

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL

JORDANA ROMIO

**INTRAEMPREENDEDORISMO FEMININO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS: evidências a partir da trajetória de gestoras brasileiras**

Porto Alegre

2020

JORDANA ROMIO

**INTRAEMPREENDEDORISMO FEMININO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS: evidências a partir da trajetória de gestoras brasileiras**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Machado

Porto Alegre

2020

R765i Romio, Jordana.
Intraempreendedorismo feminino na internacionalização de empresas: evidências a partir da trajetória de gestoras brasileiras / Jordana Romio. – 2021.
80 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2021.
“Orientador: Prof. Dr. Marcelo Machado.”

1. Intraempreendedorismo. 2. Mulheres de negócios. 3. Empreendedorismo. 4. Relações internacionais. 5. Executivas. I. Título.

CDU 658.012.4-055.2

RESUMO

Apesar do crescente interesse no tema da inserção da mulher no campo de estudo sobre negócios internacionais, há muitas lacunas teóricas e de gestão que precisam ser melhor exploradas. Esse é o caso do intraempreendedorismo (IE) e, também, desse fenômeno em mercados emergentes. A presente dissertação teve por objetivo analisar o papel do intraempreendedorismo feminino no processo de internacionalização de empresas. Para isso, foram identificadas cinco gestoras brasileiras que atuam a frente da área internacional das empresas onde trabalham. Optou-se por indústrias com forte atividade internacional. A partir de entrevistas em profundidade, buscou-se compreender a trajetória de carreira das cinco entrevistadas e possíveis eventos ou fatores que estivessem associados com IE e a internacionalização de empresas. Foram identificados que a orientação internacional e para empreendedorismo, além do uso de redes e liderança como elementos associados às participantes e abordados na literatura. Um elemento que emergiu dos resultados foi a grande capacidade de persistência das entrevistadas. As principais barreiras identificadas, mesmo que fossem bem geridas pelas participantes, foram o ambiente masculino nos negócios internacionais e a conciliação com a família.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo feminino; Gênero na internacionalização; mulheres empreendedoras; empreendedorismo internacional.

ABSTRACT

This thesis aimed to analyze the role of the female intrapreneurship (IE) in the internationalization process of companies. For this matter, five Brazilian managers female were identified, which work in front of the international area of the companies where they work. We opted for industries with strong international activity. From depth to depth, we sought to understand the career path of the five interviewees and events, or events that were associated with IE and the internationalization of companies. It was identified that international and entrepreneurship orientation, in addition to the use of networks and leadership as elements associated with participants and specific in the literature. One element that emerged from the results was the interviewees' great persistence capacity. The main ones identified, even if well managed by the participants, were the male environment in international business and a reconciliation with the Family.

Key-words: Female intrapreneurship; Gender in internationalization; entrepreneurial women; international entrepreneurship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fatores e processos associados ao IE	25
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos identificado com EI	22
Quadro 2 – Semelhanças e diferenças entre empreendedorismo e IE	23
Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do intraempreendedorismo.....	25
Quadro 4 - Capacidades e comportamentos de um intraempreendedor	27
Quadro 5 – Dimensões presentes na internacionalização conduzida por mulheres.	31
Quadro 6 – <i>Frame</i> teórico para os objetivos da dissertação	33
Quadro 7 – Estrutura dos dados após a categorização <i>a priori</i> e <i>a posteriori</i>	42
Quadro 8 – <i>Frame</i> empírico com evidências de IE feminino na internacionalização.	66
Quadro 9– Elementos evidenciados no IE mas não identificados na literatura	68
Quadro 10 – Barreiras ao IE feminino na internacionalização de empresas	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pesquisa dos termos	15
Tabela 2 – Caracterização das participantes da pesquisa	37
Tabela 3 – Caracterização das empresas das participantes.....	38
Tabela 4 – Detalhamento do processo de coleta de dados.....	40

LISTA DE SIGLAS

AIB	Academy of International Business
APEX	Agência Brasileira de Promoção das Exportações e Investimentos
CEO	Chief executive officer
EI	Empreendedorismo Internacional
IE	Intraempreendedorismo
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
MBA	Master in Business Administration
MNC	Multinacional
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
WAIB	Women of the Academy of International Business

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	17
2.1.1 Empreendedorismo na internacionalização	19
2.2 INTRAEMPREENDEDORISMO.....	22
2.2.1 Características do intraempreendedor e IE feminino	26
2.3 MULHERES NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	29
2.4 SÍNTESE TEÓRICA DOS CONSTRUTOS E OBJETIVOS DA PESQUISA.....	32
3 MÉTODO	35
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
3.2 CAMPO DE ESTUDO E ESCOLHA DAS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	36
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	39
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	40
4 ANÁLISE DAS TRAJETÓRIAS DAS INTRAEMPREENDEDORAS	44
4.1 TRAJETÓRIA DA ENTREVISTADA A.....	44
4.2 TRAJETÓRIA DA ENTREVISTADA B.....	50
4.3 TRAJETÓRIA DA ENTREVISTADA C.....	55
4.4 TRAJETÓRIA DA ENTREVISTADA D.....	59
4.5 TRAJETÓRIA DA ENTREVISTADA E.....	62
4.6 DISCUSSÃO E ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DAS ENTREVISTADAS.....	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS	74

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, verifica-se um crescimento da discussão sobre o papel da mulher no mundo dos negócios e, também, na internacionalização de empresas. Ao mesmo tempo, verifica-se um número baixo, ainda, de mulheres em cargos de alta gestão de empresas multinacionais. Em 2000, por exemplo, havia apenas duas *chief executive officers* (CEO) mulheres no ranking Fortune 500 (CATALYST, 2020). Passados quase 20 anos, essa participação cresceu para apenas 24 mulheres CEOs no mesmo ranking (CATALYST, 2020).

Assim percebe-se algum avanço da participação feminina na alta gestão de empresas em países desenvolvidos. Nos Estados Unidos, por exemplo, de janeiro de 2015 a janeiro de 2020, a representação de mulheres em cargos de vice-presidente executivo cresceu de 23% para 28% e em cargos presidente executivo de 17% para 21% (MCYNSEY, 2020). Mas, como se vê, esta participação ainda é baixa, principalmente em mercados emergentes (KAR, 2019).

No âmbito dos negócios internacionais, já são notadas algumas iniciativas de inclusão de mulheres por instituições internacionais (JOSHI et al., 2015). A Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização das Nações Unidas (ONU), por exemplo, desenvolvem um projeto chamado “Ganha-ganha: igualdade de gênero significa bons negócios”, no qual desenvolvem trabalhos em toda a América Latina preparando mulheres para que façam parte e conduzam negócios internacionais (ONU MULHERES, 2019)

Além disso, o maior congresso de negócios internacionais do mundo, o Academy of International Business (AIB), inaugurou um capítulo especial em 2001 para discutir somente a pesquisa sobre mulheres na internacionalização de empresas. Trata-se do Women of the Academy of International Business (WAIB), que reúne pesquisadores e trabalhos científicos para explorar este campo novo de estudo: mulheres no processo de internacionalização de empresas (EDEN; GUPTA, 2017).

Da mesma forma, a Agência Brasileira de Promoção das Exportações e Investimentos (APEX-Brasil), órgão brasileiro de apoio à exportação, lançou recentemente o programa “Mulheres na Exportação” com o objetivo de “inserir empresas lideradas por mulheres no mercado internacional” (APEX, 2019). Ainda, a APEX-Brasil tem uma parceria institucional com a ONU Mulheres que realizou, em 2015, o “Women Vendors and Forum Exhibition”, em São Paulo. O evento reuniu

mais de 300 empresárias de 42 mercados emergentes, com rodadas de negócios que levaram a mais de US\$ 20 milhões em vendas internacionais (APEX, 2019).

Como se percebe, é no eixo de desenvolvimento de empreendedoras internacionais que as iniciativas institucionais de inserção de mulheres no comércio global estão focadas. Contudo, partindo-se do pressuposto de que ainda há poucas mulheres a frente de grandes empresas internacionais, um campo promissor de estudo passa a ser o intraempreendedorismo feminino. Em outras palavras, parece oportuno investigar atitudes empreendedoras de mulheres dentro de empresas internacionalizadas e sua repercussão no processo de internacionalização.

Dessa forma, quando se fala de ações empreendedoras dentro de empresas já constituídas, o que se está falando é de um empreendedor intracorporativo. Esse termo refere-se ao intraempreendedor, ou seja, o profissional de uma organização que incorpora ações empreendedoras no dia-a-dia, para alcançar seus objetivos e da empresa, ao mesmo tempo (BARUAH; WARD, 2015; PINCHOT; PELLMAN, 1999).

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Do ponto de vista científico, algumas descobertas sobre o papel da mulher no campo da internacionalização de empresas já foram realizadas, principalmente para o caso latino americano. Hermans et al. (2017) descobriram que a pró-atividade internacional de uma empresa influencia as atitudes da mulher em relação à sua progressão na carreira. Ainda, falando especificamente sobre mercados emergentes, Saeed et al. (2017) identificaram que empresas com gestão familiar ou empresas estatais têm uma preocupação maior com a diversidade de gênero nos conselhos de administração.

Contudo, a maioria dos estudos realizados sobre a questão de mulher na internacionalização de empresas concentra-se em realizar generalizações empíricas a partir de exportações de empresas de setores específicos e de países desenvolvidos (AKTER et al., 2019; ALVES et al., 2017). Em outras palavras, as diferenças de gênero na internacionalização de empresas estão muito circunscritas a elementos como a cultura e o contexto organizacional de um país específico (EDEN; GUPTA, 2017).

Por outro lado, há estudos que apontam que o empreendedorismo feminino promove e enriquece as ações empreendedoras da organização como um todo,

além de promover a sustentabilidade dos negócios, principalmente em países em desenvolvimento (BERGER; KUCKERTZ, 2016; FOSS et al., 2019; NISSAN et al., 2012). No caso do Brasil, percebe-se um crescimento positivo da participação de empreendedoras femininas na abertura de novas empresas (GEM, 2020)

No entanto, é justamente na intersecção dos temas da internacionalização de empresas e o empreendedorismo feminino onde se encontram as maiores lacunas teóricas e práticas no campo dos negócios internacionais (AKTER, et al., 2019; BULLOUGH et al., 2017; RATTEN; TAJEDDINI, 2018). Mais especificamente, o próprio empreendedorismo feminino carece de um maior aprofundamento, sendo que o tema do intraempreendedorismo feminino na internacionalização de empresas é um assunto praticamente não estudado (BLANKA, 2019; MOREIRA et al., 2019). Ainda, boa parte dos estudos, que combinam os temas de internacionalização e empreendedorismo feminino, é dirigido a países da América do Norte e Europa, enquanto que mercados emergentes como a América Latina é pouco representada (MADSEN; ANDRADE, 2018).

Porém, para a condução de estudos sobre o papel de empreendedoras mulheres no processo de internacionalização de empresas, o primeiro passo deve ser encontrar um campo empírico que forneça uma base sólida para se investigar esse fenômeno (RATTEN; TAJEDDINI, 2018). No caso específico do Brasil, percebe-se uma concentração da atividade internacional, como a exportação, em grandes empresas industriais. Segundo o Ministério da Economia, nos últimos anos, 94% das exportações brasileiras estão concentradas em grandes empresas (Ministério da Economia, 2020).

Da mesma forma, outro campo promissor de evidências empíricas sobre intraempreendedorismo são as multinacionais (MNC) (O'BRIEN et al., 2018; SARABI et al., 2020). Uma MNC é definida como uma empresa que desenvolve atividades ao longo de sua cadeia de valor por, pelo menos, dois países (RYAN et al., 2020). Quando se buscam empresas multinacionais brasileiras de alto grau de internacionalização, verifica-se, também, uma concentração em grandes indústrias de transformação. No ranking das multinacionais brasileiras da Fundação Dom Cabral dos últimos anos, das 20 MNCs mais internacionalizadas, em torno de 15 eram indústrias (FDC, 2019).

Porém, por se tratar de um tema que remete principalmente à análise no nível do indivíduo dentro da organização (BIJU; PATHAK, 2020; BLANKA, 2019, GAWKE et al., 2019), o intraempreendedorismo feminino na internacionalização necessita de

uma abordagem das gestoras mulheres e suas trajetórias na organização. Dessa forma, o presente estudo buscou responder a seguinte questão de pesquisa: **Como o intraempreendedorismo se manifesta na trajetória de gestoras mulheres à frente da internacionalização de empresas no Brasil?**

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos de um trabalho científico devem ser claros respondendo aos interesses do pesquisador, de acordo com Goldenberg (2004). A partir do problema de pesquisa, foram estruturados os objetivos do presente estudo e divididos em objetivo geral e objetivos específicos, conforme apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo foi analisar como o intraempreendedorismo se manifesta na trajetória de gestoras mulheres à frente da internacionalização de empresas no Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são os delimitados abaixo:

- a) Identificar empresas industriais localizadas no Brasil, com alto nível de internacionalização e que possuam gestoras como responsáveis pelo departamento de exportação;
- b) Compreender o processo de crescimento profissional dessas gestoras na área de negócios internacionais;
- c) Verificar elementos de intraempreendedorismo manifestados nas trajetórias dessas profissionais;
- d) Identificar possíveis conexões entre a evolução da internacionalização da empresa vinculada ao intraempreendedorismo da gestora;
- e) Sugerir práticas e ações que fomentem o intraempreendedorismo feminino na internacionalização de empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Conforme estudo da Fundação Dom Cabral (FDC) realizado em 2017, o conhecimento impacta diretamente na capacidade global e de inovação das empresas brasileiras, por isso da importância da internacionalização. O ranking também mostra que 87% do conhecimento gerado com filiais em outros países é aplicável na empresa, auxiliando diretamente no crescimento da empresa no Brasil alavancando sua inovação e melhorando tecnologicamente os processos da mesma (BARAKAT et al., 2017).

Visto isso, no âmbito empresarial, a presente pesquisa tem por objetivo mostrar a importância de gestoras intraempreendedoras nas empresas pesquisadas, bem como uma possível conexão entre o intraempreendedorismo e internacionalização da empresa. Por fim, divulgar este resultado para que as demais empresas possam analisar internamente seus colaboradores intraempreendedores e buscar seus próprios vínculos com a internacionalização.

Além disso, poderá auxiliar a empresa a olhar as questões de gênero de forma diferente, com um olhar positivo ou negativo dependendo do resultado da pesquisa. Por ser um tema atual, os resultados podem vir a surpreender mostrando para as empresas que a igualdade de gênero também é importante no âmbito internacional.

Assim sendo, ao identificar um intraempreendedor como colaborador da corporação, através dos resultados deste estudo, a mesma poderá entender seu processo de internacionalização, lento ou mais avançado devido a tomada de decisão destes gestores.

Além disso, a não tomada de decisão pode ser algo a ser considerado relevante para o processo de internacionalização da empresa, sendo assim, este estudo poderá mostrar a importância de escolher uma gestora com características intraempreendedoras para a empresa. Dessa forma, entende-se que uma empresa, a partir dos resultados deste estudo, poderá tomar decisões para possíveis promoções de gestoras internacionais, baseadas no nível de intraempreendedorismo das mesmas, além de prover um ambiente que estimule o IE não só feminino.

No âmbito acadêmico, ao pesquisar os termos relevantes para este estudo na plataforma EBSCO, utilizando todas as fontes de pesquisa, obteve-se os seguintes

resultados, apresentados na Tabela 1, quando utilizados os termos principais em português.

Tabela 1 - Pesquisa dos termos

Termo principal em português	Fonte EBSCO
Internacionalização	1.185
Internacionalização de empresas	378
Empreendedorismo internacional	44
Intraempreendedorismo	9
Intraempreendedorismo internacional	0
Gênero na internacionalização	0
Termo principal em inglês	Fonte EBSCO
<i>Internationalization</i>	75.049
<i>Internationalization of companies</i>	1.152
<i>International Entrepreneurship</i>	1.320
<i>Intrapreneurship</i>	501

Fonte: Elaborado pela Autora.

Visto isso, esta dissertação teve o objetivo de, além do título de mestre para a presente autora, identificar possível relação entre intraempreendedorismo e internacionalização de empresas visto os poucos estudos que há nesta área.

Sendo assim, como contribuição acadêmica ficará o resultado da pesquisa e possível artigo com o mesmo para futuras publicações. Por ser um tema atual, há possibilidade de seguimento do estudo na área de internacionalização abrangendo outras empresas. Conforme leituras e estudos realizados, quanto mais intraempreendedor for o colaborador, mas propenso a risco ele será, desta forma, este trabalho mostrará uma possível conexão com o nível de internacionalização das empresas selecionadas (CADAR; BADULESCO, 2015; NEVES, 2016).

Concluindo, em âmbito governamental, visto o movimento da inclusão do gênero feminino nas negociações internacionais, o presente estudo poderá auxiliar no estímulo e até mesmo na criação de novos projetos com este fundamento.

A rodada de negociações somente para mulheres realizada pela APEX, poderá ser ainda melhor elaborada observando os resultados do presente estudo através de estímulos para a melhor tomada de decisão em relação à empresa que está representando, ao invés de tomar decisões não tão adequadas devido ao risco de comprometer a carreira.

Movimentos realizados pela OIT, APEX, SHE TRADES¹, ONU, WAIB, tanto na América Latina como em outros países, quando sendo órgão mundial, poderá estimular a mulher no mercado de trabalho, indiferente se o resultado da pesquisa for positivo ou negativo. Estas organizações terão a possibilidade de analisar um estudo, inicial, de possíveis motivos da dificuldade da colocação da mulher na área da internacionalização, bem como se existe ou não algum vínculo desta mulher ser uma intraempreendedora ou não.

Por fim, o presente estudo está organizado em cinco capítulos. Na introdução é apresentada a questão de pesquisa, os objetivos e a justificativa. Na fundamentação teórica apresenta-se uma breve abordagem do tema internacionalização de empresas, mas aprofundando um pouco mais nos temas do empreendedorismo internacional, intraempreendedorismo e gênero na internacionalização. O capítulo de método mostrará como a pesquisa foi conduzida e os resultados foram encontrados. Por fim, a análise das trajetórias das entrevistadas e considerações finais.

¹ Site internacional destinado a promover o processo de internacionalização de empresas somente com mulheres, unindo mulheres a mulheres em todo o mundo. A ideia é conectar mais de três milhões de mulheres até 2021 (<https://www.shetrades.com/en>).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo teve por objetivo explorar a base teórica do estudo. Em um primeiro momento buscou-se compreender o processo de internacionalização de empresas e o empreendedorismo na internacionalização de empresas. Após, é apresentado o tema do intraempreendedorismo (IE), suas diferenças com o tema do empreendedorismo e elementos identificados com o IE feminino. Por fim, é discutido o papel das mulheres na internacionalização de empresas.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

O processo de internacionalização de empresas, como campo de estudo na área de gestão, ganhou destaque a partir dos anos 70 sendo estudado na literatura por distintas linhas de pesquisa e suas respectivas abordagens teóricas. Este processo pode ser desenvolvido ao longo do tempo pela empresa que percebe seu crescimento organizacional e os benefícios advindos de um empreendimento no mercado externo (ANDERSEN, 1997; PAUL; ROSADO-SERRANO, 2019).

A internacionalização ocorre quando bens tangíveis e intangíveis ou serviços cruzem a fronteira do país de origem com destino ao exterior. Além deste, podem ser considerados processos de internacionalização os intercâmbios, os acordos e tratados governamentais, bem como as trocas ou transferências de práticas organizacionais. Mesmo sendo recente a abertura econômica do Brasil para o exterior, o país busca incentivar a internacionalização de empresas, visto que a mesma estimula o crescimento do país com aumento de empregos, arrecadação de impostos bem como crescimento econômico (DE LARA; VERDU, 2017).

