

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RONALDO DE OLIVEIRA SANTOS JHUNIOR

**PERCEPÇÃO DE RISCO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
BRASILEIRAS COM DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE ENTRADA NO MERCADO
EXTERNO**

CURITIBA

2018

RONALDO DE OLIVEIRA SANTOS JHUNIOR

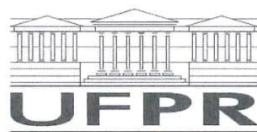
PERCEPÇÃO DE RISCO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
BRASILEIRAS COM DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE ENTRADA NO MERCADO
EXTERNO

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração, no curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA

2018



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **RONALDO DE OLIVEIRA SANTOS JHUNIOR** intitulada: **PERCEPÇÃO DE RISCO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS COM DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE ENTRADA NO MERCADO EXTERNO**, após terem inquirido o aluno e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 23 de Janeiro de 2018.

NATÁLIA REZE

Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

JOSÉ ROBERTO FREGA

Avaliador Interno (UFPR)

VILMAR RODRIGUES MOREIRA

Avaliador Externo (PUC/PR)

Dedico essa dissertação:

à minha mãe Zenaide, minha avó Zenaide, meu irmão Douglas, que juntos constituem minha maior certeza de amor; e ao desejo de que um dia o Brasil seja o país do futuro concretizado que garanta a todos as oportunidades que tive em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Cheguei em Curitiba em 28 de fevereiro de 2016 trazendo na bagagem um grande sonho e um punhado de incertezas. A carreira acadêmica para mim sempre foi uma vontade que passou a ser possibilidade e, de repente, se tornou sonho. Na nova cidade eu tinha muitas dúvidas. Me adaptaria ao lugar? As pessoas? A nova rotina? Os dias foram passando e logo eram semanas e meses. O tempo passou depressa e a cada desafio que surgia fui percebendo que já fazia parte daquilo tudo. Me sentia em casa. E é por essa sensação de pertencimento que quero agradecer a todos que direta ou indiretamente me ajudaram na luta diária que é o mestrado.

Sou imensamente grato a Deus pela oportunidade que tive e por todos os privilégios que acumulei para poder chegar até este momento. Desejo ter capacidade e força para retribuir tudo isso ao mundo de alguma forma.

A minha mãe, Zenaide, meus mais profundos agradecimentos por todo apoio, amor incondicional e torcida para que tudo ocorresse da melhor forma possível. Muito obrigado também a minha avó, também de nome Zenaide que me prova continuamente que nada é mais forte do que o amor e carinho que se constrói desde nossos primeiros momentos de vida. Muito obrigado também ao meu irmão Douglas, capaz de tudo para cuidar de nossos maiores tesouros e que sempre se mostra presente nas alegrias e adversidades.

Deixo aqui também meus mais sinceros agradecimentos a todos que estiveram comigo nesse dia a dia na UFPR que sem a menor dúvida, se não fosse por eles, eu não teria chegado até aqui.

Muito obrigado ao meu professor, apoiador e orientador Gustavo Abib por toda abertura para diálogos e reflexões sobre o que estudar e pelos direcionamentos sempre bem-humorados que foram essenciais para meu desenvolvimento no mestrado.

Às grandes amizades que fiz no PPGADM: Carolina Galli, Jéssica Ceni, Marina Rozin, Nágila Vilela e Thaciane Sutecas, pessoas que contribuíram diariamente em tudo que vivi nesses últimos dois anos. Agradeço muito mesmo por ter uma turma como a nossa. Crescemos juntos.

Ao Marcos Correa e Fabrício Stocker, por todos os conselhos, ajudas e por terem se tornado grandes amigos meus. Valeu demais!

Ao Eduardo Villar, Filipe Carvalho, Indira Bezerra, Denise Rodrigues, Sarah Nouraly e tantas outras pessoas que fizeram também parte de todo esse processo de amadurecimento e superação.

Muito obrigado a todos os professores que foram fundamentais nos mais diversos momentos e pelos quais nutro enorme respeito: Natália Rese, Mariane Lemos, Jane Mendes, Karina Roglio, Marcos Wagner da Fonseca, Fernando Gimenez, Rene Seifert e José Frega.

Meus sinceros agradecimentos aos professores Germano Reis e Vilmar Rodrigues Moreira por aceitarem fazer parte da banca de defesa deste trabalho e à professora Queila Matitz, por também fazer parte da banca e por toda oportunidade e confiança desenvolvidas nos trabalhos de tutoria.

Agradeço muito também ao meu grupo de pesquisa Estratégia e Processos Decisórios e a todos da secretaria do PPGADM que sempre estiveram prontamente dispostos a ajudar.

Finalmente, mas não menos importante, deixo meu muito obrigado a todos os amigos e amigas que me acompanharam de longe (dos mais diversos lugares) e que me mostraram diariamente que só a distância não é capaz de afastar pessoas.

Os anos de 2016 e 2017 ficarão para sempre em minha memória como um período de muita luta e crescimento. Nesses dois anos posso dizer que vivi. Fui feliz, fui triste, senti saudades, acertei, errei e, acima de tudo, nunca estive sozinho.

Muito obrigado a todos!

“Só se vê bem com o coração, o essencial é invisível aos olhos.”

- Antoine de Saint-Exupéry

RESUMO

A existência de riscos é uma premissa inevitável em questões relacionadas a negócios, principalmente na exploração de oportunidades internacionais. Logo, entende-se que os recentes processos de mudança nos cenários doméstico e internacional impactam cada vez mais as empresas e seus negócios. As organizações que buscam atuação fora do Brasil possuem hoje acesso a condições de mercado e recursos que possibilitam sua participação além-fronteiras, porém, devido a diversos fatores, encontram-se cada vez mais suscetíveis aos riscos e incertezas existentes no contexto internacional. Observa-se que uma das decisões estratégicas mais críticas quando as empresas buscam internacionalizar é a escolha de um modo adequado para entrar no mercado externo, escolha que determina os riscos que a empresa terá que suportar no país anfitrião e quais novas demandas surgirão para os gestores e empreendedores responsáveis pelo processo de internacionalização. O presente estudo, tomando como base as teorias da abordagem comportamental da internacionalização, bem como as ideias conceituais acerca de risco e da percepção de riscos em negócios internacionais questiona: como se configura a percepção de riscos em negócios internacionais por parte de gestores em empresas brasileiras com diferentes formas de internacionalização? Dessa maneira, a partir da questão foi desenvolvida uma pesquisa de abordagem qualitativa fazendo uso da estratégia de estudo com casos múltiplos. Foram escolhidas seis empresas brasileiras do sul e sudeste do país, provenientes de setores diversos e com estratégias de internacionalização variadas a fim de coletar percepções de risco em perspectiva ampla. Na pesquisa foram utilizadas como técnicas para coleta de dados o levantamento de documentos e as entrevistas semiestruturadas com gestores e empreendedores responsáveis pelos processos de internacionalização das empresas estudadas. Na análise de conteúdo efetuada, os dados obtidos foram tratados e codificados com a utilização da sétima versão do software ATLAS.ti. Na análise e discussão dos resultados encontrados, o estudo buscou cumprir seus objetivos específicos estabelecidos e identificou os perfis dos gestores envolvidos nas internacionalizações das empresas, explicou as nuances dos processos para melhor compreensão de suas realidades e, por fim, descreveu os fatores de risco percebidos nos negócios internacionais estudados. Em perspectiva teórica, percebeu-se que os processos estudados podem ser explicados pelos preceitos das abordagens comportamentais da internacionalização, como a escola de Uppsala, a perspectiva de *Networks* e o Empreendedorismo Internacional. No que se refere aos riscos inerentes aos processos de internacionalização, observou-se maior ênfase dada pelos gestores aos fatores de risco-país ou político, além de riscos monetários. Fatores de riscos comerciais e interculturais também foram identificados. Os riscos percebidos com maior evidência por parte dos gestores com relação as formas de internacionalização abordadas encontram-se também apresentados para melhor compreensão dos resultados, bem como foi desenvolvida uma listagem contendo riscos específicos considerados nos diferentes modos de entrada. Por fim, com base nos achados provenientes do percurso empírico adotado, são propostas possibilidades de pesquisas futuras, a fim de garantir maior desenvolvimento aos estudos acerca dos riscos inerentes aos negócios internacionais.

Palavras-chave: Risco; Percepção de Risco; Processo de Internacionalização.

ABSTRACT

The existence of risks is an inevitable premise in business-related matters, especially in the exploration of international opportunities. Therefore, it is understood that there are recent processes of change in the domestic and international scenarios that impact more and more the companies and their businesses. Organizations that seek to work outside Brazil now have access to market conditions and resources that enable their participation across borders, but due to several factors, they are increasingly susceptible to the risks and uncertainties existing in the international context. Thus, it is observed that one of the most critical strategic decisions when companies seek to internationalize is the choice of a suitable way to enter the foreign market, which determines the risks that the company will have to bear in the host country and what new demands will arise for the managers and entrepreneurs responsible for the internationalization process. The present study, based on the theories of the behavioral approach of internationalization, as well as the conceptual ideas about risk and the perception of risks in international business, questions: how the perception of risks in international business by managers is configured in Brazilian companies with distinct internationalization modes? Thus, from this question, a qualitative research was developed, making use of the study strategy with multiple cases. Six Brazilian companies from the South and Southeast of the country were chosen from diverse sectors and with varied internationalization strategies in order to collect risk perceptions in a broad perspective. In the research, the collection of documents and semi-structured interviews with managers and entrepreneurs responsible for the internationalization processes of the companies studied were used as data collection techniques. In the content analysis performed, the data obtained were processed and coded using the seventh version of ATLAS.ti software. In the analysis and discussion of the results found, the study sought to fulfill its specific objectives and identified the profiles of the managers involved in the internationalization of companies, explained the nuances of the internationalization processes to better understand their realities and, finally, described the factors of perceived risks in the international business studied. In a theoretical perspective, it was realized that the processes studied can be explained by the precepts of the internationalization behavioral approaches, such as the Uppsala School, Networks perspective and International Entrepreneurship. Regarding the risks inherent to internationalization processes, there was a greater emphasis given by managers to country or political risk factors, in addition to monetary risks. Commercial and intercultural risk factors have also been identified. The risks perceived with greater evidence by the managers regarding the internationalization modes are also presented for a better understanding of the results, as well as a list was developed containing specific risks considered in the different entry modes. Finally, based on findings from the empirical course adopted, future research possibilities are proposed in order to ensure further development to studies about the risks inherent in international business.

Key-words: Risk; Risk perception; Internationalization Process.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MARGEM DE RETORNOS DOMÉSTICA E INTERNACIONAL	20
FIGURA 2 – MECANISMO BÁSICO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	33
FIGURA 3 – BASES CONCEITUAIS DAS PERSPECTIVAS COMPORTAMENTAIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	37
FIGURA 4 – MECANISMO DE INTERNACIONALIZAÇÃO ATUALIZADO	41
FIGURA 5 – RISCOS EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	62

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS EXTERNOS, VANTAGENS E DESVANTAGENS	25
QUADRO 2 – DEFINIÇÕES DE RISCO	51
QUADRO 3 – CATEGORIAS E FATORES DE RISCO.....	60
QUADRO 4 – CODIFICAÇÃO DE DADOS	74
QUADRO 5 – DESIGN DE PESQUISA.....	75
QUADRO 6 – DADOS GERAIS DAS EMPRESAS ESTUDADAS	78
QUADRO 7 – PERFIS DOS ENTREVISTADOS	79
QUADRO 8 – ATUAÇÃO INTERNACIONAL E TEMPO PARA INTERNACIONALIZAÇÃO	130
QUADRO 9 – TIPOS DE RISCO PERCEBIDOS COM MAIOR EVIDÊNCIA.....	135
QUADRO 10 – RISCOS PERCEBIDOS NA PESQUISA	136

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

FDC – Fundação Dom Cabral

EUA – Estados Unidos da América

IRGC – *International Risk Governance Council*

ISO – *International Organization for Standardization*

MDIC – Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços

Apex-Brasil – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

CEO – *Chief Executive Officer*

MBA – Master of Business Administration

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.2.1	Objetivos geral e específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	22
2.2	PERSPECTIVAS TEÓRICAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	27
2.3	ABORDAGENS COMPORTAMENTAIS DA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	30
2.3.1	Escola de Uppsala.....	31
2.3.2	Perspectiva de <i>Networks</i> e o modelo de Uppsala revisado.....	35
2.3.3	Empreendedorismo Internacional.....	41
2.3.4	Born Global.....	46
2.4	RISCO	50
2.4.1	Percepção de Risco.....	54
2.4.2	O risco na internacionalização de empresas	57
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	64
3.1	ESPECIFICAÇÕES DOS TERMOS ANALISADOS	64
3.1.1	Definição dos construtos de análise	65
3.1.2	Definição de outros termos relevantes:	66
3.2	ABORDAGEM E DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	67
3.2.1	Escolha dos casos para análise	69
3.2.2	Técnicas de coleta de dados	71
3.2.3	Técnicas de análise de dados	73
3.2.4	Design de pesquisa	74
3.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	76
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	78
4.1	EMPRESA ALFA	79
4.1.1	Internacionalização da Empresa Alfa	81
4.1.2	Percepção de riscos na internacionalização da Empresa Alfa	85
4.2	EMPRESA BETA.....	90

4.2.1	Internacionalização da Empresa Beta	91
4.2.2	Percepção de riscos na internacionalização da Empresa Beta	96
4.3	EMPRESA GAMA.....	100
4.3.1	Internacionalização da Empresa Gama.....	101
4.3.2	Percepção de riscos na internacionalização da Empresa Gama.....	103
4.4	EMPRESA DELTA.....	107
4.4.1	Internacionalização da Empresa Delta	109
4.4.2	Percepção de riscos na internacionalização da Empresa Delta	111
4.5	EMPRESA ÉPSILON.....	115
4.5.1	Internacionalização da Empresa Épsilon.....	117
4.5.2	Percepção de riscos na internacionalização da Empresa Épsilon.....	119
4.6	EMPRESA ZETA.....	121
4.6.1	Internacionalização da Empresa Zeta	123
4.6.2	Percepção de riscos na internacionalização da Empresa Zeta	126
4.7	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	128
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	138
5.1	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	140
	REFERÊNCIAS.....	142
	APÊNDICE 1 – ROTEIRO BASE DE ENTREVISTA.....	156
	APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO.....	159

1 INTRODUÇÃO

A existência de riscos em atividades relacionadas a negócios é uma premissa inevitável, particularmente quando oportunidades para além das fronteiras nacionais estão sendo exploradas (EDUARDSEN 2017). A medida que as empresas buscam atuar em novos mercados, nos quais há maior grau de incertezas associadas para organizações estrangeiras, mais necessário se faz ampliar conhecimentos acerca do risco em negócios internacionais (FEINBERG; GUPTA, 2009; HEIDENREICH; MOHR; PUCK, 2015; EDUARDSEN, 2017). Assim, dadas as recentes e contínuas mudanças no ambiente comercial internacional, entende-se a ideia de risco como um conceito central nos estudos relacionados a internacionalização de empresas.

Assim, devido à existência de elevado nível de incertezas ou riscos no cenário de negócios, vê-se que são esperadas dificuldades por parte das organizações na previsão de comportamentos e consequências futuras. Conforme é observado em Cabedo e Tirado (2004), fatores internos e externos condicionam a forma de atuação das empresas e estão relacionadas aos desafios inerentes às suas operações e no mercado de uma forma generalizada, configurando então, o risco intrínseco ao negócio. Logo, entende-se que o risco é a distribuição de possíveis desvios nos resultados e objetivos esperados devido a eventos de incerteza, que podem ser internos ou externos à organização (SPIKIN, 2013).

Dessa forma, observa-se, no atual contexto de pesquisas relacionadas ao risco empresarial, a grande volatilidade característica do ambiente de negócios causada por fatores econômicos, políticos e sociais que dá novas possibilidades de compreensão sobre as questões relacionadas aos riscos e as percepções que se tem sobre eles (KOT; DRAGON, 2015). Uma gradativa, porém, crescente linha de estudos envolvendo os riscos existentes em situações específicas vem se estabelecendo no que se refere a entender a atuação do gestor em sua forma de lidar com incertezas percebidas (LEITE; MORAES, 2014). Nota-se, então, a necessidade no desenvolvimento de estudos sobre risco no que se refere a novas situações e oportunidades empresariais (BEANS, 2010; BACÍK, ŠTEFKO, GBUROVÁ, 2014; KOT; DRAGON 2015) como no contexto dos negócios internacionais (KOT; DRAGON 2015; MÜLLNER, 2016).

Entende-se, assim, que a internacionalização se tornou uma tendência inevitável e uma condição quase indispensável para o sucesso e sobrevivência

empresariais (COELHO; OLIVEIRA JR, 2016). Dito isso, considera-se a internacionalização como um processo de crescente envolvimento por parte de uma empresa no mercado de outros países fora de sua base de origem (PENG, 2013). Honório e Rodrigues (2006) afirmam ainda que o processo de internacionalização varia de acordo com o grau de comprometimento e disponibilidade de recursos alocados no mercado internacional, dependendo do nível da empresa e da estratégia de internacionalização adotada.

Destarte, uma das decisões estratégicas mais críticas quando as empresas buscam internacionalizar é a escolha de um modo adequado para entrar no mercado externo (AGARWAL; RAMASWAMI, 1992). Tal escolha determina os riscos que a empresa terá que suportar no país anfitrião (HILL, HWANG; KIM, 1990) e quais novas demandas surgirão para os tomadores de decisão (HILL, HWANG; KIM, 1990; HERRMANN; DATTA, 2006; LAUFS; BEMBOM; SCHWENS, 2016).

Em termos de contextualização, vê-se que a internacionalização de empresas pode ser um processo efetivado devido a limitações existentes no mercado doméstico (JOHANSON; VAHLNE, 2009), que podem funcionar como barreiras para o crescimento da organização, a oportunidades emergentes (DA ROCHA, *et al.*, 2012; FERREIRA; MELLO, 2013), ou a uma opção estratégica para obter vantagens competitivas originadas devido à operação transnacional. Dessa maneira, observa-se que a complexidade dos processos de internacionalização torna possível a existência de uma variedade de interpretações e modelos teóricos (FLEURY; FLEURY, 2007).

O estudo das teorias de internacionalização de empresas iniciou-se durante a década de 1960, com perspectivas teóricas que seguiam modelos oriundos da Economia. Nesse contexto, podem ser destacadas a teoria do Poder de Mercado, a teoria da Internalização e o chamado Paradigma Eclético, ambas apresentadas na fundamentação teórica da pesquisa. De maneira ampla, estas teorias possuem foco no estudo de processos de internacionalização de empresas de maior porte.

Isto posto, na década de 1970, outra discussão foi desenvolvida, conhecida como abordagem comportamental da internacionalização. Dentre as principais perspectivas comportamentais, destacam-se o Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), a perspectiva de Networks (JOHANSON; MATTSON, 1988), os estudos relacionados ao Empreendedorismo Internacional (OVIATT; MCDUGALL, 1994) e acerca das empresas *Born Global* (RENNIE, 1993). Estas teorias, diferentemente da abordagem econômica, consideram também empresas de menor

porte, se mostrando interessadas em como tais empresas se desenvolviam em seus processos de internacionalização.

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

O presente estudo investiga os processos de internacionalização de empresas brasileiras provenientes de setores variados com foco no entendimento e percepção dos riscos existentes nos mercados externos por parte de gestores envolvidos nos negócios internacionais das organizações. Assim, observa-se a seguir a formulação da problemática de pesquisa, a qual serve de base para o estabelecimento dos objetivos pretendidos na realização da investigação realizada.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Com base no contexto apresentado anteriormente e nas motivações para o desenvolvimento do estudo, no que se refere ao problema de pesquisa, o presente trabalho questiona: **Como se configura a percepção de riscos em negócios internacionais por parte de gestores em empresas brasileiras com diferentes formas de internacionalização?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir apresenta-se o objetivo geral da pesquisa, entendido como o propósito mais amplo que se pretende alcançar com a realização de um estudo e, no tópico

posterior, os objetivos específicos, que revelam maiores detalhes do objetivo geral (MASCARENHAS, 2012).

1.2.1 Objetivos geral e específicos

Como objetivo geral define-se:

Compreender como se configura a percepção de riscos em negócios internacionais por parte de gestores em empresas brasileiras com diferentes formas de internacionalização.

Com base no problema de pesquisa e no objetivo geral apresentados, tem-se como objetivos específicos os seguintes tópicos:

1. Identificar os perfis dos gestores na internacionalização das diferentes empresas;
2. Compreender os processos de internacionalização das empresas estudadas;
3. Descrever os fatores de risco percebidos nos negócios internacionais em empresas com diferentes formas de internacionalização;

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O cenário de negócios internacionais, principalmente no que se refere a última década, observou a crescente expansão de empresas oriundas de países emergentes na atuação além-fronteiras. São empresas com pouca tradição em atuação fora de seus países de origem e conhecidas como *late movers*, ou entrantes tardios, visto que em países ditos mais desenvolvidos, movimentações mais intensas para internacionalização já eram realidade desde de meados do século XX (FLEURY; FLEURY, 2007). O Brasil, junto com outras nações emergentes, se insere nesse contexto, o que traz à tona a contemporaneidade da presente investigação que se justifica de maneira teórica e prática nesta seção.

Em uma perspectiva teórica, espera-se que o presente trabalho possa contribuir para o conhecimento relacionado aos campos de internacionalização, risco e percepção de risco. Tal contribuição se mostra necessária, visto que apesar da

centralidade na literatura da busca pelo entendimento acerca do risco na internacionalização, ainda é incipiente o desenvolvimento de pesquisa sobre como tomadores de decisão percebem o risco no processo de entrada em mercados internacionais (ACEDO; JONES, 2007; LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011; EDUARSEN; MARINOVA, 2016).

De forma generalizada, Bromiley *et al.* (2015) argumentam que apesar de haver um crescente número de trabalhos envolvendo risco, sua percepção e gestão em negócios, a pesquisa acadêmica a respeito do tema ainda se encontra em vias de desenvolvimento. Em outras palavras, há espaço para incentivar maior interesse de acadêmicos e praticantes acerca do entendimento da percepção e gestão de riscos, que ainda se mostra reduzido quando em comparação com outros estudos (PAGACH; WARR, 2010; HOYT; LIEBENBERG, 2011; KUBÍCKOVA; TOULOVÁ, 2013; MIKES; KAPLAN, 2014; KHAMENEH; TAHERI; ERSHADI, 2016; MOHAMMED; KNAPKOVA, 2016; EDUARSEN; MARINOVA, 2016).

No caso da internacionalização, García-García, García-Canal e Guillén (2017) afirmam que devido a crescente importância da concorrência baseada no tempo presente nos mercados internacionais, o interesse pela velocidade com que as empresas internacionalizam se ampliou em larga medida nas duas últimas décadas. Entretanto, entende-se que apesar do elevado interesse existente a respeito da lógica da internacionalização – principalmente de empresas de menor porte – os resultados estão distantes de se apresentarem como conclusivos (GARCÍA-GARCÍA; GARCÍA-CANAL; GUILLÉN, 2017).

No que se refere à perspectiva do Empreendedorismo Internacional, discutida na fundamentação teórica do presente trabalho e abordada com foco na percepção dos riscos empresariais existentes em processos de internacionalização, entende-se que o gestor se relaciona com os riscos para explorar novas oportunidades do negócio (LEITE; MORAES, 2014). Para Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), os modos de perceber e enfrentar riscos são atributos da gerência justificados pelas expectativas de retornos superiores quando se trata de realizar novas e desafiadoras ações, como no caso da internacionalização (LEITE; MORAES, 2014).

Grichnik (2008) comenta que a propensão ao risco é o traço da personalidade do tomador de decisão que influencia o comportamento da tomada de risco, mas não o determina. Traços da personalidade do gestor e suas percepções apresentam-se como propulsores da tomada de risco (LEITE; MORAES, 2014). Dessa forma,

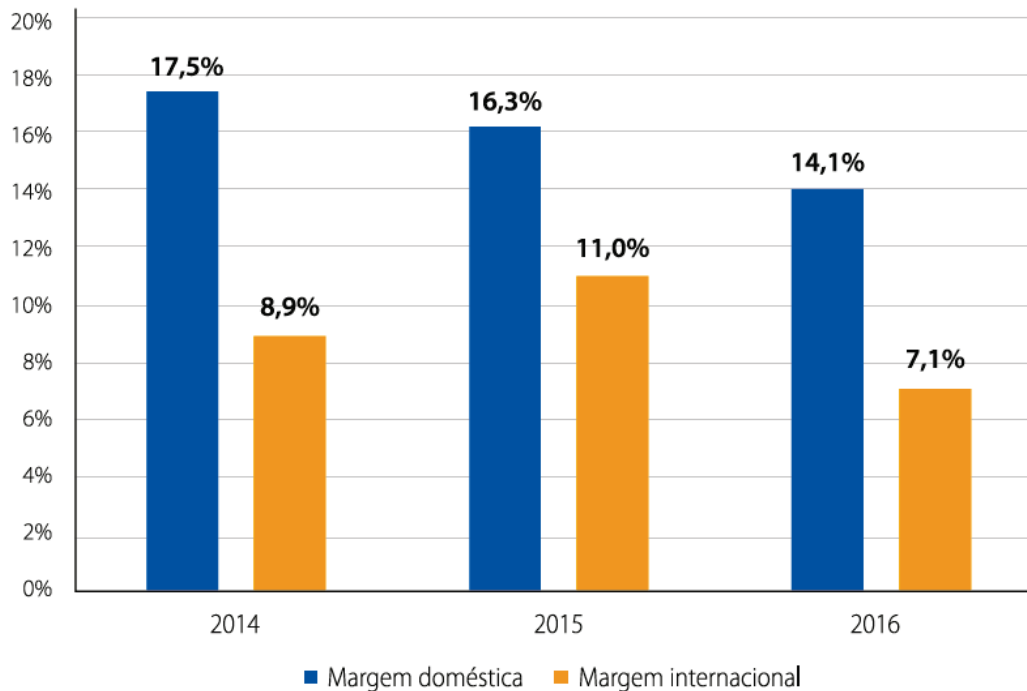
características pessoais do gestor com aptidão para empreender internacionalmente, como proatividade e propensão ao risco e à inovação são vistas como fatores influenciadores do processo de internacionalização (LORCA; AVRICHIR, 2016).

Nesse sentido, percebe-se que os construtos trabalhados na presente pesquisa são passíveis de convergência quando estudados em um contexto como o processo de internacionalização (LORCA; AVRICHIR, 2016; GARCÍA-GARCÍA; GARCÍA-CANAL; GUILLÉN, 2017) e os riscos a ele inerentes (LEITE; MORAES, 2014). É esperado que esse estudo contribua para que tais relações entre construtos sejam observadas, contribuindo para o desenvolvimento teórico-empírico qualitativo do campo de negócios internacionais na literatura brasileira de estudos estratégicos e organizacionais.

No que se refere aos retornos sobre os investimentos realizados no exterior por parte de empresas brasileiras, o atual contexto político-econômico brasileiro e mundial apresenta um cenário de ampliação de riscos. Este cenário se apresenta pelos recentes processos de mudança no referido contexto, que estão impactando de forma cada vez mais evidente o ambiente de negócios e, conseqüentemente, as estratégias empresariais. Tal conjuntura, segundo a versão 2017 do Ranking das Multinacionais Brasileiras desenvolvido pela Fundação Dom Cabral (FDC), vem afetando negativamente a margem de lucro geral das empresas brasileiras internacionalizadas (BARAKAT *et al.*, 2017).

No estudo citado, observa-se que em 2016, a margem média (atuação doméstica e internacional) ficou em 12,8%. Enquanto as margens no mercado doméstico apresentam um padrão de declínio nos últimos anos, em função da recessão pela qual passa o Brasil, as margens das operações internacionais oscilam conforme apresentado na Figura 1 abaixo.

FIGURA 1 – MARGEM DE RETORNOS DOMÉSTICA E INTERNACIONAL



FONTE: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras (2017)

Na versão de 2016 do estudo, vê-se que dentre as empresas internacionalizadas de origem brasileira, 74,5% tiveram seus planos internacionais afetados de alguma forma pelo atual contexto político-econômico do Brasil (BARAKAT *et al.*, 2016). O estudo ainda afirma que, independente da estratégia adotada no mercado doméstico, 78% ampliaram seus investimentos no mercado internacional mesmo havendo a oscilação apresentada. Percebe-se, dessa maneira, que este movimento das empresas objetiva, principalmente, diminuir a dependência em relação ao mercado brasileiro e reduzir riscos operacionais.

Na versão de 2017 da pesquisa, observa-se o posicionamento empresarial acerca também do contexto político-econômico mundial. No estudo, parte das empresas, 74,2%, afirma que suas estratégias internacionais haviam sido impactadas de alguma maneira pelo contexto global, sendo que 15,6% destas alega um impacto considerável. Os principais novos fatores de risco na internacionalização avaliados pelos gestores foram a eleição de Donald Trump nos Estados Unidos da América (EUA) e a eventual saída do Reino Unido da União Europeia. Ambos os fatores também se encontram abordados pelos gestores e empreendedores das empresas pesquisadas na presente dissertação.

O cenário brasileiro e mundial se apresenta, dessa forma, como um possível amplificador dos riscos inerentes aos negócios internacionais. As empresas estudadas na presente pesquisa refletem percepções variadas acerca da questão mencionada e foram afetadas de maneiras distintas pela atual conjuntura vivenciada pelo Brasil.

Dessa maneira, em perspectiva prática, observa-se no presente trabalho que cada vez mais organizações efetuam suas estratégias para atuação além-fronteiras levando em consideração os riscos por elas percebidos no processo. Empresas de pequeno e médio porte, como a maioria das analisadas no presente estudo, apesar de reconhecerem tais riscos ainda lidam com eles de maneira incremental, com base em suas próprias experiências de tentativas realizadas com acertos e erros, fato que pode aumentar a exposição das mesmas aos riscos nos negócios internacionais.

A validade prática da presente pesquisa se apresenta, assim, no desenvolvimento de maior compreensão empírica acerca dos riscos existentes na atuação em negócios internacionais, levando em consideração a maneira como gestores em empresas brasileiras percebem tais riscos. Em termos relacionados a estratégia e análise organizacional, a reflexão acerca da importância de desenvolver metodologias mais estruturadas para lidar com incertezas existentes no cenário de negócios além-fronteiras é uma das contribuições do estudo. Outra contribuição que pode ser citada, é a apresentação de riscos específicos relacionados aos modos de entrada em mercados externos, informações capazes de auxiliar pesquisadores e praticantes atuantes no campo de internacionalização de empresas.

