independentemente de seu tamanho, comportamento de risco e grau de internacionalização.

Com base na análise dos dados e achados do trabalho, esta pesquisa pretende contribuir para apresentar um novo modelo integrativo de gestão de risco em *born globals* (Figura 2) suportado pelo modelo de gestão de risco em projetos de internacionalização apresentados por Oviatt, Shrader e McDougall (2004), o modelo de pesquisa em *born global* de Madsen e Servais (1997), e também utilizando a classificação de risco proposta em negócios internacionais por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010).

O modelo integrativo (Figura 2) resume as fases seguidas durante a análise dos dados desta pesquisa, utilizando os pilares de análise das empresas da *born globals* (Madsen & Servais, 1997), como o histórico do empreendedor, a competência organizacional e o ambiente competitivo e de negócios e inovação. O modelo também inclui os fatores de risco identificados e percebidos durante a internacionalização (Cavusgil, Knight, & Riesenberger,



Fonte: Os autores (2018).

2010), considerando a classificação de riscos em negócios internacionais, comercial, intercultural, monetária e de risco-país.

Além desses fatores, o modelo integrativo contribuiu para a intenção de avaliar três itens que foram relevantes no processo de internacionalização das empresas estudadas, como o uso de redes de negócios, a escolha de estratégias de internacionalização e também a velocidade do processo de internacionalização. Esses itens agrupados com os outros fatores já apresentados têm impacto no processo de internacionalização e até mesmo na forma como a gestão de risco é realizada nesses novos empreendimentos internacionais.

Ou seja, não apenas a gestão do risco em si, mas também o processo de estruturação da concepção da empresa e as estratégias utilizadas pelas *born globals* diferem de outros empreendimentos (Grazi & Moschella, 2018). Precisamente pela intenção de assumir os riscos internacionais desde o início da fundação, e para isso usaremos diferentes formas de entrada no mercado internacional com um compromisso maior do que se fosse tornar o processo gradual e ao longo da evolução e crescimento da empresa, que atende aos argumentos de Knight e Liesch (2015), Rahman, Uddin e Lodorfos (2017), e Jin, Jung e Jeong (2018) para questões sobre competências e gestão de risco global em empresas *born globals*.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no propósito de analisar o gerenciamento de risco no processo de internacionalização de empresas *born globals* do Brasil, foi possível perceber uma maior propensão ao risco e ao nível de planejamento com relação a outras pequenas empresas tradicionais. Por meio das entrevistas, foi possível perceber que o interesse em entrar em um ambiente altamente competitivo e explorar não só o mercado interno, mas também o mercado internacional demanda maior preparação dos projetos das *born globals* e, assim, toda e qualquer atividade internacional desejada como além de estar envolvido em um nível de risco mais alto, também requer mais recursos e tempo em seu planejamento.

Em relação aos riscos envolvidos no processo de internacionalização das empresas estudadas, considerando o contexto brasileiro e seu ambiente institucional e econômico, maior ênfase é dada aos fatores de risco monetários, tais como flutuação cambial, legislação

tributária, transações financeiras e fatores de risco país como instabilidade política e econômica, governo de intervenção, burocracia e até o ambiente institucional. Além desses riscos, fatores de risco comerciais e interculturais também foram identificados, mas na visão dos empreendedores, esses riscos exercem menor influência nas estratégias e processos decisórios dessas organizações.

Com base nesta pesquisa, ainda podemos dizer que no desenvolvimento de *born globals* de países emergentes, alguns fatores de risco diferem de outras empresas internacionais de países desenvolvidos, particularmente os fatores de risco monetário e risco país, devido à estruturação do ambiente institucional, a regulação do mercado interno e da situação econômica e política dos países de origem, como já indicado em estudos recentes realizados por Monticelli, Calixto, Vasconcellos e Garrido (2017) e Yaprak, Yosun e Cetindamar (2018).

No que diz respeito à gestão de riscos, Gabrielsson et al. (2008), e Jin, Jung e Jeong (2018) argumentam que a forma como os riscos são percebidos e gerenciados em *born globals* difere da maneira como isso ocorre nas demais empresas, e o que a diferenciou nesta pesquisa refere-se também as habilidades dos empreendedores sobre a análise e percepção dos riscos e através de diferentes estratégias, tais como análise ambiental, pesquisa de mercado extensa, planejamento e construção de cenários e uso de redes de negócios, buscam mitigar e fazer a gestão dos riscos envolvidos nas operações internacionais.