A internacionalização de empresas mostra-se de grande valia para o crescimento de um país. Desde o século XX, quando houve uma maior abertura comercial entre os países, identificou-se que os países economicamente voltados para o mercado externo cresceram relativamente mais do que os países que são direcionados para o mercado interno. Isso acarreta em um aumento do padrão de vida alterando também a estrutura salarial da indústria (DE LUCENA; SILVA, 2019).

Visto sua importância, a internacionalização pode ser definida não apenas como uma forma unidirecional de cruzar as fronteiras tanto de produtos ou serviços, mas também como uma forma de aprendizado dos gestores fora de seu país de origem. Estes conhecimentos auxiliam as empresas a competirem construindo suas

oportunidades tanto no mercado interno quanto no mercado externo (BODDEWYN et al., 2004).

Andersen (1997, p. 29) utiliza a seguinte definição de internacionalização de empresas:

Internacionalização é o processo de adaptação da modalidade de transação cambial aos mercados internacionais. Esta definição inclui tanto a estratégia do modo de entrada quanto a seleção do mercado internacional.¹

O papel fundamental da internacionalização é alavancar a competitividade da empresa. Competir no ambiente internacional pode criar uma cultura de aprendizado empresarial possibilitando o aumento do conhecimento e criando formas competitivas de posicionamento (ANDERSSON; EVERS, 2015).

Assim sendo, Van Tulder (2015) observa que as grandes empresas tendem a ser mais internacionalizadas do que as pequenas empresas. O autor explica que este fato ocorre devido ao risco, pois, muitas vezes, pequenas empresas não podem correr risco devido à falta de recursos e parcerias escassas no exterior, além de baixa inovação em seus produtos. Já as grandes empresas investem mais na inovação de seus produtos, no marketing, possibilitando assumir riscos maiores. Van Tulder (2015) também afirma que as empresas, ao iniciarem no mercado externo, buscam sempre os mercados próximos devido à similaridade da cultura.

Buscando o mercado externo, a empresa tem a possibilidade de inovar seus produtos, pois pode utilizar outros parâmetros internacionais para inovação, aumentar suas vendas e, conseqüentemente, utilizar sua capacidade de produção. Isso influencia diretamente nas capacidades dinâmicas dos gestores, que terão uma ação empreendedora que levará ao crescimento desta empresa no mercado internacional (ANDERSSON; EVERS, 2015).

Devida a sua importância, o tema da internacionalização é visto desde as disciplinas de administração de empresas (gestão) até nas abordagens de comércio exterior. Inicialmente, a empresa deve ter claro qual é a motivação para a busca do mercado externo, pois este estímulo impactará na escolha do modo de entrada e o risco que a empresa tem condições de assumir para tal (FERREIRA et al., 2013).

Geralmente as empresas escolhem internacionalizar por dificuldade gerada pela baixa demanda no mercado interno, superando as barreiras de crescimento nacional expandindo internacionalmente. Para as empresas de pequeno porte, este

¹ Tradução livre da autora

recurso é limitado devido à falta de investimento e conhecimento podendo ainda mais dificultar o processo de internacionalização ou até mesmo não ocorrendo (CHANDRA et al., 2020).

Desta forma, visto a importância da internacionalização de empresas, a seguir será abordada a conexão do campo da internacionalização com o tema do empreendedorismo, principalmente por meio da corrente teórica do empreendedorismo internacional (EI).

2.1.1 Empreendedorismo na internacionalização

Nesta seção será feita uma abordagem do empreendedorismo no campo de negócios internacionais, com destaque especial às contribuições dos estudos relacionados ao tema do empreendedorismo internacional.

De acordo com Andersson e Evers (2015), as oportunidades não são somente procuradas por uma empresa, elas podem e devem ser criadas. Neste sentido, o empreendedorismo internacional (EI) pode ser entendido como a descoberta, a promulgação, avaliação e exploração de oportunidades em outras fronteiras para criar um futuro em produtos e serviços inovadores (OVIATT; MCDOUGALL, 2005).

O empreendedorismo internacional (EI) também é considerado como o processo de descobrir criativamente e explorar oportunidades que estão no ambiente externo da empresa, quando esta é focada no mercado doméstico apenas (ANDERSSON; EVERS, 2015).

As mudanças e a aceleração do processo de internacionalização de empresas acabaram por provocar uma grande mudança no campo de estudos de negócios internacionais e provocou o surgimento de muitos estudos sobre o EI (SEDZINIAUSKIENE et al., 2019). As novas empresas internacionais estudadas neste novo campo foram chamadas por vários nomes como: *International new ventures*, *born globals*, *global start-ups*, entre outros (AUTIO, 2017; REUBER et al., 2017).

O EI também pode ser visto como a criação de uma nova vantagem competitiva para a empresa, geralmente as empresas exploram as vantagens competitivas já existentes. Uma das lacunas encontradas nesta teoria, são estudos que mostram uma exploração nos efeitos da performance internacional em curto prazo, mas nada em longo prazo, lacuna notada recentemente (AUTIO, 2017).

O empreendedorismo na internacionalização foi ganhando fama ao longo dos anos por ser abordado como a combinação de inovação, proatividade, e riscos que cruzam as fronteiras internacionais e tem a intenção de criar valor nas organizações (OVIATT; MCDOUGALL, 2005).

Desta forma, as empresas passaram a ver com outros olhos, como por exemplo, a diferença entre as culturas, as alianças estratégicas, estratégias cooperativas, a internacionalização de pequenas e médias empresas, gerencia de competência, diferentes modos de entrada, cognição, análise do perfil do país, empreendedorismo corporativo, exportação, conhecimento dos gestores, financiamento de risco e aprendizado sobre tecnologia auxiliaram a disseminar o assunto tanto em estudos quando dentro das empresas (OVIATT; MCDOUGALL, 2005).

Além disso, o estudo do empreendedorismo é definido em como examinar, por que e com quais oportunidades efetivas os gestores irão trabalhar para criar bens e serviços para competir no mercado interno e externo visando o crescimento futuro da organização (OVIATT; MCDOUGALL, 2005).

Os autores Carneiro e Dib (2007) abordam o empreendedorismo internacional como uma das escolas de internacionalização estudada desde 1989, dando grande importância nas abordagens teóricas. Empreendedorismo é considerado na abertura de um novo negócio por um empreendedor, já o empreendedorismo internacional ocorre da decisão de iniciar um processo de internacionalização que pode ser pela abertura de um negócio, mas também por ações empreendedoras no mercado externo (HOSSEINI et al, 2018; LEITE; MORAES, 2014).

O EI tem duas principais características: primeiro está na interface dos negócios internacionais; segundo existe uma variedade de perspectivas e conceitos sobre o assunto nas disciplinas que nutrem o desenvolvimento da empresa (SERVANTIE et al., 2016). Existem três estruturas de artigos falando sobre empreendedorismo internacional sendo eles: empreendedorismo na internacionalização, comparações internacionais de empreendedores e por fim, comparações sobre empreendedorismo internacional (SERVANTIE et al., 2016).

Estudos mostraram que para o empreendedor reconhecer as oportunidades no mercado internacional depende de três atributos individuais sendo: o conhecimento do empreendedor, o *network* - suas redes de contatos, e o comportamento de marketing empreendedor (ANDERSSON; EVERS, 2015). Quando se trata de *network*, alguns empreendedores utilizam alianças e

estruturadas redes de relacionamento para entrar em um mercado relativamente grande (OVIATT; MCDOUGALL, 2005). A rede de relacionamento (*networking*) é, assim, uma poderosa ferramenta para o empreendedor (REUBER et al., 2019).

Para pequenas e micro empresas, a rede de relacionamentos é fundamental, pois por sua pequena estrutura e pouco capital as barreiras externas se tornam um fator de grande risco. Desta forma, pequenas empresas buscam parceiros no exterior para esta troca de conhecimento e aprendizado sobre o novo mercado facilitando a entrada em mercados mais desafiadores (LEVY et al., 2010).

O modelo mostra que a velocidade do empreendedorismo na internacionalização é determinada pelas possibilidades (auxiliada pela tecnologia), motivação, mediação e moderação (ver o potencial do produto e clientes) baseada em duas forças sendo a intensidade do conhecimento e know-how dos gestores (OVIATT; MCDOUGALL, 2005). Por outro lado, a influência do ambiente externo, as condições da indústria e o pensamento empreendedor são fatores que determinam a velocidade que a empresa vai entrar no mercado internacional (PAUL; ROSADO-SERRANO, 2019).

Como responsável por esta descoberta, têm-se os empreendedores que, atuando internamente na empresa, têm a capacidade de descobrir e criar estas oportunidades. A descoberta de oportunidades traz vantagens competitivas devido à avaliação e exploração de oportunidades em outros países para criar bens e serviços, tanto para aumentar produtividade, quanto a competitividade no mercado doméstico, inovando seus produtos (ANDERSSON; EVERS, 2015; HOSSEINI et al., 2018).

Porém, pesquisas foram limitadas para identificar e entender como a capacidade de gestão de empreendedores é desenvolvida e como impacta permitindo ou não a empresa reconhecer e explorar as oportunidades internacionais (ANDERSSON; EVERS, 2015). Assim, a formação do EI ocorre em duas partes: identificar oportunidades; e indivíduos que se esforçam para tirar vantagens destas oportunidades (OVIATT; MCDOUGALL, 2005).

Desta forma, através da gestão dinâmica, o empreendedor tem a capacidade de criar, ampliar ou modificar a forma como uma organização está inserida, como vê e administra seus lucros voltados para o mercado internacional (ANDERSSON; EVERS, 2015).

Quando se fala sobre a influência do conhecimento, se refere a ambos os mercados o interno e o externo, à intensidade do conhecimento no produto e serviço

ofertado. Conforme a empresa vai obtendo conhecimento, ela vai cada vez mais se internacionalizando. Empresas que têm como fundador um indivíduo que possui o conhecimento sobre a internacionalização, já viveu em outros países, por exemplo, e tem conhecimento sobre este mercado, se internacionalizam mais rapidamente do que empresas com fundadores sem conhecimento (REUBER et al., 2017).

Conforme a empresa vai envelhecendo, os gestores desenvolvem impeditivos, dificultam a habilidade do sucesso em um novo ambiente. Já empresas que são novas no mercado têm flexibilidade se permitindo aprender rapidamente as competências necessárias para crescer no mercado internacional, são mais propensas ao risco (HOSSEINI et al., 2018; OVIATT; MCDOUGALL, 2005).

Quadro 1 – Elementos identificado com EI

Elementos identificados com o EI	Autores
Orientação internacional dos principais gestores	HOSSEINI et al., 2018; OVIATT; MCDOUGALL, 2005; REUBER et al., 2017
Comportamento empreendedor dos gestores	ANDERSSON; EVERS, 2015; HOSSEINI et al., 2018; LEITE; MORAES, 2014; REUBER et al., 2017
Construção de relacionamentos em redes para a internacionalização	MOTA; WERMELINGER, 2008; SEDZINIAUSKIENE et al., 2019
Velocidade no processo de internacionalização da empresa	AUTIO, 2017; CARNEIRO; DIB, 2007; REUBER et al., 2017; SERVANTIE et al., 2016

Fonte: Elaborado pela Autora.

O Quadro 1 teve por objetivo destacar os principais pontos identificados na literatura e que convergem para se compreender o fenômeno do empreendedorismo no processo de internacionalização de empresas. Na próxima seção será discutido o conceito de intraempreendedorismo.

2.2 INTRAEMPREENDEDORISMO

O Intraempreendedorismo (IE) é um tema que está atraindo cada vez mais a atenção dos gestores de todos os níveis organizacionais. O tema do intraempreendedorismo teve seu início associado ao desenvolvimento interno de inovações em grandes empresas, mas está evoluindo como uma estratégia chave para melhorar a performance geral das empresas, independente de seu tamanho. (BARUAH; WARD, 2015; YILDIRIM; PAZARCIK, 2014).

Assim, surgem abordagens teóricas nos últimos anos que tratam deste novo tema. Intraempreendedores, conforme Vieira (2014), são colaboradores que geram

valor para a organização por meio da inovação, bem como criação de projetos ou processos que gerem vantagem competitiva para a empresa sobre as concorrentes.

Para Neves (2016), os intraempreendedores são colaboradores de uma empresa que exploram oportunidades e são dotados de características empreendedoras, porém atuam internamente movidos pelo desafio de sempre buscar a criação de valor e inovação. Desta forma, pode-se entender o IE como um conjunto de práticas de negócios que englobam uma ação individual de um colaborador da empresa que é considerado um intraempreendedor (CADAR; BADULESCU, 2015).

O tema do IE emergiu como resultado das mudanças no mercado e cultura das empresas nos anos 70, quando surgiram os primeiros conceitos do tema. Mais especificamente, o conceito veio do empreendedorismo em 1978 criado por Gifford Pinchot III (CADAR; BADULESCU, 2015). Já na década de 80, o conceito ganha maior atenção e passa a ser considerado como forma de premiar aqueles colaboradores que, por meio de sua atitude empreendedora, criam valor para a organização (GAWKE et al., 2019). Quando o termo foi criado por Pinchot o termo era empreendedor intracorporativo, e em 1985 ele encurtou a expressão denominando intraempreendedorismo (PINCHOT; PELLMAN, 1999).

Apesar das diferentes abordagens e estudos realizados, há um consenso de que o IE provém dos mesmos fatores e elementos presentes no fenômeno do empreendedorismo (BLANKA, 2019; CADAR; BADULESCU, 2015). O Quadro 2 a seguir estabelece um conjunto de semelhanças e diferenças identificadas na literatura sobre empreendedorismo e IE.

Quadro 2 – Semelhanças e diferenças entre empreendedorismo e IE

Semelhanças	Diferenças
<p>Inovação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tanto o empreendedor quanto o intraempreendedor são pessoas inovadoras; - A inovação pode ser um novo produto ou serviço, novo processo ou método de gestão; 	<p>Principal tarefa:</p> <p>O trabalho do intraempreendedor é de recuperação, enquanto que o trabalho do empreendedor é mais de criação;</p>
<p>Criação de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agregar valor adicional a produtos e serviços é um objetivo dos dois; - A novidade deve ser única e com uma diferente proposta; 	<p>Obstáculos:</p> <p>O grande obstáculo para o intraempreendedor é a cultura da empresa, já para o empreendedor é o mercado;</p>
<p>Risco:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tanto as atividades do intraempreendedor como do empreendedor têm alto grau de risco; 	<p>Recursos e riscos:</p> <p>-O intraempreendedor usa os recursos da empresa, que também assume os riscos, já o empreendedor deve buscar recursos por conta e riscos próprios;</p>

Fonte: Adaptado de Cadar e Badulesco, 2015.

O primeiro foco de atenção dos pesquisadores foi o benefício às organizações, o que levou ao conceito de empreendedorismo corporativo (BLANKA, 2019). Nesse sentido, o IE pode aumentar o potencial de mercado de uma empresa e diminuir a competição, pois torna possível o desenvolvimento da empresa, criando novos métodos, tecnologias, produtos e serviços, bem como a criação de valor para a mesma (GAWKE et al., 2019; VALSANIA et al., 2016).

Já no nível do indivíduo, pode-se dizer que a essência do intraempreendedorismo é a pró-atividade, inovação e a bravura de assumir riscos de um profissional dentro de uma organização (BLANKA, 2019; SOUZA; TAKAHASHI, 2014). O intraempreendedor, assim, vai além de suas tarefas cotidianas e está sempre em busca de mais desafios dentro da organização (FUMAGALLI et al., 2010).

Além disso, o IE também pode ser visto como um processo pelo qual o colaborador inova buscando ferramentas diferentes das que já são de sua responsabilidade (SOUZA; TAKAHASHI, 2014; VALSANIA et al., 2016). Essa determinação e desprendimento individual do intraempreendedor conduz, na maioria das vezes, a um melhor desempenho organizacional no desenvolvimento de inovações, de produtos e serviços bem como soluções novas e criativas para processos do cotidiano de trabalho (BARUAH; WARD, 2015; BLANKA, 2019; MAIER; ZENOVIA, 2011).

O principal desafio de uma organização para desenvolver o intraempreendedorismo é criar uma estrutura apropriada para o intraempreendedor realizar suas atividades (DELIĆ et al., 2016; GAWKE et al., 2019). A criatividade e as inovações desenvolvidas internamente, ações esperadas do intraempreendedor, dependem dessa ambiência favorável (ANDERSON et al., 2014; RIGTERING et al., 2019). Outra forma de desenvolver o intraempreendedorismo é uma boa comunicação entre os gestores e os subordinados que estabeleça uma relação de confiança e autonomia para o desenvolvimento do espírito empreendedor dentro da organização (GAWKE et al., 2019; DELIĆ et al., 2016).

Um processo tão complexo como o IE, como visto, é fruto de uma sinergia ou encontro entre características, interesses e ações tanto da organização quanto do indivíduo que nela trabalha. A Figura 1 busca sintetizar esses elementos

identificados no trabalho de Blanka (2019), com contribuições desta revisão de literatura sobre o tema.

Figura 1 - Fatores e processos associados ao IE



Fonte: adaptado de Blanka (2019).

De uma forma geral, o intraempreendedorismo pode ser considerado uma espécie de transformação da empresa, de dentro para fora (BARUAH; WARD, 2015; BLANKA, 2019). Contudo, sempre existem algumas limitações ao desenvolvimento do espírito empreendedor dentro da organização, principalmente quando há conflitos e ameaças ao indivíduo, a partir das mudanças (WOO, 2018). As dificuldades podem ser o tamanho da empresa, quanto maior a empresa pode ser mais difícil para ver as ações dos intraempreendedores, as falhas na comunicação, os *feedbacks*, dificuldade de aceitação das mudanças e a hierarquia (MAIER; ZENOVIA, 2011; WOO, 2018).

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do intraempreendedorismo

Ator	Vantagens	Desvantagens
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo custo de desenvolvimento de inovações e detecção de oportunidades, pois os custos já estão absorvidos. • Criação de uma forte cultura inovadora. • Auxilia na motivação e mobilização das equipes. • Aproveitar um ambiente amigável à inovação e busca de oportunidades para gerir mudanças. • Auxilia na formação de líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Há um limite na capacidade de inovação do colaborador, pois ele pode não ter o conhecimento de todas as variáveis envolvidas. • Dificuldade em alinhar as expectativas individuais com as organizacionais. • Risco de estimular <i>spin-offs</i> indesejáveis por erros ou falhas no aproveitamento do intraempreendedor. • Manter a motivação dos funcionários em momentos em que a inovação ou busca de

	<ul style="list-style-type: none"> • Auxilia na prospecção de profissionais inovadores. • Fonte de vantagem competitiva e criação de valor. 	<p>oportunidades não são prioridades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pressão por premiações ou remunerações maiores pelo êxito de atividades empreendedoras internas.
Indivíduo	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço para aplicar seus conhecimentos na organização, com baixo risco assumido. • Usar recursos, nome e conhecimento da empresa. • Acesso à infraestrutura da empresa e seus clientes. • Oportunidade de projeção na carreira. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento pode não ser conforme o esperado; • Inovação talvez não seja apreciada. • Pode deslocar a responsabilidade pela gestão de inovações para o nível individual e não organizacional. • Aumento de responsabilidades que podem estar em desacordo com plano de carreira. • Pode ser uma fonte de conflito interno com colegas refratários à ideias do empreendedor.

Fonte: Elaborado pela Autora.