Por conseguinte, o entendimento de que um processo de internacionalização organizacional remete à assunção, percepção e gerenciamento dos riscos inerentes ao ambiente internacional (TOULOVÁ; VOTOUPALOVÁ; KUBÍČKOVÁ, 2014) corrobora de forma similar com a contribuição prática da presente pesquisa, visto que empresas que futuramente passem por processos semelhantes poderão tomar como base os resultados obtidos na investigação empírica e avaliar com maior segurança as decisões que precisam ser tomadas levando em consideração os riscos da atuação além-fronteiras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O contexto internacional das últimas décadas, apresenta a necessidade de entendimento a respeito dos negócios além-fronteiras e suas diversas possibilidades de pesquisa e aplicação prática. Matta, Oliva e Vasconcelos (2015) argumentam que a internacionalização de empresas motivadas pela busca de novos mercados possibilitou sua presença em diferentes países. Isto resultou no incremento da competitividade entre organizações e tal realidade – que exige maior rapidez processual e redução de custos – aumentou a exposição destas a riscos (MATTA; OLIVA; VASCONCELLOS, 2015).

Dito isso, os negócios internacionais abrangem uma série de compromissos e projetos que são planejados pela gestão da empresa. No entanto, observa-se na literatura especializada que os gestores não são capazes de prever e mitigar todos os riscos que são enfrentados no cenário internacional (KUBÍČKOVÁ; TOULOVÁ, 2013). Em outras palavras, nesse contexto, muitas empresas se deparam com falta de informação e conhecimento sobre os mercados estrangeiros, afetando suas percepções de risco e incerteza (RODRIGUEZ; BARCOS; ÁLVAREZ, 2010; LEITE; MORAES, 2014).

Dessa maneira, o presente referencial teórico apresenta como norteadores as principais perspectivas teóricas e conceitos acerca dos construtos trabalhados na pesquisa. A seção expõe estudos sobre as estratégias de internacionalização, bem como as abordagens teóricas com ênfase nas perspectivas comportamentais para negócios internacionais. O risco na internacionalização e os estudos sobre a percepção do mesmo também se encontram apresentados na presente revisão de literatura tendo em vista os objetivos do estudo.

2.1 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Conforme observado na literatura de negócios internacionais, a expansão de organizações para mercados externos ocorre primordialmente por duas formas fundamentais: (1) atender a mercados externos fazendo uso de exportações, quando estes apresentam oportunidades para crescimento, que são caracterizados pelos menores custos e riscos, visto que possuem demandas reduzidas; e (2) por meio do

investimento direto no exterior, mediante instalação de representações comerciais ou unidades produtivas (GUERRA; SENHORAS, 2015; CASSOL *et al*, 2016). Ou seja, a internacionalização pode compreender desde a exportação direta ou indireta, de produtos ou serviços até a internacionalização parcial ou total da produção empresarial por intermédio de investimentos diretos, tornando-se, dessa maneira, uma organização transnacional (CASSOL *et al*, 2016).

Os modos ou formas de entrada, os quais fazem parte da estratégia de internacionalização, dependem das características e objetivos estabelecidos pela empresa que busca tal expansão (CASSOL *et al.*, 2016). Considerando que o processo de internacionalização está envolvido na interação das operações de uma empresa com o mercado externo, as organizações internacionalizadas adotam estratégias distintas para alcançar suas necessidades (FLEURY; FLEURY, 2007). A internacionalização das empresas demanda a expansão dos negócios e com o processo de internacionalização, benefícios e vantagens podem ser percebidos pelas empresas.

Dessa maneira, com base nos trabalhos de Fleury e Fleury (2007) e Amato Neto (2008), no que se refere aos benefícios da internacionalização pode-se destacar (1) a aprendizagem e desenvolvimento de competências, (2) a possibilidade de diversificação de fluxos de caixa, bem como do portfólio geográfico, (3) a melhoria nas capacidades de arbitragem e negociação, entre outros. Logo, a internacionalização, em termos de possíveis vantagens para organizações é capaz de melhorar a posição competitiva e entendimento acerca da concorrência. Entretanto, conforme observado no presente trabalho, o processo de entrada em mercados além-fronteiras pode também expor as empresas aos riscos existentes no cenário internacional, os quais são capazes de afetar seu desempenho a depender das estratégias de entrada e manutenção no mercado externo utilizadas, revelando possíveis desvantagens do processo.

A internacionalização considera os modos de entrada de uma empresa no mercado externo (ROOT, 1994), visto que a variedade destes resulta no aumento do compromisso em relação aos recursos dispendidos para o seu desenvolvimento internacional (DALBOSCO; FLORIANI 2016). Dessa maneira, pode-se observar o modo de entrada como um dos itens imprescindíveis para garantir a efetividade da internacionalização e contribuir para o desempenho organizacional (LU; BEAMISH, 2001; RASHEED, 2005; RUZZIER; ANTONCIC; HISRIC, 2007).

Isto posto, vê-se que os processos de internacionalização podem diferir entre si e apresentar características próprias, no entanto precisam ser coerentes com a estrutura organizacional da empresa e com os objetivos pretendidos na expansão além-fronteiras. Logo, entende-se que os principais modos de entrada em mercados internacionais adotados, segundo a literatura analisada, referem-se às exportações, licenciamento, *franchising*, associações e alianças estratégicas, *joint ventures* e instalação de subsidiárias (IGLESIAS; VEIGA, 2002; GALLINA; BULBA; FLEURY, 2005). A seguir, apresenta-se com maior especificidade as características de tais formas de internacionalização.

A respeito das exportações, observa-se o modo de entrada mencionado por Root (1994), a exportação indireta. Nesta forma de internacionalização o negócio é realizado por meio de um intermediário que está localizado no país do produtor; este intermediário tem a função de exportar o produto. Nesse caso, o fabricante não precisa dominar as normas do comércio internacional, pois são atribuições do intermediário (*trading companies*, comercial importadora/exportadora). Entretanto, na exportação direta a empresa produtora é responsável pela exportação e, assim, necessita obter conhecimentos específicos relacionados aos negócios internacionais (DALBOSCO; FLORIANI, 2016). Dessa forma, é importante ter um profissional ou setor específico na empresa que trate diretamente do processo de exportação.

Ainda com base em Root (1994), tem-se o modo de entrada contratual, o qual configura-se por acordos técnicos, contratos de serviços, contratos de gerenciamento, contratos de produção, licenciamento, franquia, entre outros. Assim, no acordo de distribuição ou comercialização o produtor estabelece acordos formais com o importador para que este distribua e/ou comercialize os produtos no exterior (ROOT, 1994). Nos contratos de licenciamento ou de franquias, a estratégia prevê o estabelecimento de um contrato entre duas empresas, onde uma delas é a detentora de um determinado conhecimento e se compromete a transferi-lo para a outra mediante uma retribuição previamente acordada entre ambas, que nesta ocasião se configura com o pagamento de *royalties* (DALBOSCO; FLORIANI, 2016).

No que se refere ao modo de entrada por meio de investimentos, vê-se que tal estratégia se caracteriza por investimentos individuais em novos empreendimentos, aquisições ou *joint ventures* (KOTABE; HELSEN, 1998). Neste processo, a empresa internacionalizada pode decidir pela abertura de uma filial própria no exterior, fato que se classifica como um investimento relevante, pois é necessário considerar o

ambiente físico e a contratação de funcionários, além da necessidade no desenvolvimento de conhecimentos específicos acerca da legislação vigente no país objetivado e dos procedimentos burocráticos envolvidos no processo (ROOT, 1994).

Em relação ao estabelecimento de alianças estratégicas e *joint-ventures*, observa-se que há compartilhamento de recursos e conhecimento entre as empresas envolvidas, fato que possibilita vantagens na internacionalização na maneira de lidar com barreiras culturais, tarifárias e não tarifárias (DALBOSCO; FLORIANI, 2016). No que se refere a estratégia de aquisição de empresas, a agilidade da entrada no mercado estrangeiro pela possibilidade de compra, enfatiza o grande investimento financeiro no negócio e o conhecimento da legislação e burocracia vigente no mercado externo (DALBOSCO; FLORIANI, 2016).

Por fim, tem-se a estratégia de *Greenfield* que corresponde ao estabelecimento de investimentos financeiros mais elevados em comparação com outras formas de entrada (PENG, 2013). Na *Greenfield*, entende-se que a empresa começa do zero no exterior, pois depende de estabelecimento de um ambiente físico próprio e de conhecimento mais aprofundado a respeito da legislação, burocracia e cultura. Conjuntura que atribui maior custo ao processo de internacionalização (PENG, 2013; DALBOSCO; FLORIANI, 2016).

No Quadro 1, observa-se um resumo explicativo dos principais modos de entrada em mercado externo, bem como são apresentadas vantagens e desvantagens dos mesmos conforme observado na literatura.

QUADRO 1 – MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS EXTERNOS, VANTAGENS E DESAVANTAGENS

Modos de Entrada	Vantagens	Desvantagens
Exportações indiretas: transações comerciais no exterior realizadas por intermediários e envolvendo estruturas de terceiros.	-Concentração de recursos na produção; não é preciso administrar processos de exportação. -Necessidade reduzida de conhecimento sobre mercados externos e negócios internacionais.	-Menor aprendizado sobre negócios internacionais e mercado externo; -Maiores custos de transação, menor controle da distribuição (em relação às exportações diretas), maior dependência dos intermediários.
Exportações diretas: transações comerciais no exterior realizadas por escritórios comerciais e profissionais da própria empresa, que participa de todo o processo de exportação.	-Economias de escala, com a produção concentrada no país de origem; -Maior controle da distribuição (em relação às exportações indiretas).	-Altos custos com o transporte de grandes volumes; -Maior impacto de barreiras comerciais.

<p>Licenciamento: por meio de contrato, empresa no exterior obtém o direito de fabricação e comercialização, utilizando processos, marcas, patente e conhecimento da licenciadora. Há pagamento de taxa e/ou <i>royalties</i>.</p>		
<p>Franquias: similar ao licenciamento, o franqueador concede direitos relativos à marca, processos, conhecimento e produtos para franqueados estrangeiros, recebendo taxa de franquia e <i>royalties</i>. São estabelecidos padrões e regras definidas em contrato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Custos menores do que em aquisições e investimento <i>greenfield</i>; -Menores riscos (do licenciador ou franqueador) na expansão internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> -Pouco controle da tecnologia e do marketing; Requer esforço para manter padronização; -Possibilidade de disseminação de <i>know how</i> e de criação de competidores; -Menor possibilidade de engajamento em coordenação global.
<p>Joint venture: aliança estratégica entre empresas, visando operação conjunta com possibilidade de intercâmbio ou compartilhamento de ativos tangíveis e intangíveis na exploração de um mercado. Não se caracteriza como fusão, pois as empresas permanecem distintas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Compartilhamento dos custos e riscos; -Acesso a conhecimento e ativos do parceiro; -Possibilidade de maior domínio do mercado; -Aproveitamento de sinergias podem alavancar vantagens competitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Possibilidade de divergência de objetivos e interesses entre parceiros; -Possíveis impactos causados por diferenças culturais; -Controle limitado de ambas as partes; -Dificuldade de coordenação internacional.
<p>Aquisição: o investimento envolve a aquisição de uma ou mais unidades de outra empresa no exterior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Possibilidade de absorção de competências, tecnologias, conhecimentos e redes da adquirida; -Habilidade de coordenação global; -Controle integral da unidade; -Maior velocidade de entrada. 	<ul style="list-style-type: none"> -Problemas e riscos políticos em potencial; -Custos elevados; -Problemas de integração pós-aquisição.
<p>Greenfield: unidade construída do zero, com investimento e controle integral da empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Controle integral da unidade; -Proteção da tecnologia e do <i>know-how</i>; -Possibilidade de coordenação global; -Possibilidade maior de padronização global. 	<ul style="list-style-type: none"> -Menor velocidade de entrada (em comparação às aquisições) -Necessidade de adaptação local e de aquisição de conhecimentos necessários para as operações no novo mercado, país e cultura; -Problemas e riscos políticos e legais em potencial; -Custos elevados.

FONTE: Adaptado de Peng (2013)

Expostas as principais maneiras para efetivação dos processos de internacionalização, pode-se dizer que a decisão pela entrada em mercados além-fronteiras revela a necessidade da realização de minuciosa análise acerca do mercado global e das competências internas da organização. Nos tópicos a seguir, encontrar-se-ão apresentadas as diversas perspectivas teóricas acerca dos processos de internacionalização para garantir maior robustez em termos teóricos e

empíricos aos argumentos relacionados as estratégias de entrada em mercados externos. A variedade de abordagens evidencia a amplitude de posicionamentos no referente à temática.

2.2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A literatura é extensa quando trata do assunto de internacionalização de empresas. Ela apresenta inúmeros modelos e teorias desenvolvidas ao longo dos últimos 50 anos que buscam explicar as motivações e as estratégias corporativas adotadas por uma empresa para se internacionalizar. Conforme Kogut e Zander (1993), o estudo sobre a internacionalização de empresas tende a ser dividido em perspectivas que abrangem o lado econômico, a teoria organizacional, história e política. Estas perspectivas são complementares no sentido que a empresa internacionalizada é uma organização que se desenvolve para além de sua origem nacional objetivando atuar em mercados externos.

Dito isso, existem duas linhas de pesquisa defendida por diversos autores que contribuíram com a temática ao longo dos anos. A primeira delas é estabelecida como norteadora para a presente pesquisa, se baseia em abordagens comportamentais, nas quais o conhecimento da empresa sobre as diversas variáveis do mercado são determinantes para o processo de internacionalização.

Pesquisadores seminais da abordagem comportamental, Johanson e Vahlne (1977, 1990), da escola de Uppsala (discutida com maior profundidade no tópico 2.3), defendem a internacionalização de empresas como um processo do qual a empresa gradualmente intensifica sua atuação em um determinado país para posteriormente mover-se em direção a países fisicamente mais próximos. Para eles, o processo de entrada em um novo país deve ser feito de maneira incremental, ou seja, à medida que se obtêm melhor conhecimento das particularidades do mercado, enquanto incertezas, riscos e imperfeições de informações são levadas em consideração pelos gestores responsáveis (JOHANSON; VAHLNE, 1990). Este modelo afirma a importância da empresa de se beneficiar do aprendizado sucessivo através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros além de defender que os investimentos iniciais sejam realizados em países com baixa distância psíquica do país de origem.

No contexto posterior aos estudos da escola de Uppsala, uma nova perspectiva teórica para a abordagem comportamental foi desenvolvida a partir dos estudos de Forsgren e Johanson (1992), a teoria de *networks*, ou das redes de relacionamento. A perspectiva defende que toda empresa está inserida em uma rede de relações e, por esse motivo, o grau de internacionalização de uma empresa passa a depender do nível de internacionalização da rede em que a empresa se encontra inserida. Para os autores, as teorias de cunho comportamental tendem a ser melhor aplicadas para empresas menores e no início de seu processo de internacionalização. A perspectiva de *networks* se encontra mais aprofundada no tópico 2.3.2 da presente pesquisa.

A segunda abordagem se baseia nas teorias de cunho econômico que procuram explicar quais as características das empresas e dos mercados estimulam a internacionalização. Para Fleury e Fleury (2007), a abordagem econômica parte do pressuposto de que as empresas se internacionalizam ou para explorar vantagens competitivas ou para internalizar transações que seriam mais ineficientes ou mais caras se fossem feitas pelos mecanismos de mercado.

Nessa perspectiva, Hymer (1976) defende o controle sobre as atividades internacionais da empresa. Para o autor, o investimento direto no exterior era uma forma de neutralizar a concorrência, as vantagens competitivas e a internalização das imperfeições do mercado. Em outras palavras, sua abordagem teórica, a teoria do Poder de Mercado surgiu pela necessidade de estudos sobre o investimento direto no exterior, motivado pelo desejo dos investidores em obter controle e poder sobre o mercado.

Em resumo, Hymer (1976) ressalta que com base em análise de custo-benefício, a opção de realização em investimento direto no exterior se apresenta como a mais adequada aos objetivos estratégicos de uma organização, visto que a empresa multinacional busca eliminar a concorrência no mercado local por meio da aquisição de empresas locais e pela ideia de que o controle direto se apresenta mais lucrativo diante das dificuldades e custos associados em administrar um licenciamento. Na referida teoria, três motivos principais pelas quais as empresas decidem investir diretamente no exterior, são apresentados: neutralizar os concorrentes, explorar vantagens competitivas e possibilitar diversificação (CASSOL *et al.*, 2016).

Ainda no cenário das abordagens econômicas da internacionalização, observa-se a Teoria da Internalização, a qual foi desenvolvida ainda na década de 1970 e baseia-se na premissa de quanto maior o risco de uma empresa em perder seu

conhecimento específico, maior o incentivo para internalizar transações (TANURE; DUARTE, 2006). O estudo de Rugman e Brewer (2001) defende que uma empresa se internacionaliza por meio de investimento direto no exterior quando o custo percebido em realizar internamente as atividades internacionais é menor que o de subcontratá-las no mercado externo. Em outras palavras, a decisão de se internacionalizar por investimento direto ocorre quando os benefícios da internalização superam os custos. Para Guedes (2007), a decisão de internalização ocorre de acordo com os seguintes parâmetros: (i) fatores específicos da indústria (produto e estrutura de mercado), (ii) fatores específicos da região, (iii) fatores específicos do país (incluindo políticas governamentais) e (iv) fatores específicos da firma.

Outra teoria defendida pela abordagem econômica é o paradigma eclético, resultante do trabalho de Dunning (1993, 1998 e 2001) que procura combinar elementos das diversas abordagens teóricas anteriores. Dito isso, para Hemais (2004), o paradigma explica que a firma, quando decide iniciar uma produção internacional, deve possuir alguma vantagem diferencial sobre seus competidores. De posse dessa vantagem, a firma irá internalizar a produção se perceber que essa é a melhor solução, em vez de ceder seus direitos a outra firma. Finalmente, deve haver um interesse econômico em localizar a produção em mercados estrangeiros, de modo a capturar os benefícios econômicos existentes em locais diferentes. Estas são, portanto, as três colunas do paradigma: (i) vantagem de propriedade (*ownership-specific advantage* – O), (ii) vantagem de localização (*location-specific advantage* – L) e (iii) internalização (*internalization* – I). Dunning (2001) defende que os determinantes da atividade das empresas multinacionais estão firmados na justaposição das três vantagens mencionados.

Segundo Dunning (1993), o principal objetivo de uma empresa se internacionalizar está em garantir rentabilidade de longo prazo, sendo que esta é composta por dois elementos. Em primeiro lugar, a rentabilidade obtida pela própria operação no exterior. Em segundo, os efeitos que a produção externa possui sobre toda a organização. Tal efeito pode ser positivo no caso de o investimento culminar em um aumento na produção doméstica ou redução de custos. Mas também pode ser negativo como no caso da produção de uma empresa no exterior substituir a produção de outra também no exterior (DUNNING, 1993).

Em contrapartida, algumas empresas contam com operações produtivas no exterior como parte de uma estratégia de competitiva global coerente e coordenada e

não como uma garantia de rentabilidade a longo prazo. Entretanto, observa-se que estes são casos característicos de empresas multinacionais com relativa experiência e já consideradas globais (DUNNING, 1993). Empresas de menor porte ou que estão em processos iniciais de internacionalização tendem a se abrir para mercados externos em busca da mencionada rentabilidade de longo prazo.

As perspectivas teóricas de cunho econômico explanadas se apresentam como importantes abordagens nos estudos de internacionalização e oferecem debates capazes de enriquecer teórica e empiricamente as abordagens comportamentais definidas como norteadoras do presente estudo. A seguir, encontram-se discutidas em profundidade as teorias da internacionalização com base nas perspectivas comportamentais. Tais debates servirão de pano de fundo no presente estudo na compreensão acerca das percepções de riscos em negócios internacionais.

2.3 ABORDAGENS COMPORTAMENTAIS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

A realidade do contexto internacional das últimas décadas, apresenta a necessidade de entendimento a respeito da lógica de internacionalização e suas diversas possibilidades de pesquisa e aplicação prática. Cintra e Mourão (2005) definem internacionalização como um processo de concepção do planejamento estratégico e sua respectiva implementação, a fim de que uma empresa possa operar em países diferentes daquele no qual foi originada. Outra definição acerca do processo de internacionalização é a de Peng (2013), a qual é adotada como norteadora na presente pesquisa e que considera a internacionalização como um processo de crescente envolvimento por parte de uma empresa no mercado de outros países fora de sua base de origem.

Dessa forma, nesta seção são apresentadas as abordagens comportamentais dos estudos em negócios internacionais e seu potencial de utilização no que se refere ao desenvolvimento do estudo proposto acerca dos riscos existentes no processo de abertura a mercados externos observando as percepções de líderes organizacionais vinculados ao processo mencionado em suas empresas.

O surgimento das teorias e perspectivas comportamentais se deu nos anos 1970, quando pesquisadores da Universidade de Uppsala se dedicaram a estudar de que forma as empresas suecas internacionalizavam seus negócios. Assim, a

introdução dessa linha de pensamento fez com que os estudos de negócios internacionais deixassem de analisar fatores puramente econômicos, característica em voga naquele momento, e começassem a observar o tema sob a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional (HILAL; HEMAIS 2003). Essa abordagem comportamental nos estudos de negócios internacionais buscava superar as limitações das abordagens econômicas, principalmente no que se refere ao processo de internacionalização de empresas de menor porte (DIB, 2008; RÊGO; DIB; BEMVINDO, 2016).

O modelo de internacionalização processual da escola de Uppsala; a perspectiva de redes de relacionamento ou *Networks*; o Empreendedorismo Internacional e a abordagem das chamadas *Born Global* serão os tópicos relacionados as abordagens comportamentais da internacionalização de empresas que serão aqui trabalhados por suas possibilidades de garantir um maior entendimento a respeito da atuação do empreendedor ou gestor em processos de internacionalização e sua percepção de riscos e incertezas inerentes aos negócios internacionais.

2.3.1 Escola de Uppsala

O Modelo de internacionalização processual de Uppsala, também chamado de Modelo de Uppsala, possui essa nomenclatura pelo fato de seu desenvolvimento ter ocorrido na universidade sueca de mesmo nome. O marco referencial de seu desenvolvimento teórico foi uma coleção de trabalhos elaborada a partir de estudos empíricos sobre a internacionalização de empresas na Suécia (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). O modelo, em essência, parte de um posicionamento comportamental da organização com base nos estudos seminais de Penrose, Cyert e March, e Aharoni (MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009). Assim, nessa perspectiva, uma empresa internacional é vista como “uma organização caracterizada por limitada racionalidade, processos de aprendizado com base em ação e uma complexa e dispersa estrutura em termos de recursos, competência e influência” (BJÖRKMAN; FORSGREN, 1997, p.15).

Em termos de características, vê-se que o modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) é baseado em três pressupostos segundo Borini *et al.* (2006): (1) a falta de conhecimento é o maior obstáculo na internacionalização; (2) o conhecimento

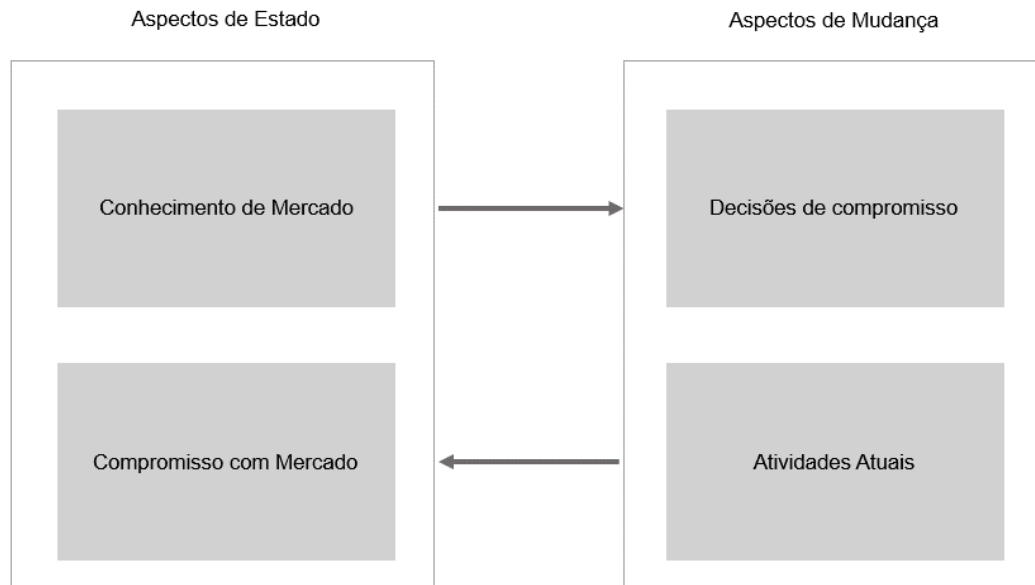
adquirido por meio da experiência é considerado o mais importante no que se refere à internacionalização; (3) a empresa se internacionaliza investindo os recursos de maneira gradual. Ou seja, o modelo se trata de um processo de aprendizagem. Colocando de outra forma, é possível pressupor que o maior obstáculo – no referido modelo – para o processo de internacionalização é a falta de conhecimento.

Logo, o conhecimento adquirido pela organização a respeito da experiência em determinado mercado estrangeiro é essencial para os processos de internacionalização. Dessa maneira, a empresa consegue se internacionalizar investindo gradualmente seus recursos. A firma então investe em dado mercado, adquire conhecimento a seu respeito e, assim, desenvolve suas competências de realizar novos investimentos nesse mercado e de alocar recursos de forma mais proveitosa (BORINI *et al.*, 2006). Tal fato possibilita a construção de um fluxo estratégico no que se refere aos modos de entrada no mercado estrangeiro, partindo de menor para um maior envolvimento (BORINI *et al.*, 2006) de maneira gradual.

Em resumo, o Modelo de Uppsala estabelece que a internacionalização empresarial é um processo no qual as empresas gradativamente aumentam seu envolvimento em mercados estrangeiros, e que as características deste processo influenciam o padrão e o andamento da internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977; CARVALHO; DIB, 2013). O modelo se baseia na ideia de que o conhecimento relacionado ao mercado estrangeiro é primordial para a definição e comprometimento de recursos empresariais assumidos em relação a esse mercado (CARVALHO; DIB, 2013). Dessa maneira, entende-se que existe uma relação entre compromisso e conhecimento, na qual um maior conhecimento de mercado leva a um maior compromisso de recursos a ele direcionados (CARVALHO; DIB, 2013).

Duas particularidades ou aspectos do mecanismo de internacionalização são destacadas no referido modelo, o de estado e o de mudança. Assim, as particularidades de estado são o compromisso com o mercado e o conhecimento de mercado e as de mudança são as atividades de negócios atuais e as decisões de compromisso, conforme mostrado na Figura 2. Os aspectos de estado e os de mudança se influenciam de forma recíproca, gerando ciclos causais (JOHANSON; VAHLNE, 1990; CARVALHO; DIB, 2013).

FIGURA 2 – MECANISMO BÁSICO DE INTERNACIONALIZAÇÃO



FONTE: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977, p. 26).

As particularidades de estado ainda podem ser subdivididas. O compromisso de mercado pode ser separado em nível de compromisso e na quantidade de recursos utilizados, ao passo que o conhecimento de mercado pode ter duas categorizações, a do conhecimento geral/específico e a do conhecimento objetivo/experiencial (CARVALHO; DIB, 2013). Nessa última categoria, o conhecimento objetivo é o que pode ser passado ou ensinado; o experiencial é o que pode ser adquirido pela experiência pessoal propriamente dita (CARVALHO; DIB, 2013). Observa-se assim que o modelo admite que o conhecimento de mercado, estando inclusos os conhecimentos de seus problemas e oportunidades, é adquirido primeiramente por meio da experiência das atividades rotineiras de negócios (CARVALHO; DIB, 2013).

Nessa lógica, entende-se que o conhecimento de mercado experiencial é crítico, pelo fato de que “cria o quadro para a percepção e formulação de oportunidades de negócios ‘concretas’, enquanto o conhecimento de mercado objetivo somente proporciona a formulação de oportunidades ‘teóricas’” (CARVALHO; DIB, 2013, p. 40). Dessa maneira, vê-se que o conhecimento experiencial é uma importante força impulsionadora para o processo de internacionalização na perspectiva de Uppsala. Dito isso, é também importante afirmar na lógica do modelo que esse tipo de conhecimento é a principal maneira de se reduzir a incerteza ou risco de mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1990; CARVALHO; DIB, 2013).

Assim, conforme observado no trabalho de Rêgo, Dib e Bemvindo (2016), o processo de internacionalização – na leitura de Uppsala – não seria dado por uma análise de todos os fatores macroeconômicos relevantes resultando em uma alocação ótima de recursos, e sim por um processo incremental, levando em consideração a racionalidade limitada das empresas e seus gestores e objetivos de redução de risco.

O modelo traz uma visão da matriz corporativa sobre as operações estrangeiras (BORINI *et al.*, 2006). À medida que consegue reduzir a percepção de risco e incerteza sobre as operações estrangeiras, a matriz pode aportar maiores investimentos na subsidiária, tanto em termos financeiros quanto estratégicos, no que tange à alocação de recursos e capacidades sob responsabilidade da subsidiária (BORINI *et al.*, 2006). O pressuposto é de que uma vantagem competitiva sustentável internacionalmente depende dos ativos tangíveis e intangíveis específicos da empresa. Conforme observado, a internacionalização pode, dessa forma, ser entendida como um processo de acúmulo de conhecimento e competências por meio da aprendizagem das empresas. Muitas organizações, nessa lógica, falham ao entrar em mercados internacionais devido à falta de recursos e de competências (BORINI *et al.*, 2006).

Sendo um modelo cuja origem se deu nos anos 1970 e 1980, visualiza-se no contexto atual algumas limitações. A saber: O modelo de Uppsala possui, em essência, um posicionamento linear, esquemático e até mesmo determinista, ou seja, não é considerada a possibilidade de exclusão de etapas no processo, fato essencial para empresas de países emergentes, como no caso do Brasil, e para as do atual momento digital (BORINI *et al.*, 2006). O modelo também não considera que a sequência e a velocidade do processo de internacionalização podem ser afetadas por ambientes de negócios distintos e não aborda o fato de que, à medida que a empresa aprende sobre determinado mercado internacional, ela reduz o grau de incerteza e, conseqüentemente, a necessidade de se desenvolver de forma gradual (BORINI *et al.*, 2006). Além disso, o modelo assume a internacionalização como um processo com direção única, não abordando a possibilidade de a organização decidir deixar de investir no mercado estrangeiro.

Destarte, percebe-se que o atual estágio dos estudos na área de internacionalização mostra que a questão do desenvolvimento gradual não é, necessariamente, uma regra a ser seguida por todas as organizações. A percepção da empresa não é o único fator capaz de explicar o maior ou menor comprometimento em operações estrangeiras. Observa-se, assim, que as redes de relacionamento nos

mercados estrangeiros também desempenham importante papel no processo (JOHANSON; MATTSSON, 1988).

A esse respeito, no que se refere a redes de relacionamento, nota-se que existem tanto as redes externas como as internas (BORINI *et al.*, 2006). A rede externa, nessa perspectiva, seria resultado do relacionamento da subsidiária com os parceiros de negócio, como fornecedores, instituições de pesquisa, empresas de propaganda (ANDERSSON, FORSGREN; HOLM, 2002; BORINI *et al.*, 2006). A rede interna, por sua vez resultaria do relacionamento da subsidiária com as outras subsidiárias (BJORKMAN; FORSGREN, 2000; BORINI *et al.*, 2006). A perspectiva das redes de relacionamento ou *Networks* é uma abordagem que surge a partir dos estudos realizados em Uppsala, conforme veremos a seguir.