5.1. IMPLICAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES

Com base na análise dos dados e discussão dos resultados, algumas contribuições e novas questões são levantadas como contribuição dos resultados desta pesquisa. Primeiramente, empresas *born globals*, devido ao background internacional dos empreendedores, relacionamento com diferentes redes de negócios, menor risco nos negócios internacionais são percebidos e, portanto, há um maior comprometimento e envolvimento com o processo de internacionalização. Em segundo lugar, os fatores de risco em *born globals* diferem dos fatores de risco das pequenas empresas tradicionais, na medida em que a análise de risco é realizada no ambiente interno e externo, e a exposição a estes acaba sendo influenciada por diferentes riscos.

O modelo integrativo apresentado nesta pesquisa traz como contribuição a avaliação dos três itens que foram relevantes no processo de internacionalização das empresas estudadas, como o uso de redes de negócios, a escolha de estratégias de internacionalização e também a velocidade do processo de internacionalização. Esses itens agrupados com os demais fatores já apresentaram impacto no processo de internacionalização e até mesmo em como a gestão de riscos é realizada nesses novos empreendimentos internacionais.

Além da contribuição e discussão levantada neste trabalho, acredita-se ser essencial para futuras pesquisas compreender a construção da relação das redes globais nos desenvolvimentos internacionais e como essas relações influenciam o grau de internacionalização das empresas *born globals* e também na percepção de risco em atividades internacionais.

Resta salientar a relevância e a falta de estudos empresariais em *born globals* de diferentes setores como indústria e serviços, além dos trabalhos já realizados em empresas de tecnologia, uma vez que estar em diferentes ambientes pode desenvolver características distintas em termos de rápido desenvolvimento internacional e se existem diferenças na forma como os riscos das operações globais são gerenciados nesses diversos setores.

REFERÊNCIAS

- Acedo, F. J., & Florin, J. (2006). An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 49-67.
- Acedo, F. J., & Jones, M. V. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and the comparison between international new ventures, exporters and domestic Firms. *Journal of World Business*, 42(3), 236-252.

- Andersson, U., Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1997). Organic acquisitions in the internationalization process of the business firm. *MIR: Management International Review*, 37, 67-84.
- Autio, E. (2017). Strategic entrepreneurial internationalization: A normative framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 211-227.
- Bardin, L. (2006). *Analysis content*. Oxford: Oxford University Press.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2000). Going Global: Lessons from late movers. *Harvard Business Review*, 78(2), 132-142.
- Boso, N., Oghazi, P., & Hultman, M. (2017). International entrepreneurial orientation and regional expansion. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(1-2), 4-26.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Macmillan.
- Cahen, F. R., Oliveira, M. M., Jr., & Borini, F. M. (2017). The internationalisation of new technology-based firms from emerging markets. *International Journal of Technology Management*, 74(1-4), 23-44.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.
- Cavusgil, T. S., Knight, G. A., & Riesenberger, J. R. (2010). *Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades*. São Paulo: Pearson.
- Chiavegatti, D., & Turolla, F. A. (2011). Risco no Modelo de Internacionalização de Uppsala. *Revista Organizações em Contexto*, 7(13), 129-156.
- Choquette, E., Rask, M., Sala, D., & Schröder, P. (2017). Born Globals—Is there fire behind the smoke? *International Business Review*, 26(3), 448-460.
- Cortezia, S. L. D., & Souza, Y. S. de (2011). An analysis of the internationalization of small Brazilian software companies. *Brazilian Business Review*, 8(4), 23-43.
- Dib, L. A., Rocha, A. da, & Silva, J. F. (2010). The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 233-253.
- Dimitratos, P., Johnson, J. E., Plakoyiannaki, E., & Young, S. (2016). SME internationalization: How does the opportunity-based international entrepreneurial culture matter? *International Business Review*, 25(6), 1211-1222.
- Dzikowski, P. (2018). A bibliometric analysis of born global firms. *Journal of Business Research*, 85, 281-294.
- Dunning, J. H. (1979). Explaining changing patterns of international production: in defense of the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 269-295.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fernandes, F. C., Wrubel, F., & Dallabona, L.F. (2015). Gerenciamento de riscos na cadeia de suprimentos de micro e pequenas empresas têxteis: discussão exploratória sobre oportunidades de pesquisa. *REGEPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 4(1), 125-151.
- Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46(2), 143-153.
- Frigo, M. L. (2009). *Strategic Risk Management: The New Core Competency*. “Balanced Scorecard Report”, No. 1, January–February.
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). Strategic risk management: A foundation for improving enterprise risk management and governance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 22(3), 81-88.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A., & Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 17(4), 385-401.
- Grazzi, M., & Moschella, D. (2018). Small, young, and exporters: New evidence on the determinants of firm growth. *Journal of Evolutionary Economics*, 28(1), 125-152.
- Grichnik, D. (2008). Risky choices in new venture decisions—experimental evidence from Germany and the United States. *Journal of International Entrepreneurship*, 6(1), 22-47.
- Hånell, S. M., Nordman, E. R., & Tolstoy, D. (2017). New product development in foreign customer relationships: a study of international SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(7-8), 715-734.
- Hymer, S. H. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge: The MIT Press.
- Jin, B., Jung, S., & Jeong, S.W. (2018). Dimensional effects of Korean SME's entrepreneurial orientation on internationalization and performance: the mediating role of marketing capability. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 195-215.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.

- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2015). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102.
- Kubičková, L., & Toulová, M. (2013). Risk factors in the internationalization process of SMEs. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(7), 2385-2392.
- Kubičková, L., Tuzová, M., & Toulová, M. (2016). The internationalisation of small and medium-sized enterprises as a path to competitiveness. In P. Huber, D. Nerudová, & P. Rozmahel (Eds.). *Competitiveness, Social Inclusion and Sustainability in a Diverse European Union* (pp. 99-120). Switzerland: Springer International Publishing.
- Kubičková, L., Votoupalová, M., & Toulová, M. (2014). Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 12, 319-328.
- Leite, W. F. V. P., & Moraes, Y. A. (2014). Facetas do risco no empreendedorismo internacional. *RAC- Revista de Administração Contemporânea*, 18(1), 96-117.
- Liesch, P. W., Welch, L. S., & Buckley, P. J. (2011). Risk and uncertainty in internationalization and international entrepreneurship studies. *Management International Review*, 51(6), 851-873.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*, 33(11), 1404-1418.
- Miller, K. D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of international business studies*, 23(2), 311-331.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Monticelli, J. M., Calixto, C. V., Vasconcellos, S. L. D., & Garrido, I. L. (2017). The influence of formal institutions on the internationalization of companies in an emerging country. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(65), 358-374.
- Nunes, M. P. (2016). Motivations, risks, barriers, and results associated with the adoption of global sourcing by brazilian companies: A case-based study. *Brazilian Business Review*, 13(2), 135-157.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B. M., Shrader, R. C., & McDougall, P. P. (2004). The internationalization of new ventures: The risk management model. In M. A. Hitt & J. L. C. Cheng (Eds.). *Theories of the Multinational Enterprise: Diversity, Complexity and Relevance. Advances in International Management* (Vol. 16, pp. 165-185). Amsterdam: Elsevier.
- Rahman, M., Uddin, M., & Lodorfo, G. (2017). Barriers to enter in foreign markets: evidence from SMEs in emerging market. *International Marketing Review*, 34(1), 68-86.
- Rodriguez, V., Boats, L., & Alvarez, M. J. (2010). Managing risk and knowledge in the internationalization process. *Intangible Capital*, 6(2), 202-235.
- Sitkin, S. B., & Weingart, L. R. (1995). Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1573-1592.
- Sozuer, A., Altuntas, G., & Semercioz, F. (2017). International entrepreneurship of small firms and their export market performance. *European Journal of International Management*, 11(3), 365-382.
- Telles, R. (2001). A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 36(4), 64-72.
- Trudgen, R., & Freeman, S. (2014). Measuring the performance of born-global firms throughout development their process: The roles of initial market selection and internationalization speed. *Management International Review*, 54(4), 551-579.
- Vernon, R. (1966). International Investments and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: The dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.
- Yaprak, A., Yosun, T., & Cetindamar, D. (2018). The influence of firm-specific and country-specific advantages in the internationalization of emerging market firms: Evidence from Turkey. *International Business Review*, 27(1), 198-207.