No Quadro 3 buscou-se, a partir da revisão de literatura realizada, separar as vantagens e desvantagens para a organização e para o intraempreendedor em âmbito da existência de profissionais e de um ambiente interno com as características intraempreendedoras.

2.2.1 Características do intraempreendedor e IE feminino

Os desafios para o desenvolvimento do IE devem, sem dúvida, ser priorizados pelos gestores de uma organização. Mas não é apenas o comprometimento da alta gestão da empresa com o avanço do IE que traz resultados, ou seja, é vital também a dedicação e adesão dos intraempreendedores (BARUAH; WARD, 2015; GAWKE et al., 2019). Nesse sentido, é necessário entender as características que são comuns e podem ser desenvolvidas no nível individual.

Por conta da sua semelhança com o empreendedor, os intraempreendedores podem ser chamados como “pessoas que transformam uma ideia em realidade dentro de uma organização” (PINCHOT; PELLMAN, 1999, p.16). De uma forma geral, um intraempreendedor é um colaborador que busca fazer mais do que abrange sua tarefa rotineira (BLANKA, 2019; NEESSEN et al., 2019). Uma das características do intraempreendedor é a sua capacidade de gerar ideias transformando-as em realidade, a partir de um modelo mental com capacidade de

visualizar todos os passos das ideias para colocá-las em ação, mesmo não sendo o primeiro a trazer a ideia (PINCHOT; PELLMAN, 1999; RIGTERING et al., 2019).

Outro conjunto de fatores que está relacionado com o comportamento de intraempreendedores, e amplamente verificado na literatura, é a pró-atividade do funcionário e a sua orientação para inovação (BARUAH; WARD, 2015; NEESSEN et al., 2019; YILDIRIM; PAZARCIK, 2014). De uma maneira mais prática e propositiva, Pinchot e Pellman (1999) elencam um conjunto de atitudes relacionadas a intraempreendedores de sucesso:

- sonhar acordado: geralmente intraempreendedores tem grandes ideias desde dirigindo até tomando banho;
- fazer qualquer trabalho para realizar sua ideia: desde fazer pesquisa de mercado até mesmo buscar em livros;
- pedir desculpas, e não permissão: o intraempreendedor precisa ter coragem para fazer o que for preciso, mesmo que seja ignorando algumas regras;
- respeitar a empresa: o intraempreendedor precisa saber qual regra pode ser quebrada e qual regra não pode;
- ir trabalhar todos os dias como se fosse ser demitido: é importante ter o entendimento dos limites que a autoridade gera medo no intraempreendedor, assim, o intraempreendedor deve encontrar sua coragem para seguir inovando sem temer uma possível demissão;
- equilibrar a realidade e os sonhos: o ideal é segurar o sonho em uma mão e a realidade em outra, e com coragem e discrição usando todo seu conhecimento e talento transformar em realidade.

Por outro lado, para atuarem como intraempreendedores, os funcionários necessitam ter o acesso liberado aos recursos da empresa, além de contar com a capacidade de delegar tarefas e decisões dos gestores (DELIC et al., 2016; VALSANIA et al., 2016). Assim, de modo a sumarizar as principais características, capacidades e comportamentos de um intraempreendedor, o Quadro 4 é apresentado a seguir.

Quadro 4 - Capacidades e comportamentos de um intraempreendedor

Capacidade	Descrição	Autores
Comunicação e persuasão	Habilidade de negociação e capacidade de convencimento para poder gerir a equipe a qual vai trabalhar.	MAIER; ZENOVIA, 2011; RIGTERING et al., 2019;

Orientação para oportunidades	Criatividade e capacidade de identificar e agir sobre as oportunidades.	NESSEN et al., 2019; NEVES, 2016; RIGTERING et al., 2019; WOO, 2018
Conhecimento organizacional	Conhecimento de toda organização, sua cultura e valores.	NESSEN et al., 2019; VALSANIA et al., 2016
Orientação para inovação	Busca a inovação para elevar a competitividade e lucro da organização, bem como a inovação como uma oportunidade de negócio.	BARUAH; WARD, 2015; CADAR; BADULESCU, 2015; PINCHOT; PELLMAN, 1999; YILDIRIM; PAZARCIK, 2014
Realização pessoal	Desejo de maximizar seu potencial, olhando para a organização como um centro de aprendizagem e crescimento.	CADAR; BADULESCU, 2015; GAWKE et al., 2019; NESSSEN et al., 2019
Orientação para resultados	Busca contínua de resultados com o sucesso de seus projetos implantados.	GAWKE et al., 2019; NESSSEN et al., 2019
Decisão	Independência e capacidade de tomada de decisão.	PINCHOT; PELLMAN, 1999; YILDIRIM; PAZARCIK, 2014
Visão	Capacidade de enxergar além do que se apresenta no curto prazo e na superfície do contexto.	BLANKA, 2019; VALSANIA et al., 2016; WOO, 2018
Liderança	Capacidade de coordenar ações necessárias, indo além de suas responsabilidades.	BIJU; PATHAK, 2020; BLANKA, 2019; DELIC et al., 2016; VALSANIA et al., 2016

Fonte: Elaborado pela Autora.

Por fim, no que diz respeito especificamente à questão do IE feminino, ainda se percebe uma lacuna importante de estudos e um campo promissor para investigações empíricas. Gwynne (2005) já apontou, no início deste século, para uma baixa participação de mulheres intraempreendedoras em empresas de alta tecnologia. Uma explicação poderia estar no fato de que a área de tecnologia era uma área predominantemente masculina (GWYNNE, 2005).

De acordo com um estudo feito nos Estados Unidos por Adachi e Hisada (2017), os resultados indicaram que as mulheres são menos intraempreendedoras do que os homens, o que pode ser devido à sua maior aversão ao risco. Ainda, uma alta carga horária de trabalho e filhos diminuem a probabilidade do IE feminino, ou seja, ser intraempreendedora pode privar a mulher de tempo e flexibilidade no trabalho (ADACHI; HISADA, 2017). Por outro lado, a probabilidade de uma mulher empreender também está ligada ao apoio do governo para creches e serviços à família, principalmente em mais masculinas (GIMENEZ-JIMENEZ et al, 2020).

Biju e Pathak (2020) identificaram em seu estudo o que é esperado de líderes mulheres num comportamento de IE. No entanto, essa cobrança pode gerar um estresse, exaustão emocional e até o *burnout*. Com o objetivo de auxiliar mulheres intraempreendedoras, é recomendável que a organização desenvolva um conjunto bem estruturado de ações como programas de sensibilização das equipes, mentorias, treinamentos e plataformas específicas de comunicação (BIJU; PATHAK,

2020; KAR, 2019). Nesse sentido, cabe destacar também, o papel do ecossistema onde a empresa está inserida, pois esse desempenha um papel preponderante no estímulo ao empreendedorismo e IE feminino (BERGER; KUCKERTZ, 2016).

2.3 MULHER NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A entrada da mulher no mercado de trabalho foi vista como uma conquista, pois o espaço produtivo nas empresas foi ampliando para receber as mulheres. Sendo assim, é possível identificar como o capital utilizou da força de trabalho feminina tanto ao excluir quanto ao incluir a mulher nas empresas (KAR, 2019; NOGUEIRA, 2004). Nogueira (2004) também ressalta que quanto mais a indústria progride, a diferença de idade e sexo não tem mais importância social quando se trata da classe operária, pois cada vez menos o trabalho exige habilidade e força.

O estudo da questão de gênero, mais do que apontar uma contribuição positiva no campo dos estudos organizacionais, ainda é tratado como uma demanda ou luta por espaço em meio a uma literatura hegemônica (GREENE et al., 2003; KAR, 2019; MADSEN; SCRIBNER, 2017). Em outras palavras, há um foco dominante dos estudos acadêmicos no sentido de identificar as barreiras enfrentadas por mulheres no ambiente de trabalho, o que acaba por refletir nas implicações práticas propostas pelos pesquisadores (JOSHI et al., 2015).

Em uma análise sistemática da literatura sobre o empreendedorismo feminino, realizada por Foss et al. (2018), foi observada uma concentração de estudos em recomendações de políticas e práticas para inserção de mulheres no ambiente organizacional.

De um modo geral, essas evidências apontam para a necessidade de mais estudos científicos sobre empreendedoras mulheres e seu papel na internacionalização de empresas e não apenas nas dificuldades por elas enfrentadas (JOSHI et al., 2015; MOREIRA et al., 2019). Muitos estudos sobre a empreendedora mulher apresentam resultados similares, mas quando a discussão passa para as diferenças entre fronteiras nacionais, os resultados são notadamente diferentes (GREENE et al., 2003; LEE et al., 2016).

Mesmo que não haja diferença relevante no número de empreendedores masculinos e femininos, em termos globais (GEM, 2020), as motivações e as decisões de entrada em mercados externos são bem diferentes (BULLOUGH et al., 2017; MOREIRA et al., 2019). Em um estudo realizado por Pergelova et al. (2018),

com 250 empresas internacionalizadas búlgaras, analisaram-se as diferenças na escolha do modo de entrada no exterior entre gestores homens e mulheres. Os resultados apontaram que as mulheres preferiam o modo de exportação, pois as gestoras não queriam colocar em risco a sua posição conquistada dentro da organização (PERGELOVA et al., 2018).

Hermans et al. (2017) realizaram um estudo com 973 respondentes de países latino americanos e descobriram que a aceitação de mulheres nas empresas favorece atitudes de progressão de carreira. No entanto, os estereótipos presentes quanto ao gênero e crenças tradicionalistas não contribuem para o crescimento profissional de mulheres em empresas latino americanas (HERMANS et al., 2017).

Por outro lado, existem contextos culturais que favorecem as características masculinas de tomada de risco e o papel do homem na sociedade (HOSFTEDE, 1994). Dessa forma, muitos estudos que envolvem os temas da mulher na internacionalização tratam de identificar as diferenças culturais e as decisões das mulheres em processos de internacionalização (LEE et al., 2016; MOREIRA et al., 2019). A partir de um estudo realizado com empreendedoras do Cazaquistão, Bui et al. (2018) descobriram que em sociedades patriarcais e de forte intervenção estatal, mulheres acabam por ficar escondidas atrás de decisões dos homens.

O tema do *mindset* global também tem surgido com frequência nos estudos sobre questão de gênero em empresas globais (BULLOUGH et al., 2017; EDEN; GUPTA, 2017; JAVIDAN et al., 2016). Mulheres, por exemplo, em cargos de liderança global, são caracterizadas por sua paixão por diversidade, empatia e diplomacia intercultural, elementos de uma forte orientação global (JAVIDAN et al., 2016).

Já no estudo de Alves et al. (2017), que investigou diferenças na atividade empreendedora em 50 países, verificou-se que, em mercados emergentes, a inovação proposta por mulheres tem um efeito sobre a probabilidade da empresa exportar. Ou seja, as diferenças de atitudes empreendedoras entre gêneros são dependentes, também, do contexto e do desenvolvimento econômico (ALVES et al., 2017; KAR, 2019).

Contudo, apesar do relatório *Global Entrepreneurship Monitor Report* (GEM) apontar para o fato de que o empreendedorismo feminino é um impulsionador do crescimento internacional das empresas, ainda há uma lacuna importante quando se procura compreender como mulheres internacionalizam suas empresas, comparativamente a homens (GEM, 2020). Para buscar sistematizar os elementos

encontrados na literatura sobre a mulher na internacionalização de empresas, foi elaborado o Quadro 5 a seguir.

Foi identificado, por exemplo, que mulheres com maior capital social eram capazes de fazer melhor uso de redes, mas a sua capacidade de assumir riscos muda de acordo com o contexto internacional de que se trata (MADSEN; ANDRADE, 2018). Já Rosenbaum (2017) descobriu que mulheres empreendedoras preferem usar mais de tecnologia de informação e comunicação do que estabelecer redes formais para auxiliar a internacionalização de suas empresas.

Quadro 5 – Dimensões presentes na internacionalização conduzida por mulheres

Dimensões	Definição	Autores
Risco	Maior aversão ao risco, comparativamente aos homens.	AKTER et al., 2019; BULLOUGH et al., 2017; MADSEN; ANDRADE, 2018; MOREIRA et al., 2019; RATTEN; TAJEDDINI, 2018.
Modos de entrada	Busca por estratégias de menor risco, como exportação, ou o uso de redes de relacionamentos	MADSEN; ANDRADE, 2018; LEE et al., 2016; PERGELOVA et al., 2018;
Contexto	A orientação masculina e o papel da mulher em uma sociedade influenciam a internacionalização de uma empresa	AKTER et al., 2019; ALVES al., 2017; BUI et al., 2018; GREENE et al., 2003; HERMANS et al., 2017; MOREIRA et al., 2019; RATTEN; TAJEDDINI, 2018.
Performance	Tende a ser igual ou superior aos homens pela capacidade de construir competências específicas	JAVIDAN et al., 2016; JOSHI et al., 2015; LEE et al., 2016; MADSEN; SCRIBNER, 2017; ROSEMBAUM, 2017;

Fonte: Elaborado pela Autora.

Lee et al. (2016) identificaram que o gênero tem impacto para o caso de novas empresas. Em seu estudo com *start-ups* coreanas, o desenvolvimento de competências essenciais é mais presente em empresas fundadas por mulheres, o que, para eles, representa uma vantagem pois empresas novas dependem dessas competências para ter sucesso nas exportações (LEE et al., 2016).

De qualquer maneira, claramente há uma necessidade de mais estudos, com diferentes olhares e bases teóricas, que abordem a efetividade do papel empreendedor da mulher na internacionalização de empresas (RATTEN; TAJEDDINI, 2018).

Akter et al. (2019), buscando integrar as teorias do feminismo, do empreendedorismo e da internacionalização, identificaram que empreendedoras mulheres têm mais dificuldade em buscar informações e oportunidades sobre mercados externos, por determinadas lacunas em sua formação. No mesmo sentido, mulheres empreendedoras sofrem mais para estabelecer *networks* no exterior que

as auxiliie na internacionalização, principalmente em sociedades mais masculinas (AKTER et al., 2019; HOFSTEDE, 1994).

2.4 SÍNTESE TEÓRICA DOS CONSTRUTOS E OBJETIVOS DA PESQUISA

Nesta seção é proposto um *frame* teórico que colabora com o alcance dos objetivos propostos nesta dissertação e, ainda, auxilia em fornecer subsídios à elucidação de pontos levantados durante a análise.

No Quadro 6 identificam-se os principais construtos de primeira e segunda ordem, associados ao empreendedorismo internacional, à trajetória intraempreendedora e às mulheres na internacionalização de empresas. O objetivo específico “e” desta dissertação, “sugerir práticas e ações que fomentem o intraempreendedorismo feminino na internacionalização de empresas”, ficou fora do referido quadro, pois se trata da parte final dos resultados desta pesquisa.

Quadro 6 – *Frame* teórico para os objetivos da dissertação

Objetivo Geral: Analisar o papel do intraempreendedorismo feminino nos processos de internacionalização de empresas, a partir das trajetórias pessoais de gestoras mulheres no Brasil.			
Objetivos específicos	Construtos	Elementos identificados	Autores
a) Identificar empresas industriais localizadas no Brasil, com alto nível de internacionalização e que possuam gestoras como responsáveis pelo departamento de exportação;	Empreendedorismo Internacional	Orientação internacional dos principais gestores; Comportamento empreendedor dos gestores; Construção de relacionamentos em redes para a internacionalização; Velocidade no processo de internacionalização da empresa.	ANDERSSON; EVERS, 2015; AUTIO, 2017; CARNEIRO; DIB, 2007; HOSSEINI et al., 2018; LEITE; MORAES, 2014; LEVY et al., 2010; OVIATT; MCDOUGALL, 2005; REUBER et al., 2017; SEDZINIAUSKIENE et al., 2019; SERVANTIE et al., 2016.
b) Mapear o processo de crescimento profissional dessas gestoras; c) Verificar elementos de intraempreendedorismo manifestados nas trajetórias dessas profissionais; d) Identificar possíveis conexões entre a evolução da internacionalização da empresa vinculada ao intraempreendedorismo da gestora.	Intraempreendedorismo: Comunicação e persuasão Orientação para oportunidades Conhecimento organizacional Orientação para inovação Realização pessoal Orientação para resultados Decisão Liderança	Habilidade de negociação e convencimento; Criatividade e capacidade de identificar e agir sobre as oportunidades; Conhecimento de toda organização; Orientação para inovação; Resultado de projetos implantados; Independência e capacidade de tomada de decisão; Visão de longo prazo; Capacidade de coordenar ações.	BARUAH; WARD, 2015; BLANKA, 2019; BIJU; PATHAK, 2020; CADAR; BADULESCU, 2015; DELIC et al., 2016; ; GAWKE et al., 2019; MAIER; ZENOVIA, 2011; RIGTERING et al., 2019; NESSEN et al., 2019; NEVES, 2016; PINCHOT; PELLMAN, 1999; RIGTERING et al., 2019; VALSANIA et al., 2016; WOO, 2018; YILDIRIM; PAZARCIK, 2014.
	Mulheres na internacionalização: Risco Modos de entrada Contexto Performance	Maior aversão ao risco; Busca por estratégias de menor risco; Uso de redes de relacionamentos; Papel da mulher na sociedade; Uso e capacidade de construir competências específicas.	AKTER et al., 2019; ALVES al., 2017; BUI et al., 2018; BULLOUGH et al., 2017; GREENE et al., 2003; HERMANS et al., 2017; JAVIDAN et al., 2016; JOSHI et al., 2015; LEE et al., 2016; MADSEN; ANDRADE, 2018; MADSEN; SCRIBNER, 2017; MOREIRA et al., 2019; PERGELOVA et al., 2018; RATTEN; TAJEDDINI, 2018; ROSEMBAUM, 2017.

Fonte: Elaborado pela Autora.

Por fim, este capítulo teve por objetivo trazer os elementos centrais de discussão desta dissertação: internacionalização, intraempreendedorismo e mulheres na internacionalização de empresas. No próximo capítulo será apresentado o método de investigação adotado no estudo.

3 MÉTODO

Neste capítulo é discutido o método de investigação empregado na condução do presente estudo. Em primeiro lugar, é definido o delineamento da pesquisa, com a escolha da abordagem metodológica e as etapas do estudo. Em um segundo momento, é apresentado o campo de estudo e a escolha dos sujeitos da pesquisa. Por fim, apresentam-se as técnicas de coleta e de análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a construção mais rica e profunda de dados sobre empreendedorismo, internacionalização e a perspectiva do gênero, há a necessidade de uma mudança nas abordagens metodológicas desses temas (BERNARD; BARBOSA, 2016; FILLIS, 2007; HENRY et al., 2016). Em uma revisão de literatura sobre gênero e empreendedorismo, publicados em 18 periódicos científicos, ao longo de 30 anos, Henry et al. (2016) entenderam haver uma necessidade de mudança radical para metodologias qualitativas mais inovadoras como a life story, história de vida, trajetória de vida, experiência de vida ou, ainda, estudo biográfico.

A história de vida é empregada na literatura há séculos, mas o método biográfico como método de pesquisa científica emergiu da sociologia para os demais campos de investigação a partir da década de 1930 (GOODSON, 2001). O uso das histórias, principalmente declaradas oralmente, abre um espaço democrático dentro das organizações para que se oportunize e se dê espaço às críticas e outros aspectos que podem contribuir não apenas para a teoria, mas para o crescimento das empresas (KEULEN; KROEZE, 2019).