2.3.2 Perspectiva de *Networks* e o modelo de Uppsala revisado

O papel das redes em promover a internacionalização das firmas é indiscutível na literatura de negócios internacionais (MORAES; DA ROCHA; DA SILVA, 2017). Um estudo empírico pioneiro realizado por Coviello e Munro (1997) mostrou que 64% das pequenas firmas de *software* pesquisadas iniciaram atividades internacionais de maneira passiva, por meio de contatos pertencentes a redes pessoais ou de negócios. Os autores propuseram um modelo baseado em visão mais ampla do processo de internacionalização, aliando o conceito de rede ao de internacionalização gradual. Essa visão assume que o processo de criação da rede de relacionamentos resulta da interação entre conhecimento e comprometimento (JOHANSON; VAHLNE, 2011; MORAES; DA ROCHA; DA SILVA, 2017).

Carvalho e Dib (2013) argumentam que diversas pesquisas relacionadas à internacionalização de empresas mostram a importância de redes de relacionamento para o processo de entrada em mercados externos. Já num contexto de críticas ao modelo de Uppsala, que originou perspectivas como a de *networks*, observou-se que a escolha do modo de entrada é contingente e contextual, e não precisa ser necessariamente gradual (CARVALHO; DIB, 2013). Para tal perspectiva, as redes de relacionamentos possuem influência tanto na seleção quanto nos modos de entrada em mercados externos (COVIELLO; MUNRO, 1997; CARVALHO; DIB, 2013).

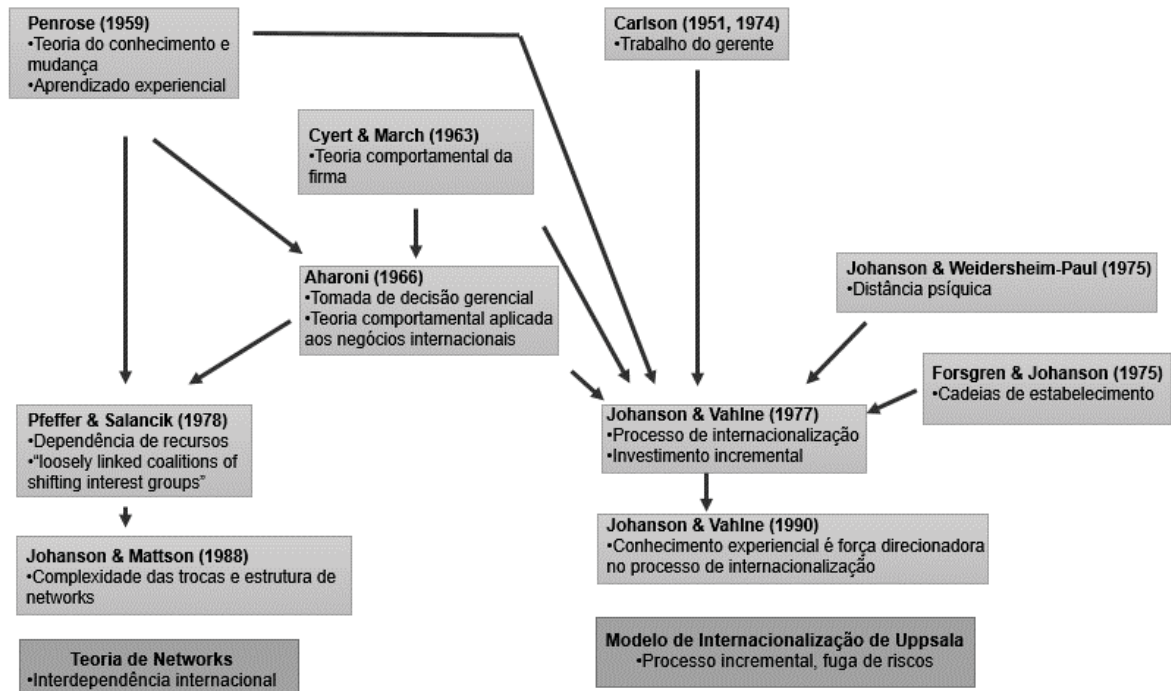
O comportamento das empresas mudou bastante desde a criação do modelo de Uppsala. Atualmente, há o entendimento de que a internacionalização pode não

ser nem processual, nem precisar seguir necessariamente as etapas da cadeia de estabelecimento (CARVALHO; DIB, 2013). Muitas empresas já se internacionalizam desde a sua formação (MCDOUGALL, SHANE; OVIATT, 1994) como é o caso das empresas *Born Globals*, cujo estudo nasce nesse contexto de reflexão sobre novos modelos de internacionalização com base em empresas menores capazes de relativizar o modelo processual com sua internacionalização precoce.

Da mesma forma que o Modelo de Uppsala, a perspectiva de *Networks* também possui suas origens acadêmicas no continente europeu. De acordo com os estudos de Johanson e Matsson (1988), as organizações estabelecem relacionamentos de longo prazo umas com as outras e o conjunto desses relacionamentos formaria a *network* – ou rede de relacionamento – da empresa. Os autores apresentam, então, o fato de que essas conexões estabelecidas influenciam os processos e decisões relacionadas a internacionalização (RÊGO; DIB; BEMVINDO, 2016).

A perspectiva de *Networks* é considerada, na literatura especializada, uma evolução da Escola de Uppsala (SILVA; CHAGAS; SIQUEIRA, 2012). Dessa forma, a abordagem das redes de relacionamento, em vez de focar os fatos econômicos para explicar a internacionalização empresarial, se concentra nas conexões cognitivas e sociais formadas entre atores que mantêm relacionamentos em seus negócios, em outras palavras, relacionamentos específicos com atores envolvidos no processo de internacionalização (BJOOKMAN; FORSGREN, 2000). Assim, a grande contribuição da abordagem das *networks* consiste na exploração dos potenciais relacionamentos internacionais de uma maneira mais abrangente, passando a não ser percebida, somente, como uma questão de direcionar a produção para o exterior (HILAL; HEMAIS 2003). Os estudos da perspectiva de *networks* possuem a mesma base conceitual relacionada ao estudo de internacionalização de empresas visto até aqui (WEISFELDER, 2001), conforme observado na Figura 3.

FIGURA 3 – BASES CONCEITUAIS DAS PERSPECTIVAS COMPORTAMENTAIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO



FONTE: Adaptado de Weisfelder (2001 p. 27).

As redes de relacionamentos são usadas pelas organizações como pontes para facilitação de entrada em outros mercados (SILVA; CHAGAS; SIQUEIRA, 2012). Enquanto a literatura tradicional relacionada à entrada em mercado estrangeiro procura descrever de que forma as firmas decidem a respeito de mercados, modos de entrada e planejamento da entrada, a abordagem das redes de relacionamentos se concentra em como os atores existentes influenciam na entrada de novas empresas na rede estrangeira (BJORKMAN; FORSGREN, 2000). Assim, percebe-se que a perspectiva de *networks* possibilita o entendimento de que os contextos de negócios são compostos por relações específicas com outros atores e, além disso, melhora a compreensão dos fatores decisivos existentes na lógica da internacionalização de empresas (BJÖRKMAN; FORSGREN, 2000).

No contexto atual de estudos, as redes continuam a ser entendidas como importantes no decorrer do processo de internacionalização. Seus impactos podem ser positivos, no sentido de criar novas oportunidades. Mello, Rocha e Maculan (2009) argumentam que, por exemplo, à medida que são desenvolvidos contatos no ambiente externo e são estabelecidas relações de confiança entre as partes

envolvidas, cresce a possibilidade de a empresa incrementar seu comprometimento com o mercado internacional.

Entretanto, é possível também notar que as redes podem impor limitações às decisões das empresas (MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009). Mattson (1989) analisou o desenvolvimento posterior das firmas em redes, após o período inicial de entrada no negócio e observou que as relações desenvolvidas anteriormente teriam influência sobre as oportunidades e mesmo restrições com que a organização se defrontaria em seu desenvolvimento posterior (MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009). Ou seja, participando de uma rede, a empresa veria reduzida suas possibilidades de tomar decisões por si mesma, tendo em vista a interdependência existente na rede de relacionamento.

Outra observação importante é o fato de que a perspectiva de *networks* tenta solucionar as deficiências de Uppsala também no que tange à ideia de distância psíquica (BORINI *et al.*, 2006), a qual evidencia a importância de questões como a diferença entre as línguas, educação, cultura, sistema político, assim como práticas de negócios, desenvolvimento econômico, e do fluxo comércio entre países (OLIVEIRA, VASCONCELLOS; 2008; DECOSTER, 2014). Essa abordagem apresenta de que forma a percepção dos gestores pode afetar o processo de escolha dos mercados, no que se refere ao nível de decisão individual. Em outras palavras, o gestor responsável pela operação influencia as estratégias de internacionalização da empresa (BORINI *et al.*, 2006). O tópico de empreendedorismo internacional aprofundará um pouco mais essa questão.

Diante das frequentes críticas a que foi submetido nas últimas décadas, o Modelo de Uppsala foi revisado e atualizado levando em consideração as mudanças nas práticas de negócios e também os avanços teóricos desde sua primeira apresentação, em meados da década de 1970. Com a integração do conceito de *network*, o modelo foi reformulado e originou importantes mudanças conceituais em relação às definições originais (JOHANSON; VAHLNE, 2009; CARVALHO; DIB, 2013).

A empresa no atual estágio do modelo é definida como uma entidade de negócios baseada primeiramente em atividades de troca, e não mais baseada na produção (CARVALHO; DIB, 2013). O ambiente empresarial, nessa lógica, pode ser visualizado como uma rede de relacionamentos, em vez de um mercado estagnado, com fornecedores e clientes independentes (CARVALHO; DIB, 2013).

Com a reformulação, Johanson e Vahlne (2009) argumentam que a base da incerteza não é mais tanto a distância psíquica, mas a condição de estar fora da *network*. A condição de ser membro de uma rede específica de relacionamento é necessária, mas não suficiente, para uma internacionalização de sucesso, e, portanto, de forma contrária, há o peso de ser estranho à rede (CARVALHO; DIB, 2013). Além disso, o modelo induz o entendimento de que relações oferecem possibilidades de aprendizado e construção de confiança e comprometimento, fatores entendidos após a reformulação como importantes requisitos para a internacionalização (CARVALHO; DIB, 2013).

Dito isso, o aprendizado pode ter relação com dois tipos de conhecimento, sendo eles: o conhecimento de mercado institucional e o conhecimento de mercado específico (CARVALHO; DIB, 2013). O primeiro exemplo de conhecimento está relacionado a fatores institucionais como idioma, legislação e regulamentação, e sua ausência está relacionada ao peso do exterior (JOHANSON; VAHLNE, 2009). O segundo exemplo de conhecimento encontra-se relacionado com o ambiente de negócios da empresa, que consiste das firmas com as quais se faz negócios e também dos relacionamentos entre as empresas desse ambiente. A ausência desse segundo exemplo, o conhecimento de mercado específico, está relacionada com a questão e a dificuldade de ser estranho à rede (JOHANSON; VAHLNE, 2009; CARVALHO; DIB, 2013).

As mais importantes alterações do modelo de Uppsala na reformulação estão relacionadas à formação de conhecimento sobre dado mercado e ao impacto do conhecimento no comprometimento da firma por esse mercado (CARVALHO; DIB, 2013). A relevância dessas modificações se forma pelo reconhecimento de que o ambiente da empresa é constituído de *networks*, fato que tem consequências sobre os processos de aprendizado e de desenvolvimento do comprometimento, além da identificação e exploração de oportunidades (JOHANSON; VAHLNE, 2009; CARVALHO; DIB, 2013).

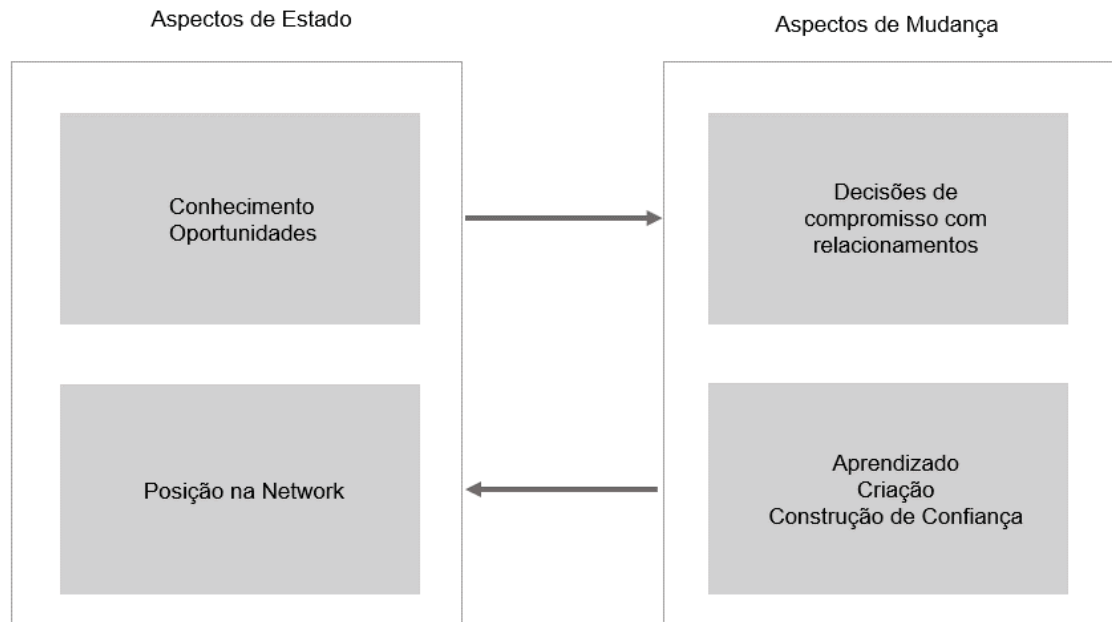
Oportunidades surgem pelo aprendizado e conhecimento gerados nessas relações e alguns conhecimentos são gerados apenas por membros de *networks* a partir de relações de grande compromisso oriundo de ambas as partes, o que permite que as envolvidas desenvolvam oportunidades únicas, com base em um corpo de conhecimento comum (CARVALHO; DIB, 2013). Dessa forma, entende-se que a entrada em um mercado externo estaria mais relacionada à criação de oportunidades

dentro de uma *network* do que à superação propriamente dita de incertezas institucionais existentes no mercado, como era originalmente proposto no Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

O modelo reestruturado mantém a existência das duas particularidades ou aspectos de estado e de mudança, e também mantém que os aspectos de estado e os de mudança se influenciam de forma mútua, continuando a criar ciclos causais. Logo, o modelo descreve processos cumulativos e dinâmicos de aprendizado, construção de compromisso e de confiança (JOHANSON; VAHLNE, 2009; CARVALHO; DIB, 2013). Entretanto, as definições básicas foram reformuladas. Nos aspectos de estado, a ideia de “conhecimento de mercado” foi ampliada para outros dois termos: “conhecimento” e “oportunidades”, assumindo que as oportunidades são o fator mais importante do corpo de conhecimento e o que, de fato, pode impulsionar a internacionalização.

O outro aspecto de estado, “compromisso com mercado”, foi reformulado para “posição na *network*”, assumindo que a internacionalização é feita dentro de redes dependentes de relações entre as partes, caracterizadas por níveis de conhecimento, confiança e compromisso (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Por essa razão, nos aspectos de mudança, as “atividades atuais”, presentes no modelo anterior foram modificadas para seus resultados, sendo eles: “aprendizado, criação e construção de confiança”. Dessa maneira, o último aspecto de mudança, “decisões de compromisso”, foi atualizado para “decisões de compromisso com relacionamentos”, para esclarecer que o compromisso agora é com as *networks* (JOHANSON; VAHLNE, 2009). A Figura 4 traz, dessa forma, o mecanismo atualizado de internacionalização de Uppsala.

FIGURA 4 – MECANISMO DE INTERNACIONALIZAÇÃO ATUALIZADO



FONTE: Adaptado de Johanson e Vahlne (2009, p. 1424).

O Modelo de Uppsala reformulado, conhecido como “modelo de processo de internacionalização de rede de negócios” ou *business network internationalization process model* no original (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010), estabeleceu-se como base para estudos acadêmicos da atual década, que visam principalmente expandir seus horizontes teóricos e testar a aplicabilidade empírica da atualização. Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) argumentam que a internacionalização pode ser tanto a consequência de uma empresa buscar melhorar sua posição em uma ou mais *networks*, quanto o resultado de uma ação empreendedora. Com isso, o modelo revisado pode ser ajustado para incluir os efeitos do empreendedorismo (CARVALHO; DIB, 2013), possibilitando relações com outras perspectivas de cunho comportamental da internacionalização como a do empreendedorismo internacional observado a seguir.

2.3.3 Empreendedorismo Internacional

As abordagens teóricas de internacionalização de cunho tradicional, desenvolvidas nos anos 1970, como o modelo processual de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), e as demais teorias com foco nos estágios vivenciados por uma organização no processo de internacionalização – como a perspectiva do empreendedorismo internacional – são resultado de um contexto específico. Essas

abordagens partiram da observação empírica do processo de internacionalização de empresas na primeira parte do século XX, em que tais processos eram mais lentos e, de forma geral, característicos de empresas maiores, particularmente quando se falava de investimento direto no exterior (MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009). As teorias tradicionais visualizavam o fenômeno da internacionalização como característico de estágios mais avançados na vida da empresa, quando ela já houvesse adquirido certa amplitude em sua dimensão (MCDOUGALL, 1989; CARNEIRO; DIB, 2007).

Posteriormente – conforme abordado anteriormente – ao final da década de 1980, desenvolvimentos teóricos no campo de redes foram incorporados às teorias comportamentais de internacionalização, já que as evidências empíricas mostravam que, cada vez mais, as empresas se internacionalizavam em conjunto, particularmente as de pequeno e médio porte (BONACCORSI, 1992; MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009; JOHANSON; VAHLNE, 2009). Nos EUA, os estudos de McDougall e Oviatt, iniciados no final da década de 1980, tornaram-se referência na área de estudos estratégicos organizacionais e internacionalização.

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

Pode-se observar então duas correntes de pensamento, concomitantes e inter-relacionadas, que registraram, estudaram e teorizaram sobre o novo fenômeno de internacionalização de pequenas empresas empreendedoras no contexto do processo de globalização: a corrente ligada a empreendedorismo internacional e a ligada aos estudos sobre as chamadas *Born Global* (empresas “nascidas” globais por definição). A primeira partiu da amplamente abordada teoria sobre empreendedorismo, somada a questão da expansão além-fronteiras nacionais (MCDOUGALL, 1989), e a segunda teve caráter mais indutivo, desenvolvendo-se a partir de estudos empíricos em organizações nas quais a ideia de internacionalização – de maneira generalizada – já fazia parte do seu plano de fundação (MADSEN; SERVAIS, 1997).

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

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

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

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

Além disso, sabe-se que o foco dos estudos sobre internacionalização estavam – nas décadas anteriores – direcionados apenas para grandes empresas já estabelecidas, enquanto o empreendedorismo possuía olhares somente para o mercado local Oviatt e McDougall (2000). Ou seja, os estudos sobre empreendedorismo internacional ampliaram, então, a visão desses dois campos de estudo, incluindo novos negócios com menor porte no primeiro e trazendo o segundo para uma abordagem internacional, traduzindo um fenômeno observado em diversos países (KNIGHT, 2000).

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

Dito isso, entende-se que o empreendedor exerce papel fundamental na internacionalização de novos negócios internacionais (MCDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994; ANDERSSON, 2000). Sua relevância para a abordagem dos negócios

internacionais era já percebida desde a pesquisa de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), utilizada como base para o modelo de Uppsala, quando os autores reconheceram que as organizações cujos gestores possuíam experiência internacional prévia idealizavam o investimento em novos mercados desde os momentos iniciais de suas operações. Assim, compreende-se que características pessoais do empreendedor são observadas, no Empreendedorismo Internacional, como essenciais para o entendimento do fenômeno dos processos de internacionalização, incluindo atitudes, motivações, conhecimento e experiência (ANDERSSON, 2000; SIMÕES; DOMINGUINHOS, 2005; MELLO; ROCHA; MACULAN, 2009).

Os aspectos cognitivos presentes na figura do empreendedor aqui apresentado também são considerados vitais para a compreensão da percepção de oportunidades internacionais (ZAHRA e GEORGE, 2002; ZAHRA, KORRI; YU, 2005) e viabilização organizacional dessas oportunidades (SIMÕES; DOMINGUINHOS, 2005). A questão da paixão e vontade do empreendedor, por exemplo, é um tema que tem motivado um crescente número de pesquisadores (FERREIRA; MELLO, 2013). Tal interesse se deve à ideia de motivação do empreendedor, que contribuiria para o crescimento do negócio e a criação de algo novo. Essa paixão e motivação seriam importantes para a solução de problemas, mitigação de riscos, persistência e criatividade para lidar com negócios internacionais (LAAKSONEN; AINAMO; KARJALAINEN, 2011; FERREIRA; MELLO, 2013).

Ao levar críticas existentes em consideração, vê-se que Coviello, McDougall e Oviatt (2011) reconhecem as controvérsias existentes a respeito do tema e organizam as diversas contribuições dos pesquisadores da área em cinco agrupamentos, sendo eles: as publicações iniciais, que auxiliaram no estabelecimento do empreendedorismo internacional como um campo de estudos; as revisões teóricas que classificaram subgrupos – onde temos as *Born Global* como exemplo; o terceiro evidencia o potencial do Empreendedorismo Internacional e sua relação com disciplinas como marketing e gestão; o quarto é focado em características específicas dos negócios estudados, como a busca por oportunidades de empreendimento; e o quinto grupo, por sua vez, é descrito pelos autores como sendo o das críticas, que questionam até mesmo o valor da existência do campo de estudo em si como algo diferenciado da internacionalização tradicional (FERREIRA; MELLO, 2013).

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

Dito isso, para Fletcher (2004, p.300) os empreendedores internacionais "imaginam e realizam o surgimento de seus negócios já como uma entidade internacional". Conforme apresentado, os fatores-chave do estudo a respeito de internacionalização se desenvolveram desde a década de 1970, quando grande parte da teoria existente sobre o tema foi estabelecida (RIALP; RIALP; KNIGHT, 2005). A crescente importância de Novos Negócios Internacionais e *Born Globals* desafia modelos tradicionais de internacionalização, possibilitando desenvolvimento teórico futuro (MURALIDHARAN; PATHAK, 2017). Nessa perspectiva, a seguir encontra-se apresentada a abordagem teórica da *Born Global*, completando a explanação a respeito das teorias de internacionalização de cunho comportamental.

2.3.4 *Born Global*

À medida em que a globalização se acelerou no contexto da década de 1980, observou-se crescentes evidências do fenômeno de empresas com rápida internacionalização (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015). Nessa lógica, se tornou notável o crescente número de jovens empresas ou *startups* com características empreendedoras que passaram a buscar clientes em mercados estrangeiros (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015). Foi nesse cenário do final da década citada que começaram a ser descritas formas de internacionalização diferentes do modelo processual de Uppsala (DANIK; DULINIEC; KOWALIK, 2016).

Estudiosos e consultores de gestão se referem a esse tipo de organização como "*Born Global*", ou seja, uma empresa já nascida para o ambiente global. Destarte, existem diversas definições do que é uma empresa *Born Global* (DIB;

ROCHA, 2008). Mas pode-se entender, em ampla perspectiva, que são empresas que, pouco tempo depois de abrir as portas (dois, três e até oito anos), se tornam globalizadas (MCDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994; MOEN; SERVAIS, 2002; BELL *et al.*, 2008; SILVA; CHAUVEL; BERTRAND, 2010). Atualmente, observa-se um número crescente de estudos dedicados às *Born Globals* que investigam questões, tais como o processo de fundação deste tipo de empresa, sua estratégia e performance, além do ambiente no qual se encontra inserida (ASPELUND *et al.*, 2007).

No entanto, ainda se observa falta de conformidade relativa a questões basilares como terminologia e definições sobre o tema (DANIK; DULINIEC; KOWALIK, 2016). Em estudos para descrever tal fenômeno empresarial, vários termos são utilizados, tais como: *born globals* ou nascidas globais (RENNIE, 1993; CAVUSGIL; KNIGHT, 2015), *international new ventures* ou novos negócios internacionais (MCDOUGALL *et al.*, 1994, 2000, 2005), *born internationals* ou nascidas internacionais (KUNDU; KATZ, 2003), *global start-ups* ou *start-ups* globais (CHOQUETTE *et al.*, 2016), *early internationalizing firms* ou empresas de internacionalização precoce (RIALP *et al.*, 2005). Além dessas questões terminológicas, as definições presentes neste domínio de estudo também não são uniformes (DANIK; DULINIEC; KOWALIK, 2016) conforme discutido no tópico anterior sobre a abordagem do empreendedorismo internacional.

De acordo com a análise da literatura, o termo *Born Global* foi utilizado primeiramente na Austrália, quando Rennie (1993) apresentou os resultados de uma pesquisa – realizada pela consultoria McKinsey & Company – sobre organizações de portes pequeno e médio capazes de competir no ambiente internacional com corporações maiores sem passar antes por um estágio de maturação em seu referido mercado doméstico (FERREIRA; MELLO, 2013). Tais empresas, segundo a pesquisa, possuiriam um tempo médio para o início de sua operação internacional de dois anos, e sua participação internacional corresponderia a aproximadamente 76% de suas vendas; enquanto as empresas vistas como tradicionais teriam apenas 20% de vendas no exterior. Desde então, a temática *Born Global* foi incorporada aos estudos de internacionalização, com desenvolvimento de teorias que buscavam compreender o fenômeno (FERREIRA; MELLO, 2013; STOCKER; ABIB, 2017).

Apesar de seu desenvolvimento paralelo aos estudos sobre o Empreendedorismo Internacional, é possível encontrar semelhanças entre as

conceituações de *Born Global* e das chamadas *International New Ventures* (COVIELLO; MCDOUGALL; OVIATT, 2011). Ambos os termos são frequentemente entendidos em paridade (COVIELLO; MCDOUGALL; OVIATT, 2011) pois representam *startups* de rápida internacionalização geralmente – mas não exclusivamente – relacionadas a setores tecnológicos e virtuais (CHOQUETTE *et al*, 2016).

Dito isso, observa-se que mesmo com certa independência de desenvolvimento, ambas as linhas de pesquisa apontam para um mesmo fenômeno, já que consideram as implicações da internacionalização relevantes de acordo com a idade da firma e não necessariamente com seu tamanho ou escopo (COVIELLO; MCDOUGALL; OVIATT, 2011). Entretanto, de forma contrária ao do Empreendedorismo Internacional, no qual sua base teórica nasce a partir da consolidação de linhas de pesquisa multidisciplinares para a formação de uma nova teoria, os estudos a respeito das *Born Global* tendem a criar um conceito próprio (FERREIRA; MELLO, 2013).

Seguindo a tendência de fortalecimento da perspectiva acadêmica a respeito da internacionalização precoce, Rialp *et al.* (2005), listaram fatores propícios ao contexto das *Born Globals*, são eles: visão global por parte da gerência desde o início das operações; experiência internacional anterior dos gestores; compromisso com a gestão; *networking*; conhecimento e compromisso de mercado; ativos intangíveis baseados na gestão do conhecimento; criação de alto valor; estratégia internacional proativa focada em nichos desde momentos iniciais; grupos de clientes estreitamente definidos, fortes relações e orientação aos clientes; capacidade de adaptação.

Em resumo, assume-se dessa maneira que as características mais marcantes no contexto das *Born Global*, de acordo com os estudos de Dib (2008), seriam: possuir ativos singulares capazes de permitir sua competitividade; deter maior capacidade para inovação; trabalhar com especialização ou foco – traduzidos em estratégias de nicho global; possuir orientação ao consumidor; ter propensão a diferenciação do produto como vantagem competitiva; investir em vantagem tecnológica; usar intensamente tecnologias de informação; fazer uso de parcerias e *networks* em seus processos (FERREIRA; MELLO, 2013). Outros fatores que também são constantemente associados às empresas com perfil de *Born Global* seriam seu acesso diferenciado a recursos internacionais, a forte orientação e experiência internacional de seus gestores e sua tolerância ao risco (MELLO, 2009). De maneira

geral, essas empresas também conseguem competir em segmentos emergentes de mercado – focados em novas tecnologias – e possuem boa capacidade de gerência e utilização das redes de relacionamento e seus recursos, não necessitando acumular informações gradualmente (RIALP *et al.*, 2005) para agir.

Entre as principais fontes de dúvidas e críticas encontradas na literatura em relação ao estabelecimento de parâmetros e entendimento sobre esse tipo de empresa, está a questão da idade da organização, visto que a data em que começam a existir de fato não é clara (DIB, 2008). A maioria dos estudiosos prefere considerar o início da operação o período de um ano após o primeiro faturamento da empresa. Outras dúvidas seriam, por exemplo, o tempo de início das atividades internacionais, que geralmente varia na literatura entre dois e oito anos do início das operações; a porcentagem de vendas internacionais; e qual o modo de entrada dessas empresas em outros países, ou seja, como elas iniciam suas atividades internacionais (DIB, 2008).

O alcance global dos mercados emergentes e de outros concorrentes contemporâneos está pressionando empresas mais jovens a obterem resultados e desempenho superiores de forma cada vez mais rápida (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015). O ritmo acelerado das mudanças em diversas indústrias e mercados aumenta as possibilidades de lucro com uma participação mais ativa na economia global. Um importante requisito para a sobrevivência e prosperidade nesse contexto é possuir maior ênfase em inovação e empreendedorismo, características presentes em empresas *Born Global* (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015). Essas empresas, representam uma contemporânea tendência nos negócios internacionais, já que nessa perspectiva entende-se que qualquer empresa – independentemente de seu tamanho, base de experiência ou recursos – pode participar ativamente do comércio além-fronteiras (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015).

A rápida internacionalização deste tipo de organização no cenário contemporâneo representa um modelo de expansão internacional sem precedentes (KNIGHT; LIESCH, 2016). O surgimento das *Born Globals* pode significar uma mudança de foco, saindo das grandes e bem estabelecidas multinacionais monopolistas ou oligopolistas em constante busca de eficiência e poder, para uma lógica de jovens empresas com recursos limitados, mas que enfatizam criação de oportunidades, inovação criativa e lucro (ZANDER; MCDOUGALL-COVIN; ROSE, 2015; KNIGHT; LIESCH, 2016).

Conforme observado, o fenômeno *Born Global* tornou-se associado ao empreendedorismo internacional. Assim, verifica-se que a pesquisa sobre internacionalização e a proliferação de nascidas globais no contexto atual podem ser entendidas como uma evolução natural no campo de negócios internacionais (KNIGHT; LIESCH, 2016). À medida que fatores facilitadores de internacionalização expandem possibilidades em mercados para além do país de origem das empresas, os novos operadores estão aproveitando a ampliação dos mercados a fim de obter maiores retornos (KNIGHT; LIESCH, 2016).