Sendo assim, levando-se em consideração os aspectos eminentemente pessoais do fenômeno investigado, bem como a complexidade e a novidade dos construtos envolvidos, este estudo empregou uma abordagem qualitativa de nível exploratório e descritivo, utilizando-se de uma metodologia chamada de trajetórias de vida ou life stories (GOODSON, 2001; HENRY; FOSS, 2016).

Contudo, uma pesquisa em um campo recente de conhecimento e com uma abordagem qualitativa requer um detalhado e prévio planejamento, pela falta de subsídios e bases referenciais anteriores para pautar a abordagem. Assim, para se explorar a trajetória de gestoras mulheres e os elementos do intraempreendedorismo na internacionalização de organizações onde trabalham, foi

necessário o desenvolvimento de cinco etapas que serão exploradas, cada uma, a seguir.

- 1) Em primeiro momento, foi realizada uma busca teórica sobre os temas centrais de estudo. Conforme Goldenberg (2004), quando uma lacuna teórica é encontrada e será devidamente pesquisada em um processo científico, primeiramente o pesquisador deve se aprofundar no assunto, revisando a literatura existente;
- 2) A segunda etapa consistiu em definir o campo empírico do estudo, bem como as participantes da pesquisa. Na seção 3.2 são discutidos com maior profundidade os procedimentos de seleção do campo e das mulheres que foram sujeito desta pesquisa;
- 3) Em seguida, foi realizada uma pesquisa informal das possíveis participantes do estudo sendo que, nesse momento, já houve o primeiro contato explicando sobre o tema e a realização da entrevista. Após a aceitação das entrevistadas, houve o agendamento da entrevista;
- 4) Após a transcrição de todas as entrevistas, iniciou-se o processo de codificação das falas, por meio da análise de conteúdo, com o objetivo de buscar unidades de sentido e eventos críticos na trajetória de IE internacional das mulheres entrevistadas;
- 5) A partir da análise dos resultados foi buscada uma conexão teórica, quando possível, e apontadas as descobertas relevantes da pesquisa empírica. Isso repercutiu em um *framework* com recomendações para estímulo ao IE feminino no processo de internacionalização de empresas.

3.2 CAMPO DE ESTUDO E ESCOLHA DAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

O campo empírico do estudo precisava apresentar gestoras mulheres em cargos que respondessem pela internacionalização de suas empresas, a partir do Brasil. Dessa forma, iniciou-se um levantamento das maiores empresas exportadoras brasileiras e de multinacionais brasileiras com alto grau de internacionalização. No entanto, verificou-se que esse campo era basicamente formado de indústrias de transformação, nos dois casos.

Dessa forma, optou-se por concentrar a busca das participantes nas maiores indústrias exportadoras e multinacionais (MNC) industriais brasileiras mais internacionalizadas. Do total de exportações brasileiras em 2019, USD 225 bi, 96%

foi realizado por grandes empresas industriais, o que restringiu o número do total de empresas que exportaram a partir do Brasil. O ranking da FDC apresentou 12 MNC brasileiras, todas indústrias, que se repetiram nos últimos 05 anos (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2019; MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020).

A partir desses fatos, os dados para esta pesquisa foram obtidos no Ministério da Economia e no Ranking das Multinacionais Brasileiras da Fundação Dom Cabral (FDC). Após um primeiro recorte de empresas, foram identificadas em torno de 150 empresas exportadoras ou MNC brasileiras. No entanto, era necessário identificar mulheres em cargos de gestão da área internacional da empresa, mas que não fossem sócias ou proprietárias, pois isso poderia descaracterizar o fenômeno específico do intraempreendedorismo (BARUAH; WARD, 2015; BLANKA, 2019; GAWLKE et al., 2019).

Assim, iniciaram-se as pesquisas nos sites das empresas e os contatos com as empresas, por mail e telefone, na tentativa de identificar as gestoras responsáveis por operações de exportação ou de processos de internacionalização das mesmas. Esse esforço resultou por localizar e obter o consentimento de duas gestoras em participar do estudo. Com este baixo número de trajetórias que pudessem elucidar o fenômeno do IE feminino na internacionalização, a pesquisadora usou de seus contatos pessoais e obteve mais três participantes que também aceitaram participar.

A Tabela 2 a seguir traz um apanhado dos dados pessoais das cinco mulheres entrevistadas para um primeiro entendimento das suas histórias. Como pode ser observado, destacaram-se algumas informações de caráter particular. As gestoras entrevistadas serão denominadas, a partir de agora, pelo código como entrevistada A (EA), B em diante. Essa foi uma demanda das participantes, pois as mesmas estariam expondo situações que poderiam causar constrangimentos futuros no ambiente de trabalho.

Tabela 2 – Caracterização das participantes da pesquisa

Participante	A	B	C	D	E
Idade	42	49	40	41	73
Filhos	1	0	2	1	2

Netos	0	0	0	0	3
Situação conjugal	Divorciada	Casada	Casada	Casada	Divorciada
Grau de instrução	Pós-graduação	Pós-graduação	Pós-graduação	Mestrado	Pós-graduação

Fonte: Elaborado pela Autora

Já a Tabela 3 traz uma caracterização das empresas onde as participantes atuam. Apenas a entrevistada E (EE) não atua na mais na empresa, mas foi a gestora responsável por todo o processo de internacionalização daquela organização. Pode ser verificado que há duas empresas MNC estrangeiras, mas as entrevistadas EB e ED são as responsáveis pelas exportações da empresa a partir do Brasil, bem como a prospecção de mercados outros países emergentes. A linha dos países diz respeito não apenas onde há operação, mas para onde também há vendas internacionais.

Tabela 3 – Caracterização das empresas das participantes

Empresa	A	B	C	D	E
Setor	Utilidades domésticas	Automotivo	Vinícola	Eletrodomésticos	Calçadista
Funcionários	>200	>15.000	>400	>3.500	>10.000
Unidades fabris no Brasil	1	10	4	3	1
Unidades fabris no exterior	1	40	0	21	1
Origem Países	Brasil	Itália	Brasil	China	Brasil
	>120	>150	>20	>150	>100

Fonte: Elaborado pela Autora

Mesmo que este estudo não tenha empregado a *grounded theory*, pode-se dizer que ele se valeu do seu conceito de amostragem teórica, desenvolvida por Glaser e Strauss em 1967, onde a seleção das unidades de estudo, ou participantes, se dá por sua relevância teórica e não por sua representatividade e suas possíveis variações (STRAUSS; CORBIN, 1994). Adicionalmente, como IE se trata de um campo novo de estudo, principalmente na questão de gênero na internacionalização, entendeu-se que as cinco participantes apresentaram evidências suficientes para uma análise dos construtos desta pesquisa, ou seja, de certa maneira obteve-se uma saturação nos resultados das entrevistas (SAUNDERS et al., 2018).

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para este estudo, foi utilizada como fonte principal de coleta de dados a entrevista em profundidade. As entrevistas em profundidade são técnicas de coleta adequadas para obter informações detalhadas sobre comportamentos e percepções de um grupo pequeno de pessoas (BOYLE; NEALE, 2006). A entrevista em profundidade ou não estruturada é a principal fonte de dados em pesquisa qualitativa, onde há uma noção de que o conhecimento é construído pela interação entre entrevistador e entrevistado (LEGARD et al., 2003).

Dessa forma, a condução de entrevistas em profundidade sobre trajetórias de vida de mulheres requer uma extrema delicadeza de abordagem, pois são investigados eventos significativos de vida, inclusive os mais difíceis associados ao IE e a mulher na internacionalização (BERNARD; BARBOSA, 2016).

A abordagem feminista da entrevista em profundidade trabalha com a questão da reflexividade e interação, sendo que, assim, não se deve estabelecer uma hierarquia ou objetificar a participante, pois os resultados da entrevista devem ser frutos da interação (LEGARD et al., 2003). Nesse sentido, para buscar um maior grau de confiança e profundidade nas respostas, sempre que havia uma pausa nas falas a pesquisadora também compartilhava suas experiências, pois esta também é gestora de internacionalização de empresas. Essa ambiência no processo de entrevista possibilitou às entrevistadas falar abertamente sobre suas trajetórias na carreira, até alcançar a posição de gestão do setor.

Todas as entrevistas foram gravadas com a prévia aprovação, sendo salvas após ter sido feita a transcrição das mesmas. A transcrição das gravações foi realizada imediatamente após cada uma das entrevistas, para manter os detalhes na memória do pesquisador. Há uma necessidade de se estabelecer, em uma pesquisa de história de vida, as conexões e relevância dentro de cada entrevista individual e não de maneira integrada com as cinco participantes (ATKINSON, 2002).

Em primeiro momento, foi utilizado um *software* para a primeira escrita de acordo com os áudios. Em segundo momento, houve a correção da escrita, ouvindo novamente os áudios e corrigindo as palavras que não estavam de acordo. A transcrição foi feita com as palavras conforme as falas das entrevistadas, não havendo correção de erros de português ou expressões erroneamente utilizadas, ou seja, todas foram mantidas idênticas às falas das participantes.

Devido ao grau de confiança estabelecido entre a pesquisadora e as gestoras entrevistadas, foi disponibilizada a oportunidade de gravar todas as entrevistas, sem a necessidade de submissão das transcrições para aprovação posterior das participantes. Foram necessárias mais de cinco horas para a transcrição de cada entrevista, se tornando esta uma tarefa árdua, porém rica em detalhes.

Como se tratou mais de uma conversa entre pesquisadora e participante, não se construiu um roteiro formal de entrevista estruturada, mas um conjunto guia de temas e questões que provocassem uma fala mais espontânea das participantes (ONWUEGBUZIE et al., 2010).

Para uma pesquisa usando-se da estratégia de história ou trajetória de vida, normalmente é recomendado que sejam realizadas várias entrevistas com cada participante (BERNARD; BARBOSA, 2016; LEGARDT et al., 2003). No entanto, pela dificuldade de se obter mais agendas disponíveis e com um tempo maior para as entrevistas, optou-se por, além da entrevista, complementar com trocas de mensagens por outros meios eletrônicos. O objetivo era clarear alguns pontos das entrevistas e outras dúvidas levantadas. As interações realizadas e seu detalhamento podem ser observados na Tabela 4.

Tabela 4 – Detalhamento do processo de coleta de dados

Participante	A	B	C	D	E
Interações	3	2	2	3	2
Meios	Face-a-face Vídeo conferência	Vídeo conferência Mail	Entrevista telefônica Mail	Vídeo conferência Entrevista telefônica	Vídeo conferência Mail
Plataformas	Skype	Google Meet	Telefone	Google Meet	WhatsApp
Duração da entrevista	42 min	70 min	58 min	84 min	35 min

Fonte: Elaborado pela Autora

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise de todas as transcrições das entrevistas em profundidade e das demais interações, foi realizada a análise de conteúdo (AC) das mesmas. A análise de conteúdo é um método de pesquisa que proporciona um meio sistemático e objetivo de realizar inferências válidas, a partir de dados verbais, visuais ou escritos para descrever e, até mesmo, quantificar um determinado fenômeno (DOWNE-WAMBOLDT, 1992; NEUENDORF; KUMAR, 2015).

Mesmo sendo possível a análise quantitativa de dados, a partir da análise de conteúdo, neste estudo, a abordagem dos dados foi claramente qualitativa. Por outro lado, entendeu-se que a análise de discurso poderia auxiliar neste estudo, pois trabalha com o sentido das palavras, ou seja, busca compreender os sentidos que o entrevistado manifesta por meio de seu discurso (JOHNSTONE, 2017).

No entanto, a AC, como o próprio nome diz, procura o conteúdo, ou seja, a materialidade linguística manifesta nas representações empíricas do texto, por meio de categorias para sua interpretação (KOLBE; BURNETT, 1991). Dessa forma, a AC prende-se mais ao conteúdo do texto, sem ir além disso, propondo uma visão transparente de linguagem (GAUR; KUMAR, 2018; NEUENDORF; KUMAR, 2015)

No âmbito das pesquisas sobre negócios internacionais, como o caso desta dissertação, a dependência do contexto é particularmente importante. Dada a natureza *cross-cultural* do campo de estudo da internacionalização das empresas, é impossível transferir todos os aspectos do comportamento humano envolvidos em estudos interculturais (WELCH; PIEKKARI, 2017). Isso poderia levar à decisão de uso da análise de discurso, pois nesse caso sujeito e contexto são interconectados (JOHNSTONE, 2017).

Porém, mesmo que o contexto seja importante em estudos qualitativos na área de negócios internacionais, o contexto empírico nesta dissertação foi um único país, o Brasil, e serviu apenas para situar a teoria, a coleta de dados, bem como a seleção e acesso às participantes com informações em volume suficiente para entender a subjetividade e complexidades associadas (CRICK, 2020). Gaur e Kumar (2018) apontam para o grande potencial da AC no campo de negócios internacionais, principalmente pela apropriação de uma grande quantidade de dados de maneira sistemática e, também, quando é difícil acessá-los de maneira quantitativa.

3.4.1 Etapas da análise de conteúdo

Para o desenvolvimento da análise de conteúdo nesta dissertação, seguiram-se os passos sugeridos por Bardin (2011): pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados. A pré-análise, normalmente, inicia-se com as chamadas “leituras flutuantes” de todo o material transcrito como o objetivo de verificar a exaustividade, homogeneidade, pertinência e representatividade dos materiais levantados e dos participantes da pesquisa (BARDIN, 2011).

Após essa etapa, buscou-se explorar o material com o objetivo de identificar as categorias de análise definidas *a priori* e as categorias de análise que emergiram dos dados, ou seja, definidas *a posteriori*. A AC permite uma maior qualidade inferencial dos resultados quando relaciona as categorias ao contexto ou ambiente que produziu os dados (DOWNE-WAMBOLDT, 1992; NEUENDORF; KUMAR, 2015).

Nesse sentido, elaborou-se o Quadro 6 que busca relacionar as categorias de análise e suas subcategorias. Salienta-se que as categorias definidas aprioristicamente são resultantes dos objetivos da dissertação e da revisão de literatura realizada. Ainda, como o pesquisador não consegue antecipar todas as categorias que os resultados apontarão, há o espaço para categorias emergentes. Neste estudo, as categorias houve um conjunto de categorias emergentes que vieram das falas das entrevistadas. O Quadro 7 mostra como ficaram as categorias finais e sua relação com os construtos e dimensões deste estudo.

Quadro 7 – Estrutura dos dados após a categorização *a priori* e *a posteriori*

Categorias definidas <i>a priori</i>	Categorias emergentes	Construto/Dimensões
Orientação internacional Uso de redes	Busca por formação	Empreendedorismo Internacional
Orientação empreendedora e para inovação	Persistência Movida por desafios	Empreendedorismo e IE
Comunicação e persuasão Liderança	Atuar em ambiente masculino Conciliar família e carreira Buscar valorização	IE feminino na internacionalização de empresas

Fonte: Elaborado pela autora

A última etapa da AC se dá por meio do tratamento dos resultados, que é o momento em que o pesquisador busca dar sentido e coerência aos elementos encontrados nas etapas anteriores (KOLBE; BURNETT, 1991). Nessa etapa buscou-se relacionar os achados com a literatura utilizada nesta dissertação para propor um framework com contribuições para o entendimento do tema e, também, sugerir implicações práticas para mulheres gestores e para organizações. O intuito é apontar caminhos para o estímulo do intraempreendedorismo feminino na internacionalização de empresas, bem como caminhos para estudos futuros.

Neste capítulo apresentou-se o detalhamento das escolhas e etapas metodológicas para o desenvolvimento do presente estudo. Nos próximos capítulos são analisados os dados das trajetórias de carreira das cinco participantes da

pesquisa, bem como os dados são sistematizados e as considerações finais apresentadas.

4 ANÁLISE DAS TRAJETÓRIAS DAS INTRAEMPREENDEDORAS

Neste capítulo serão abordados os resultados encontrados nas entrevistas em profundidade. Em um primeiro momento, serão descritas as trajetórias das entrevistadas de forma individual. Por fim, uma análise destas histórias com eventos e evidências que se relacionam com a teoria abordada neste estudo e, ao mesmo tempo, indiquem elementos associados e implicações práticas e acadêmicas.

4.1 TRAJETÓRIA DA ENTREVISTADA A

Aos 42 anos de idade, a entrevistada A (EA) é graduada e pós-graduada em comércio exterior, trabalha atualmente em uma empresa de utilidades domésticas localizada na serra gaúcha, onde reside e educa sua filha em plena adolescência. Divorciada e solteira, preza por estar perto de sua família, uma das escolhas por voltar para a cidade natal, como relatado em sua surpreendente história de vida neste capítulo.

A entrevistada A tem uma história de vida interessante. Alega que o comércio exterior a escolheu, e não ela ao comércio exterior. Porém, com o passar do tempo, acabou se apaixonando e ficando na profissão.

Ela iniciou o curso de inglês aos 11 anos de idade por vontade própria na cidade onde nasceu, localizada na serra gaúcha (Rio Grande do Sul). A entrevistada afirmou que entrou em conflito com a família, pois desejava fazer o curso. Porém, a família não tinha condições financeiras para custear o mesmo. A insistência foi tanta que, de alguma forma, conseguiram encontrar recursos financeiros para tal.

EA, aos 15 anos de idade, foi indicada pela escola de inglês para uma vaga de trabalho em uma grande empresa da região. Visto que era necessário inglês para ocupar esta vaga, o diretor da empresa entrou em contato com a escola de idiomas, que prontamente a indicou. Por ser muito nova, apenas 15 anos de idade, ela não tinha ideia do que se tratava uma entrevista e muito menos que seria para trabalho. Mas, de qualquer forma, se prontificou a ir até a empresa para a conversa solicitada. Dois dias após, ela começou a trabalhar com comércio exterior.

A EA iniciou trabalhando na parte documental, no setor de exportação e importação. Era responsável pela emissão dos documentos, ou seja, recebia pedidos, entregava (em mãos na época) para o líder de produção que iniciava a produção do mesmo. Após os produtos prontos, EA emitia os documentos

solicitados pelo importador bem como organizava todo o embarque da carga até que chegasse no país de destino, nos casos de exportação. Já na importação, EA acompanhava o processo até a chegada da carga ao Brasil, recebia os documentos e organizava a chegada da carga na empresa.

Ela foi acompanhada e treinada por 30 dias. Desta forma, seu objetivo era exclusivamente aprender o fluxo dos processos, conhecer os clientes e fornecedores e aprender sobre a documentação, nada mais. A EA, muito insegura na época, afirmou que faria o seu melhor para aprender todo o processo neste período, pois, após o mesmo, não seria mais acompanhada e a responsabilidade seria toda dela. Orgulhosamente, afirma que aprendeu neste curto espaço de tempo. O que a deixava um tanto segura é que a empresa faz parte de um grupo e, caso ela tivesse alguma situação, poderia solicitar ajuda para o mesmo setor de outra unidade do grupo.

Na época, conforme as informações descritas pela EA, não existia sistema e todo o processo era manual. A EA fazia tanto para os processos de importação quanto de exportação, devido à baixa demanda. Os documentos eram datilografados, os pedidos eram recebidos por fax, telefone ou correios (escritos em uma carta, relatou ela). A negociação era feita por telefone, e assim que confirmado o pedido, era enviado para a fábrica iniciar a produção. Como existiam pouquíssimas pessoas que falassem outro idioma, os que falavam acabavam fazendo todo o processo.

A EA apenas falava inglês, e com o tempo percebeu, de sua própria vontade, sem a solicitação de ninguém, a necessidade de falar espanhol também. Assim, ela iniciou o curso de espanhol para dominar a língua e, em apenas um ano, já estava fluente. Alguns anos após, iniciou o curso de francês. EA destaca que quando pensava que algum curso poderia ajudar a desempenhar melhor suas tarefas, ela fazia. Aos 17 anos, ainda muito jovem, iniciou a graduação em comércio exterior.

Com o passar do tempo, EA verificou a existência de *traders* na empresa, pessoas que viajavam para vender, promover os produtos da empresa no mercado externo. Identificou que os mesmos eram somente homens, ou seja, não haviam mulheres fazendo este trabalho.

Assim, este trabalho interessou muito EA, e acabou se tornando o seu objetivo dentro da empresa. Desta forma, EA conversou com a diretora, que era ligada a ela, explicando que gostaria de trabalhar na função, prontamente, segue abaixo o retorno da diretora:

“... nem pensar EA, tu é mulher, mulher não vai fazer isso nunca! Mas eu dizia por que não vou fazer? Se eu estudar, se eu for boa, por que eu não posso fazer?” (EA)

Sem se conformar com a resposta, EA insistiu de tal forma que começou a atender os clientes do exterior quando visitavam a fábrica, sempre junto com o *trader* responsável pelo mercado, ou o diretor comercial, que era ligado diretamente a ela. Outro ponto positivo, que EA explorou, é que verificou a falta de fluência na língua inglesa do diretor que a acompanhava, então ela passou a fazer todas as traduções para ele, bem como as cotações, se tornando uma espécie de assistente. Visto esse gargalo, ela passou a ser o contato principal dos clientes na comunidade europeia.

Aos 20 anos, EA conseguiu permissão para participar de uma feira na Alemanha, e lá atendeu os clientes, os representantes e iniciou as negociações de alguns produtos. Outra fala impactante no crescimento da entrevistada é que essa foi a única viagem que permitiram que ela fizesse, entretanto ela continuava insistindo:

“Mesmo assim, eu continuava insistindo, eu falei com o diretor, com a diretora, com meus colegas, quando tinha uma oportunidade eu dizia - eu quero viajar, eu quero viajar, eu quero ser trader – e assim chegou em um ponto que eles não aguentavam mais, e eles acabaram me deixando fazer, porque eles viram que eu fazia bem [...]” (EA).

E então, aos poucos, deixaram ela começar a viajar. A próxima viagem foi para a Inglaterra, também para participar de uma feira, logo após Paraguai e Uruguai, aos poucos, começou a viajar e a negociar como gostaria. Porém, uma das maiores dificuldades que ela encontrou, foi não haver nenhuma ajuda para tal desafio, ninguém a ensinou como deveria ser feito, qual era o procedimento, então ela entendia da seguinte forma: “já que tu queres, tu vais e tu faz, mas ok, fui e fiz” (EA).

Com muito orgulho, EA confirmou que foi a primeira mulher a viajar como *trader* em todo o grupo da empresa ao qual trabalha, afirmou que foi extremamente difícil no início, porém ela se reinventava para conseguir resultados, pois finalmente estava na posição onde queria estar. Em entrevista, EA informou que a forma de viajar era simples: emitiam uma passagem e “jogavam” na mesa dela, e a partir

deste momento ela tinha que buscar as informações de que precisava com os recursos que havia na época, montava um roteiro de viagem, estudava o país e se aventurava.

Hoje ela afirma que, ao contratar um novo colaborador, faz um treinamento aprofundado sobre os produtos, sobre a empresa, logo após passa um tempo viajando ao lado deste novo colaborador até ter certeza de que o mesmo está pronto para assumir a carteira de clientes, totalmente diferente do que o seu início de trabalho.

A entrevistada se sentia insegura, quando novos mercados eram atribuídos a sua carteira de trabalho, afirmou que sentia pânico, pois era totalmente desconhecido para ela, porém prontamente pensava: “eu quis, eu posso, eu me preparei para isso, eu vou e eu vou fazer!” (EA).

Logo que EA começou a viajar, algumas mulheres que trabalhavam na produção foram selecionadas para fazer a parte documental cuja responsabilidade era da entrevistada. Ela afirma que, até hoje, somente mulheres fazem a parte documental dos processos, seu entendimento é da seguinte forma:

“Eu acho que de alguma maneira a mulher é mais criteriosa, nós prestamos mais atenção, nós temos habilidade de lidar com diferentes situações ao mesmo tempo, eu imagino que seja por isso, porque quando eu saí, nós chamamos uma menina, que eu acabei treinando, depois essa menina saiu foi uma outra menina e ao longo da história sempre foram mulheres que ficaram na parte documental, hoje eles têm 2 ou 3 mulheres que fazem a parte documental ainda, então depois de 27 anos, eles ainda continuam com o mesmo método.” (EA).

Aos 24 anos a EA foi convidada para trabalhar na parte comercial em uma empresa em Erechim, uma empresa menor (em torno de 700 funcionários na época), onde trabalhou por nove anos. Ao ser questionada do porquê ter aceito a proposta, ela afirmou que precisou de muito tempo para conseguir seus objetos na empresa A, e que, de certa forma, queria ser independente de seus pais, então a oportunidade de mudar de cidade ia ao encontro do novo desafio que almejava.

EA, mesmo saindo da empresa A, seguiu acompanhando a trajetória da mesma, e verificou que após sua saída foram somente duas mulheres que viajaram pela empresa. Então ao questionar no momento atual tal escolha, teve o seguinte retorno:

“Quando eu sai da [...], eles colocaram outros rapazes na área comercial, mas depois de algum tempo, uma moça, que hoje trabalha em uma

empresa [...] com exportação, também viajou por um período, e depois dessa, outra moça começou a viajar e foi demitida após um tempo, e nunca mais colocaram nenhuma mulher para viajar. Até hoje eu converso, às vezes, com o diretor, com os gerentes, eu questiono se fiz alguma coisa, se vocês ficaram com uma má impressão, por que não colocar uma mulher vendendo? Então eles respondem que é [...] é um produto muito masculino, e não sei o quê, então eu argumento - mas eu estou falando que dá pra vender, porque eu fiz isso então qualquer mulher que realmente queira pode fazer, quando vocês vão começar a abrir a oportunidade para as mulheres também? Mas estão em um processo, ainda não conseguiram quebrar essa barreira.” (EA)

A entrevistada ao retornar a contar sobre a nova empresa, identificou que este novo ramo era muito aberto para mulheres, ela caracterizou como “*um mundo diferente*”, mulheres viajando, mulheres como gerentes, não sentiu em nenhum momento qualquer tipo de preconceito em relação ao gênero.

Ela aprendeu sobre a empresa, sobre os produtos rapidamente, pesquisava o melhor país para viajar e negociar, apresentava para a direção, e eles aprovavam após uma simples explicação. Com a aprovação, ela viajava e iniciava os tramites de negociação.

EA se sentia livre para viajar, fazer as negociações, ela teve oportunidade de implementar muitos processos, como controles, formato de vendas, análise de dados, mapa de exportação, eles confiavam nela e ela melhorava o processo e apresentava os resultados. Um ponto interessante que EA ressaltou, é que se sentia livre para ser ela mesma, não sentia nenhum tipo de preconceito por ser mulher, então ela conseguia fazer seu melhor. Logo após passou para a supervisão do setor de exportação, e em seguida a gerência do mesmo.

Na sequência, EA recebeu uma proposta de trabalho de um cliente para abrir uma filial na Europa. Após um ano negociando, EA, com uma filha com meses de vida, foi morar na Europa juntamente com seu marido e a bebê.

Neste período, a Europa estava passando com uma situação complicada, então EA decidiu, após seis meses, retornar ao Brasil com sua família, pois na sua opinião, não era o momento certo para estarem naquele continente.

Retornando à sua cidade de origem, EA recebeu proposta para voltar para Erechim e assumir o antigo cargo, e também para assumir a gerência de exportação da empresa A. Pensando no bem da família, EA resolveu aceitar o cargo de gerente da empresa A, pois estaria perto de seus entes queridos. Em 2020, completam oito anos que a EA retornou a empresa A.

Ao seguir a entrevista, EA se caracteriza da seguinte forma:

“Eu tenho um perfil bem forte, de uma maneira geral, desde sempre, eu me posiciono muito, e não tem tempo ruim, não existe “não dá para fazer, sempre dá!” E com o “sempre dá” eles acabam confiando cegamente no que eu digo e no que eu faço, por que realmente se não der pra fazer é porque eu tentei todos os caminhos possíveis, tudo que dava para pesquisar eu fui pesquisar e eu tentei e não foi possível fazer, mas eu vou poder mostrar tudo o que foi tentado e feito, coisa que não é muito comum a gente encontrar nem em homens e nem em mulheres na verdade. Eu sou muito desprendida, então acaba que, por exemplo, eu vou viajar eu não preciso que alguém monte um programa, que alguém me ensine como fazer, eu vou andar de ônibus, de metrô no país que for, eu vou pesquisar como é a rota de onde eu estou e para onde eu tenho que ir, quanto tempo eu demoro, eu alugo carro, eu já dirigi em todos os países que eu já viajei, então é coisas que não encontramos facilmente” (EA).

EA sempre buscou uma forma diferente de fazer os processos, pois do seu ponto de vista, quando o profissional é apaixonado pelo seu trabalho, sempre está voltado para melhorar o processo. Afirmou que sempre, em suas viagens, observava como as outras empresas faziam e, se fosse de seu entendimento que seria uma forma melhor que a dela, sem sombra de dúvidas implementava na empresa.

Quando a EA retornou para a empresa A, relatou que devido a política de contratação da empresa, passou por um período conturbado, pois entrou na alta gestão sendo contratada e não escolhida de dentro da empresa para tal. Desta forma, em seus primeiros dois anos, relatou precisar provar diariamente o quanto ela era capaz e merecia o cargo, através de sua experiência e mostrando resultados.

Ao conversar sobre futuro, a perspectiva de crescimento da EA é para um cargo de direção. Ela informou que tem condições para assumir este cargo, mas no momento não é seu desejo, pois sua dedicação precisaria ser muito maior e sua prioridade no momento é a família. Desta forma, EA entende que neste momento conseguiu um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

EA entende que, quando a filha estiver em uma idade mais avançada e independente, talvez ela esteja preparada para assumir novos desafios, mas neste momento não é interessante.

Ao falar sobre sua forma de gestão atual, ela entende que sua equipe é formada por vários perfis que se complementam, e que para o setor ter um bom desempenho todos são importantes, os proativos e os que não são. Os *feedbacks*

são importantes para que cada colaborador entenda seus pontos fortes e pontos possíveis de melhoria.

EA também entende a importância do treinamento de um substituto para seu cargo, tanto é que frequentemente informa seus diretores sobre o treinamento da pessoa mais qualificada para assumir seu cargo, caso ela não esteja mais na empresa.

Como mensagem final da entrevista, EA falou:

“Temos que estimular as mulheres para não se deixarem colocar em uma posição que não queiram, a menos que elas queiram, como eu sempre digo, porque tem pessoas e pessoas. Se ela está feliz e a prioridade é cuidar da família e ela não quer nada que desafie ou precise dela fora daquele horário X, ok, ela está feliz, atendendo sua expectativa, mas se tu tem um sonho, tem que correr atrás e tem que estimular as pessoas a buscarem o que elas realmente querem, não podemos ficar sempre esperando e nos colocando no papel de vítimas, temos que fazer acontecer!” (EA).

4.2 TRAJETÓRIA DA ENTREVISTADA B

A entrevistada B (EB), aos 49 anos, tem uma vida bastante ativa. É casada, trabalha em uma empresa automotiva multinacional e também atua fortemente na igreja que frequenta, é muito ligada a espiritualidade. É graduada e pós graduada e não tem filhos. EB infelizmente não pode ter filhos por enfermidade e, como era de tamanha vontade, está há alguns anos na fila de adoção, aguardando a oportunidade de ter uma criança em seu lar.

EB se interessou por comércio exterior no primeiro ano do ensino médio, quando encontrou um folder de uma universidade local, onde citava o curso descrevendo-o em detalhes, prontamente, EB se interessou por comércio exterior. Ao comunicar os colegas do ensino médio, não encontrou nenhum com entendimento sobre o que era o curso, pois era uma época em que a graduação ainda não era tão comum. Iniciou a graduação com 17 anos e finalizou com 21.

A EB iniciou sua atividade trabalhando com promoção do comércio exterior, logo após sua graduação, através do Sebrae com parceria da prefeitura da cidade. Organizava feiras, eventos, rodadas de negócios, para promover a internacionalização de produtos regionais. A intenção era mostrar para as empresas locais a importância da globalização e das parcerias no exterior. EB trabalhou por

dois anos desta forma até que uma amiga a indicou para trabalhar em uma vaga na logística na empresa B, a entrevistada achou a vaga pertinente e participou da seleção sendo escolhida em meados de 1996.

A entrevistada iniciou na logística da empresa, logo após passou a fazer a parte documental da exportação, emissão de documentos necessários para o tramite burocrático. EB confirmou que foi extremamente importante esse processo todo, pois teve a visão sistêmica do todo, assim sendo tinha o conhecimento do funcionamento da fábrica, dos produtos e dos erros que não poderiam ser cometidos.

Ao desempenhar as funções da exportação, EB sentiu que precisava de novos desafios, então solicitou ao seu supervisor que a autorizasse a ir para a Importação, pois tinha o desejo de conhecer o outro lado do processo. Abaixo, o trecho onde ela descreve o novo período onde esteve:

“[...] e aí eu fiquei na importação, na época foi um período muito desafiador porque a gente estava num turbilhão de processo, muita coisa acontecendo e um dos pontos fortes, assim, que eu falo que eu tenho como profissional é, eu sou muito organizada, eu gosto muito, assim, de controle de procedimento né, não sei se conversando não é bonito, assim, na nossa trajetória, trabalhando junto, a gente fez manual, fazia treinamento, é eu sou muito voltada para procedimento, para controle, para organização para treinamento, eu não acredito num bom profissional se a gente não desenvolver essas habilidades nele sabe [...]” (EB).

Ao iniciar no novo setor, a entrevistada ficou confusa se havia feito a escolha correta, pois no seu entendimento, os processos estavam completamente desorganizados. Então ela já iniciou criando relatórios, acompanhamentos, gráficos para medir seu próprio desempenho na área, pois precisava estar claro o ponto onde iniciou o trabalho e o ponto desejável do mesmo. No momento que iniciou, precisavam de 20 dias para fazer o processo do desembaraço (nacionalização da carga), com sua chegada, passaram a quatro dias somente.

A EB enfatizou que em nenhum momento foi solicitada para a melhoria do setor, ela simplesmente identificou e aplicou o que, em seu entendimento, seria o correto, acontecendo naturalmente.

Em meados do ano 2000, por se tratar de uma empresa vinculada a um grupo, o mesmo decidiu pegar os setores de exportação e importação de todas as fábricas, e abrir uma nova empresa, alocando todos estes profissionais, então

passou a ser uma prestadora de serviço para o grupo. Assim eles entendiam que o que não fosse do *core business* da empresa, estaria fora dela.

Visto isso, formou-se um grande grupo de pessoas que atendiam todas as empresas. A EB viu isso com um lado positivo, pois houve uma sinergia muito grande, sendo que todos os profissionais da mesma área estavam em um único ambiente, então a troca de conhecimento foi gigante.

Porém, os gestores de exportação começaram a notar problemas no setor e, visto que o departamento de importação estava já bem organizado, solicitaram para EB retornar para o setor de exportação. Em um primeiro momento, EB não quis retornar, porém os gestores insistiram, inclusive mostraram solicitações de clientes querendo que ela voltasse a atendê-los, desta forma EB aceitou retornar para a exportação. Ao retornar, entendeu a gravidade do problema.

“[...] tava uma bagunça, você não tem noção a bagunça que tava, e aí tipo assim, quando eu cheguei eu falei assim - não tô acreditando! Aí nessa época foi uma das primeiras, assim, retornos de feedback que eu tive, assim, mais legais, sabe porque quando o meu supervisor mandou um e-mail para o cliente falando que como plano de ação me colocaria no processo para que eu fizesse toda atividade e aí eles responderam num e-mail assim: bom se é a [...] que vai ser responsável por esse processo a partir de agora ela tem o tempo que ela quiser para resolver pôr a casa em ordem que a gente confia nela [...]” (EB).

Após alguns meses de trabalho árduo, EB conseguiu colocar o processo em ordem, organizado para que ocorresse da melhor forma possível. Logo após isso, EB foi colocada em outro fluxo de exportação, para que ela conseguisse organizar o processo também, e assim sucessivamente, por fim, foi migrando dentro do setor de exportação para cada área de venda do mesmo, pois por se tratar de um grupo, são várias linhas de produtos, cada qual com seu procedimento.

Neste processo de organização dos fluxos, EB teve o entendimento que seu conhecimento era muito baixo, e que ela tinha muito a aprender, então buscou aprofundamento principalmente no tema de legislação. Ao ser questionada que motivos a levaram nessa busca do conhecimento, segue a fala da mesma:

“[...] Eu não consigo ser superficial em nada do que eu faço, eu não consigo fazer algo, e alguém me perguntar uma coisa eu responder, assim, ah não, é assim que é feito, se eu não entender porque eu estou fazendo aquilo, eu preciso ser a primeira pessoa a ser convencida de que aquela maneira é a correta, sabe eu tenho muito isso na minha forma de

trabalhar em todas as áreas que eu passei eu quis conhecer profundamente o negócio porque senão você não vai conseguir melhorar o business né se não [...]” (EB).

Além de tudo EB entende que seu nível de performance, acuracidade e análise se devem a um gestor, que na época, era ligado a ela e não aceitava nada menos que o excelente, sendo assim teve uma experiência um tanto negativa, porém ao seu ver foi excelente, pois a ajudou melhorar seu desempenho no trabalho.

Então, em 2006, EB já se sentia monótona em seu trabalho, almejava novos desafios, assim conversou com sua supervisora direta e indicou tal desconforto, pedindo um novo projeto para que ela pudesse ter um novo desafio. Prontamente a supervisora informou, caso aparecesse algo, ela seria enquadrada.

Logo em seguida EB saiu de férias e ao retornar seu supervisor a informou que estavam entrando em um novo meio, o desembaraço aduaneiro, e que ela seria a coordenadora da área de exportação. Assustada ela deixou claro naquele momento que não tinha conhecimento nenhum sobre o procedimento, mas aceitou o novo desafio.

A entrevistada tinha quatro meses para montar o processo (de março a junho de 2006), reconhecendo sua falta de conhecimento passou a estar presente nas alfândegas, portos, aeroportos para entender o processo e criar vínculos pessoais. Além disso, também precisou realizar a contratação de uma equipe, organização do escritório, basicamente tudo. Ela entende que este foi um dos maiores desafios, pois teria que ter uma alta performance para conquistar seus clientes, mesmo que fossem do mesmo grupo do qual ela participava.

Em 2015, EB passou a ser coordenadora do desembaraço de importação, além de seguir no processo de exportação. E em 2016, solicitaram que ela fosse coordenadora de toda a área de exportação, deixando então os processos de desembaraço e focando-se nas exportações de seus clientes.

Ao retornar para o setor, verificou alto índice de reclamação dos clientes, então ela entendeu que houve uma nova experiência em sua carreira, pois agora ela liderava uma equipe, diferente de quando ela iniciava e finalizava um processo com suas próprias mãos. Ela viu isso como um novo desafio, iniciar uma área com problemas e resolver os problemas através das pessoas lideradas.

Eram níveis tanto de conhecimento quanto de comprometimento diferentes, além da ligação com suas vidas pessoais. Outro ponto são as características únicas

de cada indivíduo, nem todos são focados, alguns se dispersam muito fácil, o que pode ser um problema para área.