As discussões acerca da internacionalização de empresas apresentam um contexto envolto por elevados níveis de risco e incerteza: a entrada em mercados externos com características diferentes das encontradas nos ambientes nacionais das organizações internacionalizadas. As perspectivas teóricas das abordagens comportamentais da internacionalização apresentadas no presente trabalho atribuem relevante papel a gestores e empreendedores na atuação em negócios além-fronteiras.

A seguir, encontram-se apresentadas perspectivas conceituais sobre a ideia de risco e sua relação com processos de internacionalização. A partir dessa discussão, abordar-se-á o estado-da-arte acerca dos estudos em percepção de risco no contexto estratégico e organizacional, para então discutir sobre o construto no ambiente de internacionalização de empresas. Tal debate se faz necessário tendo em vista os objetivos do presente trabalho de compreender empiricamente questões relacionadas as percepções de risco por parte de gestores em processos de entrada em mercados externos.

2.4 RISCO

Com a percepção de que o ambiente de negócios se encontra inserido em um contexto de proporções globais e de consequências imediatas, entende-se a importância e atualidade acerca da temática do risco empresarial quando observa-se as rápidas e constantes alterações tecnológicas, a pressão do mercado pelo atendimento às práticas de governança corporativa, processos penais, prevenção de perdas, entre outras situações. (DREW; KELLEY; KENDRICK, 2006; KLANN; KREUZBERG; BECK, 2014).

Assim, compreendendo a existência de elevado nível de incerteza na lógica empresarial, observa-se que dificuldades por parte das empresas para prever o comportamento e consequências futuras são esperadas. Conforme Cabedo e Tirado (2004), questões internas e externas condicionam a atuação das empresas e estão relacionadas aos desafios e ameaças imbricados em suas operações e no mercado de uma forma generalizada, configurando então, o risco inerente ao negócio.

Conforme observa-se na literatura aqui referenciada, o risco tem sido definido conceitualmente de diversas maneiras, não existindo ainda consenso a respeito da temática. Entretanto, é possível também entender que as várias possibilidades de definição de risco se caracterizam como ferramentas úteis para a abstração e o foco necessários para o contínuo desenvolvimento de estudos sobre tema (ROSA, 1998; HABEGGER, 2008; SPIKIN, 2013). Dessa forma, Aven e Ortwin (2009) consideram que, embora seja necessário reconhecer a inexistência de uma definição consensual sobre risco na literatura, é importante reconhecer a ocorrência de características em comum entre as conceituações. O Quadro 2 apresenta variadas definições encontradas na literatura de risco com foco em estudos organizacionais.

QUADRO 2 – DEFINIÇÕES DE RISCO

Definição	Autoria
O risco é o fato de que uma decisão é tomada em condições de probabilidades conhecidas.	Knight, 1921
O risco é uma medida da probabilidade e gravidade dos efeitos adversos.	Lowrance, 1976
O risco é definido como um conjunto de cenários, cada um dos quais tem uma probabilidade e uma consequência.	Kaplan e Garrick, 1981; Kaplan, 1991
O Risco é a probabilidade de um resultado adverso.	Graham e Weiner, 1995
Risco é a combinação de probabilidade de um evento e suas consequências.	ISO, 2002
O risco é uma consequência incerta de um evento ou de uma atividade em relação a algo que seja de valor para o ser humano.	IRGC, 2005
O risco é igual à combinação em duas dimensões de eventos/consequências e suas incertezas associadas.	Aven, 2007
Risco é a variabilidade dos retornos observados em comparação com o retorno esperado de investimentos realizados.	Damodaran, 2009
O risco é a incerteza sobre as consequências (ou resultados) de uma atividade em relação a algo que as pessoas atribuem valor.	Aven e Renn, 2011
O risco pode ser descrito como uma mistura de perigo e oportunidade.	Damodaran, 2012
Risco é a distribuição de possíveis desvios nos resultados e objetivos esperados devido a eventos de incerteza.	Spikin, 2013
O risco reflete o possível desvio de um resultado esperado	Hartono, Sulisty, Praftiwi e Hasgoro, 2014

FONTE: Adaptado e ampliado de Aven e Ortwin (2009)

Analisando-se a literatura de risco, observa-se que o risco pode ser entendido e/ou atribuído como um valor esperado, uma distribuição de probabilidade, como incerteza e, também, como evento. Assim, as definições de risco apresentadas no Quadro 2 podem ser divididas em duas categorias. Uma que entende o risco como algo expresso por meio de probabilidades e valores esperados, e outra, que apresenta o risco como fator expresso por meio de eventos, consequências e condições de incerteza (AVEN; ORTWIN, 2009). Conforme apresentado posteriormente neste tópico, a presente pesquisa aproxima-se da segunda categoria.

Vê-se então, que a ideia de risco é suscetível a distintas interpretações (JACOBY; KAPLAN, 1972; BERNSTEIN, 2002; AVEN; ORTWIN, 2009) e é possível encontrar estudos sobre o tema nas áreas de economia, sociologia, psicologia, política, ciências naturais, estudos corporativos entre outras. Corroborando com essa lógica, Jacoby e Kaplan (1972) afirmam que risco se caracteriza como um constructo de natureza multidimensional, que envolve, dentre outros, domínios psicológicos, sociais e econômicos (KARAM; ABIB; HAYASHI 2014).

Conforme observado em Bernstein (2002), a percepção de risco na sociedade surge no cenário do século XVII no contexto do desenvolvimento da teoria probabilística, base matemática e conceitual de risco. Sua conexão com a lógica do capitalismo tornou-se, desde então, uma característica e assim continua até a contemporaneidade (KARAM; ABIB; HAYASHI 2014). Para Bernstein (2002, p. 3), a “capacidade de administrar o risco, e com ele a vontade de correr riscos e de fazer opções ousadas, são elementos-chave da energia que impulsiona o sistema econômico”. Assim, é possível afirmar a importância relacionada à temática do risco na atual conjuntura social capitalista.

A noção de risco como probabilidade remete a uma das primeiras definições aceitas do termo, desenvolvida pelo economista Frank Knight em 1921 que direciona seu foco na distinção entre risco e incerteza. Assim, entende-se que risco se refere a situações nas quais as probabilidades podem ser identificadas em resultados possíveis. Em outras palavras, ele pode ser quantificado. A incerteza, por sua vez, na perspectiva de Knight (1921), está relacionada a eventos ou resultados cuja probabilidade de realização não pode ser determinada estatisticamente, podendo ser a ela associada distribuições de probabilidade em um contexto subjetivo. Entretanto, com base na literatura analisada, entende-se no presente estudo que os construtos

risco e incerteza podem ser entendidos como complementares no que se refere a compreensão acerca das percepções de risco de gestores em movimentações estratégicas, como no caso da internacionalização de empresas.

Dessa maneira, a presente pesquisa fez uso uma definição de risco mais consistente com a perspectiva contemporânea para o ambiente empresarial conforme observado no percurso empírico do estudo realizado. Logo, entende-se que risco é a distribuição de possíveis desvios nos resultados e objetivos esperados devido a eventos de incerteza, que podem ser internos ou externos à organização (SPIKIN, 2013). Nessa perspectiva, a influência dos fatores de risco pode possuir conotações positivas ou negativas, ou seja, pode gerar perdas e, também oportunidades potenciais (CLEARY; MALLERET, 2007; HOYT; LIEBENBERG, 2011; PAGACH; WARR, 2011; SPIKIN, 2013; BRUSTBAUER, 2016).

Dito isso, o risco abordado no presente estudo é aquele enfrentado por gestores e empreendedores para internacionalizar a empresa, a qual depende da disposição e possibilidade de comprometimento de recursos (LUMPKIN; DESS, 1996; LEITE; MORAIS, 2014). A exploração de oportunidades no ambiente internacional se apresenta como arriscada (JOHANSON; VAHLNE, 2009), visto que os gestores envolvidos podem tomar tanto decisões que garantam bons retornos, quanto que sejam negativas à empresa. A decisão pelo modo de entrada em mercados internacionais, conforme discutido anteriormente, também se apresenta como risco para organizações uma vez que cada tipo de estratégia não apenas se mostra como possível fonte de vantagem competitiva, como também de riscos (SHARMA; ERRAMILI, 2004).

Para Grichnik (2008), a propensão ao risco é o traço da personalidade do tomador de decisão que influencia o comportamento da tomada de risco, mas não o determina. Assim, observa-se fatores relacionados a personalidade do gestor e suas percepções apresentam-se como propulsores da tomada de decisões que envolvam risco (LEITE; MORAES, 2014).

Por fim, entende-se que o gestor se relaciona com riscos para explorar oportunidades em transações de negócio (LEITE; MORAES, 2014). Para Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), os modos de perceber e enfrentar riscos são atributos da gerência justificados pelas expectativas de retornos superiores em movimentações estratégicas. Dessa forma, no próximo tópico encontram-se discutidas abordagens acerca das percepções de risco com foco em processos de internacionalização.

2.4.1 Percepção de Risco

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

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

Na continuada busca por mais completas explicações acerca de processos de internacionalização, conceitos de riscos e de percepção de risco de gestores tem atraído atenção de estudiosos de campos de pesquisa em estratégia e organizações (EDUARDESEN; MARINOVA, 2016). Observa-se que as diferenças nos processos entre grandes corporações e empresas de menor porte parcialmente explica este interesse contemporâneo (EDUARDESEN; MARINOVA, 2016), visto que, nas empresas maiores, a tomada de decisões é tipicamente racional e estratégica, já a tomada de decisões em pequenas e médias empresas muitas vezes se mostra mais intuitiva. (CHILD; HSIEH, 2014).

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

Sitkin e Weingart (1995), por sua vez, definem a percepção de risco como a avaliação a respeito dos níveis de riscos inerentes a uma situação e de controle que os indivíduos percebem que têm sobre tais riscos ou incertezas e seus resultados e esta é a definição adotada no presente trabalho. Entende-se, assim, que a percepção

de risco vai além do nível do indivíduo, sendo um construto social e cultural influenciado por valores, símbolos, história e ideologia (WEINSTEIN, 1989). A percepção de risco abrange a substância da definição de risco (LEHTIRANTA, 2014), ou seja, ela determina o alcance dos riscos que são considerados em situações específicas.

Outra concepção capaz de auxiliar no entendimento acerca da percepção de riscos, encontrada na literatura e observada na presente investigação é a ideia de aversão ao risco que, para Bodie e Merton (2002), consiste nas preferências de determinado indivíduo em situações de risco ou incerteza. Logo, caracteriza-se como uma medida de quanto o indivíduo está disposto a despende a fim de melhor controlar sua exposição ao que este percebe como risco (ROSS; NORA; MILANI, 2015). Para os autores, a depender das situações, os indivíduos podem assumir posições avessas, neutras ou mesmo de busca pelo risco. Na seção de descrição dos dados empíricos do presente trabalho, observa-se tais diferenças entre os gestores entrevistados em relação a questões diversas como área de atuação da empresa, modo de entrada no mercado externo ou mesmo perfil do gestor e da organização.

No que se refere ao contexto de negócios internacionais, percepções de risco variáveis entre países, principalmente em termos de distância psíquica, geográfica e cultural (JOHANSON; VAHLNE, 1977; KOGUT; SINGH, 1988; BOUNCKEN; CESINGER; KRAUS, 2014) e diferenças no desenvolvimento do mercado (WHITLEY, 1992; BROUTHERS, 1995) afetam os processos de internacionalização. O segundo maior direcionador de risco na internacionalização é a escolha do modo de entrada, pois os modos de entrada mais intensivos em capital implicam geralmente um risco maior (BROUTHERS, 2002; HENNART, 2009). Embora a distância e a escolha do modo de entrada sejam representações teóricas do risco nas decisões de localização e entrada, poucas evidências existem sobre como essas percepções de risco combinadas levam a efetivação de processos gerenciais (KRAUS *et al*, 2015).

Apesar das consideráveis pesquisas sobre escolha de locais internacionais, modos de entrada e distâncias, os resultados sobre o risco de internacionalização para um determinado país permanecem inconclusivos. Esses resultados podem refletir pressupostos teóricos conflitantes, bem como as limitações inerentes às metodologias predominantes, pois as decisões de escolha são metodologicamente complexas (KRAUS *et al*, 2015).

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

Nessa perspectiva, Kyvik *et al.* (2013) argumentam que a mentalidade global está em forte relação com a internacionalização e é influenciada pelas características de tomadores de decisões. Em outras palavras, percebe-se que o engajamento em processos de internacionalização é afetado pela personalidade do gestor e sua atitude em relação aos riscos percebidos (TOULOVÁ; VOTOUPALOVÁ; KUBÍČKOVÁ, 2014).

Destarte, entende-se que um limitador do processo de internacionalização seria no caso de os riscos percebidos pela gerência estarem acima do nível por ela entendido como aceitável (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011). Outro inibidor do processo mencionado é, conforme Leonidou (1995), a falta de informações sobre os mercados externos alvo, visto que tal fato pode influenciar a percepção da gerência envolvida. Também a experiência internacional prévia é um fator importante na realização da internacionalização (TOULOVÁ; VOTOUPALOVÁ; KUBÍČKOVÁ, 2014).

No que se refere ao ambiente de pesquisas acerca da temática, observa-se que estudos a respeito das percepções de risco foram desenvolvidos ao longo dos anos. Cavusgil e Naor (1987) buscaram compreender questões relacionadas a probabilidade e a vontade por parte de empresas em internacionalizar. O momento da internacionalização (ACEDO; JONES, 2007, OVIATT; MCDOUGALL, 2005) foi outro tópico estudado levando em consideração as percepções de risco em estratégia. Além destes, outros trabalhos abordam os modos de entrada em mercados estrangeiros (SCHWENS; EICHE; KABST, 2011) e o número de países nos quais as empresas se mantêm envolvidas (KISS; WILLIAMS; HOUGHTON, 2013). Esses estudos sustentam o argumento de que as percepções de risco gerencial influenciam o envolvimento de empresas em mercados estrangeiros e enfatizam a centralidade do risco e da percepção do mesmo na tentativa de compreensão dos comportamentos de internacionalização das organizações.

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

O tópico seguinte encerra o capítulo de fundamentação teórica apresentando perspectivas mais amplas acerca da ideia dos riscos inerentes a processos de internacionalização. Encontra-se também apresentada a tipologia de risco em negócios internacionais utilizada no percurso empírico da pesquisa.

2.4.2 O risco na internacionalização de empresas

A internacionalização é um dos eventos mais importantes na existência de uma empresa e apresenta riscos e ameaças que são diferentes daquelas que a empresa pode enfrentar na lógica do mercado doméstico (LU; BEAMISH, 2001; OVIATT; MCDUGALL, 2005) e pode levar a ineficiências significativas e até mesmo à falência (SAPIENZA *et al.*, 2006). Entretanto, a internacionalização pode também levar ao crescimento, à aprendizagem organizacional e à inovação (SAPIENZA *et al.*, 2006; KISS; WILLIAMS, HOUGHTON, 2013).

A distribuição de consequências potencialmente positivas ou negativas da internacionalização sugere que o processo não é apenas uma ação importante no contexto dos novos empreendimentos, mas que ocorre em condições com elevados níveis de incerteza (AUTIO; GEORGE; ALEXY, 2011; KISS; WILLIAMS; HOUGHTON, 2013). Pesquisadores dos campos de negócios internacionais e de empreendedorismo buscam incentivar o desenvolvimento de mais pesquisas para explicar a variação nos níveis de agressividade com que as empresas se internacionalizam (OVIATT; MCDUGALL, 2005; HENNART, 2007; KIRCA *et al.*, 2012; KISS; WILLIAMS; HOUGHTON, 2013). No entanto, a investigação enraizada nas duas disciplinas evoluiu de maneiras independentes.

Estudiosos de negócios internacionais relacionaram as variáveis relacionadas à empresa e à indústria diretamente aos resultados da internacionalização e se focaram nos riscos tidos como objetivos do processo de internacionalização (KISS; WILLIAMS; HOUGHTON, 2013). Tais riscos são aqueles relacionados ao uso de indicadores de risco-país gerados por meio de pesquisas especializadas e

governamentais, nos quais encontram-se os riscos políticos, institucionais e econômicos (OETZEL; BETTIS; ZENNER, 2001). Em contraste, a pesquisa baseada no empreendedorismo internacional – abordada anteriormente – enfatiza com frequência fatores relacionados a gestores e empreendedores e possui foco em riscos tidos como subjetivos na internacionalização (KISS; WILLIAMS; HOUGHTON, 2013). Essa perspectiva faz uso da percepção de risco do gestor como filtro para explicar as ações de internacionalização (OVIATT; MCDUGALL, 2005; ACEDO; JONES, 2007; KISS; WILLIAMS; HOUGHTON, 2013).

Conforme observado, no atual cenário dos estudos relacionados ao risco empresarial, a grande volatilidade característica do ambiente de negócios causada por circunstâncias econômicas e políticas dá novas perspectivas sobre questões acerca de como lidar com riscos (KOT; DRAGON, 2015). Empresas que objetivam permanecer ativas no mercado devem, de forma dinâmica, adaptar a sua exposição ao risco (MÜLLNER, 2016). Isto posto, uma crescente linha de estudos envolvendo a ideia de riscos empresariais em situações específicas vem se estabelecendo no que se refere a entender a atuação do gestor na sua forma de lidar com incertezas (LEITE; MORAES, 2014). Dessa maneira, percebe-se o apelo ao desenvolvimento de estudos sobre maneiras de mitigação de riscos no que se refere a novas situações e oportunidades (BEANS, 2010; BACÍK; ŠTEFKO; GBUROVÁ, 2014; KOT; DRAGON 2015) como no contexto dos negócios internacionais.

A literatura nacional e internacional trabalha a questão do risco empresarial em negócios internacionais de forma semelhante. Em outras palavras, no horizonte temporal da última década, os trabalhos que abordam a temática do risco no contexto de processos de internacionalização e mesmo de organizações já internacionais, seguem uma linha de argumentação similar. Constata-se assim, que a conscientização da presença do risco nos negócios internacionais se encontra enraizada seja no ambiente acadêmico, seja no praticante, visto que os gestores que trabalham com a lógica internacional convivem diariamente com a ideia de incerteza presente nas relações entre países (KUBÍCKOVÁ; TOULOVÁ, 2013; LEITE; MORAES, 2014).

A conscientização do risco nos negócios internacionais é compatível com os objetivos de empresas que tratam o risco como algo necessário, ou seja, como parte integrante e até mesmo inevitável na organização (JOHANSON; VAHLNE, 2009; CHIAVEGATTI; TUROLLA, 2011; KOT; DRAGON, 2015). Nessa lógica, vê-se que

assumir os riscos já é considerado essencial, pelo fato de que o objetivo é efetivar uma maneira de gerir o risco e não sua eliminação (KOT; DRAGON, 2015; LEITE; MORAES, 2014).

Uma abordagem na qual percebe-se a questão do risco em processos de negócios internacionais é a de Rodriguez, Barcos e Álvarez (2010), que compilaram diferentes classificações de risco nesse contexto e elaboraram uma divisão com nove categorias de riscos a serem levados em consideração. São eles: riscos associados à (1) estratégia de negócios; (2) gestão e cultura corporativa; (3) infraestrutura logística; (4) gestão de projetos; (5) situação socioeconômica e política do país; (6) aspectos legais do país; (7) riscos oriundos do sistema de relacionamento com o ambiente no qual a organização está inserida; (8) riscos de mercado e (9) de cultura. Dessa forma, observa-se que o entendimento acerca de riscos pode permitir às empresas a identificar riscos potenciais em projetos de internacionalização e, assim, definir prioridades e propor medidas para lidar com esses riscos (RODRIGUEZ; BARCOS; ALVAREZ, 2010).

Na referida classificação, cada categoria de risco elencado encontra-se correspondida à um conjunto de fatores de risco, os quais encontram-se apresentados de maneira adaptada no Quadro 3. Para os autores, a falta de atenção acerca desses fatores de risco na internacionalização, pode causar um aumento nos custos operacionais e impactar no desempenho e retorno da empresa em relação a sua operação internacional. Ainda na referida taxonomia, observa-se uma divisão das categorias de acordo com o nível das decisões tomadas. Nessa divisão, tem-se: as decisões estratégicas (estratégia organizacional, liderança e cultura organizacional), as táticas (infraestrutura logística, gestão de projetos, sistema de relacionamento) e as focadas em aspectos de ambiente (situação socioeconômica e política do local de destino, aspectos legais, aspectos de mercado e aspectos culturais do país de destino).

QUADRO 3 – CATEGORIAS E FATORES DE RISCO

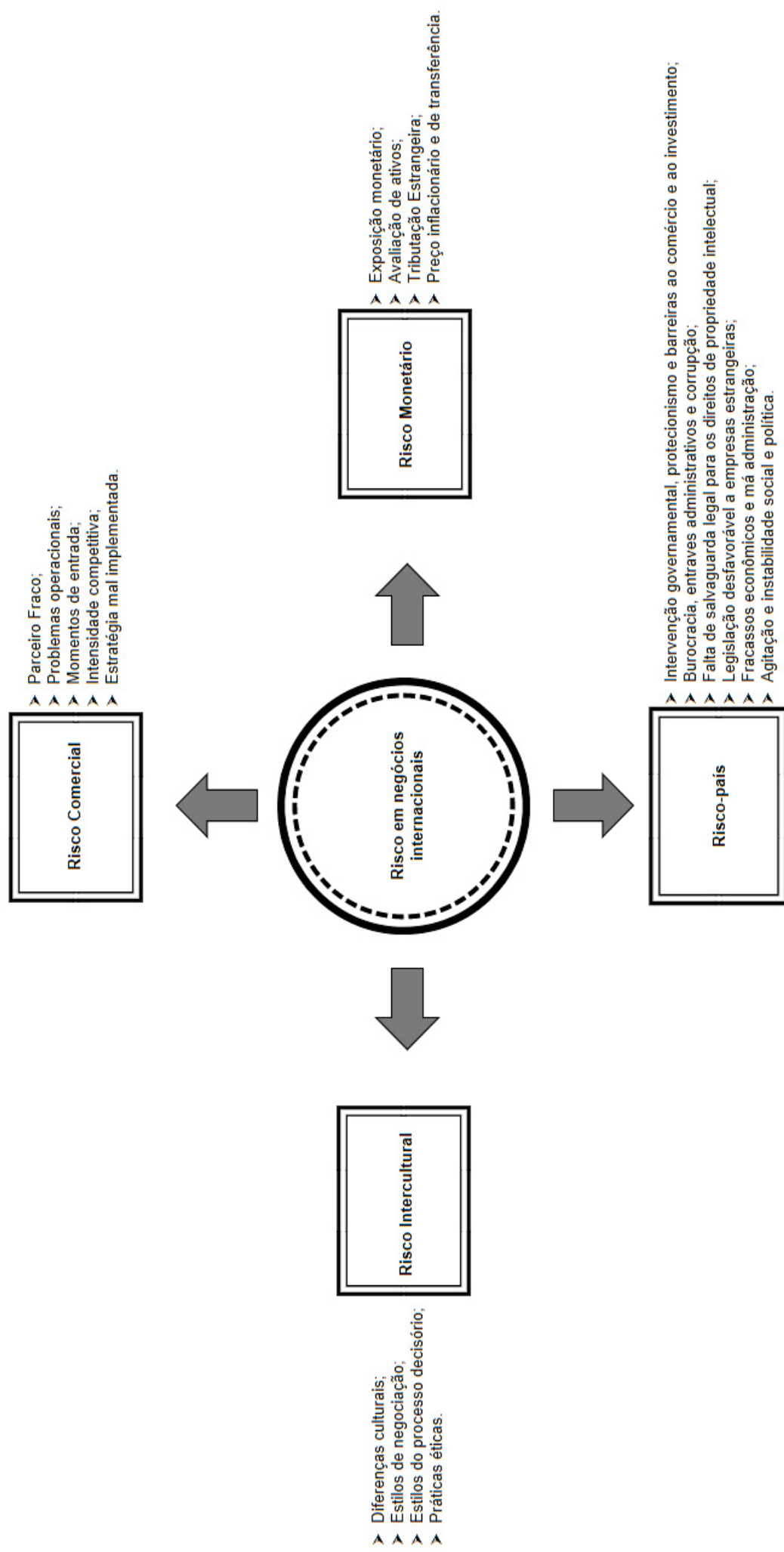
Categoria de risco	Fatores de risco
Estratégia de negócios	<ul style="list-style-type: none"> – Adaptação da arquitetura organizacional para realizar a estratégia de entrada em mercados externos; – Alinhamento do modelo organizacional com a política de internacionalização; – Definição de metas de internacionalização; – Desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas no destino (contratação, pagamentos, demissões); – Método para estimar os custos do projeto; – Planos de contingência para reagir contra eventos prováveis. – Políticas de transferência de conhecimento; – Previsão confiável para financiamento de projetos; – Projetar indicadores associados à estratégia de internacionalização;
Gestão e cultura corporativa	<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolvimento de uma cultura organizacional de assunção a riscos; – Desenvolvimento de uma cultura organizacional que motive a mobilidade dos funcionários (remuneração, políticas de retorno); – Sensibilidade às mudanças culturais das pessoas envolvidas em projetos;
Infraestrutura Logística	<ul style="list-style-type: none"> – Conhecimento de mercado acerca de fornecedores (quantidade, capacidade, qualidade e estabilidade); – Custo de matérias-primas; – Custo de transporte; – Custos de coordenação e controle do fluxo de materiais.
Gestão de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> – Capacidade da organização em assumir simultaneamente vários projetos; – Custos de coordenação e controle dos projetos; – Definição de funções e responsabilidades nos projetos; – Desenvolvimento de canais de comunicação. – Transferência de responsabilidades para pessoas no país de destino;
Sistema de Relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"> – Contratos comerciais, técnicos, jurídicos e políticos nos mercados de destino; – Estabelecimento de alianças efetivas com fornecedores no país de destino; – Relações com parceiros;
Situação socioeconômica e política do país de destino	<ul style="list-style-type: none"> – Desvalorização cambial; – Disponibilidade de profissionais no país de destino; – Estabilidade política e econômica do país; – Políticas fiscais para empresas estrangeiras no destino;
Aspectos legais do país de destino	<ul style="list-style-type: none"> – Legislação aduaneira do país; – Legislação de repatriação de retornos; – Legislação para investimentos diretos; – Legislação sobre importação de bens de capital e tecnologia; – Proteção de propriedade intelectual.
Aspectos de mercado do país de destino	<ul style="list-style-type: none"> – Alinhamento com as expectativas dos consumidores; – Conhecimentos da concorrência no mercado-alvo; – Identificação de oportunidades comerciais; – Maturidade do mercado; – Percepção do consumidor sobre o produto ou serviço no país de destino;
Aspectos culturais do país de destino	<ul style="list-style-type: none"> – Cultura do país; – Hábitos diários; – Linguagem;

FONTE: Adaptado de Rodrigues, Barcos e Álvarez (2010)

Outra classificação dos riscos nos negócios internacionais é apresentada por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), os quais afirmam que a internacionalização está relacionada a quatro tipos principais de risco: risco comercial, risco monetário, risco-país e risco intercultural. Nesta classificação, os autores elencaram como inerente ao Risco comercial: a fragilidade dos parceiros, a intensidade competitiva, problemas operacionais e estratégicos. Como riscos monetários são considerados questões sobre os ativos, tributação estrangeira, preço, inflação e exposição monetária. No Risco-País, também conhecido como Risco Político, observam-se questões governamentais, sociais e políticas. E em Risco Cultural são as questões éticas, culturais e também sobre os estilos decisórios e de gestão das empresas presentes no país. O esquema da classificação desenvolvido com base nos estudos de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) pode ser visualizado na Figura 5.

De acordo com os autores mencionados, os riscos inerentes aos negócios internacionais não são tidos como inevitáveis, logo, por meio da sua percepção e avaliação, os gestores podem direcionar ações estratégicas para a aceitar, evitar transferir ou mitigar seus efeitos na organização. A referida tipologia, validada empiricamente pelos autores mencionados e por outros estudos (CAVUSGIL, *et al.*, 2014; STOCKER; ABIB, 2017) foi estabelecida como norteadora da abordagem empírica realizada no presente estudo.

FIGURA 5 - RISCOS EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS



FONTE: Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010)

Diante do exposto, observa-se a internacionalização como um importante processo para organizações que buscam ampliar suas possibilidades. Entretanto, também conforme apresentado, o ambiente de negócios internacionais encontra-se envolto em riscos e incertezas capazes de afetar de maneiras variadas as empresas que procuram atuar no cenário além-fronteiras.

Por fim, vê-se que a internacionalização implica em benefícios, custos e riscos que devem ser observados para cada caso a depender dos objetivos empresariais e das capacidades de cada organização no que se refere a lidar com os riscos inerentes aos mercados externos (ALMEIDA, 2007; CASSOL, 2016). Nessa perspectiva, o presente estudo analisou casos específicos de processos de internacionalização em empresas brasileiras com o objetivo de garantir melhor compreensão acerca de suas entradas em mercados internacionais com base nas percepções de risco dos gestores e empreendedores envolvidos. O tópico seguinte apresenta, então, os procedimentos metodológicos adotados no percurso empírico da pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente seção apresenta os procedimentos metodológicos que dão direcionamento ao desenvolvimento das etapas fundamentais de um trabalho científico com o objetivo de responder ao problema de pesquisa. Neste capítulo, são abordados os métodos utilizados na pesquisa para coletar os dados e descrever seus resultados a fim de cumprir o objetivo de **compreender como se configura a percepção de riscos em negócios internacionais por parte de gestores em empresas brasileiras com diferentes formas de internacionalização**.

Para tanto, são apresentados nos próximos tópicos, a escolha do pesquisador com relação à classificação da pesquisa, a definição constitutiva e operacional dos termos selecionados para o estudo, o delineamento e justificativa da pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados para alcançar os objetivos propostos.

3.1 ESPECIFICAÇÕES DOS TERMOS ANALISADOS

Os construtos de análise são constituídos como termos ou categorias definidas pelo pesquisador para que os leitores possam compreender de forma precisa seus significados. Assim, Marconi e Lakatos (2006) afirmam que a ciência lida com conceitos, e, portanto, para evidenciar o fenômeno pesquisado, é essencial defini-los de maneira clara.

No que se refere às definições constitutivas e a operacionais, Vieira (2004) afirma que a definição constitutiva se encontra relacionada ao conceito dado por outros autores e pesquisadores a um termo que será utilizado no trabalho. Ela deve, por questões de coerência, emergir da fundamentação teórica utilizada. A definição operacional se refere a como aquele termo ou variável definido constitutivamente será identificado, verificado ou medido na lógica prática. Ela deve representar a operacionalização da definição constitutiva (VIEIRA, 2004).

Os termos a serem definidos constitutivamente e operacionalmente são: **risco**, **percepção de risco e internacionalização**. Outros termos que merecem menção por sua relevância teórica e empírica no presente trabalho são o **empreendedorismo internacional** e **Born Global** que serão apresentados em sua forma constitutiva.