Hoje EB tem três líderes na área, uma que ela julga ter as mesmas características e posicionamentos de EB, outra que ela julga ser o oposto e a terceira que é uma mistura das duas. Então seu entendimento é que elas três se complementam fazendo um ótimo trabalho.

EB, ao longo do tempo, decidiu ser professora de graduação, então por dois anos e meio conciliou seu trabalho com a docência, porém devido à necessidade de maior dedicação decidiu não mais seguir.

Ao ser questionada em entrevista sobre sua pós graduação, ela entendeu que queria crescer na empresa, então decidiu fazer *master in business administration* (MBA) que descreve ter sido um divisor de águas em sua vida. Alguns meses após concluir se tornou líder. Hoje está pensando em seguir estudado, porém ainda analisa possibilidades.

EB também ressalta muito seu lado espiritual, o quanto busca este lado para conseguir um equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional. A seguir, EB relata um *feedback* que teve ao longo de sua trajetória:

“[...] e um dos feedback logo no início da minha trajetória, assim, que eu recebi, e foi dessa supervisora, até que eu substituí, ela falava comigo [...] você é ótima qualquer coisa que eu colocar na sua mão eu não preciso preocupar mais, mas você precisa aprender a ouvir antes de falar, você já quer dar a sua opinião antes de fala antes da gente terminar, então assim eu disse, gente, aí comecei a refletir sabe, e aí foi quando coincidiu logo com esse feedback com a minha conversão e isso foi sendo muito trabalhado sabe e o que é mais interessante que quando você muda e eu comecei a vivenciar isso, antes eu tinha que brigar pela minha posição, né tipo assim, né brigar pela minha briga, pelo que eu achava certo, e aí quando você começa a aceitar aquilo que o outro tá te propondo não é isso que eu quero fazer, aí no começo, pra mim, eu quase entorpecia de falar beleza, mas sabe por dentro eu falava, não vai dizer, assim, eu não vou falar nada eu não vou exigir que seja do meu jeito e tal, aí foi, assim, é uma briga interna sabe, que não é simples sabe[...]” (EB).

Nesta fala, quando a EB fala sobre a conversão, quer dizer no momento em que entrou definitivamente para o mundo espiritual. EB não pode ter filhos, relata que entrou em fila de adoção, mas até hoje não teve retorno positivo. Mas de certa forma entende que devido a sua dedicação no cargo de gestão, precisaria se reestruturar caso tivesse filhos.

A entrevistada também ressalta o quanto os processos melhoraram após seu retorno, nível de satisfação dos clientes está alto, e acabaram virando modelo para as outras áreas dentro da própria empresa, pois na visão dela, o que importa são os resultados.

Se tratando de futuro, EB entende que está aberta a novos desafios dentro da empresa caso surjam, e até mesmo fora da empresa.

EB relata ser muito forte a questão deste tempo de pandemia mundial, o quanto os líderes precisam estar ao lado dos seus colaboradores, auxiliando psicologicamente e tendo o entendimento de que a vida pessoal complementa a vida profissional, e não pode estar separada. Ela entende que lidera 23 pessoas, e que as pessoas estão em primeiro lugar, erros serão cometidos, processos serão atrasados, mas sobretudo, o líder precisa ter empatia e ver que existe um ser humano atrás de um computador.

Caso a entrevistada B não esteja mais na empresa, já preparou uma substituta para seu lugar. Quando ela verificou que a determinada pessoa teria o conhecimento e atitudes necessárias para assumir um cargo de gestão, a EB começou a expor a colaborada pela empresa, até mesmo para que os diretores pudessem aprovar a escolha da EB.

Conforme a mesma relata a seguir, ela enxerga substituto com muito bons olhos:

“[...] então, assim, eu acho que é, é cê, você tem que ter um substituto para sua própria segurança, porque você não sabe você pode estar de licença médica uma hora e aí como é que fica, e isso, assim, pra mim isso de ser envolvido é um sinônimo de incompetência, porque todo o trabalho que você faz que depende só de você, tem alguma coisa errada, então, não dá pra ser centralizador sabe porque vai ter um momento que você não vai estar lá entendeu [...]” (EB).

E, assim, finalizou-se a entrevista da gestora B. a seguir apresenta-se a descrição da trajetória da entrevistada C.

4.3 TRAJETÓRIA DA ENTREVISTADA C

A entrevistada C (EC) completou 40 anos no mês de outubro, feliz por iniciar um novo ciclo de vida na posição profissional onde está. Ela tem dois filhos, é

casada, graduada e pós-graduada e, atualmente, estuda para se especializar em vinhos e azeites.

EC foi a mais impactante em termos de luta para colocação no mercado de trabalho. Ela é graduada em administração de empresas, iniciou aos 17 anos de idade e aos 18 fez intercâmbio para a Inglaterra. Com essa idade já falava inglês e espanhol fluentes.

Ao retornar da Inglaterra, optou por dar aulas de inglês como fonte de renda, nisso foi convidada por um aluno para trabalhar no departamento de comércio exterior em uma empresa moveleira em 2005, prontamente aceitou. Em plenos 25 anos de idade, passou a trabalhar somente na parte burocrática, ou seja, na emissão de documentação para embarque nos dois primeiros anos e após a viajar, trabalhar como *trader*.

O desejo de viajar sempre existiu, então a entrevistada solicitou aos seus gestores que permitissem que ela comesse a viajar para alguns mercados. Após muita insistência, ela iniciou com o mercado da América do Sul, e também a participar de alguns eventos na Europa, como em feiras por exemplo.

EC ressalta a dificuldade e o preconceito que enfrentou para se colocar no ramo de negócio, atualmente está há quinze anos na área e destaca que precisou se posicionar de forma incisiva para conseguir espaço de trabalho. Ela ressalta também que, quando começou a viajar mais e mostrar resultados, iniciaram os conflitos, brigas por poder, seu ponto de vista dentro da empresa.

“[...] tive muito problema, tanto é que comecei a viajar lá, eu comecei a aparecer um pouco mais do que deveria, vamo lá entre aspas né, [...] e começaram os conflitos com o meu chefe na época, aí até que eu decidi que não tinha mais como continuar porque daí ele já não queria mais me deixar viajar, não queria que os clientes entrassem em contato comigo e não sei o que, aí eu sai na época e foi a melhor coisa que eu fiz [...]” (EC).

Nesta nova empresa, ela iniciou como supervisora de exportação, porém já existia um supervisor de exportação para outra linha de produtos, e ela foi adicionada ao setor. Conforme a entrevista, entrou no mesmo nível de cargo e mesmo salário que ele, desta forma a parceria acabou não dando certo. Ele estava na empresa em torno de dez anos, e se sentiu diminuído com a entrada da EC. Assim sendo, ela permaneceu por apenas três meses na nova empresa. Logo após

isso, já sendo vista no mercado de trabalho, recebeu uma proposta para trabalhar no ramo de vinhos.

Em 2008, a EC começou a trabalhar na vinícola onde está até o momento. Ela foi muito bem recebida e apoiada na sua entrada. Entrou com o cargo de supervisora de exportação, porém agora está como gerente de importação e exportação. EC fez pós-graduação em gestão empresarial e foi quando iniciou seus estudos de vinhos e azeites. Ela enfatiza que é a única gestora mulher dentro da empresa.

Conforme seu relato, EC perdeu uma grande oportunidade de crescimento na empresa, pois precisava da aprovação de uma equipe para assumir o cargo de gerente nacional, porém esta equipe, como ressaltou, é formada somente por homens e não aceitaram a sua promoção, mesmo sendo indicada por seu gerente direto. Ela comenta que entende que não foi aceita por ser mulher, mas, neste momento está feliz por não ter acontecido, pois hoje ela foca nos seus objetivos principais.

Em entrevista também, ela ressalta, com muito orgulho, que quando entrou na empresa, as exportações eram muito baixas, exportavam para apenas três países, então ela começou a trabalhar arduamente para aumentar as exportações da empresa, atualmente exportam para mais de 20 países. Um dos cases que ocorreram que ela julga ter sido um marco na carreira está abaixo:

“Quando eu entrei na empresa eu era apenas supervisora de exportação, aí depois, aí começamos a vender muito, coisa que a [...] nunca tinha vendido, surgiu uma oportunidade [...] a venda de vinhos a granel, aí eu lembro sempre de um fato que aconteceu, eu estava na empresa há três meses, eu não sabia nem abrir um espumante na época, aí o meu diretor chegou para mim às onze da manhã e me disse [...] vai sair uma licitação do governo, de apoio às empresas, não sei se tu lembra de fato o que aconteceu, para as vinícolas, para ajudar a limpar os estoques, [...] aí ele chegou pra mim às onze da manhã e disse assim, a uma da tarde vai ter uma reunião, e eu preciso saber quanto vinho a granel tu consegue vender até o fim do ano, porque o número que eu colocar na [...] nós vamos pagar multa se tu não vender [...] aí eu falei, que volume nós temos, a nós temos 35 milhões de litros, eu pensei, eu vou morrer, eu não sei nem como se exporta a granel, para onde se exporta [...] encontrei um cara, entrei em contato com ele, e o cara disse, tenho todo o interesse, vou ficar com todo o volume, [...] foi o marco da minha vida, na verdade, eu falei pode comprometer nosso estoque eu vou vender até o final do ano, e eu vendi 35 milhões até o final do ano e mais 20 milhões no ano seguinte e acabou todo nosso estoque [...]” (EC).

Ela iniciou o trabalho de busca e em duas horas conseguiu vender todo o volume a granel que a vinícola tinha. Logo após, virou gerente de exportação e importação também. Já está na empresa há doze anos e completou quarenta anos de vida no mês de setembro. A EC entende que seu perfil de colaborador não é o perfil que uma cooperativa busca, pois os colaboradores têm um perfil de comodidade muito grande. Ela não, pois sempre almeja novos desafios.

EC comentou que tem uma forma de trabalho bastante interessante. Ela busca as oportunidades, desenha todo o projeto e apresenta nas reuniões. Entende que somente mostrando os números, com muita insistência, consegue que seus projetos saiam do papel. Quando um projeto não é aceito, ela aguarda pelo menos três meses, atualiza os números e apresenta o projeto novamente, persistência é algo que ela vê em sua característica muito forte.

A EC aprendeu, com o passar do tempo, que ela não poderia “bater de frente” ou se posicionar de forma grotesca para conseguir algo, apenas ter paciência, e atualizar os números. Ela enfoca o quanto se sente péssima com determinadas situações, pois ao sentar em uma mesa de reunião não é ouvida por alguns homens. E, ao ser questionada de como ela se porta, ela respondeu que fala calmamente, apresenta o projeto, e no final acaba conseguindo.

No passado, ela buscava o reconhecimento através dos resultados, hoje em dia ela faz o trabalho, faz bem feito e está sendo vista fora da empresa por seu trabalho bem feito, assim buscou ajuda psicológica para superar essas situações a que é exposta.

Para o futuro, ela quer internacionalizar a empresa. Esse é o objetivo e o foco dela. Na importação, deseja aumentar o portfolio das empresas internacionais, marcas internacionais no mercado interno e, na exportação, internacionalizar a empresa. Ela só vai sair da empresa quando tiver certeza de que a vinícola esteja estabelecida em pelo menos alguns países. “Enquanto eu tiver desafios, eu estarei feliz”, afirma a EC.

Em termos de desenvolvimento e capacitação, a EC está realizando um curso sobre vinhos e azeites e, após formada, será reconhecida mundialmente. EC enfatizou que esse curso é o maior desafio no momento. Por gostar de compartilhar conhecimento, ela ministra aulas de vinhos para amigos, se encontram semanalmente e compartilham conhecimento.

Ao ser questionada sobre sair da empresa ou assumir um cargo maior, a EC comentou que já preparou outra pessoa que está qualificada para assumir seu

cargo. Ela está pronta para gerenciar o departamento. Ela entende que essa sucessão é bem do perfil feminino, ter esse cuidado para preparar sua sucessão.

A conciliação de filhos e empresa foi a parte mais difícil da vida da EC, ela imaginava que o desafio de ter filhos seria tão “tranquilo” quanto ser profissional, porém passou por várias dificuldades. O primeiro filho chorou nove meses dia e noite, o que dificultou muito o período inicial. E hoje ela acaba se culpando por não estar tanto tempo com os filhos e acaba buscando a aprovação deles constantemente. Ao ter um retorno positivo, se tranquiliza.

4.4 TRAJETÓRIA DA ENTREVISTADA D

A entrevistada D (ED) é graduada, pós-graduada e mestre em gestão e negócios aos 41 anos de idade. Seu desejo é, ao completar 50 anos, fazer um doutorado. É casada, e tem um filho pequeno, por este motivo o espaço de tempo para seguir com os estudos.

ED conheceu o comércio exterior através de seu pai, na época o curso era muito novo, e gostaria de trabalhar com odontologia. Porém, conversando com seu pai, ele mostrou como o comércio exterior funcionava e o quanto era interessante. E, assim, com o passar dos anos, a ED optou por seguir no comércio exterior.

Desta forma, aos 17 anos ela encontrou uma consultoria que ministrava o curso, a entrevistada se interessou mais ainda pelo curso porque lidava com os demais países e porque tinha muito interesse em conhecer outras culturas, isso a fascinava e ainda fascina a até hoje.

Logo após, ED iniciou a graduação em comércio exterior e, em sequência, decidiu fazer um intercâmbio para o Canadá. O intercâmbio deu a certeza do que a entrevistada almejava: seguir com a carreira de comércio exterior.

Ao retornar ED passou a ministrar aulas de inglês para ter uma fonte de renda. Logo após conseguiu um estágio, trabalhava na parte de câmbio do Banco Central do Brasil. Não estava satisfeita, pois o que mais queria era conhecer outras culturas. Então, comércio exterior se resumia, para a entrevistada, em comprar e vender. Visto isso, buscou outro estágio para satisfazer seus anseios.

Seu segundo estágio foi na indústria, que por alguns fatores foi interrompido. Logo após foi para o ramo de serviço iniciar outro estágio, em um agente de cargas, porém também na área de serviço, que não foi de seu agrado. A ED ressalta que

tinha uma alta carga de trabalho, contudo obteve conhecimento no ramo bem como criou laços com pessoas que mantém até hoje.

Após esta nova descoberta do que realmente gostava de trabalhar, ED, foi selecionada para trabalhar como estagiária em uma indústria, no setor de exportação da mesma. Ela teve a oportunidade, pois uma colega estava de licença maternidade, então foi selecionada para fazer os atributos da mesma.

A carteira de clientes que ED assumiu foi parte da América do Sul, então neste momento esse foi seu primeiro contato com a língua espanhola. Entendia que seu trabalho era “tiradora de pedidos”, ou seja, recebia os pedidos, digitava, acompanhava junto a fábrica e emitia a documentação para o embarque.

Até que em um determinado momento, se reuniu com seu gestor reivindicando a forma de trabalho, pois em seu entendimento ela deveria vender, participar de feiras, ter meta de faturamento, e atuar com prospecção, algo que não ocorria até então. Infelizmente não foi atendida na época, trabalhou por sete anos crescendo, mas de forma lenta, aguardando a oportunidade para almejar seus desejos.

Visto que a entrevistada D não estava conseguindo o que queria e passava muito tempo criando *network* com colegas de profissão, explicando como gostaria de estar. Ela foi trocando conhecimento sobre mercado até que, em um momento, uma amiga a indicou para uma vaga de *trader*, onde deveria assumir o mercado da América Latina, Central e Caribe. Prontamente, a ED entrou em contato com a empresa e agendou uma entrevista.

Já com a graduação e pós-graduação concluídas, ED foi à entrevista e percebeu que o trabalho seria bem intenso, o salário era menor do que ela ganhava naquele momento e teria que deixar muitas coisas para trás, principalmente família, então decidiu que trabalharia desta forma, nesta intensidade, por dois anos apenas, pois estava prestes a se casar e a vaga era o que ela mais queria profissionalmente.

Quando a entrevistada começou a trabalhar, comenta que teve um choque de realidade, pois seu gestor dava oportunidades, mas cobrava muito o resultado. Ele não se importava com o que estava acontecendo, desde que tivesse um pedido para ela entregar para a fábrica. Ela teve a sensação que viveu dez anos em apenas dois.

Ao completar dois anos de empresa, recebeu uma proposta para trabalhar na empresa D, onde se mantém até hoje. Era de seu desejo entrar na empresa D, pois sendo uma multinacional, nunca havia trabalhado em uma antes. Então, aceitou um

cargo de coordenação, porém com uma proposta de rápido crescimento desenhando um plano de carreira junto com seus gestores.

Ela entende que houve um rápido crescimento na empresa, devido a sua performance e paixão pela profissão:

“[...] é, porque eu sei que eu preciso gerar performance, eu preciso performar bem então acho que é uma área que, que mesmo que a gente né, né não não, não tu não nasce com a veia e tu, como é meu caso eu considero, e tu te desenvolve para melhorar a cada dia e pra conseguir aprender a cada dia, é uma área que tu vicia realmente, né que tu, ver as coisas dando certo e tu ve os resultados porque é a área que coloca a empresa para cima, é a área que traz o dinheiro para a empresa é a área que coloca os pedidos, é a área que coloca a receita [...]” (ED).

ED também ressalta que gosta de trabalhar sozinha, porém entende que é errado e já faz exercícios para melhorar esta característica tão intensa que possui.

“[...] eu tenho um perfil de trabalho, ãm, meio sozinha, eu tenho um perfil de, meio que me atirar, assim, né, não não tenho muito o perfil de, é errado viu, eu não, é não tô dizendo que tá certo né, porque muitas vezes eu abraço muita coisa sozinha, que eu poderia pedir ajuda, que eu poderia estender um pouco mais, né, tentado trabalhar, tentado fazer, eu tenho buscado fazer exercício com mais presença, não espera um pouquinho, eu tenho uma área toda aplicada para me dar um suporte nisso, vamos juntos o resultado vai ser muito melhor, então isso já é um feedback para mim mesma que eu tenho tentado fazer esse exercício, e né, e não, tu não vai conseguir, tu tem que conseguir em conjunto né [...]” (ED).

Outro ponto relevante que a ED ressaltou, é o quanto se dedica para atingir os resultados na empresa, que para conseguir, o propósito da empresa e o propósito dos projetos e pessoas precisam estar interligados, contando um fato um tanto curioso:

“[...] tudo que a gente faz a gente precisa começar com um propósito muito claro, e a gente precisa estar alinhado com a missão, a visão e os valores da empresa onde a gente trabalha [...] eu sou taxada de louca para algumas pessoas. Eu peguei uma pessoas pela mão, e eu levei até o quadro da missão e da visão da empresa, e eu fiz essa pessoa ler a missão e a visão, e aí eu peguei aquela atividade que não tava fluindo e eu disse- é por isso que ela quebra, porque tu não tá focada na visão e na missão da empresa se tu tivesse focado, faria acontecer. Mais ou menos nessa linha é só um exemplo, mas hoje eu me sinto muito desafiada [...]” (ED).

Antes da ED ter seu primeiro filho, resolveu ser professora em um centro universitário próximo a sua residência. Ela adorou a experiência, porém a interrompeu devido à quantidade de tempo e dedicação que precisava ter naquele momento com a família, não sendo mais possível seguir.

Ao conversar sobre futuro, a entrevistada já tem projetos desenhados, principalmente voltar a estudar, fazendo o tão desejado doutorado. Em termos profissionais, ED ainda não tem muito estabelecido seus desejos, mas já está montando sua carreira como coordenadora do setor, sendo mais específica, da área de vendas, mas enfim, ainda não está claro.

Por fim, a entrevistada D tem a percepção de que profissionais do gênero masculino precisam buscar espaço da mesma forma que profissionais do gênero feminino. Ela entende que a área em que atua é predominantemente masculina, tanto é que ela é a única mulher gestora do setor, mas ressalta o seguinte:

“[...] Eu nunca dei muita bola pra isso, eu sempre me preocupei em mostrar resultado, e me desenvolver, e mostrar o resultado que tem, o desejo em mim de bom, assim especificamente, se eu fosse da bola pra tudo especificamente, talvez eu visse o que não deveria, por isso que eu nunca dei muita bola [...]” (ED).

4.5 TRAJETÓRIA DA ENTREVISTADA E

A entrevistada E (EE), com mais experiência de vida do que as outras participantes, aos seus 73 anos de idade, ainda está muito ativa. Ela é graduada e pós-graduada, mas não conseguiu finalizar seu mestrado pela demanda e exigências de trabalho. Divorciada, namora há mais de 30 anos e está num relacionamento saudável, segundo ela. Ela teve dois filhos em seu primeiro casamento, cujos frutos são três netos.

A EE teve e tem uma trajetória de trabalho muito desafiadora. Começou a trabalhar muito cedo, graduou-se em administração de empresas e seguiu na linha do marketing, sua paixão. Seu desejo sempre foi abrir mercados para as empresas nacionais, até que fez uma parceria com a empresa E, a qual ficou conhecida mundialmente pela internacionalização da sua marca.

O sucesso aconteceu devido à insistência da entrevistada em colocar o produto da empresa em outros países, criando a marca “*made in Brazil*”, agregando

valor ao país. Com muito orgulho, ela comenta que foi a primeira mulher diretora de uma empresa brasileira centenária, porém não almejava isso, mas ocorreu devido aos resultados positivos que trouxe. Mas, até chegar a este ponto, trabalhou para uma empresa de moda, após telefonia, e também cinema, justamente no momento em que o Brasil estava começando a conhecer o cinema, ela auxiliou no processo.

Após recebeu uma oferta da empresa E para expandir o negócio, com muito orgulho, comenta que ela apresentou o comércio exterior para a empresa e em questão de um ano triplicou o faturamento. Ela estudou todos os produtos da empresa e o mercado internacional, até que encontrou o produto ideal para competir no exterior. No início não acreditavam nela, pois entendiam que o produto não tinha tanta beleza e qualidade para competir no mercado externo, porém, após tantos posicionamentos ela conseguiu colocar o produto em grandes centros de comércio na Europa.

“[...] lógico me deu um frio na barriga, quando eu disse que eu vou levar esse produto aí, vai vamos fazer acontecer, lógico foi que me deu medo mas no momento que eu decidi fazer por aí, alinhei com toda a minha equipe e fomos pro mercado [...]” (EE).

A entrevistada ressalta que quando entrou na equipe os gestores entendiam que o processo de internacionalização não ocorria devido a falta de qualificação da equipe. Contudo, quando a entrevistada iniciou o trabalho, manteve toda equipe, e conseguiu excelentes resultados.

“[...] 1 ano tripliquei o faturamento do comércio internacional da [...] com a equipe que já trabalhava que era tido como a equipe por um bando de incompetentes, iam pedindo para eu trocar toda a equipe, eu falei então eu vou aí quando eu comecei entrevistá-los eu senti que eles estavam é desmotivados, ninguém se entendia do comércio Internacional e o Gestor deles entendia do comércio nacional mas não do Internacional então estavam desmotivados e quando eu comecei a falar sobre comércio Internacional os olhos deles começaram a brilhar e resolvi ficar com todos eles, eram seis funcionários quando eu apresentei para o presidente aquela equipe que eu queria levar, ele chegou pra mim e disse, você está maluca, fora os incompetentes, você me deu carta branca me dá 1 ano e daí nesse um ano eu tripliquei o faturamento da empresa [...]” (EE).

A entrevistada relata, ao ser questionada sobre as dificuldades, que elas existem, mas foram utilizadas como um “degrau de crescimento”, porque no seu entendimento, se você não tiver dificuldades, não haverá crescimento. Essa sempre

foi a forma de pensar dela, desde as dificuldades na família, na área pessoal e até no trabalho na área profissional.

Além disso, EE entende que na liderança ocorre da mesma forma, forma-se uma equipe de trabalho muito bem alinhada, onde o líder mostra e direciona para o que precisa ser feito e a equipe faz e traz os resultados.

“[...] e como expor, como criar um time bom de trabalho, sempre digo talentos existe dentro da empresa desde faxineira até o presidente da empresa, mas se você não souber fazer um trabalho muito bem alinhado é difícil, cada vez mais tem que se alinhar com a equipe, que todos falem a mesma linguagem, todos focados no mesmo objetivo [...]” (EE).

A entrevistada E, neste ano, foi convidada pela ONU (Organização Das Nações Unidas) para assumir um trabalho de sustentabilidade pelo mundo. Ela assinou o contrato em maio, então ela entende que expor os resultados do trabalho dela trouxeram frutos muito positivos, naturalmente, além de reconhecimento.

A entrevistada também relatou que casou-se, teve dois filhos com o primeiro marido, porém ele gostaria que ela fosse mais participativa no lar, principalmente nas tarefas domésticas. Como não era de seu interesse, o casamento finalizou, sem mágoas ou rancor.

“[...] ele me respeitou também, por isso sabe, mas até que um dia eu tive problema, também porque na minha faixa etária de idade sempre o homem viu mulher cozinhando, servindo o marido e cuidando de casa, cuidando no máximo dos filhos e ponto final eu não fui assim [...] uma coisa, é uma coisa é certa viver é simples nós que complicamos [...]” (EE).

4.6 DISCUSSÃO E ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DAS ENTREVISTADAS

Este capítulo aborda as análises dos resultados referentes às trajetórias de vida das entrevistadas, dividido em categorias de análise da trajetória de vida e que têm relação com IE e internacionalização de empresas, para facilitar a consolidação dos principais resultados e a sua compreensão. Em um primeiro momento, é apresentado um quadro (Quadro 8) que busca trazer as evidências empíricas mais claramente relacionadas com elementos do intraempreendedorismo feminino na internacionalização, com os autores que já identificaram essas associações.

Quadro 8 – *Frame* empírico com evidências de IE feminino na internacionalização.

Construtos	EA	EB	EC	ED	EE	Autores
Orientação internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Vivência internacional e domínio de idiomas; - Gosto por viagens e por trabalhar com outras culturas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organização de feiras, eventos e rodadas de negócios internacionais; - Promoção do comércio exterior; - Expor a importância do comércio exterior para a comunidade local. 	<ul style="list-style-type: none"> - Intercâmbio internacional; - Apaixonada por outras culturas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sempre trabalhou em comércio exterior; - Intercâmbio internacional; - Apaixonada por outras culturas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Domínio de vários idiomas; - Viagens frequentes a vários países; - Apaixonada por outras culturas. 	ANDERSSON; EVERS, 2015; AUTIO, 2017; OVIATT; MCDOUGALL, 2005;
Orientação empreendedora e para inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Observação de como os concorrentes se comportam para após implementar na empresa; - Busca de todas as formas possíveis para as metas serem realizadas; - Sempre buscando novas formas de fazer e melhorar os processos; - Implementação dos processos de acordo com sua visão no negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade constante de desafios; - Implementação dos processos de acordo com seu conhecimento; - Sempre buscando novas formas de fazer e melhorar os processos; - Busca constantemente o conhecimento do negócio; - Iniciou um novo negócio dentro da empresa a qual precisou começar desde contratação de equipe até organização da sala. 	<ul style="list-style-type: none"> - Constante busca por novos desafios; - Sempre buscando novas formas de fazer e melhorar os processos; - Persistência para aprovação dos projetos elaborados - Logo que encontra oportunidades cria os projetos e apresenta; 	<ul style="list-style-type: none"> - Constante busca por novos desafios; - Sempre buscando novas formas de fazer e melhorar os processos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Constante busca por novos desafios; - Sempre buscando novas formas de fazer e melhorar os processos; - Olha crítico para as empresas buscando constantemente oportunidades no mercado externo. 	ALVES al., 2017; HOSSEINI et al., 2018; MOREIRA et al., 2019; SERVANTIE et al., 2016.
Uso de redes	<ul style="list-style-type: none"> - Proposta para mudar de país; - Busca por conhecimento para melhorar sua área. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quando a empresa se tornou uma única, EB viu de forma positiva, pois o aprendizado foi constante com profissionais da mesma área, porém voltados a outros segmentos; - Busca por conhecimento para 	<ul style="list-style-type: none"> - EC utiliza de suas redes de contatos para mostrar seu conhecimento; - Busca por conhecimento para melhorar sua área. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza de suas redes para busca de novas oportunidades; - Busca por conhecimento para melhorar sua área. 	<ul style="list-style-type: none"> - Constante uso das redes para busca de novas oportunidades; - Busca por conhecimento para melhorar sua área. 	LEVY et al., 2010; ROSEMBAUM, 2017; REUBER et al., 2017; SEDZINIAUSKIENE et al., 2019

		melhorar sua área.				
Comunicação e persuasão	<ul style="list-style-type: none"> - Com muita argumentação, ela conseguiu que sua família pagasse o curso de inglês que tanto desejava; - Iniciou a atender os clientes do exterior; 	<ul style="list-style-type: none"> - A constante busca por novos desafios fez com que EB se posicionasse de forma intensa. 	<ul style="list-style-type: none"> - EC se posicionou de forma incisiva para obter o cargo que deseja; - EC sabe como deve se comunicar e quando para obter a aprovação de seus projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza da comunicação para atingir seus resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Projeções e possibilidades de crescimento que entrevistada busca para defender seus argumentos. 	<p>GAWKE et al., 2019; DELIĆ et al., 2016; MAIER; ZENOVIA, 2011; RIGTERING et al., 2019; WOO, 2018</p>
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Se posicionou fortemente para crescer no cargo buscando oportunidades para ser vista; - EA foca em treinamento e acompanhamento junto aos colaboradores até ter certeza que eles estão prontos; - Voltada para <i>feedbacks</i>; - Busca constantemente o autoconhecimento; - Dissemina conhecimento; - Entende que cada pessoa tem uma forma de trabalho e todas se complementam; - Já possui um substituto para seu cargo atual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Auxilia fortemente a igreja a qual frequenta; - Busca constantemente o autoconhecimento; - Já possui um substituto para seu cargo atual. - Dissemina conhecimento; - Voltada para <i>feedbacks</i>, 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca constantemente o autoconhecimento; - Já possui um substituto para seu cargo atual; - Dissemina conhecimento - Liderança forte na família. 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca constantemente o autoconhecimento; - Já possui um substituto para seu cargo atual; - Dissemina conhecimento; - Liderança forte na família. 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoconhecimento; - Dissemina conhecimento; - Motivação constante da equipe para atingir resultados; - Líder direciona de forma clara e objetiva os objetivos do trabalho; - Busca do alinhamento da equipe; - Constantemente observando os talentos; - Liderança forte na família. 	<p>BIJU; PATHAK, 2020; BLANKA, 2019; DELIC et al., 2016; VALSANIA et al., 2016.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 9, busca explorar alguns elementos identificados nas entrevistas com as 05 participantes e que não estavam claramente associados com pontos identificados na literatura abordada. O elemento que mais claramente se destaca em relação a esses resultados é a categoria “persistência”, que praticamente não é abordado na literatura na questão da mulher, tanto na internacionalização como no IE.

Talvez aqui resida um dos achados mais relevantes do estudo, ou seja, o fato de que mulheres intraempreendedoras em negócios internacionais precisam persistir mais do que homens para vencerem as barreiras na sua carreira. O tema surge na literatura de empreendedorismo como resiliência (AYALA; MANZANO, 2014; BERNARD; BARBOSA, 2016), mas ainda é pouco explorado quanto ao aspecto de gênero (SKÖLD; TILLMAR, 2015) e, principalmente, na internacionalização e no IE.

Outro ponto que chamou a atenção foi a capacidade de construir redes, mesmo que a literatura explique que mulheres empreendedoras sofrem mais para estabelecer *networks* no exterior que as auxilie na internacionalização, principalmente em sociedades mais masculinas (AKTER et al., 2019; HOFSTEDE, 1994). Talvez, pela persistência e por atuarem em um país mais feminino, de acordo com as dimensões de Hostede (HOFSTEDE INSIGHTS, 2020), elas sempre buscam soluções para realizar seus projetos, apesar das barreiras.

Quadro 9– Elementos evidenciados no IE mas não identificados na literatura

Elementos	EA	EB	EC	ED	EE
Busca por formação	- Desde os 11 anos de idade busca por conhecimento por conta própria; - Pós-graduação foi realizada de seu interesse; - Relata que sempre que pensa que algum curso irá auxiliar no melhor desempenho de seu trabalho, sem sombra de dúvidas faz.	- Busca por pós-graduação por conta própria.	- Busca por pós-graduação por conta própria. - Busca por curso para ser <i>sommelier</i> .	- Busca por pós-graduação por conta própria. - Busca de mestrado por conta própria - Planejando doutorado e MBA específico na área.	- Busca por pós-graduação por conta própria. - Busca de mestrado por conta própria, porém não finalizou devido ao trabalho.
Persistência	- Persistência para realizar seus primeiros cursos diante da família; - Persistência perante seus	- Persistência perante seus supervisores para atingir o cargo que almejava.	- Persistência perante seus supervisores para atingir o cargo que almejava;	- Persistência perante seus supervisores para atingir o cargo que almejava.	- Persistência perante seus supervisores expandir os negócios da empresa.

	supervisores para atingir o cargo que almejava.		- Persistência para aprovação e projetos.		
Movida por desafios	- Busca constante de desafios ao longo de sua carreira, desde em crescimento profissional até mesmo crescimento pessoal.	- Busca constante de desafios ao longo de sua carreira, desde em crescimento profissional até mesmo crescimento pessoal.	- Busca constante de desafios ao longo de sua carreira, desde em crescimento profissional até mesmo crescimento pessoal.	- Busca constante de desafios ao longo de sua carreira, desde em crescimento profissional até mesmo crescimento pessoal.	- Busca constante de desafios ao longo de sua carreira, desde em crescimento profissional até mesmo crescimento pessoal.

Fonte: Elaborado pela autora.

Todas as entrevistadas buscaram constantemente por formação acadêmica, porém em momentos diferentes. EA, EB e EE buscaram regularmente por cursos, pós-graduação até o momento ao qual atingiram o nível de cargo que elas desejavam. EC e ED, ainda buscam maior formação acadêmica, mesmo estando no cargo desejado, porém ambas têm perspectivas altas para o futuro. Sendo assim, pode-se entender que quanto mais elas querem crescer ou serem vistas, maior é seu nível de formação acadêmica.

Todas as entrevistadas se mostraram muito movidas a desafios, o que é um fator muito associado com a orientação empreendedora (NESSEN et al., 2019; RIGTERING et al., 2019; WOO, 2018). Esta categoria também está presente e é muito estudada no empreendedorismo internacional (ANDERSSON; EVERS, 2015; HOSSEINI et al., 2018; REUBER et al., 2017).

Já o quadro 10, apresenta as principais barreiras ao IE feminino e à mulher na internacionalização de empresas, com evidências destacadas de cada participante entrevistada.

Quadro 10 – Barreiras ao IE feminino na internacionalização de empresas

Barreiras	EA	EB	EC	ED	EE
-----------	----	----	----	----	----

Atuar em ambiente masculino	- Primeira <i>trader</i> mulher a viajar para outros países.	- Não houve relatos.	- Única gestora mulher na empresa; - Percebe preconceito nas reuniões com homens.	- Não houve relatos.	- Foi a primeira diretora mulher.
Conciliar família e carreira	- Busca do equilíbrio entre viagens e negócios e estar presente na vida da filha.	- Visto que EB não teve filhos, buscou adoção de filhos e envolvimento espiritual (Igreja).	- Quando ela decidiu ter filhos, foi no momento ao qual tinha um equilíbrio entre seus desejos e posição de cargo.	- Quando ela decidiu ter filhos, foi no momento ao qual tinha um equilíbrio entre seus desejos e posição de cargo.	Não relatou.
Buscar reconhecimento	- Constantemente buscando resultados para mostrar que é uma boa profissional.	- Constante busca por resultados.	- Constante busca por resultados.	- Constante busca por resultados.	-Constante busca por resultados.

Fonte: Elaborado pela autora.

Observando o Quadro 10, pode-se verificar que as entrevistadas A, C e E salientaram eventos referentes a estar atuando em um ambiente masculino e isso ser uma possível barreira. Visto isso, pode-se inferir que essa barreira, mesmo presente, as participantes da pesquisa conseguiram lidar adequadamente com isso na construção do IE feminino. As entrevistadas B e D não relataram nenhum caso sobre o tema, o que pode estar relacionado com a cultura organizacional dessas empresas ou o fato da empresa ser uma multinacional estrangeira, no caso da EB.

E além disso, a entrevistada A relatou que não houve nenhum tipo de barreira quando a mesma mudou de cidade para seguir com a profissão, no mesmo estado, porém em outro local. Inclusive relatou como “um mundo completamente diferente”.

Outro ponto interessante que aparece na literatura como barreira para a mulher empreender ou em negócios internacionais, foi a conciliação entre família e carreira (BIJU; PATHAK, 2020; KAR, 2019). A entrevistada A, mesmo mudando de país, levou sua filha e marido consigo na época. Já a EB, esmo não tendo filhos, entrou em lista de adoção e busca constantemente auxiliar a igreja a qual acredita, As EC e ED tiveram filhos quando se sentiram no cargo que desejavam. Porém, seguiram buscando novos desafios e inclusive novas perspectivas acadêmicas. Por fim, a EE em nenhum momento relatou a família como barreira, tanto é que teve filhos antes de construir sua carreira.

Outro relato interessante, é que elas buscam constantemente a aprovação dos filhos, como por exemplo, EA se sente emotiva ao saber que não pode estar presente em alguma apresentação da filha da escola, já EC questiona constantemente se seus filhos tem orgulho dela, e ao receber um retorno positivo, se acalma e sente que está no caminho certo. ED tem um filho muito pequeno, então ainda em formação. E por fim, EE com muito orgulho fala da posição de liderança que ambos os filhos têm e o quanto ela os ajudou a chegarem a tal patamar.

Ou seja, a família pode ser um grande motivador para que elas sejam melhores profissionais e busquem cargos mais altos, e não visto como barreira mostrando. Isso pode ajudar a lidar com a barreira identificada por Adachi e Hisada (2017) aos salientar que uma alta carga horária de trabalho e filhos diminuem a probabilidade do IE feminino, o que não se percebeu neste estudo.

Na sua constante busca por valorização pessoal, todas elas são altamente voltadas para resultado, pois as entrevistadas entendem que sua valorização chegará através dos resultados que obtém. Além disso, essa busca por valorização é também uma busca dentro da família, pois como elas não se consideram muito presentes, são motivadas a mostrar seus resultados como fonte de “orgulho” para os entes queridos.

Outro ponto que não apareceu na a análise das entrevistas é a maior aversão ao risco das mulheres, elemento que está associado ao gênero na internacionalização de empresas e no empreendedorismo internacional (AKTER et al., 2019; BULLOUGH et al., 2017; MOREIRA et al., 2019; RATTEN; TAJEDDINI, 2018). Pelo que se evidenciou, as entrevistadas simplesmente desenham um projeto, baseadas nos seus interesses profissionais e pessoais, buscam a aprovação de seus supervisores e vão para o mercado externo. Ao receber um não, de forma inteligente, persistem até conseguirem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são abordadas as considerações finais do presente estudo visando a contemplação dos objetivos e pergunta de pesquisa. Além disso, são apresentadas as limitações do estudo, bem como as contribuições e possibilidades de pesquisas futuras.