3.1.1 Definição dos construtos de análise

Esta seção descreve as definições constitutivas e operacionais dos principais construtos abordados no presente estudo.

a) Risco

Definição Constitutiva: Risco é a distribuição de possíveis desvios nos resultados e objetivos esperados devido a eventos de incerteza, que podem ser internos ou externos à organização (SPIKIN, 2013).

Definição Operacional: A operacionalização da compreensão sobre a ideia de risco se dará por meio de análise de conteúdo das entrevistas e documentos organizacionais, bem como do entendimento acerca do processo de internacionalização das empresas estudadas, em função das categorias de riscos avaliados durante os processos de internacionalização abordados. Tais categorias seguem a classificação adotada com base em Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010): risco intercultural, risco país, risco monetário e risco comercial. As questões para a compreensão sobre o risco na internacionalização encontram-se apresentadas no roteiro de pesquisa presente no Apêndice 1.

b) Percepção de Risco

Definição Constitutiva: Percepção de risco é a avaliação pelo gestor do nível de risco inerente a uma situação e de controle que os indivíduos percebem que têm sobre tais riscos e seus resultados (SITKIN; WEINGART; 1995).

Definição Operacional: A operacionalização da percepção do risco se deu por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores e empreendedores das empresas estudadas. Durante as entrevistas realizadas, os entrevistados foram questionados sobre seus entendimentos acerca de riscos e de que forma se dá a identificação dos mesmos. Além disso, objetivando maior compreensão sobre as percepções de risco, foram realizados questionamentos sobre incertezas e riscos nos ambientes nacional e internacional, bem como se a internacionalização da empresa

pode ser considerada uma atividade arriscada com base nas percepções dos gestores entrevistados. As questões para a compreensão sobre as percepções de risco na internacionalização encontram-se apresentadas no roteiro de pesquisa presente no Apêndice 1.

c) Internacionalização:

Definição Constitutiva: A definição de internacionalização utilizada na pesquisa corrobora com a visão de Peng (2013) que a considera como um processo de crescente envolvimento por parte de uma empresa no mercado de outros países fora de sua base de origem.

Definição Operacional: A operacionalização na pesquisa a respeito do processo de internacionalização ocorreu por meio de evidências observadas em documentos acerca da comercialização de produtos e serviços no mercado externo, bem como de investimentos no exterior, além de entrevistas com os gestores e empreendedores envolvidos nas atividades internacionais das empresas pesquisadas, para validar e compreender o processo de internacionalização ocorrido nas empresas. As questões para a compreensão acerca dos processos de internacionalização encontram-se apresentadas no roteiro de pesquisa presente no Apêndice 1.

3.2.2 Definição de outros termos relevantes:

Empreendedorismo Internacional:

Definição Constitutiva: Empreendedorismo Internacional é descoberta, *enactment*, determinação, avaliação e exploração de oportunidades para além das fronteiras nacionais, objetivando a criação de bens e serviços futuros (OVIATT; MCDUGALL, 2005).

Born Global

Definição Constitutiva: Empresas que têm os mercados internacionais ou mesmo o mercado global como objetivo organizacional desde ou logo após seu nascimento

(MADSEN; SERVAIS, 1997). Em ampla perspectiva, que são empresas que, pouco tempo depois de abrir as portas (dois, três e até oito anos), se tornam globalizadas (MCDUGALL; SHANE; OVIATT, 1994; MOEN; SERVAIS, 2002; BELL *et al.*, 2008; SILVA; CHAUVEL; BERTRAND, 2010).

3.2 ABORDAGEM E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para servir de base à abordagem sobre o estudo dos casos, se faz necessário especificar alguns parâmetros primordiais para a pesquisa, formulados a partir do referencial teórico e direcionados pelos objetivos gerais e específicos.

O campo do risco, desenvolvido na área quantitativa e vinculado desde seus primeiros momentos à lógica da probabilidade (KNIGHT, 1921), se mostra uma temática ainda em construção no ambiente de estudos qualitativos. Dessa maneira, entende-se que o presente estudo busca investigar esta particularidade do risco, que ainda se apresenta carente de esforços (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011) principalmente no que se refere ao risco e a percepção deste por parte do empreendedor inserido em contexto de internacionalização. Nesta perspectiva, em relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, a qual busca observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Nesse tipo de pesquisa as informações são obtidas na própria realidade, no ambiente em que os eventos acontecem (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Assim, no que se refere à abordagem, esta pesquisa é caracterizada como qualitativa. Tal tipo de pesquisa busca compreender e detalhar diferentes aspectos relacionados aos fenômenos de maneira aprofundada (GIBBS, 2009). Trata-se de uma forma apropriada de compreender as propriedades de um fenômeno social (RICHARDSON, 1999). Dessa forma, nesse tipo de pesquisa a preocupação não está na relevância dos números, mas no entendimento das particularidades do objeto de estudo (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para a presente pesquisa, adota-se como estratégia de investigação, o estudo de casos que, segundo Stake (2010), é uma das formas típicas do método qualitativo. No âmbito da pesquisa organizacional, o estudo de caso se constitui de uma investigação detalhada, utilizando dados coletados de uma ou mais organizações durante certo período de tempo, ambicionando garantir uma análise do contexto e dos

processos envolvidos no fenômeno estudado (HARTLEY, 1995). No estudo de caso, o cientista não busca generalizar as descobertas de uma situação para os outros casos (STAKE, 2010). São selecionados casos considerados representativos e a partir de então são realizadas particularizações dos mesmos, visto que o interesse está nas peculiaridades e especificidades de cada caso (GODOY, 2006). Assim, a presente pesquisa direciona seu interesse de análise para o estudo de casos múltiplos sem haver objetivo de generalização.

No que se refere a uma adequada utilização do estudo de caso, Godoy (2006) argumenta que este é método mais apropriado quando o pesquisador possui o objetivo de compreender processos que se desenvolvem a partir das organizações, situando-os no contexto histórico no qual estão inseridos. Compreende-se, portanto, que o fenômeno sujeito à investigação não deve se encontrar afastado do seu contexto, a fim de que sejam reveladas interações entre os fatores internos e externos que são característicos do mesmo evento (GODOY, 2006). Tais atributos, conforme salientado por Hartley (1995) e Godoy (2006), adequam-se ao escopo da presente pesquisa, não somente com relação à análise processual da internacionalização e seus riscos inerentes na perspectiva de gestores e empreendedores, mas também à investigação do contexto sob qual o fenômeno se manifesta na organização.

Dessa maneira, sobre o estudo de caso enquanto estratégia de pesquisa, alguns cuidados são vistos como necessários para sua realização. Verifica-se assim a importância, para a estruturação do estudo de caso, da realização de uma minuciosa revisão da literatura relacionada aos temas abordados, de uma proposição cuidadosa de questões ou objetivos de pesquisa, da dedicação aos procedimentos formais e explícitos ao realizar a pesquisa, e da triangulação das fontes de evidências e das fontes teóricas, para garantir qualidade, validade e a confiabilidade do trabalho.

No que diz respeito aos meios de investigação, esse estudo abrange a pesquisa de campo, fazendo-se uso de entrevistas semiestruturadas orientadas por roteiro (APÊNDICE 1) e documental, visto que utilizou dados de sítios eletrônicos e redes sociais das organizações, bem como outras informações relacionadas e disponíveis em distintos ambientes virtuais. Em outras palavras, trata-se de uma pesquisa de campo e documental, que contou com a presença do pesquisador no contexto dos indivíduos pesquisados e que envolveu a análise de documentos de natureza variada, que passaram ou não por algum tipo de análise crítica e que podem ser reavaliados na busca de novas informações (GODOY, 1995). Entende-se, assim,

os documentos como fonte natural de informação, visto que representam dados sobre o contexto histórico, econômico e social em que foram gerados (GODOY, 1995).

Já no que se refere à dimensão temporal, o estudo se caracteriza por seu corte transversal com aproximação longitudinal. Para Cooper e Schindler (2016), os estudos transversais possuem a característica de unicidade, assim, são feitos uma única vez e correspondem a uma visualização estática de dado momento. Ainda com base nos autores, as abordagens longitudinais, por sua vez, são realizadas em momentos variados durante um período de tempo, possibilitando o acompanhamento de variações no decorrer do tempo. Assim, a análise foi estabelecida como transversal com aproximação longitudinal, permitindo que os indivíduos retomassem experiências passadas e circunstâncias históricas para descrever e esclarecer eventos presentes.

3.2.1 Escolha dos casos para análise

O ambiente de pesquisa em negócios internacionais tem sido dominado por metodologias quantitativas, com particular preferência para trabalhos com *surveys* (TSANG, 2013). Entretanto, entende-se que fenômenos dos negócios além-fronteiras são frequentemente dinâmicos, complexos e multidimensionais, com possibilidades multidisciplinares de estudo. Dessa maneira, constata-se na literatura a necessidade de um uso mais frequente de métodos qualitativos (SINKOVICS; PENZ; GHOURI, 2008; TSANG, 2013) para o desenvolvimento de novas perspectivas de entendimento da lógica internacional nos estudos administrativos.

Entre os variados métodos para pesquisa qualitativa, o estudo de caso é o mais presente na pesquisa relacionada ao comércio internacional (PAUWELS; MATTHYSSENS, 2004; TSANG, 2013). Logo, para entender fenômenos complexos de negócios internacionais é necessária a realização de pesquisas com descrições densas dos processos observados, ampliando, assim, o escopo de estudos qualitativos na área (BIRKINSHAW; BRANNEN; TUNG, 2011). Assim, com foco no contexto de negócios internacionais, as empresas selecionadas para a pesquisa enquadraram-se na ideia de empresa internacionalizada que, no presente estudo é entendida como uma organização privada que possua atuação fora de seu país de origem.

Diante do exposto, para a presente pesquisa, adota-se como estratégia de investigação, o estudo de casos múltiplos (STAKE, 2010), mediante investigação dos

processos de internacionalização de seis empresas brasileiras provenientes das regiões sudeste e sul do país. Conforme os objetivos da pesquisa, em relação as demais organizações nas quais percepções de gestores acerca do risco na internacionalização foram estudadas, buscou-se firmas em diferentes ramos empresariais com distintas estratégias adotadas para entrada no mercado externo. Dito isso, diversas abordagens foram realizadas na busca mencionada para garantir acesso aos distintos sujeitos da pesquisa.

Inicialmente foi utilizado o banco de dados disponibilizado por sítios eletrônicos de organismos e instituições que atuam, entre outras frentes, com incentivo a internacionalização de empresas brasileiras. Assim, informações e documentos obtidos nos ambientes virtuais do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) e da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) foram analisados. Nesse primeiro momento, foram observadas primordialmente informações oriundas de notícias e relatórios divulgados pelas instituições mencionadas.

Com base nessa primeira análise, procurou-se empresas internacionalizadas de tamanhos pequeno e médio utilizando a classificação do MDIC e de sua Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), ou seja, empresas que apresentassem até 200 funcionários. O procedimento empírico foi continuado com o acesso aos sítios eletrônicos das empresas encontradas e tentativas de contato foram realizadas por meio dos endereços de correio eletrônico (E-mail) divulgados pelas organizações. Após diversas negativas e ausências de resposta, foi adotada a abordagem por meio de ligações para os números disponibilizados nos próprios sítios eletrônicos das empresas. Com isso, empreendedores de duas empresas nas quais foram realizadas entrevistas aceitaram fazer parte do estudo.

Com a realização das primeiras entrevistas e coleta de documentos diretamente das empresas abordadas, percebeu-se que a classificação da SECEX não se mantinha fiel a realidade atual de algumas empresas. Tal constatação foi decorrente da observação em campo de empresas consideradas, pelo critério de 200 funcionários como pequenas e médias, mas que já possuíam quadros com mais de 500 trabalhadores. Entretanto, as empresas não foram descontinuadas da pesquisa pelo fato de que os gestores e empreendedores entrevistados eram os responsáveis diretos pela internacionalização das mesmas, o que as manteve dentro do escopo pretendido pelos objetivos do presente trabalho.

Por fim, ainda com a busca por empresas em andamento, optou-se por entrar em contato direto com os gestores e empreendedores de empresas comprovadamente internacionalizadas, evitando entraves organizacionais percebidos com a utilização do contato por E-mail e telefone corporativo. Para tanto, foi utilizada a rede social com foco em redes de negócios, o LinkedIn, que, por meio da rede pessoal de contatos do pesquisador, possibilitou envios de mensagens diretas aos possíveis entrevistados. Com esta abordagem, outras quatro empresas aderiram ao estudo, cumprindo o objetivo de acessar organizações com diferentes modos de internacionalização de suas atividades.

Os detalhes acerca das empresas estudadas encontram-se apresentados na seção de descrição dos dados da presente pesquisa. Para este trabalho, optou-se por não identificar as organizações analisadas, visto que alguns dos entrevistados solicitaram sigilo na identificação de suas empresas. Nesse contexto, foi tomada a decisão da não identificação de todas as empresas pesquisadas, a fim de manter a coesão argumentativa do trabalho. Como nomenclatura estabelecida no estudo para se referir as empresas tem-se: Alfa, Beta, Gama, Delta, Épsilon e Zeta.

3.2.2 Técnicas de coleta de dados

Nas pesquisas de cunho qualitativo admite-se a possibilidade de coleta de dados oriundos de procedências distintas. Richardson (1999), nessa perspectiva, ressalta as entrevistas e a análise documental para as pesquisas qualitativas de campo. Para o autor, enquanto as entrevistas possibilitam alcançar um nível mais íntimo dos problemas, a pesquisa documental é conveniente por propiciar uma análise histórica de determinado contexto. Diante disso, conforme abordado, nessa pesquisa os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e análise de documentos.

As entrevistas semiestruturadas podem ser definidas como uma lista das informações que se deseja de cada entrevistado, mas a forma de perguntar e a ordem em que as questões são feitas irão variar de acordo com as características de cada entrevistado. Para Laville e Dionne (1999), as entrevistas semiestruturadas podem basear-se em um roteiro constituído de uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, apoiadas no quadro teórico, nos objetivos e nas hipóteses da pesquisa.

O pesquisador qualitativo se interessa na diversidade de percepção dos dados, fato que ajuda a identificar diferentes entendimentos da realidade (MERRIAM, 1998). Dessa maneira, além das entrevistas também foram realizadas análises de documentos. Para Creswell (2010), tais documentos podem ser públicos (matérias de jornais, sítios eletrônicos, relatórios oficiais, entre outros) ou privados (anotações pessoais, correspondências, *e-mails*, entre outros). Na presente pesquisa, foram analisados documentos públicos disponibilizados virtualmente pelas organizações estudadas, documentos internos providenciados pelos entrevistados em momentos prévios e posteriores as entrevistas e informações públicas oriundas principalmente de fontes midiáticas.

Isto posto, seis entrevistas foram realizadas com gestores e empreendedores que possuíam atuação direta no processo de internacionalização das empresas. Todas as entrevistas foram gravadas com consentimento dos entrevistados para posterior transcrição e análise de conteúdo dos dados coletados. As entrevistas nas empresas Alfa e Beta foram realizadas pessoalmente na sede das próprias organizações. No caso da empresa Gama, a entrevista se deu por meio de chamada de telefone com uso de aplicativo conectado à internet, visto que o diretor executivo entrevistado se encontrava em sua filial nos Estados Unidos. O contato com a empresa Delta foi realizado por meio de ligação convencional de telefone celular (*smartphone*). Seu entrevistado encontrava-se no Rio de Janeiro e não haveria tempo hábil para realização de entrevista no local. A conferência foi gravada utilizando o aplicativo para *smartphone Cube Call Recorder ACR*. Por fim, um diretor e o presidente das empresas Épsilon e Zeta, respectivamente, foram entrevistados com a utilização do *software* de chamadas por computador Skype. Houve incompatibilidade de horários com os gestores para encontro presencial e, por este motivo, optou-se pela realização do contato de maneira virtual por ligação de áudio e vídeo.

De maneira conjunta, foram gravadas 5 horas, 9 minutos e 27 segundos de áudios das entrevistas realizadas. Dessa forma, as gravações geraram 81 páginas de transcrição literal para análise de conteúdo acerca das percepções de risco nos processos de internacionalização das empresas estudadas.

O roteiro que serviu de base para as entrevistas semiestruturadas com questões norteadoras do estudo (APÊNDICE 1) foi seguido durante a etapa de coleta de dados. Foi também utilizado um termo de consentimento (APÊNDICE 2) para garantir

questões de ética, segurança e confiabilidade do estudo. O roteiro de entrevista foi elaborado utilizando Stocker (2017) como base pelo alinhamento com a presente pesquisa, visto que o mesmo aborda questões relacionadas a risco, sua percepção e gerenciamento em contexto de internacionalização de empresas brasileiras.

3.2.3 Técnicas de análise de dados

Os dados gerados no decorrer da pesquisa por meio das entrevistas foram tratados por meio da transcrição das entrevistas, bem como da ordenação dos documentos públicos obtidos. A transcrição de cada caso foi então analisada individualmente pelo pesquisador enquanto eram realizadas comparações com os documentos públicos obtidos em fontes diversas (sítios eletrônicos, redes sociais) e também com aqueles cedidos pelas empresas. Conforme mencionado, o objetivo da análise com base em mais de uma fonte foi de possibilitar maior confiabilidade aos dados coletados.

Por se tratar de uma investigação qualitativa com grande volume de dados textuais, decidiu-se pela utilização da sétima versão do *software* ATLAS.ti para auxiliar a análise dos dados. Dessa forma, o *software* mencionado serviu primordialmente para garantir maior organização dos dados obtidos, facilitando a observação, por parte do pesquisador, de nuances existentes em cada caso estudado.

Com o uso do ATLAS.ti, é possível unir trechos de um mesmo assunto desde que esses fragmentos do texto estejam relacionados a um mesmo código pertencente a uma mesma família. As famílias correspondem aos temas mais amplos aos quais os códigos se associam, enquanto os códigos são os conteúdos específicos que se relacionam ao tema de uma família. Com a codificação dos dados baseada na revisão da literatura e na tipologia de risco de Cavusgil, Kinight e Riesenberger (2010) foram definidos os códigos utilizados para mapear os relatos considerados de maior relevância e capturar seu significado para o alcance dos objetivos propostos, conforme é evidenciado no Quadro 4.

QUADRO 4 – CODIFICAÇÃO DE DADOS PELO ATLAS.ti 7

Famílias	Códigos
Empresa e Internacionalização	Histórico
	Estratégia de Internacionalização
	<i>Networking</i>
	Fatores de risco na internacionalização
Percepção de risco do gestor	Risco Intercultural
	Risco-País
	Risco Monetário
	Risco Comercial

FONTE: O autor (2018).

Por fim, a análise dos dados ocorreu por meio da análise de conteúdo que, para Bardin (2004), trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que faz uso de procedimentos sistemáticos para descrição do conteúdo obtido. Nessa perspectiva, Mozzato, Grzybovsji (2011) argumentam que a análise de conteúdo se caracteriza como uma forma de análise de dados capaz de contribuir para o desenvolvimento teórico das ciências sociais aplicadas, principalmente em pesquisas qualitativas, quando utilizada de forma coerente, ética, reflexiva, flexível e crítica. Dessa maneira, uma análise cautelosa do contexto e da história dos objetos de pesquisa se faz necessária (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

3.2.4 Design de pesquisa

Para melhor visualização da pesquisa apresentada na seção de procedimentos metodológicos, no Quadro 5 encontra-se apresentado o *design* da pesquisa. Nele pode-se observar um resumo e breves justificativas a respeito das decisões metodológicas utilizadas pelo autor no que se refere ao desenvolvimento do presente estudo. No quadro tem-se o tipo de abordagem da pesquisa, o objetivo, a finalidade, o delineamento temporal, a estratégia de pesquisa, as técnicas de coleta de dados, e os fatores ligados à validade e confiabilidade do trabalho.

QUADRO 5: DESIGN DE PESQUISA

Categoria	Decisão	Justificativa
Abordagem	Qualitativa	Pela pesquisa se tratar de um estudo de caso, uma das formas típicas de trabalho qualitativo.
Objetivo	Descritiva	Por buscar observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, obtendo informações na própria realidade com base no ambiente em que os eventos acontecem.
Finalidade	Pesquisa aplicada em campo	Por considerar vital para o desenvolvimento da pesquisa empírica a aproximação com o gestor em seu ambiente de atuação profissional.
Delineamento temporal	Corte transversal com aproximação longitudinal	Pela possibilidade de compreensão de processos históricos e contextualização do fenômeno na organização.
Estratégia de pesquisa	Estudo de múltiplos casos	Em virtude de visão processual do fenômeno sob investigação; por possibilitar abordagem profunda sobre o objeto, característica do método qualitativo.
Técnicas de coleta dos dados	Levantamento documental e entrevistas semiestruturadas.	Para garantir a abordagem ao campo de estudo por meio fontes não singulares de análise.
Técnica de tratamento e análise dos dados	Análise de conteúdo com auxílio de <i>software</i>	Para prezar pela coerência lógica do estudo científico empregando procedimentos sistemáticos na descrição do conteúdo das informações coletadas e garantindo maior validade e confiabilidade a pesquisa realizada.

FONTE: O Autor (2018)

No que se refere às questões relacionadas à coerência lógica do estudo, vê-se que nas pesquisas qualitativas, a validade se refere à capacidade que os métodos utilizados em uma pesquisa possuem para assegurar o alcance de seus objetivos. A confiabilidade, por sua vez, está referida à garantia de que outros pesquisadores poderão realizar uma pesquisa semelhante, conseguindo chegar em resultados aproximados (PAIVA; LEÃO; MELLO; 2011). Juntos, a validade e a confiabilidade norteiam a qualidade da pesquisa qualitativa e sua coerência científica.

Dessa maneira, a fim de garantir validade e confiabilidade para o estudo, conforme mencionado, foi feito uso do critério de triangulação dos dados obtidos ao observar as informações oriundas das entrevistas e dos documentos cedidos ou encontrados em domínios públicos sobre as empresas estudadas. Outro critério

levado em consideração para manter a coerência da pesquisa, foi o de descrever detalhadamente cada caso investigado. Para Paiva, Leão e Mello (2011), a descrição clara, rica e detalhada é critério tanto de validade, quanto de confiabilidade em pesquisas qualitativas. Para os autores, é importante gerar condições para que outros pesquisadores possam reconstruir o que foi realizado nos diferentes cenários de pesquisa.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar das vantagens e características já descritas, o método e a abordagem utilizados na presente investigação apresentam restrições que precisam ser levadas em consideração na análise das informações obtidas. Uma primeira limitação pode ser observada no processo de acesso ao campo estudado conforme mencionado. Inicialmente havia o interesse em realizar entrevistas apenas com indivíduos no topo hierárquico das organizações estudadas, entretanto, para manter o objetivo de estudar uma maior quantidade de empresas, aceitou-se abordar gestores que, mesmo não sendo *Chief Executive Officers* (CEOs), donos ou similares, possuíam participação e grande influência na efetivação dos processos de internacionalização analisados.

Outra limitação que se percebe na etapa de coleta de dados é que os dados primários coletados por entrevistas e outros métodos de coleta qualitativos podem ser viesados por parte do entrevistado, de maneira voluntária ou não. Falhas de memória, visões pessoais parciais e vieses sociais do entrevistado são exemplos de situações acabam por impedir o entrevistado de relatar de forma fidedigna os eventos ocorridos. Dito isso, vê-se que esta limitação torna a triangulação de informações uma técnica relevante para ampliar a qualidade dos dados coletados. Na pesquisa realizou-se a triangulação de dados das entrevistas com o auxílio de dados secundários obtidos em documentos cedidos ou públicos, comparando tais informações às declarações dos gestores nas entrevistas, com o objetivo de reduzir possíveis vieses e incorreções.

Ainda no que se refere a limitações e levando em consideração a triangulação, faz-se necessário mencionar a dificuldade na realização de observação não participante nas empresas investigadas. Devido a reduzida disponibilidade de tempo argumentada pelos entrevistados e também a questões geográficas, a maior parte

das entrevistas foram realizadas à distância conforme abordado. Isto fez com que não fosse possível ampliar o critério de triangulação de dados com a observação *in loco* de atividades relacionadas aos negócios internacionais das organizações.

Por fim, o estudo abordou empresas de diferentes tamanhos, localidades e realidades entendendo que o risco e as percepções acerca dele encontram-se presentes nos negócios internacionais independente dos tipos e tamanhos das organizações. Entende-se também que o risco é inerente a todas as etapas do processo de internacionalização, conforme se apresenta na descrição e análise dos dados no tópico posterior.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

No presente capítulo, encontram-se apresentadas as análises dos dados coletados. Derivados das seis empresas estudadas com base nas percepções de risco a respeito de seus processos de internacionalização, os dados retratam as percepções de risco por parte dos gestores das organizações investigadas.

As organizações investigadas são provenientes de ramos empresariais variados e foram divididas por suas diferentes abordagens estratégicas em termos de internacionalização conforme observa-se no Quadro 6 a seguir.

QUADRO 6: DADOS GERAIS DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Empresa	Ano de fundação	Ramo empresarial	Modos de entrada no mercado externo
Empresa Alfa	2011	Software e Consultoria	Aliança Estratégica e exportação de <i>software</i> e serviços
Empresa Beta	1990	Vestuário	Exportação de produtos têxteis
Empresa Gama	2010	Audiovisual	Licenciamento e exportação de serviços
Empresa Delta	1998	Software	Fusão, aquisição de subsidiárias e <i>greenfield</i>
Empresa Épsilon	2012	Software	Licenciamento, exportação de serviços e <i>greenfield</i>
Empresa Zeta	2014	Alimentação	Franquia

FONTE: o autor (2018)

Em relação aos entrevistados no percurso empírico da pesquisa o Quadro 7 apresenta dados gerais acerca de seus perfis, contendo suas posições hierárquicas nas empresas, além de se participaram do processo de internacionalização desde sua concepção, e se possuem experiência internacional prévia a internacionalização das organizações que representam no estudo. Acrescenta-se ainda que todos possuíam idades entre 29 e 35 anos. Logo, o Quadro 7 contribui para o primeiro objetivo específico de **identificar os perfis dos gestores na internacionalização das**

diferentes empresas, o qual encontra-se aprofundado na descrição dos casos com base nas entrevistas realizadas e na posterior discussão dos resultados.

QUADRO 7: PERFIS DOS ENTREVISTADOS

Empresa	Posição do entrevistado	Participação desde o início do processo	Formação acadêmica	Experiência internacional prévia
Empresa Alfa	Gerente de expansão internacional	Sim	Jornalismo e Comunicação social	Não
Empresa Beta	Gerente de exportação	Não	Administração com habilitação em Comércio Exterior	Sim
Empresa Gama	CEO	Sim	Comunicação e Publicidade	Não
Empresa Delta	Ex-Diretor Executivo e ex-Vice-Presidente (atualmente acionista)	Sim	Administração	Sim
Empresa Épsilon	Sócio-Diretor (responsável pela sede brasileira)	Sim	Tecnologia da Informação com MBA em Gestão Estratégica	Não
Empresa Zeta	CEO	Sim	<i>Business Administration</i>	Sim

FONTE: o autor (2018)

Dessa maneira, encontram-se apresentados nesta seção de análise de dados a caracterização das empresas estudadas, considerando o perfil de atuação dos fundadores e gestores, as informações acerca do histórico das organizações e o ambiente no qual essas empresas estão imersas. Apresenta-se ainda as estratégias adotadas para entrada no mercado externo, além do entendimento sobre os riscos identificados no processo de internacionalização das empresas. As análises expostas foram realizadas tendo como base informações coletadas a respeito das percepções de risco por parte das empresas pesquisadas.

4.1 EMPRESA ALFA

Sediada na região sul do Brasil e fundada no ano de 2011 com investimento próprio dos fundadores, a empresa Alfa oferece serviços de marketing digital para

pequenas e médias empresas que utilizam serviços de comércio virtual (*e-commerce*). Dito isso, a Alfa é caracterizada como uma empresa de tecnologia que oferece soluções em automação de marketing digital para clientes no Brasil e no mundo.

O principal produto da organização é uma ferramenta capaz de integrar os canais de comunicação de seus clientes e de acompanhar a interação virtual de cada usuário nestes canais. Dessa forma, o objetivo do sistema desenvolvido pela Alfa é entender o que cada visitante consumiu no sítio eletrônico do cliente, qual foi a ordem de navegação percorrida, quando deixou o ambiente virtual e quando a ele voltou. Conforme observado nos documentos disponibilizados, o resultado final da ferramenta é garantir compreensão mais clara sobre o que cada usuário está buscando e o que o cliente pode oferecer neste momento, efetivamente ampliando as possibilidades de vendas online de seus atualmente mais de sete mil clientes.

Outras informações relevantes sobre a empresa Alfa englobam sua expertise reconhecida nacional e internacionalmente na organização de eventos com foco no fortalecimento do setor de marketing digital no Brasil. Além disso, a organização vem sendo reconhecida anualmente desde 2014 como uma das melhores empresas para trabalhar pelo ranking do *Great Place to Work*, fato que, de acordo com os documentos analisados e entrevista realizada, comprova que o crescimento rápido da empresa é também atrelado a grande preocupação com a sustentabilidade do negócio.

A entrevistada pela empresa Alfa entrou na organização em 2013, ainda, segundo ela, antes da empresa ganhar a escalabilidade e crescimento acelerado que pela qual ficou conhecida no ramo. Sua história na organização se deu por seu interesse em mercados digitais desenvolvido ainda durante a graduação em jornalismo em uma universidade federal do sul do país.

Quando eu entrei, eram só 25 pessoas aqui. Era uma coisinha bem pequenininha, uma salinha em que todo mundo se falava e se conhecia. Agora somos mais 500 pessoas. (ENTREVISTADA 01).

Após fazer parte de diversas equipes em um período no qual a empresa trabalhava com maior rotatividade de seus funcionários, a entrevistada comenta que conseguiu desenvolver conhecimentos práticos, gerais e específicos acerca de grande parte dos processos realizados na organização. Em suas experiências, ela argumenta que pôde trabalhar com estruturação de áreas e criação de conteúdo para produtos e clientes. Dito isso, com o acúmulo de experiências na empresa, a

entrevistada passou para a coordenação de times e, logo em seguida, passou a desenvolver conteúdo em língua espanhola quando a Alfa iniciou os planos de entrada em mercados internacionais.

Dessa forma, no ato da entrevista, a entrevistada era a responsável pelo gerenciamento da expansão internacional da empresa, atuando com sua equipe principalmente na criação de conteúdo de marketing para os mercados externos pretendidos pela Alfa. A gestora argumenta, assim, que o processo de internacionalização da empresa havia começado de maneira efetiva há aproximadamente um ano e que a estratégia inicial era a mesma adotada no Brasil: gerar conteúdo virtual para produzir e incentivar demanda nesses novos mercados.

4.1.1 Internacionalização da Empresa Alfa

No que se refere ao processo de internacionalização da empresa Alfa, quando questionada acerca de quando foi dado início a ideia da atuação em mercados externos, a entrevistada comenta que tudo começou no ano de 2014. Em suas palavras, foi nesse momento em que a empresa passou a refletir sobre a possibilidade de replicar em outros países as estratégias de educação de mercado e criação de demanda utilizadas no Brasil. Ela afirma que, desde aquele período, a ideia era trabalhar em mercados de países emergentes, não apenas na América Latina, mas em todo o mundo.