O presente estudo teve como objetivo analisar o papel do intraempreendedorismo feminino no processo de internacionalização de empresas. Conforme abordado anteriormente, foram identificadas empresas industriais localizadas no Brasil e mapeado, através da trajetória de vida, as gestoras ligadas às operações de comércio internacional ou exportação. Estas por fim, relataram suas histórias para alcançar seus objetivos de vida e que vão ao encontro dos objetivos da empresa.

Como implicação teórica e prática, a persistência feminina foi o principal fator encontrado nas falas das entrevistadas. Talvez essa seja a principal contribuição de intraempreendedoras na internacionalização das empresas onde trabalham. Ou seja, tendo muito bem desenhado seus objetivos de vida, as mesmas persistiram para atingi-los de forma resiliente até alcançar os objetivos pessoais e organizacionais que desejavam.

Na prática, observou-se que o intraempreendedorismo feminino pode ser um fator relevante para o crescimento da mulher dentro da empresa, pois como as gestoras têm suas metas. Ao mesmo tempo, percebe-se uma forte conexão de seus objetivos pessoais com os organizacionais, pois elas buscam o crescimento do departamento através de novos projetos mirando no mercado externo.

Desta forma, para as empresas, ao contratar uma mulher com características de intraempreendedora, isso poderá alavancar os objetivos de internacionalização da empresa. Este estudo aborda esse fato nas entrevistas com a entrevistada C que, como futuro, somente sairá da empresa no momento em que tiver certeza que a mesma está consolidada em vários países.

As entrevistadas EA e EB que implementaram vários processos novos, de acordo com suas experiências para melhorar a atuação internacional, apontam no mesmo sentido. A busca constantemente por formação acadêmica da EC para implementar na empresa e melhorar as vendas e, por fim, a EE que triplicou o faturamento da empresa um ano após sua contratação são evidências importantes do IE feminino na alavancagem internacional de suas empresas. Desta forma, o

intraempreendedorismo feminino se mostra de grande valia para o crescimento e expansão internacional das empresas.

Como recomendações para as empresas, seria de grande valia se a empresa gerasse ambiente favorável para que as intraempreendedoras possam se sentir mais motivadas, como por exemplo, auxiliar nas viagens internacionais, montando roteiros que permitissem que elas fossem com a família. As entrevistadas mostraram-se líderes nas suas famílias, então se for possível leva-la junto, essa intraempreendedora estaria muito mais motivada para realizar seu trabalho e trazer resultados positivos para a empresa.

No entanto, houve várias limitações neste estudo que precisam ser apresentadas para qualificar e direcionar melhor os achados. O primeiro ponto, por estar em meio a uma pandemia mundial, o contato com as gestoras foi desafiador. Desta forma, a agenda das mesmas era limitada, principalmente no quesito tempo. Só uma entrevista foi feita toda presencial e face-a-face.

Além disso, considerando os parâmetros da pesquisa, o grupo de mulheres se torna limitado, pois foi relativamente difícil encontrar um grupo disposto a participar deste tipo de investigação. Outro fator que limitou o estudo foi a impossibilidade de entrevistas os gestores dessas intraempreendedoras e as suas famílias, o que poderia ter trazido uma visão bem mais completa do fenômeno investigado.

Os resultados desta dissertação abrem espaços para uma grande possibilidade de novos estudos. Para estudos futuros, visto que é um tema ainda recente na literatura, poderiam ser contemplados estudos voltados para o regionalismo ou estudos com gestoras de diferentes países e nacionalidades. Ainda, isolar o aspecto da persistência com o intraempreendedorismo feminino, além de explorar como a gestão familiar está associada ao IE feminino e na.

Também seria interessante realizar este mesmo estudo, porém não na indústria, e sim na área de serviço, pois ao mapear o campo de estudo, observaram-se diversas mulheres gestoras em empresas que são altamente internacionalizadas, mas no ramo de serviços.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, T.; HISADA, T. Gender differences in entrepreneurship and intrapreneurship: an empirical analysis. **Small Business Economics**, v. 48, n. 3, p. 447-486, 2017.
- AKTER, M.; RAHMAN, M.; RADICIC, D. Women entrepreneurship in international trade: bridging the gap by bringing feminist theories into entrepreneurship and internationalization theories. **Sustainability**, v. 11, n. 22, p. 6230, 2019.
- ALVES, M. F. R.; GALINA, S. V. R.; MACINI, N.; CARVALHO, L. C.; COSTA, T. Internationalization and innovation in nascent companies: does gender matter? **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 2017.
- ANDERSEN, O. Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. **Management International Review**, p. 27-42, 1997.
- ANDERSON, N.; POTOČNIK, K.; ZHOU, J. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. **Journal of Management**, v. 40, n. 5, p. 1297-1333, 2014.
- ANDERSSON, S.; EVERS, N. International opportunity recognition in international new ventures—a dynamic managerial capabilities perspective. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 13, n. 3, p. 260-276, 2015.
- APEX-Brasil. Agência de Promoção das Exportações e Investimentos <https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/APEX-BRASIL-LANCA-PROJETO-MULHERES-NA-EXPORTACAO/>. Acessado em novembro de 2019.
- ATKINSON, R. The life story interview. In GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A. (Org.). **The handbook of interview research: context and method**. London: Sage, 2002, p. 121-141.
- AYALA, J.C.; MANZANO, G. The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. **Journal of Economic Psychology**, v. 42, p. 126-135, 2014.
- AUTIO, E. Strategic entrepreneurial internationalization: A normative framework. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v.11, n. 3, p.211–227, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARUAH, B.; WARD A. Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v.11, p.811–822, 2015.
- BERGER, E.S.C.; KUCKERTZ, A. Female entrepreneurship in startup ecosystems worldwide. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5163-5168, 2016.
- BERNARD, M-J.; BARBOSA, S.D. Resilience and entrepreneurship: A dynamic and biographical approach to the entrepreneurial act. **M@n@gement**, v. 19, n. 2, p. 89-123, 2016.

BIJU, R.; PATHAK, A.A. Helping women intrapreneurial leaders flourish : appreciating emotional labor. **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print. 2020.

BLANKA, C. An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. **Review of Managerial Science**, v. 13, n. 5, p. 919-961, 2019.

BODDEWYN, J.J.; TOYNE, B.; MARTINEZ, Z.L. The meanings of "international management". **MIR: Management International Review**, p. 195-212, 2004.

BOYCE, C.; NEALE, P. Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input. **Pathfinder International Tool Series**, v.2, 2006.

BUI, H.T.M.; KUAN, A.; CHU, T.T. Female entrepreneurship in patriarchal society: Motivation and challenges. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 30, n. 4, p. 325-343, 2018.

BULLOUGH, A.; MOORE, F.; KALAFATOGLU, T. Research on women in international business and management: Then, now and next. **Cross Cultural & Strategic Management**, v. 24, n.2, pp.211–230, 2017.

CADAR, O.; BADULESCU, D. Entrepreneur, Entrepreneurship and Intrapreneurship. A literature review. p. 658-664, 2015.

CATALYST **Census of Women Corporate Officers and Top Earners of the Fortune 500**. New York City. <http://www.catalyst.org/knowledge/2000-catalyst-census-women-corporate-officers-and-top-earners>, acessado em 12 de agosto, 2020.

_____. **Women CEOs of the S&P 500**, acessado em 10 de março, 2020.

CHANDRA, A.; PAUL, J.; CHAVAN, M. Internationalization barriers of SMEs from developing countries: a review and research agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 2020. DOI 10.1108/IJEBR-03-2020-0167.

CRICK, J.M. Qualitative research in marketing: what can academics do better? **Journal of Strategic Marketing**, p. 1-40, 2020.

DE LARA, L.S.M.; VERDU, F.C. A internacionalizacao das médias empresas brasileiras. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, v. 39, n. 3, p. 245-257, 2017.

DE LUCENA, A.F.; SILVA, G.D. o impacto da internacionalização de empresas brasileiras sobre o desenvolvimento regional: uma análise em PVAR. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 15, n. 2, 2019.

DELIĆ, A.; ALIBEGOVIĆ, S.Đ.; MEŠANOVIĆ, M. The role of the process organizational structure in the development of intrapreneurship in large companies. **Naše gospodarstvo/Our economy**, v. 62, n. 4, p. 42-51, 2016.

DOWNE-WAMBOLDT, B. Content analysis: method, applications, and issues. **Health care for women international**, v. 13, n. 3, p. 313-321, 1992.

EDEN, L.; GUPTA, S. F. Culture and context matter: Gender in international business and management. **Cross Cultural & Strategic Management**, v. 24, n.2, pp. 194–210, 2017.

FERREIRA, M.A.S.P.V.; PINTO, C. S. F.; SERRA, F. A. R.; SANTOS, J. C. A bibliometric study of John Dunning's contribution to international business research. **Review of Business Management**, v. 15, n. 46, p. 56-75, 2013.

FILLIS, I. A methodology for researching international entrepreneurship in SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 14, n. 1, p. 118-135 2007.

FOSS, L.; HENRY, C.; AHL, H.; MIKALSEN, G.H. Women's entrepreneurship policy research: a 30-year review of the evidence. **Small Business Economics**, v. 53, n. 2, p. 409-429, 2019.

GAUR, A.; KUMAR, M. A systematic approach to conducting review studies: An assessment of content analysis in 25 years of IB research. **Journal of World Business**, v. 53, n. 2, p. 280-289, 2018.

GAWKE, J.C.; GORGIEVSKI, M.J.; BAKKER, A.B. Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). **European Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 806-817, 2019.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor, 2019-2020, <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report>, acessado em 20 de julho de 2020.

GIMENEZ-JIMENEZ, D.; CALABRÒ, A.; URBANO, D. The neglected role of formal and informal institutions in women's entrepreneurship: a multi-level analysis. **Journal of International Entrepreneurship**, p. 1-31, 2020.

GOODSON, I. The story of life history: Origins of the life history method in sociology. **Identity: An International Journal of Theory and Research**, v. 1, n. 2, p. 129-142, 2001.

GWYNNE, P. Introducing women to intrapreneurial thinking. **Research Technology Management**, v. 48, n. 4, p. 4, 2005.

HENRY, C.; FOSS, L.; AHL, H. Gender and entrepreneurship research: A review of methodological approaches. **International Small Business Journal**, v. 34, n. 3, p. 217-241, 2016.

HERMANS, M.; NEWBURRY, W.; ALVARADO-VARGAS, M.J.; OLIVAS-LUJAN, M.; BORDA, A.; ORTIZ BALDO, C.M.; DURÁN-ZURITA, E.; GELEILATE, J.M.G.; GREENE, P.G.; HART, M. M.; GATEWOOD, E. J.; BRUSH, C. G.; CARTER, N. M. Women entrepreneurs: Moving front and center: An overview of research and theory. **Coleman White Paper Series**, v. 3, n. 1, p. 1-47, 2003.

HERMANS, M.; NEWBURRY, W.; ALVARADO-VARGAS, M. J.; BALDO, C. M.; BORDA, A.; DURÁN-ZURITA, E. G.; ... OLIVAS-LUJAN, M. R. Attitudes towards women's career advancement in Latin America: The moderating impact of perceived company international proactiveness. **Journal of International Business Studies**,

v. 48, n.1, p. 90-112, 2017.

HOFSTEDE, G. The business of international business is culture. **International Business Review**, v. 3, n. 1, p. 1-14, 1994.

HOSTEDE INSIGHTS. <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>, acessado em 20 de outubro de 2020.

HOSSEINI, Mojtaba; DADFAR, H.; BREGE, S. Firm-level entrepreneurship and international performance: A simultaneous examination of orientation and action. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 16, n. 3, p. 338-368, 2018.

JAVIDAN, M.; BULLOUGH, A.; DIBBLE, R. Mind the gap: Gender differences in global leadership self-efficacies. **Academy of Management Perspectives**, v. 30, n. 1, p. 59-73, 2016.

JOHNSTONE, B. **Discourse analysis**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2017.

JOSHI, A.; NEELY, B.; EMRICH, C.; GRIFFITHS, D.; GEORGE, G. Gender research in AMJ: an overview of five decades of empirical research and calls to action: thematic issue on gender in management research. **Academy of Management Journal**, v.58, n.5, p.1459–1475, 2015.

KAR, R. Women managers in developing countries: challenges and strategic responses. **Gender and Popular Culture: Identity Constructions and Representations**, p. 95, 2019.

KEULEN, S.; KROEZE, R. Back to business: A next step in the field of oral history—The usefulness of oral history for leadership and organizational research. **The Oral History Review**, v.39, n.1, p.15-36, 2019.

KOLBE, R.H.; BURNETT, M.S. Content-analysis research: An examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity. **Journal of Consumer Research**, v. 18, n. 2, p. 243-250, 1991.

LEE, I.H.; PAIK, Y.; UYGUR, U. Does gender matter in the export performance of international new ventures? Mediation effects of firm-specific and country-specific advantages. **Journal of International Management**, v. 22, n. 4, p. 365-379, 2016.

LEGARD, R.; KEEGAN, J.; WARD, K. In-depth interviews. **Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers**, v. 6, n. 1, p. 138-169, 2003.

LEITE, Y.V.P.; MORAES, W.F.A. Facetas do risco no empreendedorismo internacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 96-117, 2014.

LEVY, B.P.; MOTA, M.C.; WERMELINGER, M.B. O uso de networks no processo de internacionalização: aplicação a pequenas e médias empresas. **Internext**, v. 5, n. 1, p. 50-83, 2010.

MADSEN, S.R.; ANDRADE, M. Unconscious gender bias: Implications for women's leadership development. **Journal of Leadership Studies**, v.12, n.1, p. 62–67, 2018.

_____ ; SCRIBNER, R. T. A perspective on gender in management: The need for strategic cross-cultural scholarship on women in management and leadership. *Cross Cultural & Strategic Management*, v. 24, n.2, p.231–250, 2017.

MAIER, V.; ZENOVIA, V.P. Entrepreneurship versus Intrapreneurship. **Review of International Comparative Management**, v. 12, n. 5, p. 971–977, 2011.

MCKINSEY. **Women in the workplace**, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>, acessado em 10 de setembro de 2020.

MOREIRA, J.; MARQUES, C. S.; BRAGA, A.; RATTEN, V. A systematic review of women's entrepreneurship and internationalization literature. **Thunderbird International Business Review**, v.61, n.4, pp. 635-648, 2019.

NEESSEN, P.C.; CANIËLS, M. C.; VOS, B.; DE JONG, J. P. The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 545-571, 2019.

NEUENDORF, K.A.; KUMAR, A. Content analysis. **The international encyclopedia of political communication**, p. 1-10, 2015.

NEVES, J.G. Intraempreendedorismo: por que a sua importância actual? **Recursos Humanos Magazine**, v.106, p.24-28, 2016.

NISSAN, E.; CARRASCO, I.; CASTAÑO, M.-S. **Women entrepreneurship, innovation, and internationalization**. In: **Women's entrepreneurship and economics**. Springer, New York, NY, 2012. p. 125-142. *International Studies in Entrepreneurship 1000*, DOI 10.1007/978-1-4614-1293-9_9, 2012

O'BRIEN, D.; SHARKEY SCOTT, P.; ANDERSSON, U.; AMBOS, T.; FU, N. The micro-foundations of subsidiary initiatives: how subsidiary-manager activities unlock entrepreneurship. **Global Strategy Journal**, 2018. DOI: 10.1002/gsj.1200

ONWUEGBUZIE, A.J.; LEECH, N.L.; COLLINS, K.MT. Innovative data collection strategies in qualitative research. **Qualitative Report**, v. 15, n. 3, p. 696-726, 2010.

OVIATT, B.M.; MCDUGALL, P.P. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 5, p. 537-553, 2005.

PAUL, J.; ROSADO-SERRANO, A. Gradual internationalization vs born-global/international new venture models. **International Marketing Review**, 2019.

PERGELOVA, A.; ANGULO-RUIZ, F.; YORDANOVA, D.I. Gender and international entry mode. **International Small Business Journal**, v. 36, n. 6, p. 662-685, 2018.

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intrapreneuring in action: A handbook for business innovation**. Berrett-Koehler Publishers, 1999.

RATTEN, V.; TAJEDDINI, K. Women's entrepreneurship and internationalization: Patterns and trends. **International Journal of Sociology and Social Policy**, 2018.

- REUBER, R.; DIMITRATOS, P.; KUIVALAINEN, O. Beyond categorization: New directions for theory development about entrepreneurial internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 48, n. 4, p. 411–422, 2017.
- RIGTERING, J.C.; WEITZEL, G. U.; MUEHLFELD, K. K. Increasing quantity without compromising quality: How managerial framing affects intrapreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 34, n. 2, p. 224-241, 2019.
- ROSENBAUM, G.O. Female entrepreneurial networks and foreign market entry. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 24, n. 1, p. 119-135, 2017.
- RYAN, P.; BUCIUNI, G.; GIBLIN, M.; ANDERSSON, U. Subsidiary upgrading and global value chain governance in the multinational enterprise. **Global Strategy Journal**, v. 10, n. 3, p. 496-519, 2020.
- SAEED, A.; YOUSAF, A.; ALHARBI, J. Family and state ownership, internationalization and corporate board-gender diversity: Evidence from China and India. **Cross Cultural and Strategic Management**, v. 24, n. 2, pp. 251-270, 2017.
- SARABI, A.; FROESE, F. J.; CHNG, D. H.; MEYER, K. E. Entrepreneurial leadership and MNE subsidiary performance: The moderating role of subsidiary context. **International Business Review**, p. 101672, 2020.
- SAUNDERS, B.; SIM, J.; KINGSTONE, T.; BAKER, S.; WATERFIELD, J.; BARTLAM, B.; ...JINKS, C. Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. **Quality & quantity**, v. 52, n. 4, p. 1893-1907, 2018.
- SEDZINIAUSKIENE, R.; SEKLIUCKIENE, J.; ZUCHELLA, A. Networks' impact on the entrepreneurial internationalization: A literature review and research agenda. **Management International Review**, v. 59, n. 5, p. 779-823, 2019.
- SERVANTIE, V.; CABROL, M.; GUIEU, G.; BOISSIN, J. P. Is international entrepreneurship a field? A bibliometric analysis of the literature (1989–2015). **Journal of International Entrepreneurship**, v. 14, n. 2, p. 168-212, 2016.
- SKÖLD, B.; TILLMAR, M. Resilient gender order in entrepreneurship: The case of Swedish welfare industries. **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, 2015.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. Grounded theory methodology. **Handbook of qualitative research**, v. 17, n. 1, p. 273-285, 1994.
- VAN TULDER, Rob. Getting all motives right: a holistic approach to internationalization motives of companies. **The Multinational Business Review**, v. 23, n.1, p. 36-56, 2015.
- VALSANIA, S.E.; MORIANO, J.A.; MOLERO, F. Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 131-152, 2016.

WELCH, C.; PIEKKARI, R. How should we (not) judge the 'quality' of qualitative research? A re-assessment of current evaluative criteria in International Business. **Journal of World Business**, v. 52, n. 5, p. 714-725, 2017.

WOO, H.R. Personality traits and intrapreneurship: the mediating effect of career adaptability. **Career Development International**, v. 23, n. 2, p. 145-162, 2018.

YILDIRIM, Y.T.; PAZARCIK, Y. The effect of intrapreneurship on job satisfaction: a sectorial research. **Clear International Journal of Research in Commerce & Management**, v. 5, n. 10, 2014.