Desde o começo havia um interesse em países como Colômbia e Turquia, por exemplo. Lembro que em nossa primeira reunião para tratar sobre expansão internacional, esses foram os países inicialmente citados por possuírem algumas semelhanças com o Brasil em termos de mercado [...] nosso foco já naquele primeiro momento eram países emergentes no mundo inteiro. Não só aqui na América Latina, mas Ásia e Oriente Médio também. Então o que acontece, explicando um pouco nossa estratégia: existem *players* internacionais que são mais focados em países mais maduros em termos de mercado. Por exemplo, nos EUA o pessoal já é mais maduro, mas o nível de concorrência é muito, muito alto mesmo. Então o que a gente percebe é que esses *players*, que são nossos concorrentes, têm dificuldade de chegar em países emergentes por questões como *pricing*. Ou seja, até mesmo pensando em nossa realidade interna, eles nunca vão conseguir chegar aqui no Brasil com a força que nós temos. E se a gente consegue manter esse nosso mercado brasileiro enorme, em outros países emergentes que não são foco dos grandes *players* lá de fora, a gente possui um caminho e possibilidades de expansão de mercado bem grande. A gente não consegue entrar muito facilmente em mercados mais maduros, nem eles conseguem entrar assim em mercados menos desenvolvidos. (ENTREVISTADA 01).

Após período de planejamentos e estudos de viabilidade, em 2016 a empresa iniciou efetivamente seu processo de internacionalização. Para a entrevistada, a Alfa tinha capacidade de ter se internacionalizado desde seus primeiros passos, mas havia um entendimento de que antes, era preciso trabalhar o mercado brasileiro para só então poder pensar em atuação fora do país. A partir de 2016, segundo a gestora, a empresa passou a entender que já possuía, no Brasil, uma posição consolidada em termos de reconhecimento de mercado e demanda de produto. Entretanto, desde o começo da expansão internacional de fato, a organização ainda mantinha elevada parcela de recursos alocados para ações domésticas, fato que limitava possibilidades para a área de internacionalização, que se via com recursos reduzidos. Ela argumenta, entretanto, que tal realidade está mudando, visto que a área citada passou a ganhar *status* de diretoria a partir de agosto de 2017 e o foco será, inicialmente, as operações na América Latina.

Segundo a entrevistada, os focos atuais na atuação internacional da empresa estão direcionados para os mercados do México e da Colômbia. Ela comenta que a Argentina também está recebendo investimentos por parte da organização, mas que o foco nos dois países anteriores se justifica por critérios como tamanho de mercado para marketing digital e o potencial de maturidade desses mercados. A semelhança com a realidade brasileira é outro fator que, para a gestora, amplifica o interesse da empresa nesses países, visto que a estratégia de entrada é a mesma utilizada no mercado brasileiro, conforme observa-se a seguir.

Então, nossa principal frente de negócios lá fora é trabalhar com conteúdo. Estamos fazendo exatamente o que fizemos no Brasil de começar um blog, começar a gerar *e-books* para geração de *leads*¹. Isso tudo, nós fazemos em espanhol para a região da América Latina, mas como eu disse, estamos direcionando o foco para os países que por enquanto temos mais interesse, que é Colômbia, México e também a Argentina. E para começar isso, a gente usou uma tática que é trabalhar com mídia paga. Pegamos os países que a gente queria e não possuíamos base, então começamos a gerar demanda com mídia paga. Quando começamos a observar essa demanda se estabelecendo, a gente começou a criar esses conteúdos no blog e trabalhar com o relacionamento com essa base de prováveis clientes internacionais. Essa base foi crescendo rápida e naturalmente e hoje já está em um nível que usamos cada vez menos mídia paga. É muito mais a questão orgânica do que já foi feito e, em paralelo a isso tudo a gente fez muito uso de alianças estratégicas que nos garantiram informações mais precisas sobre os mercados que estávamos entrando. (ENTREVISTADA 01).

¹ No campo do Marketing Digital, é um potencial consumidor de uma marca, ou seja, que demonstrou interesse em consumir o seu produto ou serviço.

Em relação as parcerias estratégicas mencionadas pela gestora, observa-se que a empresa mapeou outras organizações que possuem interesse em atuação na América Latina e que operassem em negócios que pudessem se relacionar com marketing digital. A proposta da empresa Alfa no estabelecimento da parceria era de desenvolvimento conjunto de conteúdo digital ou que a parceira utilizasse da expertise em criação e entrega de eventos para o ramo. A entrevistada argumenta que no que se refere aos eventos entregues pela empresa, estes poderiam ser tanto de natureza online como presencial. Um dos principais objetivos do estabelecimento de parcerias citados pela gestora é o de conseguir acesso as bases de clientes dessas organizações nos países pretendidos.

Sendo o desenvolvimento de eventos sobre marketing digital um dos principais produtos da empresa conforme mencionado pela entrevistada, nota-se também que há interesse por parte da Alfa no investimento direto em eventos internacionais. Para a gestora, é importante se fazer presente em eventos do tipo para apresentar os produtos da empresa. Assim, a organização se faz presente como participante, palestrante ou patrocinadora de eventos internacionais nos mercados de interesse.

Escolhemos os maiores eventos com a temática de marketing digital no México e na Colômbia e a gente está sempre com nossos estandes abertos apresentando nossos produtos. É uma estratégia focada em pessoas que já estejam em um nível mais maduro de marketing digital e estamos trabalhando muito com isso. Então dentro desses eventos, a gente busca deixar nossa marca visível. Nessas ocasiões a gente sempre tenta conseguir palestrar porque queremos nos posicionar mesmo como entendedores de temas do ramo, como o *inbound* marketing², que é a alma de nosso negócio. Bom, isso é algo que tem funcionado muito bem aqui, a gente gerou muita demanda. Tem muita gente já mostrando interesse fora do Brasil e esse nosso approach ainda gerou boas vendas. (ENTREVISTADA 01).

Quando questionada acerca das mudanças ocorridas internamente na empresa no contexto do processo de internacionalização, a gestora comenta que a Alfa foi se adaptando e desenvolvendo uma mentalidade global gradualmente. Para ela, a empresa, por ser majoritariamente formada por jovens, possui facilidade na aceitação de mudanças necessárias e não foi diferente com o processo de entrada em mercados externos. Ela argumenta que, como a internacionalização foi um projeto

² Conjunto de estratégias que visam atrair voluntariamente clientes potenciais ao site da empresa e convertê-los em *Leads*. Diferente do Outbound Marketing (tradicional), o Inbound baseia-se no relacionamento e educação do consumidor, em vez usar propagandas intrusivas.

implementado passo a passo, houve tempo para que a empresa cometesse erros e aprendesse com eles.

Ainda sobre mudanças e adaptabilidade da empresa, a gestora cita casos de estrangeiros latino-americanos contratados para auxiliar no processo de criação de produtos em espanhol que fez com que a empresa precisasse se adaptar em termos de comunicação interna com esses profissionais. Outros casos citados englobam gestores e coordenadores que sentiam dificuldade em trabalhar com demandas de outros países. Para a entrevistada, os casos foram sendo solucionados no decorrer da implementação da internacionalização.

No começo foi um pouco difícil de gerar conexão entre funcionários brasileiros e internacionais [...], mas quando a gestão e equipes em geral compraram a ideia que a internacionalização era um caminho sem volta, passou a acontecer muito mais interação. Muita gente veio interessada no projeto de internacionalização naquele momento. Era muita gente procurando aulas de espanhol, por exemplo. Tanto que semana passada entraram dois venezuelanos aqui na Alfa que serão professores de espanhol. Faremos uma seleção de 50 pessoas que serão capacitadas para a língua espanhola por questões estratégicas como venda e atendimento. Teremos para o inglês também, mas por enquanto será o espanhol por causa de nossas demandas. Enfim, posso dizer que a internacionalização mexeu muito com a empresa em si em vários níveis. (ENTREVISTADA 01).

No que se refere a relevância do processo de internacionalização para empresa Alfa, a gestora afirma que faz parte de uma estratégia para sustentabilidade e manutenção do crescimento contínuo da empresa no longo prazo. Para ela, “a atuação em mercados externos pode ser um canal de aquisição de clientes tão poderoso quanto ou até mais que as operações no Brasil”.

O que eu sempre observo é que no Brasil temos mais de um milhão de empresas que podemos prospectar, pequenas e médias principalmente. E percebendo esse potencial em apenas um país, imagina quando temos países como México, Colômbia, Chile, Argentina, Cingapura, Turquia, enfim, todos os países que estão em nosso mapeamento. Algo em torno de 40 países. Nós temos convicção de que conseguimos replicar a atuação e relevância que estabelecemos no Brasil e até mesmo fazer mais do que isso. Nosso objetivo hoje é chegar no meio a meio. Metade no Brasil e metade internacional. Mas eu vejo que se continuarmos com um negócio bem feito, o projeto internacional consegue ultrapassar o mercado brasileiro em geração de receita [...] nosso país se tornaria apenas mais uma fonte e a empresa em si se tornaria definitivamente global. Temos o potencial. (ENTREVISTADA 01).

Por fim, nessa perspectiva, ao ser questionada sobre os desafios vividos pela organização ao iniciar as operações internacionais, a entrevistada comenta sobre a

necessidade de mudança de mentalidade que a empresa precisou passar para que a internacionalização fosse possível. Ela argumenta que este é um desafio que observou também em outras empresas do ramo enquanto trabalhava com *benchmarking*³ com organizações parceiras.

Eu vejo que um desafio muito grande é mudar o *mindset*, que foi o que eu falei antes. Havia uma mentalidade na empresa de que a gente não poderia perder o foco do Brasil e olhar mais para fora. Na minha percepção, era quase uma mensagem que dizia que a expansão não era tão importante. Eu precisei puxar os diretores de volta, fazer todo um alinhamento ao longo do primeiro semestre de internacionalização dizendo que o projeto era, de fato, importante. (ENTREVISTADA 01).

A Alfa sempre trabalha com QRs, que são nossos principais resultados do ano, e aí temos os de *Tier* {*nível*} 1, que são os mais importantes, seguido dos de *Tier* 2 e *Tier* 3. E dentro do *Tier* 1, temos a internacionalização como um projeto de nível 1, ou seja, prioritário. Esse ano, porém, apesar de ser um projeto desse nível, a gente planejou gerar 300 contas de clientes, só que a operação Brasil vai fechar o ano com 10000 clientes. Ou seja, é bastante desproporcional em relação a resultado agora, mas a expansão é muito importante porque ela está replicando com esses 300 clientes o nosso primeiro ano de vendas no Brasil. Que a gente chegou em 300 clientes. Então estamos replicando exatamente o que fizemos no Brasil nesses primeiros países. Só que quando a gente olha para resultados em número de vendas, é muito complicado as pessoas entenderem que esse volume é tão importante quanto o outro porque se trata do início para daqui quatro anos estarmos gerando 10000 contas em cada país. Mas como eu falei, as coisas estão mudando. (ENTREVISTADA 01).

4.1.2 Percepção de riscos na internacionalização da Empresa Alfa

No que se refere ao entendimento acerca da ideia de risco por parte da gestora entrevistada, tem-se que risco é algo que potencialmente pode dar errado, mas que as pessoas são obrigadas a apostar nas possibilidades e assumir a chance de erro para obter resultados superiores. Para ela, o processo de internacionalização da empresa Alfa não configura um risco para a organização por ter sido efetivado de maneira simples e gradativa. Ela argumenta que apesar dos desafios e dificuldades internas para internacionalizar, o processo não mostrou possibilidades de causar danos graves para a empresa.

Então, eu não considero algo arriscado porque está sendo feito de uma maneira simples e gradual. Se tivéssemos começado de uma maneira mais

³ Benchmarking vem da palavra de origem inglesa '*benchmark*', que significa 'referência'. Trata-se de uma análise das melhores práticas utilizadas por empresas do mesmo setor e que podem ser replicadas.

agressiva com contratação de várias pessoas e estabelecimento de metas mais pesadas e já com envio de pessoas para os países pretendidos, teria sido arriscado, porque a gente não estaria entendendo de uma maneira consistente como gerar essa lógica escalável e previsível de clientes novos. Eu diria que se fosse assim seria um risco porque estaríamos desfocando atenção ou inflando nossa estrutura. Eu não penso que a gente corre muitos riscos, porque dentro da área de expansão internacional nós somos oficialmente em cinco pessoas. Temos duas pessoas que vão agora morar na Colômbia e no México e eles vão acompanhados por funcionários colombianos e mexicanos. O resto todo está espalhado no funil da organização e se a gente tiver algum problema grave, não teremos o menor problema em realocar essas pessoas da operação América Latina para o Brasil e reorganizar nossas estratégias. (ENTREVISTADA 01).

Dito isso, em relação a comparações entre os riscos dos ambientes de atuação nacional e internacional, a gestora reafirma as semelhanças entre os mercados brasileiro e dos países nos quais a empresa encontra-se com negócios mais avançados, o México e a Colômbia. Ela avalia positivamente o nível de maturidade para compra da plataforma de automação em marketing digital, principal produto da organização, fator que facilitou a decisão pela entrada nos países e que permite a utilização de estratégias semelhantes as utilizadas no Brasil.

Eu vejo muito que esses países emergentes eles estão num momento muito parecido com a gente uns 4 anos atrás, lá em 2013. Percebi isso nas conversas que fiz nesses últimos tempos. Eu visitei os dois países e participei de eventos por lá. Conversei com muita gente para saber bem qual momento que eles estão vivendo e vi muita semelhança com quando a gente começou aqui. Então eu vejo que é muito possível parear com a realidade do Brasil naquele tempo e os riscos acabam sendo muitos parecidos com os que vivíamos lá atrás [...] que era de o cliente não entender direito a proposta do produto, ter um ciclo de vendas muito longo porque a pessoa não entende de que maneira uma plataforma de marketing digital e automação vai servir para ela, ou de comprar e depois pedir cancelamento porque não estava preparado ou porque estava desalinhado. Tudo isso que a gente passou muito no começo da empresa e eu vejo que são alguns dos riscos que a gente tem nesses países também. Os riscos de não entenderem bem o propósito, ou de não conseguirmos vender ou mesmo manter o cliente. É muito parecido mesmo com nossa realidade de 4 anos atrás. (ENTREVISTADA 01).

Nessa perspectiva, a entrevistada ainda comenta que a empresa, apesar da confiança em seus procedimentos, entende que ainda está em processo de aprendizado na atuação internacional. Dessa forma, para ela, é preciso de mais experiência prática para saber se a estratégia de utilizar métodos semelhantes aos usados no Brasil para ganhar mercado é sustentável no longo prazo e em outros países, ou se haverá a necessidade de criar novas abordagens.

Quando questionada a respeito da maneira pela qual os riscos na internacionalização são identificados, a gestora afirma que a empresa toma como

base experiências práticas de gestores e diretores em suas ações e formas de lidar com riscos em mercados externos. Segundo a entrevistada, a empresa contratou serviços de consultoria ainda antes de iniciar a internacionalização de fato, no processo de mapeamento dos países-alvo e no desenvolvimento do *framework* utilizado nas definições de etapas a serem completadas na atuação internacional.

O serviço de consultoria que contratamos nos ajudou a definir algumas coisas. O que a gente tem hoje quais são os *milestones* para cada país. Por exemplo: número de vendas ou de receita necessários em um país para ampliar nosso nível de operações lá. A gente tem um *framework* que usamos hoje e dividimos os países por ele. A partir do momento em que se atinge um nível de resultados específico, passamos para o próximo nível esperado. (ENTREVISTADA 01).

Nesse primeiro momento de México e Colômbia, por exemplo, nossa atuação foi muito de tentativa para ver no que daria. Deu certo, tanto que esses são os dois países que estão indo para o nível 02, que é quando enviamos funcionários para morar nos locais tendo metas maiores de venda e prospecção de clientes. Depois ainda teremos o nível 03, quando estabeleceremos um *country manager* do próprio país que tenha experiência com expansão, ele será responsável pela Alfa no país. O nível seguinte é o de escala, que será quando o país já tem praticamente a estrutura necessária com funcionários e recursos. Ainda estamos no nível 02, mas o planejamento está preparado. (ENTREVISTADA 01).

A gestora ainda comenta que será necessário desenvolver maneiras de operacionalizar a entrada efetiva nos mercados além da América Latina. Para ela, o *framework* citado ajudou a empresa na forma de lidar com riscos e incertezas nos momentos iniciais, mas que ainda é preciso contratar pesquisas de mercado para entender melhor os demais países emergentes pretendidos e pensar em estratégias particulares para cada país.

Acerca da tipologia de riscos estabelecida no modelo de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), a entrevistada argumenta sobre os quatro tipos de risco e suas especificidades. Dessa forma, foram mencionadas questões sobre os fatores para riscos interculturais e de país, além dos monetários e comerciais.

Sobre aos fatores de riscos interculturais que a empresa percebe na internacionalização, a gestora comenta sobre exemplos internos e externos à organização. Internamente, ela cita a dificuldade inicial existente em nível de gestão para lidar com contratados estrangeiros.

Então, eu tive algumas pessoas que entraram em times de gestores que não falavam espanhol e isso afetou muito a performance no começo. Tivemos três

casos internos, houveram até algumas mudanças de gestão por causa disso. Por conta de gestores que não estavam preparados. E nessa leva de pessoas que receberão aulas de espanhol, teremos gestores diretos para garantir que haja melhor comunicação. (ENTREVISTADA 01).

Em relação aos riscos interculturais de natureza externa a organização – como costumes e estilos de negociação – a entrevistada argumenta sobre a percepção de que os clientes colombianos possuem a característica de desconfiarem do que não lhes é comum. Segundo a gestora, este é um motivo que faz com que o ciclo de venda para clientes da Colômbia se torne mais lento visto que há preferência de escalar um funcionário colombiano para lidar com seus conterrâneos para tentar garantir mais confiança aos clientes do país.

De qualquer forma, precisamos de mais estudos porque não percebemos ainda diferenças reais entre vendedores colombianos e brasileiros na Colômbia por exemplo, apesar de nosso *feeling* de que os colombianos se sentem mais à vontade com outros colombianos. Com o tempo confirmaremos isso (ENTREVISTADA 01).

Observa-se, assim, principalmente no que se refere aos riscos interculturais, a tendência da empresa Alfa de lidar com a internacionalização com base em aprendizado na prática e testando estratégias, conforme citado pela entrevistada diversas vezes durante a pesquisa.

No que se refere aos fatores de riscos relacionados a país, como intervenção governamental, questões burocráticas e legislativas, entre outros, observa-se que a empresa ainda não possui uma percepção clara para questões fora do Brasil, mas que há grande receio no que se refere ao atual contexto político-econômico brasileiro e as possibilidades de impacto nos negócios domésticos e internacionais.

Sobre o ambiente externo, a entrevistada argumenta que a internacionalização tem sido um processo gradual e que a organização está começando a visualizar tais riscos de maneira mais evidente, principalmente em relação a impostos internacionais, visto que há o interesse no estabelecimento de filiais nos países. Entretanto por ainda estar nos primeiros níveis de relacionamento com os mercados, para ela, é preciso estudá-los mais para poder se posicionar com maior segurança.

No que se refere a maneira pela qual a empresa previne os riscos monetários, a gestora comenta que a primeira estratégia da empresa era a de cobrar no Brasil valores em Real e, internacionalmente, em Dólar. Entretanto, segundo a entrevistada, após a empresa perceber que clientes latino-americanos preferiam pagar em suas

moedas locais, a Alfa mudou sua estratégia e passou a aceitar pagamentos também em Pesos colombianos e mexicanos.

Essa mudança gerou uma adesão bem maior de clientes. Tanto que as vendas aumentaram quando começamos a fazer isso e hoje a Argentina está pedindo também para aceitarmos o Peso argentino, mas ainda lidaremos com calma em relação a isso, já que o país é um pouco mais instável do que os outros. (ENTREVISTADA 01).

A respeito dos fatores de riscos comerciais da tipologia mencionada, a gestora – focando em questões relacionada a intensidade competitiva – comenta que a empresa Alfa não sofre de maneira expressiva. Para ela, a força da organização e o fato de ter mapeado as condições de potenciais competidores nos mercados pretendidos, limitou as incertezas acerca de questões comerciais.

Mesmo as plataformas que são nossas maiores concorrentes, a gente não as considera como risco de fato, porque elas são muito verticais. Não são específicas. Posso dizer que não tem uma que seja muito forte e que entregue o que a gente entrega. Então para nós, esse ramo nos países emergentes é meio que um oceano azul que podemos nadar com um pouco de liberdade nesse sentido. (ENTREVISTADA 01).

Nessa perspectiva, a gestora ainda volta a comentar sobre competidoras de países mais desenvolvidos que não são consideradas grandes concorrentes em países emergentes por possuírem maior dificuldade de adaptação cultural e de estabelecimento de preços condizentes com a realidade dos mercados em desenvolvimento desses países.

Por fim, a internacionalização da empresa Alfa se mostrou um processo em constante adaptação a novas situações apresentadas pelo mercado. Por ser uma empresa atuante em um mercado ainda em construção e com constante atualização, observa-se que a capacidade de alterar estratégias rapidamente para responder aos riscos e desafios apresentados se caracteriza como uma qualidade da organização. Tal característica encontra-se apresentada em documentos disponibilizados, em suas redes sociais e blog de conteúdo, bem como na fala da gestora responsável pela expansão internacional da empresa.

Na semana posterior a entrevista realizada, a internacionalização da empresa Alfa deixou de ser um projeto para se tornar uma área de fato na empresa conforme afirmado pela gestora, em contato a distância.

4.2 EMPRESA BETA

Empresa familiar fundada no interior de Santa Catarina em 1990, a Beta, com 27 anos de história e 10 anos com experiência em exportação, é classificada como uma empresa atuante no ramo têxtil. Segundo documentos analisados, hoje a organização conta com aproximadamente 800 funcionários diretos, além de diversos parceiros e fornecedores. Com seu crescimento, a empresa investiu em tecnologia e ganhou espaço no mercado nacional e internacional, atingindo a marca de 900 mil peças produzidas ao ano segundo o gestor entrevistado.

Então, começamos aqui em 1990, quando nossa região passou por um boom de empreendedorismo e quando duas empresas influenciaram o desenvolvimento do polo têxtil que passou a cobrir o Brasil todo. Eram duas grandes empresas de confecção de roupas que atraíram atenção de algumas pessoas, de alguns empreendedores que começaram a visualizar oportunidades naquele ambiente. Resumidamente, foi assim que surgiu a ideia da Beta, que é uma empresa familiar fundada por um casal – um esposo e uma esposa – que tiveram a ideia de criar e produzir suas próprias peças para tentar vender. Isso lá em 1990 e eles começaram pequenininhos com três máquinas de costura. A esposa costurava e o marido vendia. Tudo acontecia de uma forma bem informal, até. A partir daí eles foram tendo êxito e passaram por processo de ampliação. Hoje a empresa conta com capacidade produtiva de 900 mil peças por ano, uns 800 funcionários e três plantas aqui no estado. (ENTREVISTADO 02).

Responsável final pelo direcionamento e coordenação das exportações da empresa Beta, o entrevistado faz parte da organização há cinco anos, momento em que entrou na mesma com o papel de reformular as ações de atuação internacional da empresa. Observou-se assim, que com sua entrada e posicionamento a frente dos negócios internacionais, a empresa reestruturou suas estratégias de participação internacional, expandindo suas operações de dois para sete países nos últimos cinco anos. Nas palavras do entrevistado, ele considera essa ampliação operacional sua maior conquista na organização.

Graduado em Administração com habilitação em Comércio Exterior e possuindo experiências com exportação anteriores a sua participação na empresa Beta, o entrevistado argumenta que suas vivências prévias e *networking* foram de relevante importância para garantir sucesso em suas estratégias nos negócios internacionais da organização.

4.2.1 Internacionalização da Empresa Beta

Ao ser questionado acerca das estratégias de internacionalização da empresa Beta, o entrevistado comenta que houveram experiências de exportação anteriores aos 10 anos afirmados anteriormente, entretanto, em suas palavras “foi em 2007 que a empresa passou a prospectar clientes objetivando a internacionalização propriamente dita”. Para ele, o processo de entrada nos negócios internacionais foi uma consequência do bom momento vivido pela empresa em meados da década de 2000.

No que se refere a estratégia de internacionalização da empresa Beta, tem-se que, com base na argumentação do entrevistado, a organização entrou no mercado internacional por meio de exportações diretas consequentes de oportunidades que surgiram no decorrer da década passada. Para o gestor, uma particularidade do ramo empresarial têxtil, é a vinda de representantes ou agentes internacionais que trazem demandas externas de clientes que buscam por fornecedores capazes de suprir suas necessidades. Em suas palavras, isso acontece no Brasil, principalmente no referente a América Latina, visto que para os países menores da região, o Brasil é caracterizado como provedor de tendências e modas.

Um exemplo que posso dar, é o do cliente médio boliviano. Assim, ele é um cliente muito interessante para nós, já que compra algo em torno de U\$ 30 mil e U\$ 40 mil por coleção. É uma situação similar em outros países também. Os países menores aqui na América Latina olham para o Brasil como um primo rico sabe? Acaba tendo um pouco essa cultura por aqui. Aí é assim, se pegamos empresários da Bolívia ou até do Paraguai, por exemplo, eles olham para o Brasil e pensam “Não vou trabalhar só com o que temos aqui, então vamos importar do Brasil”. O que a gente consegue ver com exemplos assim, é que o Brasil é forte como ditador de moda aqui na região da América Latina. Isso é algo que favorece nossa permanência nos negócios internacionais. (ENTREVISTADO 02)

O entrevistado argumenta também, que apesar de reconhecer essa influência brasileira no ramo da empresa Beta, o contexto de incertezas político-econômicas internas do Brasil dos últimos anos afetou negativamente essa capacidade do país.

É isso né, o Brasil tem uma certa influência nesse ramo. Ou talvez tivesse na época que começamos aqui a olhar para fora. Infelizmente, essa confiança que a gente tinha, nessa turbulência toda que estamos vivendo, caiu bastante. Mas enfim, a gente tinha bastante disso e isso incentivava os clientes a virem para cá, para os nossos polos. Eles mesmo vinham procurar. Daí, como te disse antes, tinha esses representantes ou agentes de venda

internacional que vinham muito com essa função de intermediação entre nós aqui e os clientes internacionais. (ENTREVISTADO 02).

Dessa maneira, para o gestor entrevistado, e conforme abordado anteriormente a internacionalização da empresa Beta com base nas exportações de seus produtos têxteis não partiu de uma decisão proativa da organização.

No começo, nossos produtos eram muito mais comprados por clientes de fora do que era uma estratégia proativa nossa de planejar ou construir uma estrutura de exportação. O início da internacionalização da grande maioria das indústrias têxteis de nossa região foi assim, os clientes vinham de fora e acabavam comprando e, depois, isso incentivava uma atuação mais de protagonista. (ENTREVISTADO 02).

Em relação aos países com os quais a empresa mantém negócios internacionais ativos, o entrevistado comenta que atualmente a empresa trabalha com Bolívia, Uruguai, Paraguai, Equador e Costa Rica na América Latina, além de Arábia Saudita e Palestina no Oriente Médio e Japão na Ásia Oriental. Para o gestor, a entrada em países não convencionais é um reflexo de sua atuação e de sua equipe à frente dos processos de exportação da empresa. Ele comenta que a ida para Arábia Saudita, por exemplo, se deu após uma viagem religiosa ao país, ocasião em que foi percebida a possibilidade de estabelecimento de negócios com empresários locais. No caso do Japão, ele argumenta que eles investem esforços nos imigrantes brasileiros no país que, como clientes, consomem produtos do Brasil com o objetivo de se sentir mais próximo de seu país de origem.

Nessa perspectiva, o gestor afirma que os negócios com os países da América Latina, principalmente na América do Sul, são facilitados por questões como proximidade cultural e de comunicação, bem como melhores possibilidades logísticas para exportar. Dessa maneira, um fator que, para o entrevistado, é fundamental para o comércio com países sul-americanos é o acordo do Mercosul, visto que, segundo exemplo dado por ele, a empresa exporta para países como Paraguai e Uruguai sem a necessidade de pagamento de impostos. Uma situação diferente na região é o Chile. Segundo o entrevistado, a empresa não possui pretensões em entrar no país por questões de preço, visto que o Chile não faz parte do acordo do Mercosul e, além disso, possui acordos comerciais fortes com a China, que entra no mercado chileno com força e, para ele, dificulta a atuação da empresa Beta naquela nação. Em suas

palavras, apesar do Chile ser um “mercado atraente”, é impossível competir com os produtos chineses em termos de preço.

Lá no Chile eles compram muito da China, porque tem acordos chineses, sabe? Então como podemos competir de igual para igual com empresas da China? Não tem condições. É muito difícil de atuar mesmo. A própria indústria brasileira internamente já sofre muito com os produtos chineses, mesmo aqui tendo bem mais protecionismo contra eles. Agora se compararmos com o Chile [...] como conseguiremos competir com a China lá, se eles têm zero imposto de importação? Fica impossível competir com preço nessas condições. (ENTREVISTADO 02).

Outro fator mencionado pelo gestor no que se refere a adentrar outros mercados, como o Chile, e assumir uma postura mais agressiva de competitividade internacional apostando não em preços, mas em design e similares, é o peso do mercado doméstico para a empresa.

Mesmo se, nesse caso do Chile por exemplo, investíssemos em conseguir mercado lá por questão de *design*, de um “*brazilian way*”, a gente esbarra em outro problema. Nosso mercado interno já é muito grande e com especificidades até de estética diferentes, daí a gente acaba direcionando mais o foco da empresa para o ambiente interno mesmo. (ENTREVISTADO 02).

Olha, por mais que as teorias de administração, internacionalização ou comércio exterior me digam que a empresa brasileira precisa adaptar seu produto as preferencias internacionais, a exportação em nossa empresa é responsável por 2% do faturamento total. Os outros 98% são do mercado nacional. Então, como eu teria força pra adaptar meu produto a realidade externa, se a parte esmagadora da minha produção é nacional? O risco de tentar atender novos mercados nessa realidade, com concorrência mais pesada é muito grande, então optamos por países com menores fatores de risco. (ENTREVISTADO 02).

Além disso, no que se refere ao ramo industrial da empresa Beta, observa-se que outro fator é estabelecido como importante no que se refere aos negócios internacionais da organização. O *timing* de produção, que nas palavras do entrevistado, se traduz nas dificuldades de trabalhar com exportação entre hemisférios, visto que as estações do ano são contrárias nos hemisférios norte e sul do globo terrestre.

Um dos nossos grandes problemas de exportação é esse: adequar o *timing* de produção aqui no Brasil, com o de consumo local no hemisfério norte. [...] temos essa limitação. Ou seja, tudo precisa ser bem planejado para que a gente consiga suprir as necessidades de nossos clientes da outra metade do mundo. (ENTREVISTADO 02).

Já em relação as mudanças ocorridas na empresa com a internacionalização da mesma, o entrevistado, que entrou na organização para assumir a responsabilidade pelas exportações afirma que antes de sua entrada, a empresa, conforme já comentado, não exportava ou desenvolvia negócios internacionais de maneira proativa. Para ele, a empresa apenas vendia produtos internacionalmente para clientes que vinham em busca de produtos brasileiros. Ele argumenta que antes, não havia uma mentalidade mais global, com real preocupação com os comércios estabelecidos para além do mercado doméstico.

Dito isso, após sua entrada, o gestor comenta que a empresa passou por um processo de reestruturação, desenvolvendo maior cuidado com os produtos exportados e agindo mais estrategicamente no que se refere a prospecção de novos clientes e possibilidades de negócios. Para ele, foi com essa reformulação interna e externa da organização que foi possível ampliar o escopo de países atendidos pela empresa Beta.

Para você ter uma ideia, antes o prazo de entrega das exportações era o dobro do prazo médio no mercado nacional e algumas necessidades dos clientes eram bastante ignoradas. Eu percebia que existia muito a cultura do “não dá, é muito difícil”. Então havia uma necessidade de mudança na empresa, caso contrário, nunca ampliaríamos nosso escopo de atuação lá fora. (ENTREVISTADO 02).

Nesse processo de mudança mencionado, o entrevistado comenta que a empresa buscou estabelecer contatos de parcerias com outras firmas, principalmente com empresas do ramo de calçados, pela possibilidade de venda conjunta e de, em suas palavras, marketing facilitado. Para o gestor, a ideia era de compartilhar clientes e informações sobre os mercados externos, entretanto, para ele, as tentativas não foram frutíferas, pois há um temor relacionado a falta de confiança entre as empresas brasileiras dos ramos supracitados que dificultou o processo de estabelecimento de parcerias efetivas.

Quando questionado acerca da relevância da internacionalização para a empresa Beta, o gestor argumenta sobre a importância dos negócios internacionais para o crescimento e valorização de marca. Entretanto, ele reconhece que a atividade traz riscos para a organização, principalmente no que se refere aos possíveis impactos internos no sistema produtivo devido a questões como a já mencionada situação logística para produção e exportação entre os hemisférios norte e sul. Além

disso, para o gestor, este contexto também pode afetar a empresa em termos de fluxo de caixa, visto que há um atraso expressivo entre o recebimento do pedido, a produção do mesmo, seu envio para o país e o recebimento do pagamento completo pela operação.

Vou até dar outro exemplo. Com meu cliente do Japão nós temos essa situação entre hemisférios. O cliente faz um pedido de verão no mês de junho, mas ele está no ápice do verão japonês, então ele não vai conseguir receber produtos para aquela estação. Ou seja, ele me pede para embarcar no final de janeiro do ano seguinte, para receber lá no final de fevereiro ou março e, assim, vender os produtos no próximo verão. Isso gera um impacto no fluxo de caixa muito grande para nós, por que esse fio que a gente consome para produzir essa mercadoria foi, na verdade, comprado ainda em janeiro do ano em que o pedido foi realizado. Ou seja, eu fico um ano com minha matéria prima e depois com meu produto finalizado parado dentro da fábrica até eu poder embarcar para o cliente e só assim receber e gerar fluxo de caixa [...] o negócio é complicado. Praticamente é tirar dinheiro do bolso e deixar parado no estoque. Isso é um risco bastante alto, mas que assumimos com esse cliente do Japão, por sabermos que ele é bastante fiel. Enfim, dependendo do país ou do cliente, a gente se mostra disposto a manter a operação mesmo sabendo dos riscos que passamos. Por isso digo que a internacionalização é relevante, mas que é algo que temos que ter extrema cautela. (ENTREVISTADO 02).

Por fim, tem-se que a maneira como os gestores percebem o risco na internacionalização de suas empresas, perpassa a ideia do que eles entendem por riscos e incertezas, bem como sua compreensão acerca dos desafios que se mostram presentes nos negócios internacionais. Nesse sentido, um exemplo citado pelo gestor da empresa Beta de desafio vivenciado pela organização no que se refere a sua atuação internacional, é a falta de um corpo de trabalho qualificado para exportações em quantidade suficiente para suprir as necessidades da empresa. Tal fator, segundo o entrevistado, afeta a capacidade da empresa em responder a estímulos de mercado maneira adequada frente a outros riscos existentes no ambiente internacional.

Recentemente abri a divulgação de uma vaga para agentes de vendas internacionais, que seria basicamente um trabalho de representante. A pessoa apresentaria nossos produtos e efetivamente os venderia em outros países. Os requisitos eram ser uma pessoa nascida e que vivesse no país desejado ou mesmo um brasileiro que morasse no Brasil, conhecesse a língua do país alvo ou o inglês e que estivesse disposto a se mudar de país. Mas hoje, encontrar pessoas capacitadas para trabalhos assim está muito difícil, é muito complicado mesmo. Muitas vezes, nesses serviços, o que aparece para nós são *trading companies* que vem com aquela história de sempre, de cobrar por cada movimentação, cada pesquisa de mercado, cada teste, enfim, é algo que se a gente usasse, encareceria demais nossos produtos no fim das contas. Ou seja, acaba sendo inviável. Tudo isso, eu diria

que afeta bastante nossas capacidades frente aos riscos que sabemos que existem lá fora. (ENTREVISTADO 02).

Outro desafio citado pelo gestor é o de se manter atuante fora do Brasil mesmo convivendo internamente com as consequências causadas pela crise político-econômica instaurada no país em meados dos anos 2010.

Observa-se que os fatores de risco na internacionalização podem ser analisados por diversas abordagens e percebidos pelos gestores de diferentes maneiras a depender de fatores variados como, nos casos aqui analisados, as estratégias de internacionalização. A seguir, serão analisadas as percepções de risco em relação aos negócios internacionais da empresa Beta.

4.2.2 Percepção de riscos na internacionalização da Empresa Beta

Quando questionado sobre seu entendimento acerca da ideia de risco, o gestor comenta que o risco é algo necessário e que, em suas palavras, precisa existir. Ele argumenta que no ambiente de negócios, “não há colheita sem um bom semear”. Entretanto, continuando sua argumentação, ele comenta que no mercado atualmente – principalmente no que se refere ao cenário brasileiro – as “sementes” disponíveis não apresentam “sensação de qualidade”. Para ele, além de questões internas do país, o empresariado brasileiro no ramo de têxtil tem maior foco em execução e menor em planejamento. Assim, para o entrevistado, as empresas, principalmente na região onde a empresa Beta está estabelecida, buscam resultados imediatos. Fato este que, em suas palavras, “cria um viés na atuação com exportação”, visto que a atividade exportadora é mais entendida como uma oportunidade momentânea para complementar receitas, do que como uma estratégia a ser estabelecida pela organização.

Então, isso faz com que eventualmente, por motivos ou situações específicas, as empresas decidam trabalhar internacionalmente. Só que são motivos efêmeros. Por exemplo, quando o Dólar cai, ou acontece algum imprevisto, ou mesmo quando o mercado doméstico se mostra muito favorável, essas empresas acabam virando as costas para a exportação. (ENTREVISTADO 02).

Dessa forma, o entrevistado comenta que, apesar do interesse intermitente de outras empresas do ramo têxtil em relação a atividade exportadora, a empresa Beta

mantém o entusiasmo com a atuação internacional e está disposta a assumir os riscos inerentes ao comércio em mercados externos.

Estando o Dólar valendo R\$ 1,50 ou R\$ 3,20, nosso interesse aqui continua em manter os clientes internacionais. Além disso, mesmo o mercado brasileiro sendo bastante consumidor no nosso ramo, temos certa segurança aqui na empresa na manutenção dos negócios fora do país, principalmente pelos compromissos já firmados com compradores fiéis, como já falei. Isso faz com que a gente continue aceitando os riscos e desafios de manter negócios fora do Brasil. (ENTREVISTADO 02).

Nessa perspectiva, no que se refere a identificação dos riscos existentes nos negócios internacionais da empresa, o entrevistado argumenta que todas as análises são realizadas internamente. Destarte, segundo o gestor, o trabalho realizado com foco em riscos de cunho comercial fica ao seu encargo, enquanto que riscos mais específicos como de cunho financeiro e jurídico (contratos), ficam sob a responsabilidade das respectivas áreas de gestão financeira e assessoria jurídica.

Em relação aos quatro tipos de riscos classificados por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) para processos de internacionalização – utilizados como base no presente trabalho – nota-se outras particularidades da empresa em relação a suas percepções de risco com base nos argumentos do entrevistado. As percepções dos riscos interculturais, dos relacionados ao país, dos monetários, e dos comerciais a respeito da empresa Beta, encontram-se apresentados a seguir.

Dessa forma, no que se refere aos riscos interculturais, o entrevistado argumenta acerca de experiências em relacionamentos de exportações anteriores. Para ele, os riscos interculturais são mais evidentes em questões como estilo das peças de roupas exportadas ou detalhes específicos de linguagens e legislações dos países. Um dos exemplos utilizados foi o da Arábia Saudita, na qual é obrigatório o uso dos idiomas árabe e hebraico nas etiquetas das roupas, com informações completas como instruções para lavagem e composição do produto.

Pensando assim, o risco intercultural acaba impactando um pouco também nos desenhos e estilos das roupas que, usando ainda o exemplo da Arábia Saudita, são bem diferentes. Apesar de nossa linha ser mais conservadora, principalmente para o público adulto feminino, algumas de nossas peças a gente recebeu algumas restrições sobre decote e tamanho de roupas. Por exemplo, blusas regatas femininas não são muito bem vistas por lá. Elas até usam algumas roupas brasileiras, mas somente dentro de casa. Outras mulheres nem mesmo dentro de casa podem usar. Olha, isso causa um impacto técnico e cultural relativamente forte em nossa produção. (ENTREVISTADO 02).

Em relação ao nosso mercado latino americano, a gente acaba vivendo algo assim na Bolívia, nosso principal comprador, onde a cor roxa significa morte. Já tivemos, por exemplo, pedidos de clientes que nos fizeram ter que cancelar tudo por conter detalhes roxos. Já que lá eles têm essa conotação de morte pela cor. Para nós o luto é preto, mas para eles é o roxo. Enfim, são coisas particulares mesmo em termos de diferenças culturais que existem de um país para outro e que eventualmente podem nos afetar. (ENTREVISTADO 02).

Acerca dos riscos relacionados ao país, como: intervenção governamental, burocracia, instabilidade política e econômica, entre outros, o gestor comenta que são fatores que influenciam diretamente planejamentos e estratégias utilizadas pela empresa Beta nas negociações internacionais. Dessa forma, o entrevistado argumenta sobre a instabilidade política e militar existente na região do Oriente Médio, visto que, em suas palavras, “as possibilidades de conflitos impactam diretamente em questões relacionadas aos pagamentos dos clientes na região”.

Eu preciso cobrar antecipadamente 30% de sinal na Arábia Saudita para começar a produzir e, então, 70% no embarque do produto. Faço isso porque preciso cobrir pelo menos o custo de nossa produção. Assim, caso haja algum problema político, alguma guerra ou algo assim que seja capaz de fechar uma fronteira, pelo menos nosso custo produtivo já está coberto com o pagamento antecipado. E muitas vezes alguns clientes não gostam desse procedimento, então isso pode fazer com que um negócio não seja fechado. Mas mesmo assim, essa é uma medida que precisamos tomar para minimizar os riscos em negociar com países no Oriente Médio. (ENTREVISTADO 02).

Nessa perspectiva, levando em consideração a América do Sul e o país com o qual a empresa Beta mantém seu principal fluxo de comércio, a Bolívia, o entrevistado comenta sobre retaliações não tarifárias criadas pelo governo boliviano contra importações oriundas do Brasil no contexto do processo de impeachment da ex-presidente Dilma Roussef. Ele argumenta que a empresa não havia se preparado para uma reação rápida de nível governamental por parte do presidente Evo Morales no período posterior ao impedimento ocorrido na presidência brasileira.

Então, a Bolívia sempre foi meu principal mercado, mas naquele momento, ela representava quase 60% do faturamento de exportação da empresa. Eram bons clientes com pagamentos em dia e tal. Aí no dia 26 de julho do ano passado foi baixado um decreto na Bolívia que dizia que vários produtos brasileiros somente poderiam entrar em território boliviano após a aprovação de um conselho de exportação com autorização de La Paz. Isso gerou uma desorganização muito grande. Ninguém sabia quais os documentos necessários para prevenir isso. Nem mesmo os oficiais do país sabiam direito

[...] depois de um tempo, alguns advogados bolivianos conseguiram levantar todas as regras e passaram a pedir diversas informações e características da empresa e dos produtos. A gente precisou montar e apresentar um dossiê na capital boliviana com ajuda de alguns clientes. A aprovação disso poderia levar de 60 a 90 dias e só assim receberíamos o aval para cruzar a mercadoria. Por exemplo, para nós do têxtil que trabalhamos com moda, com coleções e estações do ano, isso gera um impacto negativo tremendo. Porque eu estava com mercadoria pronta aqui para embarcar, mas não podia enviar. Ficamos com mercadorias paradas até começo de dezembro porque foi quando conseguimos levantar as informações, enviar e aprovar o dossiê para resolver tudo. (ENTREVISTADO 02).

[...] e isso tudo acontece por uma simples questão de decisão política, de empatia, ou mesmo de ideologia em que se pode impactar todo um comércio já em andamento. Então esse caso na Bolívia é um exemplo bem prático dos riscos que a gente se vê exposto diariamente. (ENTREVISTADO 02).

Já em relação aos fatores de riscos monetários, o gestor argumenta que para prevenir tais riscos, a empresa trabalha oferecendo possibilidade de pagamento a vista no ato do embarque da mercadoria para clientes já conhecidos e mais fiéis. Para clientes ainda não muito conhecidos pela empresa ou que estejam em países com maior nível de riscos variados (como no caso da Arábia Saudita), o entrevistado diz que há preferência de pagamento por meio de 30% a 50% de sinal antes dos procedimentos de produção. Para ele, a medida é importante para prevenção de possíveis riscos. O gestor afirma, também, que existe a possibilidade da utilização de cartas de crédito nos pagamentos, mas que a empresa evita tal opção por esta possuir maiores custos para a organização, afetando a lucratividade da mesma.

No que se refere aos riscos comerciais, como: intensidade competitiva, escolha de parceiros, problemas operacionais, entre outros, o entrevistado comenta sobre a intensidade de competição com os produtos chineses e de outros países orientais. Para ele, conforme citado anteriormente, essa é uma das razões pelas quais a empresa não atua no Chile. O gestor argumenta também sobre outros focos de competição existentes para além dos produtos orientais.

Nos outros países da América Latina, nossos concorrentes acabam sendo outras empresas brasileiras. Por exemplo, na Bolívia mesmo, meu maior concorrente é uma outra empresa da cidade vizinha aqui. (ENTREVISTADO 02).

Com base nas possibilidades para os futuros envolvimento internacionais da empresa levando em consideração os riscos existentes nos mercados externos, o entrevistado argumenta que os planos de atuação internacional da empresa Beta continuarão. Em suas palavras, a premissa básica da área de exportação da empresa

é “vender mais para os mesmos países e vender mais para novos também”. Para ele, exportar já é uma atividade enraizada na organização.

4.3 EMPRESA GAMA

A Gama, empresa fundada em 2010 caracterizada no presente estudo como de produção cinematográfica e audiovisual, é sediada na região sul do Brasil e conta também com um escritório no Vale do Silício, situado na costa oeste dos Estados Unidos. Na definição obtida em apresentações públicas do CEO sobre a empresa e documentos analisados, a organização direciona seu foco nas possibilidades tecnológicas e criatividade para garantir melhor a qualidade de sua arte no desenvolvimento de filmes, animações e conteúdo de marca para seus clientes dentro e fora do Brasil. A empresa conta atualmente com uma coleção de diversos prêmios obtidos ao longo dos últimos anos sendo, apenas em 2017, 18 leões ganhos no *Cannes Lions International Festival of Creativity*, evento de premiação reconhecido como mais importante para a publicidade mundial e que ocorre anualmente na cidade francesa de Cannes.

O entrevistado na Empresa Gama atualmente exerce a função de CEO da organização e é o responsável direto pelo processo de internacionalização da mesma. Antes de entrar na empresa, ele trabalhou em um hospital pediátrico, mas afirmou que sempre possuiu interesse em ter seu próprio negócio. Sua história na empresa analisada começou em 2011 quando entrou em uma sociedade com os fundadores da Gama que na época eram estudantes do curso de Comunicação e Publicidade em uma universidade federal do sul do país. Para o entrevistado, sua contribuição como sócio era sua perspectiva empreendedora com foco em gestão e na área comercial, visto que não possuía conhecimentos específicos na área audiovisual.

A empresa começou mesmo com meus outros dois sócios. Eles eram estudantes de comunicação e publicidade e eram apaixonados por cinema e questões relacionadas. Nossa empresa deu os primeiros passos durante uma matéria da universidade em que eles precisavam desenvolver uma publicidade [...] no início foram feitos apenas alguns curtas autorais que foram lançados em outubro de 2010 que é quando consideramos a fundação mesmo da empresa. Ela começou muito universitária assim mesmo. Era a paixão dos caras e eles levaram isso adiante. (ENTREVISTADO 03).

Em janeiro de 2011, com a entrada do entrevistado na sociedade, o negócio assumiu um posicionamento mais dentro de uma lógica empresarial e comercial. Era uma mudança de foco, nas palavras do CEO.

A partir do momento em que eu me tornei sócio, a empresa passou a ter uma abordagem mais *business* e menos artística. Quando digo isso, quero dizer abrir mão de desenvolver filmes puramente por questões artísticas, mas de passar a criar filmes com o padrão nosso artístico, mas possuindo uma intenção mais clara de lucro. Até aquele momento, a empresa sempre se posicionou de forma mais criativa e muito executiva. Foi uma mudança evidente de foco. Começamos então a desenvolver conteúdos autorais para as marcas. Visando também a divulgação de nossos produtos para além do eixo Curitiba. (ENTREVISTADO 03).

Com o crescimento orgânico da empresa, garantido por meio dos trabalhos sucessivos e da mudança de foco para uma perspectiva mais voltada para negócios, a Gama conseguiu expandir suas operações para outras cidades e regiões do Brasil. Iniciaram negócios em São Paulo e em Brasília principalmente, mercados locais em que a empresa desenvolveu maior maturidade em operações, conforme comentado pelo entrevistado. O Rio Grande do Sul também foi citado como importante mercado nesse momento de expansão para além do Paraná.

Atualmente, segundo o CEO, “a empresa possui uma atuação mais expressiva no mercado de São Paulo, seguido pelas operações em Curitiba e pelas operações já iniciadas em território internacional. Esta última conta principalmente com filmes criados nos Estados Unidos, apesar da empresa já possuir negócios fechados com clientes da Índia, Austrália e Alemanha.

Dito isso, sobre o surgimento de possibilidades para atuação no exterior, o entrevistado argumenta que, apesar de não haver intenção de internacionalizar a empresa desde sua fundação, o objetivo era, desde o começo, a expansão para além de Curitiba e Paraná. “Sempre miramos São Paulo, que é nosso grande centro aqui no Brasil”. Entretanto, nos anos de 2014 e 2015, com o consequente crescimento da empresa, os sócios começaram a observar a possibilidade de expansão internacional e passaram a estudar formas de entrada no mercado internacional.

4.3.1 Internacionalização da Empresa Gama

[..] a gente percebeu que possuíamos um bom portfólio, com grandes marcas como clientes, além de premiações também. Esses prêmios que a gente estava

ganhando mostravam que tínhamos esse potencial, mas de verdade mesmo, a gente não tinha segurança de ir para fora. Fomos bem passo a passo, apesar de eu ser conhecido por pessoas próximas como uma pessoa com perfil mais agressivo, a gente fez mesmo um caminho bem coerente, muito mais do que eu imaginava. Depois da internacionalização, hoje vejo que na verdade sou uma pessoa que realmente planeja as ações. Aprendi muito no processo. (ENTREVISTADO 03).

Em relação a estratégia de internacionalização da empresa Gama, observou-se preocupação por parte dos sócios no que se refere a desenvolver conhecimento mais aprofundado acerca da dinâmica do mercado internacional pretendido, os EUA. O CEO argumentou que, para este fim, foram realizadas cinco viagens ao país. Os focos das visitas foram, nas palavras do entrevistado, as “principais praças de publicidade do mundo, as quais se encontram nos Estados Unidos, que são Nova Iorque e Los Angeles”. Segundo o entrevistado, foram nessas viagens que eles começaram a entender mais sobre como funcionava a indústria audiovisual no mercado estadunidense.

[...] e cada reunião a gente ouvia novas fontes. Só que todas elas convergiam para o fato de que existia uma possibilidade para nós lá fora e que a gente tinha potencial para fazer parte daquele mercado, sabe? Essa foi nossa primeira estratégia. Entender o mercado, compreender a dinâmica dele e começar a se mostrar nele. Foram reuniões, trocas de e-mails, redes sociais, publicidades [...] nossa intenção era estrair lá. (ENTREVISTADO 03).

Nessa perspectiva, o CEO enfatiza a importância do desenvolvimento de *networking* na efetivação do processo de internacionalização da empresa Gama. Além da parceria estabelecida com a Apex-Brasil para facilitação de entrada nos Estados Unidos, o entrevistado argumenta que:

“[...] o mercado norte americano que é o maior do mundo, então ele faz muito sentido para nós. Nosso contato lá e em outros mercados foram sempre através de *networking*. A gente teve contato com empresários de outros países assim e a partir desses contatos, estabelecemos negócios”. (ENTREVISTADO 03).

Assim, apresentando interesses na ampliação constante de suas operações, o empresário realizou também cursos com redes de empreendedores para ampliar seus contatos e fechar novos negócios, bem como estabeleceu parceria com cineastas europeus com o objetivo de garantir contratos também na Europa.

Quando questionado sobre as mudanças ocorridas na empresa no contexto do processo de internacionalização, o CEO argumenta que a Gama passou a visualizar

o mundo de uma forma mais ampla, apresentando novas possibilidades para seus funcionários.

“[...] primeiro houve uma mudança organizacional no sentido de que a empresa agora tinha um potencial global e isso fazia com que os funcionários também se motivassem e percebessem que a empresa na qual eles estavam trabalhando poderia dar as mesmas oportunidades que uma multinacional. Isso era uma das coisas que eu desejava para mim, sabe? Eu queria isso antes de estar na empresa. Então de alguma forma eu consegui fazer com que a Gama fosse essa empresa que levava os empregados para fora do país. (ENTREVISTADO 03).

O entrevistado afirma que após a internacionalização houveram mudanças no sistema gerencial para que fosse possível a execução dos trabalhos de forma remota com a eventual mudança de moradia do CEO para o Vale do Silício no início de 2017, onde a empresa passou a receber investimentos e a atuar no complexo de empreendimentos promissores chamado *RocketSpace*. O entrevistado afirma também que não passou a haver preferências para manutenção de funcionários na sede brasileira com ou sem domínio da língua inglesa, mas que há priorização de atividades de desenvolvimento internacionais para aqueles que possuem o domínio, logo, a empresa incentiva este tipo de aprimoramento por parte de seus trabalhadores.

Na análise geral da relevância da internacionalização para a Gama, segundo o CEO, a abertura para mercados externos foi uma das mais bem-sucedidas estratégias adotadas pela empresa. Para ele, a entrada nos negócios internacionais garantiu maior vitalidade para a empresa até mesmo no território brasileiro, que ainda se mantém como foco operacional.

Posso te dizer que a relevância da internacionalização para nós é de 110%. Essa eu considero uma das melhores orientações estratégicas que tivemos nesses últimos 7 anos, sabe? Porque essa movimentação nos abriu muitos negócios mesmo no Brasil, sabe? Que ainda é o nosso carro chefe. Ao mesmo tempo nos trouxe mais dinâmica, mais vitalidade e uma referência competitiva muito mais evidente. A gente se tornou muito mais forte, muito mais reconhecido por essa decisão. Eu considero a mudança mais estratégica de nossa história. (ENTREVISTADO 03).

4.3.2 Percepção de riscos na internacionalização da Empresa Gama

No que se refere ao entendimento a respeito de risco por parte do entrevistado, observou-se que ele compreende a ideia de risco como algo inerente à vida e ao

sucesso profissional. Em suas palavras, ele comenta que “uma vida sem riscos não existe e isso vai avaliar o quão bom ou ruim será o resultado depois de assumir um risco”. Tal posicionamento do CEO se mostrou presente na maneira que a empresa lida com os riscos existentes no processo de internacionalização.

Vejo essa questão do risco assim para tudo na vida, por exemplo vir para os EUA. Eu poderia ter vindo para cá e só ter perdido dinheiro. Foi um risco que corri junto com a empresa. Eu estabeleci prazos para testar as possibilidades aqui e tinha em mente que mesmo se tudo desse errado, eu iria colher resultados. Mesmo que fosse só aprimorar o inglês pelo menos, ou ter vivido uma experiência internacional. Ao menos eu teria conseguido tentar empreender fora do meu país, sabe? Então eu encaro o risco de um jeito diferente. Vejo mais como oportunidade. O risco para mim está muito mais atrelado com quanto eu posso aprender do que quanto ou o que posso perder, sabe? (ENTREVISTADO 03).

Nessa perspectiva, quando questionado sobre os principais riscos e desafios percebidos no processo de internacionalização, o entrevistado alega que o que ele mais observa como desafio é a questão financeira da empresa.

É bem caro estar fora do país. Porque você tem que manter seu crescimento de qualquer forma. A gente precisa manter isso e eu sempre tive esse papel estratégico no crescimento comercial da empresa, sabe? (ENTREVISTADO 03).

Sua mudança para os EUA havia retirado o líder do negócio no Brasil e inicialmente havia o receio de que esta estratégia afetasse negativamente os resultados da empresa.

A gente tirou o *frontman* para buscar novos negócios fora do país e esses negócios demoram para fazer dinheiro, sabe? Mas eu digo que a estratégia foi acertada porque intangivelmente, essa minha vinda para o exterior trouxe negócios que a gente não consegue mensurar, mas a gente sabe que ela foi de peso para fechar novos negócios, sabe? (ENTREVISTADO 03).

Dessa maneira, apesar de entender que o custo para sua manutenção em território estrangeiro é elevado para a organização, o CEO entende que este é um processo pelo qual a empresa precisa passar, visto que a internacionalização se trata de um investimento promissor para o futuro da Gama. Para o empresário, “[...] minha permanência nos EUA reverbera nos negócios que hoje estão sendo fechados no Brasil”. Com isso, observa-se que a importância da entrada no mercado externo é

continuamente reafirmada como acertada por parte do tomador de decisão entrevistado.

[...] é isso, a estratégia de internacionalizar foi arriscada a partir do momento em que o *frontman* da empresa precisou sair do país para conhecer esse universo incerto aqui dos EUA. Mas eu volto a dizer, quem disse que o risco é ruim? É arriscado estar aqui, mas não significa que é ruim. Porque mesmo que dê errado, foram aprendizados. (ENTREVISTADO 03).

Ao referir-se sobre os ambientes nacionais e internacionais em termos de incertezas e riscos na realização de negócios, o entrevistado defende que o ambiente mais arriscado é o doméstico brasileiro por questões culturais.

Negócios fechados no Brasil são desrespeitosos, sabe? Você combina um prazo e o cliente não respeita. Combina um pagamento e o cliente não paga. Você acerta um negócio que no fim não é cumprido. É muito incerto, sabe? Nesse sentido, ao menos aqui nos EUA, o mercado é mais coerente, mais respeitoso, sabe? Então se você combina uma coisa, é o que de fato vai acontecer. A pessoa não quer dar uma de espertinho. E isso, no Brasil, é muito comum, de quererem se aproveitar nos negócios. Isso é um problema sério, porque não mantemos uma boa relação com o cliente e o produto no final não é feito com paixão, sabe? (ENTREVISTADO 03).

Conforme observado no contato com o CEO, a empresa Gama, em seu processo de internacionalização, desenvolveu uma abordagem baseada nas experiências pessoais e profissionais de seus sócios, principalmente do empresário entrevistado. Dito isso, a respeito dos procedimentos realizados para identificação dos riscos inerentes ao processo, percebeu-se que houve uma predisposição a analisar tais incertezas com base nas experiências práticas dos envolvidos na internacionalização, não contando com conhecimento de terceiros como consultorias e similares. Assim, observa-se que para o entrevistado, a empresa “lida com riscos de uma forma mais ‘na prática’”.

Nessa perspectiva, observa-se as percepções, por parte do CEO, dos quatro tipos de riscos apresentados na classificação de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) para processos de internacionalização e questionados no procedimento de entrevista: risco intercultural, risco país, risco monetário e risco comercial. Assim, quanto ao primeiro risco averiguado, o entrevistado afirma que questões relacionadas a linguagem e cultura nacional são questões que eles percebem mais como incertezas capazes de afetar o desenvolvimento do negócio em terras estrangeiras, principalmente no que se refere aos primeiros momentos da internacionalização.

No referente ao risco país e suas questões envolvendo intervenção governamental, legislação nacional, instabilidade política e econômica, entre outros, o CEO comentou sobre as possibilidades de incertezas decorrentes da eleição de Donald Trump como presidente dos Estados Unidos, visto que o mesmo, durante a campanha presidencial, possuía posicionamentos favoráveis ao estabelecimento de maiores dificuldades para entrada de imigrantes no país. Entretanto, o empresário afirma que a empresa ainda não sentiu interferência direta ou indireta em relação a isso, mas que há uma atenção direcionada para possíveis impactos nos negócios.

O ambiente de incerteza política e econômica no qual o Brasil se encontra desde meados da década de 2010 também foi mencionado como fator de risco relevante para a internacionalização, visto que, conforme já argumentado anteriormente, a permanência da empresa nos Estados Unidos fortaleceu suas operações também no território nacional pois a empresa apresenta maior segurança ao mercado por estar também atuando internacionalmente não dependendo exclusivamente do mercado doméstico.

A respeito dos riscos monetários, foi dito que a empresa trabalha por meio de projetos fechados com recursos pré-definidos de acordo com os custos necessários para desenvolvimento da operação. Além disso, há preferência para fechamento em valores fixos de moeda estrangeira, ou seja, estabelece-se uma cotação fixa para a realização da operação.

[...] um exemplo disso, é que fechamos projetos com valor fixo em dólar de R\$ 3,2. Mas assim, não é uma regra, sabe? Em outros projetos que a gente fechou, não houve essa preocupação clara com subida ou queda do dólar. Mas, de qualquer forma, em projetos maiores essa estratégia é importante. Fechamos um agora na França em que o euro subiu muito depois, sabe? Só que isso faz parte do risco que estávamos dispostos a assumir. Às vezes, se você cria muitas regras pode acabar criando problemas. Por isso depende de caso para caso essa análise de relação e risco monetário. (ENTREVISTADO 03).

Já a respeito dos riscos comerciais, as percepções se mostram mais brandas por parte do entrevistado. O mesmo observa que suas redes de contatos foram facilitadoras do processo de internacionalização, minimizando riscos comerciais. Entretanto, reconhece que este tipo de risco se mostra presente no que se refere a intensidade competitiva no ambiente internacional, visto que, para ele, há maior variedade de empresas com qualidade no mercado audiovisual externo, principalmente nos EUA e suas praças de excelência no ramo.

No que se refere aos planos para o futuro da internacionalização da empresa Gama, o CEO comenta que existe a possibilidade de a empresa passar a possuir mais foco nos negócios internacionais em comparação com o mercado nacional. Mas que ainda há a necessidade de planejar melhor essa ideia, visto que os custos para alocação de recursos internacionalmente são elevados.

Para contratar uma pessoa nos EUA eu teria que gastar cinco ou seis mil dólares. Isso é quase tudo que gasto com minha equipe direta no Brasil. Por isso há necessidade de crescermos mais para garantir mais possibilidades no mercado externo. (ENTREVISTADO 03).

A empresa Gama se estabeleceu na presente pesquisa como empresa com modelo de internacionalização por licenciamento no que se refere a sua relação com o mencionado *Rocketspace* e pela exportação de seus serviços a partir do escritório internacional. Dessa maneira, os resultados aqui apresentados contribuem com o objetivo geral do estudo no que se refere a desenvolver maior contribuição para as percepções de gestores em empresas com diferentes estratégias de internacionalização.

4.4 EMPRESA DELTA

Com um faturamento anual estimado em mais de 800 milhões de reais e 1600 funcionários alocados em escritórios no Brasil e no exterior. A empresa Delta configura-se como a maior organização analisada no presente estudo, mas devido ao corte transversal com aproximação longitudinal, o entrevistado foi questionado acerca de eventos que ocorreram antes da organização estabelecer o tamanho atual. Fundada em 1998, a empresa cresceu vendendo serviços para as operadoras de celular. Foram desenvolvidas aplicações de notícias, jogos, vídeos e outros recursos móveis. Nos últimos anos, segundo documentos analisados, a empresa Delta abriu outras frentes e lançou aplicativos para transmissão online de vídeos e investiu em diversas startups, dentro e fora do país. Entre alguns destes investimentos, estão alguns exemplos de empresas com expressiva visibilidade no mercado internacional. Sendo uma empresa brasileira com grande expressividade, observa-se diversidade em investimentos recebidos por parte de fundos domésticos e estrangeiros.

O entrevistado para a empresa Delta faz parte de seu corpo de associados. Ele não atua mais diretamente nas decisões estratégicas da gestão empresarial e

recentemente saiu do conselho de acionistas da organização. Entretanto, atuou como diretor executivo e Vice-Presidente de Marketing na Delta e participou ativamente de seu processo de internacionalização, bem como das fusões e aquisições consequentes da entrada no mercado internacional.

Considerando-se empreendedor por ter uma vida profissional sempre atrelada a ideia de empreendedorismo, o entrevistado comenta que desde a universidade, já possuía interesses direcionados a ideia de se aventurar no mundo dos negócios. Ele, que foi um dos fundadores da empresa júnior de administração em sua universidade, comentou que ainda enquanto era estudante, iniciou uma empresa na incubadora de sua instituição de ensino superior em conjunto com outros sócios.

Essa empresa que criamos foi bem um início do que a Delta seria para mim. A gente desenvolvia aplicativos e serviços para celulares em uma época em que celulares eram ainda aparelhos extremamente simples e monocromáticos, apenas com mensagens SMS e uma forma bem rústica de acessar a internet. No fim das contas, as demandas por serviços eram basicamente as mesmas de hoje, só a forma que era diferente mesmo, devido às limitações tecnológicas. Então a gente criou essa empresa com o objetivo de desenvolver produtos, desde jogos, aplicações de e-mail e tal. Todas utilizando exclusivamente a interface do celular. Foi nosso início no ramo. (ENTREVISTADO 04).

Para o empresário, a empresa demorou a começar a crescer de fato. Em suas palavras, ele argumenta que em “todo o processo de empreendedorismo, foram bons anos de incertezas e trabalho que demoraram um pouco para dar retorno, mas que valeram a pena”. Com o eventual crescimento de sua empresa, o entrevistado comenta que algumas propostas de investimento, parcerias e fusões passaram a surgir e que foi nesse contexto que a empresa Delta nasceu definitivamente para ser o que é hoje, após um processo de investimento de um fundo internacional e a efetivação de uma fusão com outra empresa brasileira no mesmo ramo.

A partir de 2004 a empresa anterior encontrou um caminho de crescimento bem consistente. Em 2008 a gente recebeu – a convite um fundo internacional – uma proposta para receber investimento. Essa proposta envolvia a necessidade de criar um grupo maior no Brasil. Um grupo de negócios voltados para celulares com empresas do ramo. Com isso, a gente fez uma fusão com uma empresa do interior de São Paulo, objetivando uma fusão integral. Assim, juntamos as duas empresas em uma e após isso, recebemos o investimento desse fundo internacional que tinha esse foco em empresas digitais. Isso foi em 2008 e foi aí que criamos o nome definitivo da empresa Delta [...] a partir daí a gente fez várias aquisições de outras empresas desse mercado. Incluindo empresas internacionais [...] na América Latina principalmente. Daquele momento para cá passamos por processos fortes de desenvolvimento [...] que culminaram na posição da empresa hoje

de ser uma das maiores desse setor da América Latina. (ENTREVISTADO 04).

4.4.1 Internacionalização da Empresa Delta

Conforme observado, a fusão com uma concorrente no mercado brasileiro e o posterior investimento do fundo internacional, deram novas perspectivas a empresa, que ampliou sua atuação doméstica e efetivou sua entrada no mercado internacional. Para o entrevistado, a internacionalização da empresa Delta deveu-se também, além dos auxílios externos, a sua proatividade enquanto organização e do objetivo desde os primeiros momentos de atuar fora do país.

Desde o início a gente já imaginava que o negócio não teria fronteiras geográficas. A gente participava muito de feiras para expandir o negócio e desenvolvíamos contato com gente do mundo todo. Mesmo quando penso no processo de fusão ou já depois da internacionalização ter sido oficializada, a coisa toda sempre partiu muito mais da estratégia da empresa mesmo. Sempre houve bastante proatividade. (ENTREVISTADO 04).

Ao ser questionado a respeito da estratégia de internacionalização adotada pela empresa Delta, o entrevistado argumenta que no final da década de 2000 havia a percepção, por parte do corpo diretivo, de que o mercado brasileiro já começava a apresentar certa maturidade no ramo. Outro fator mencionado pelo empresário, foi a entrada no mercado doméstico de fortes concorrentes internacionais. Para ele, tal contexto apresentou a necessidade da empresa de “ganhar escala” e “defender a posição de liderança que estava se estabelecendo no Brasil”. Para tanto, a empresa entendeu que precisava trabalhar em outros países também, com o objetivo de se manter competitiva. Assim, a principal estratégia que efetivou a internacionalização da Delta, conforme afirmado pelo empreendedor, foi a de aquisições empresariais.

[...] desde o momento da entrada do investidor o plano já era internacionalizar. Principalmente através de fusões e aquisições. Então a primeira fase de internacionalização foi para o México [...] garantido por contatos de um grande cliente que trabalhávamos no Brasil [...] e a segunda já envolveu a aquisição de outras empresas que tinham operações em países da América Latina [...] uma empresa, por exemplo, foi adquirida em 2010 e já tinha operações na Colômbia, Venezuela, no próprio México e na Argentina. E como fizemos aquisição completa dessa empresa, a gente começou a operar diretamente através dos escritórios deles que, na verdade, viraram nossos. Então é isso, posso dizer que a estratégia principal de internacionalização foi através de aquisições. (ENTREVISTADO 04).

Dito isso, observou-se que o processo de internacionalização da empresa Delta ocorreu em dois momentos. Um primeiro, no qual já havia interesse em entrar no mercado externo, porém ainda sem uma estratégia definida. Este momento inicial foi caracterizado pela internacionalização inicial ao México, a qual foi possibilitada pelo fato da empresa possuir contatos com empresários de um grande grupo de telecomunicações, fato que facilitou sua contratação nas operações mexicanas deste grupo, segundo o entrevistado. Ainda sobre este primeiro momento, após a entrada no mercado mexicano e objetivando sua permanência, a empresa contratou como representante local de operações, um brasileiro que morava no país e que já possuía contato com a Delta. Conforme argumentado pelo entrevistado, o objetivo foi de estruturar um escritório no México e, posteriormente, contratar pessoas locais. Oficializando a internacionalização no novo país.

No que se refere ao segundo momento, a empresa Delta, conforme comentado pelo entrevistado, já possuía força e reconhecimento no mercado. Fato que possibilitou a estratégia de internacionalização efetivada principalmente por meio de aquisições de empresas internacionais atuantes em seus mercados alvo. Assim, quando questionado sobre velocidade no processo de internacionalização, o empresário afirma que a empresa, no geral, possuiu um perfil agressivo para entrar no mercado externo.

Com certeza posso dizer, observando todo o processo, que fomos agressivos. A primeira fase, talvez por ser mais experimental para nós, foi mais gradual mesmo, mas eu diria que a estratégia geral propriamente dita foi agressiva. Principalmente em nossas aquisições, que foram bem rápidas. Os processos, digo. (ENTREVISTADO 04).

Quando questionado acerca de possíveis mudanças que teriam ocorrido na empresa em uma perspectiva geral no que se refere ao processo de internacionalização, o empresário comenta que desde os primeiros passos, a empresa já possuía uma estrutura profissional competitiva em relação aos mercados doméstico e internacional. Entretanto, ele assume que se desenvolveu uma complexidade operacional maior para a organização e suas estruturas internas, principalmente no referente à gestão e consolidação dos faturamentos das filiais e subsidiárias.

Então, internacionalizar não impactou na gestão da empresa diretamente nos primeiros anos. É óbvio que depois, conforme crescemos, a gente passou a ter que considerar toda a estratégia como uma só. Mas aí não é mais questão

de internacionalização, certo? É questão de você já estar em outros mercados. Há um momento em que isso, simplesmente faz parte da estrutura da empresa. (ENTREVISTADO 04).

Em relação a relevância da internacionalização para a empresa Delta, o entrevistado argumenta o processo foi fundamental para o desenvolvimento da organização. Para ele, caso a empresa não tivesse entrado no mercado internacional, ela não teria conseguido atingir o tamanho e a força que possui hoje.

Uma relevância bem alta, sem dúvida. Alta mesmo. Já temos uma parcela significativa das receitas sendo geradas lá fora e eu acredito que, para a empresa, foi fundamental ter tido esse movimento de ida para o exterior. Porque em nosso ramo o mercado é global e a empresa foi projetada para isso desde o começo [...] se a gente se mantivesse só no Brasil, nem mesmo aqui dentro nós teríamos o tamanho e força que temos hoje. Então eu acho que o fato de ter se tornado internacional e globalizada é o que nos garantiu tudo isso [...] hoje a empresa tem produtos que são vendidos no mundo todo, seja Europa, Ásia, Oceania. Temos aplicativos que mesmo sem escritórios físicos, atingem mercados no mundo todo. Então eu diria que foi imprescindível a internacionalização. De altíssima importância. (ENTREVISTADO 04).

4.4.2 Percepção de riscos na internacionalização da Empresa Delta

No que se refere ao seu entendimento de risco, o entrevistado argumenta que se trata de um fator necessário quando se objetiva grandes retornos. Para ele, a empresa Delta sempre lidou com a realidade de correr riscos na busca de garantir retornos diferenciados e agressivos, em suas palavras.

Minha percepção é a de que é necessário correr riscos. É preciso aceitar que podemos ter perdas nos processos que atuamos. Se arriscar é um passo importante para todos que desejam atingir resultados, digamos, diferenciados. (ENTREVISTADO 04).

Nessa perspectiva, para o empreendedor, internacionalizar é uma atividade que foi e ainda é muito arriscada para a empresa. Para ele, a entrada em um mercado fora de seu país de origem precisa levar em conta diversas variáveis que podem afetar, em suas palavras, “não apenas sua operação internacional, mas também toda sua atuação como empresa”. Assim, segundo o entrevistado, a internacionalização é algo em que, “como toda atividade de exploração de mercado, correr riscos faz parte do processo”.

Por exemplo, um risco que corremos foi o de investir muitos esforços na internacionalização. Isso poderia ter acabado desvirtuando nosso foco e até aberto flancos em nosso mercado nacional para concorrentes externos. (ENTREVISTADO 04).

Dessa maneira, em relação a identificação dos riscos por parte da empresa, o entrevistado afirma que há confiança na experiência da própria equipe tomadora de decisões. Em seu argumento, com a experiência de atuação no mercado e consequentes negócios bem-sucedidos, a empresa evita contratação de externos como consultorias para a identificação de possíveis riscos ou desafios futuros. Segundo o empresário, a empresa sempre “cultivou o hábito de realizar análise de ambiente em reuniões aprofundadas de planejamento anual”. Em suas palavras, nessas reuniões saem diretrizes de análise e identificação de possíveis riscos como: riscos tecnológicos, regulatórios, ambientais, econômicos, além de riscos de mercado e de governo. Os riscos e incertezas analisadas, segundo ele, são tanto para a atuação no Brasil, como para as operações internacionais.

Ao ser questionado a respeito de suas interpretações acerca dos riscos para a empresa nos ambientes nacional e internacional. O empreendedor argumenta sobre o quadro de incerteza política e econômica vivida no Brasil nos últimos anos. Para ele, os riscos vivenciados pela organização em seu país de origem se mostram mais evidentes em comparação com os riscos existentes no contexto dos negócios internacionais da empresa Delta.

Em relação ao ambiente de mercado, acho que no nosso caso aqui no Brasil a gente tem uma situação de risco e de incerteza política e econômica muito alta. Então penso que nem dá muito para comparar, porque aqui é pior. Olha, a gente operou na Argentina, que até passou por uma fase talvez pior do que a nossa agora, a gente também operou na Venezuela que sempre apresentou bastante risco também, principalmente em relação a essas coisas [...] mas no geral, eu acho que se formos pegar pela média, o Brasil tem um ambiente historicamente de risco, só no tempo em que eu fundei a primeira empresa até hoje, foram três crises que afetavam nosso mercado [...] bolha da internet em 2000 e 2001, a crise dos bancos lá em 2008 nos Estados Unidos e essa grande nacional crise agora. Então é isso, são mudanças com impactos muito radicais que o mercado brasileiro sofre com certa frequência. Por isso que eu considero o mercado nacional como um ambiente mais arriscado, sem dúvida. (ENTREVISTADO 04).

Hoje, a empresa encontra-se atuante no Brasil, no México, na Argentina, na Colômbia e nos Estados Unidos. Segundo o entrevistado, as operações na Venezuela foram descontinuadas devido a questões de mercado incipiente e, principalmente, das

incertezas políticas e econômicas do país. Fator que, para ele, desmotivou o interesse de continuidade por parte da Empresa Delta.

Dessa forma, os riscos de cunho político e econômico que motivaram a saída do mercado venezuelano por parte da Empresa Delta encontram-se classificados como “risco país” dentro do modelo proposto por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) para processos de internacionalização. A seguir encontra-se assim apresentados as percepções de risco por parte do entrevistado, com base na classificação supracitada explicitando individualmente cada tipo de risco.

No que se refere ao entendimento da empresa, os fatores de risco intercultural em operações internacionais são relacionados ao fato de que os países possuem hábitos culturais e empresariais diferentes. Para o empresário, isso impossibilita comparações genéricas entre países pelo fato de ser um fator que é necessário que a empresa se adapte, se quiser se manter no mercado pretendido.

Por exemplo, o ritmo de uma empresa, ou mesmo de um profissional nos EUA é bem diferente do que estamos acostumados no Brasil e isso é algo que precisa ser entendido antes de se aventurar no país. Não adianta querer impor quando o assunto é algo cultural. Você pode até definir as mesmas metas e expectativas de resultados, mas possivelmente os caminhos para chegar lá serão um pouco diferentes [...] isso é claramente perceptível, por exemplo, no México. Um país onde a influência da religião é muito grande. Com isso, o país acaba sendo muito mais conservador do que o Brasil e percebemos esse detalhe bem claramente logo no início de nossas operações lá. Sem dúvida nenhuma, os riscos culturais fazem parte do processo de internacionalizar. (ENTREVISTADO 04).

Em relação ao risco país, já mencionado anteriormente, o entrevistado apresentou situações em dois mercados que foram sensíveis em relação a este fator para a empresa, o mercado argentino e o venezuelano. Para o empresário, o risco país, com seus fatores como intervenção governamental e instabilidade política e econômica, é o tipo de risco mais considerado nas operações internacionais da empresa Delta.

Sobre risco país, posso dar como exemplo a Argentina. Houve um momento lá em que bloquearam, junto com outras empresas, todos os recursos que a tínhamos gerado no país. Esses recursos não podiam ser retirados do território argentino. Isso determinou prontamente a nossa mudança de estratégia com relação ao país. Paramos de investir lá e passamos a investir em outros países da América Latina como Colômbia, México e até mesmo mais no Brasil. Isso aconteceu na presidência do país anterior a atual. Aí mesmo tendo uma qualidade técnica excelente de profissionais e uma oferta de mercado muito boa na Argentina, isso foi um risco muito grande para nós

que tivemos que lidar rapidamente. A gente não consegue controlar ou até prever bem esse tipo de risco mais político. (ENTREVISTADO 04).

Enfim, é isso. Imagina aí, a Venezuela. Olha o estado em que está. A gente esteve nos dois países. Ainda estamos na Argentina, só que com menos ênfase. Mas da Venezuela saímos, como já disse. Acho que é a mesma coisa que alguém que estava lá fora investindo no Brasil e viu o que aconteceu e está acontecendo aqui. Eu daria até outro exemplo, como o caso de Donald Trump nos EUA coibindo imigrações, mas ainda não fomos afetados por isso, então não posso falar muito sobre com propriedade. (ENTREVISTADO 04).

Dessa forma, para o empresário, o fato de estar fora do país de origem coloca qualquer empresa sob riscos e incertezas inerentes ao próprio país e ao momento político e econômico do mesmo. Ele argumenta também que as influências políticas e econômicas podem ser também positivas para as empresas entrantes no país. Visto que, para ele, decisões de incentivo e mudanças de ambientes internos também podem incentivar a atuação de empresas estrangeiras, como no caso da mudança de direcionamento governamental na Argentina nas últimas eleições presidenciais, fato que motivou a manutenção da Delta no país.

Sobre os riscos monetários cujos fatores envolvem questões como tributação estrangeira, inflação e transferência de divisas, o entrevistado comenta que lidar com tais incertezas são responsabilidade da área financeira da empresa. Para ele, não há muita diferença em estratégias para lidar com esse tipo de risco visto que já há uma preocupação com outros fatores que também interferem em questões monetárias, como os riscos relacionados a questões políticas, econômicas e culturais já mencionadas. Apesar disso, ele argumenta que é importante manter reservas em dólar estadunidense, para gerar maior segurança para a empresa nos negócios internacionais.

Então assim, isso é um trabalho que acaba sendo feito muito mais pelo CFO, ou melhor, pela área financeira mesmo e não acho que seja um grande centro de riscos ou problemas. Porque, mal ou bem é basicamente uma estratégia comum aos investidores certo? Ter uma carteira de investimentos e não só um único investimento, não é? E a empresa aqui também trabalha muito com giro, sabe? Sempre buscando fazer investimentos para ter retorno. O ideal é que o dinheiro esteja o menos possível parado e o máximo possível girando, não é isso? (ENTREVISTADO 04).

Por fim, como último tipo de risco do modelo supracitado, o entrevistado comenta acerca dos riscos comerciais focando na intensidade competitiva mais evidente no ambiente de negócios internacionais. Em seus argumentos, ele comenta que a empresa percebe claramente os riscos de cunho comercial, principalmente

quando se refere ao mercado dos Estados Unidos, o último país que a empresa entrou usando de sua estratégia de fusões e aquisições.

Sim, sem dúvida nenhuma é um risco bem perceptível. Os EUA são um mercado extremamente competitivo e a própria entrada lá aconteceu por último depois de termos ido a outros países para ganhar corpo e entendimento de como operar de forma global. E ainda assim, depois de tudo, lá é sempre uma operação mais complexa para quem é de fora e está entrando. Porque, se por um lado em alguns países você tem mais burocracia, mais complexidade, eu diria que isso evita que surjam concorrentes mais facilmente. Justamente por ter mais barreiras naturais, menos gente se arrisca. Só que no caso dos EUA, como o ambiente é muito positivo e propenso a negócios, o mesmo tipo de produto que aqui no Brasil você tem dois ou três concorrentes, nos EUA você tem uns 20. Então cada país tem um cenário que precisa ser estudado antes. Para mim, nesse tipo de risco, o mais evidente é sempre a competição mesmo. (ENTREVISTADO 04).

Com base no apresentado, o entrevistado ainda argumenta que, apesar de todos os riscos que existem em atuar fora do país de origem, a atividade é de grande relevância para empresas como a Delta, que possuem interesse de projeção global. Para ele, além dos mercados em que a organização já se estabeleceu, outros ainda surgirão, levando em consideração que há clientes mesmo em continentes nos quais a empresa não possui filial. Em suas palavras, “nada mudou em relação a projeção global da empresa”.

4.5 EMPRESA ÉPSILON

Fundada em 2012, a empresa Épsilon se especializou no desenvolvimento de soluções para aplicativos *mobile* voltados ao público corporativo e *startups* em crescimento. Segundo documentos analisados, a empresa utiliza ferramentas atuais e tecnologias recentes disponíveis no mercado para desenvolvimento de aplicativos para *smartphones* e *tablets*. Além disso, observa-se também nos documentos cedidos que a organização possui também atenção para a criação de estruturas *back* e *front-end*⁴, que suportam e gerenciam os aplicativos de seus clientes. A empresa, no ano de 2014, passou por um processo de fusão com uma outra organização, pertencente ao entrevistado 05 na presente pesquisa, momento que se apresenta, segundo

⁴ Front-end e back-end são, na área de ciências da computação, termos generalizados que se referem às etapas inicial e final de um processo. O front-end é responsável por coletar a entrada do usuário em várias formas e processá-la para adequá-la a uma especificação em que o back-end possa utilizar.

observado na entrevista realizada, como início de uma nova empresa, apesar da manutenção do nome original.

O entrevistado da empresa Épsilon, hoje é um dos dois sócios diretores da mesma e atua como maior responsável direto pela gestão organizacional da firma no Brasil. Em sua trajetória profissional o empresário, natural do interior do Paraná, trabalhou desde sua adolescência com serviços relacionados a informática e desenvolvimento de softwares e aplicações online. Ele viveu também a experiência de abrir outra empresa antes de fazer parte da Épsilon, fato que possibilitou sua entrada na organização posteriormente como sócio.

Lá atrás, com 16 anos, eu dava aula de informática. Depois dessa experiência como professor eu parei de dar aula e comecei a desenvolver soluções web. Com isso, fiquei 3 anos em uma empresa em Cascavel desenvolvendo projetos online. Na época nem existia *mobile* como conhecemos hoje. Em 2008 eu conheci a Apple e passei a me interessar por *mobile* logo que eles lançaram a *Apple Store*.

Em 2009 participei do desafio SEBRAE. Eu era da área de tecnologia, onde esse jogo não era muito divulgado, mas um amigo, na época estudante de Administração, me apresentou o desafio em 2009. Aqui no Paraná eram 21 mil universitários participando e eu consegui me tornar campeão no estado. Assim, viajei até Brasília para a versão nacional do desafio. Na época eu nem tinha empresa e estava ainda começando a programar para iPhone.

Depois disso, em 2010 eu já vim pra Curitiba trabalhar exclusivamente com *mobile*. Uma empresa da cidade me contratou com esse foco e lá fiquei trabalhando até 2013, mesmo tendo aberto uma empresa própria em 2012. Continuei um tempo com eles e foi assim que consegui mais clientes para meu empreendimento. Em 2014 eu me juntei com a empresa Épsilon e de lá para cá, meu foco se estabeleceu nela. (ENTREVISTADO 05).

Após esse momento inicial na empresa Épsilon, o entrevistado argumenta que em meados de 2015 ele começou um processo de desligamento dos trabalhos relacionados ao desenvolvimento de *softwares* e aplicativos para focar exclusivamente com a gestão da empresa. Para tanto, o empresário iniciou um *Master of Business Administration* (MBA) na área de gestão estratégica a fim de garantir melhor aproveitamento em sua atuação como sócio e gestor da empresa nas operações brasileiras enquanto dá suporte no gerenciamento dos negócios internacionais, encabeçados pelo outro sócio, que hoje mora na América do Norte e que é responsável pela filial estabelecida no território estadunidense.

4.5.1 Internacionalização da Empresa Épsilon

A empresa Épsilon nasceu para ser internacionalizada. É o que meu sócio, como fundador sempre quis. O próprio nome da empresa ser em inglês já foi pensado sabendo que haveria um momento em que isso poderia acontecer. Assim, após a entrada do entrevistado e da reformulação que se passou na empresa, já no fim de 2014 o processo de internacionalização foi iniciado, de forma paulatina, com buscas de informações e visitas realizadas aos Estados Unidos. Para o entrevistado, o objetivo era ir pessoalmente e conhecer o contexto de negócios estadunidenses para entender suas nuances e de que forma eles poderiam entrar no mercado com custos reduzidos. Nas palavras do empresário, “a gente foi bem devagar, levamos três anos para entrar de fato lá”, observa-se cautela no que se refere ao envolvimento internacional da empresa.

Aprendi no MBA sobre cases negativos de empresas que gastaram milhões para entrar nos EUA e depois de gastar tanto, a empreitada não deu certo. Era exatamente isso que a gente não queria deixar que acontecesse. Fomos lá com nossos próprios recursos, conforme era possível. A gente ia e voltava para entender o mercado e as pessoas. Só pela internet, a gente sabia que não significa nada. Fizemos várias reuniões até conseguirmos realmente estabilizar lá. Depois desse passo a passo, a abertura da nossa empresa lá foi rápida. Levou efetivamente um dia. Aqueles boatos que dizem que é fácil abrir e fechar empresas é verdadeiro e aprendemos isso. A nossa conta bancária, por exemplo, foi aberta em dois dias e inclusive foi tudo online. E a partir disso, depois de conseguir dois clientes de maneira remota, trabalhando no Brasil e conseguindo clientes nos EUA, meu sócio foi morar lá junto com nossa empreitada. (ENTREVISTADO 05).

Dito isso, para o empresário, a principal estratégia de internacionalização adotada pela empresa foram as realizações do que ele chama de excursões tecnológicas para os EUA. A ideia, conforme apresentado, era de conhecer empresas atuantes no país, além de estabelecer parcerias “inclusive com concorrentes”, como afirmou o entrevistado. “Tudo era para conseguir entrar no mercado”, segundo ele, que argumenta também tais excursões eram “basicamente para estabelecer *networking* e garantir terreno”. Foi comentado também que, a respeito do desenvolvimento de parcerias, não foram estabelecidas conexões com empresas brasileiras pela percepção do empresário de que no Brasil seus prováveis parceiros só desejavam fazer uso da estrutura da Épsilon sem dar contrapartida.

Nossas parcerias foram com contatos internacionais. Até vimos algumas empresas do Brasil que queriam ir pra lá junto com a gente, mas percebemos que elas queriam na verdade só tentar usar de nossa estrutura para entrar nos EUA do que se esforçar e ir por conta própria. Algumas vez a gente ainda tentou estabelecer parcerias assim, até com concorrentes como fizemos nos EUA, mas não deu muito certo no Brasil. (ENTREVISTADO 05).

Dessa maneira, após a entrada no mercado norte americano, a empresa passou a ser incubada pela *University of Central Florida* (UCF) que abriu um programa para auxiliar no desenvolvimento de empresas estrangeiras. Para o entrevistado, somente foi possível ter acesso a esse programa por meio da rede de contatos que eles haviam estabelecido na região.

Nossa empresa continuará incubada na UCF até o fim desse ano de 2017. A incubadora realmente nos ajudou bastante até aqui e conseguimos vários projetos por ela e com isso poderemos nos manter com nossa sede própria ano que vem. (ENTREVISTADO 05).

Ainda em relação ao processo de internacionalização da empresa, quando questionado acerca dos desafios enfrentados pela Épsilon na efetivação de sua operação internacional, o gestor comenta que o principal desafio é o relacionado às questões técnicas e de capacidade de entrega com a qualidade exigida pelo mercado estadunidense. Ele compara o estilo de negócio do norte americano com o do brasileiro e cita a inexistência fora do país do que ele chama de “jeitinho brasileiro”.

De desafio posso falar da parte de técnica mesmo. Porque lá a cultura é outra, aqui tem o jeitinho brasileiro, [...] lá não. Temos que entregar tudo da maneira mais correta possível. Então, essa questão técnica mesmo, de conseguir ter essa capacidade empresarial e funcionários bem capacitados, foi bem difícil. Teve um cliente nosso que ele precisava de um funcionário muito específico e essa pessoa precisava falar inglês fluente. Isso foi difícil e quase perdemos o cliente. Às vezes também tem um pouco de protecionismo, além de clientes querendo que nossos funcionários já estivessem nos EUA para atendê-los. Mas tirando isso, o resto é até fácil. Hoje temos internet e conseguimos vender projetos até pelo Skype [...] e é isso, tirando essa questão mais técnica, como uso do inglês e a cultura técnica deles, o restante é relativamente simples. (ENTREVISTADO 05).

No que se refere aos países que já fazem parte das operações ou são observados como potenciais mercados a serem explorados em curto prazo, o entrevistado argumenta que a empresa Épsilon recentemente saiu vitoriosa em dois editais lançados por duas grandes marcas mundiais em fabricação de veículos para atuação em suas subsidiárias na América Latina. Com a vitória nestes editais, o

empresário afirma que esta é uma oportunidade de ampliar suas operações para países latino-americanos. Além disso, foi também argumentado que um novo investidor está em vias de entrada na sociedade da Épsilon. Para o entrevistado, o fato de esta nova pessoa ter vivido por 15 anos no Japão e possuir expertise no mercado nipônico, está fazendo com que a empresa planeje iniciar operações no país nos próximos anos. Por fim, observou-se que há envolvimento comerciais com outros países por demanda de clientes brasileiros que eventualmente entram em contato com a Épsilon, mas este envolvimento não faz parte das estratégias da organização, que independente das possibilidades apresentadas, manterá seu foco operacional nos Estados Unidos.

Por fim, em termos de relevância da internacionalização para a empresa Épsilon, o gestor afirma que atualmente cerca de 50% do faturamento da organização é proveniente dos negócios internacionais. Assim, em suas palavras ele diz: “[...] ou seja, para nós é muito relevante nossa atuação fora do Brasil e a tendência é de se tornar ainda mais”.

4.5.2 Percepção de riscos na internacionalização da Empresa Épsilon

Em relação aos riscos percebidos na internacionalização da empresa Épsilon por parte do sócio e gestor entrevistado, observou-se que, para a organização, os riscos de entrada no mercado internacional foram entendidos como diminutos, visto que com a estratégia de estabelecer *networking* com indivíduos e empresas estrangeiras previamente ao início de sua atuação com negócios internacionais manteve custos reduzidos para a empresa, “anulando”, segundo o empresário possibilidades de impacto negativo nas receitas da firma.

Nos EUA, a gente entrou verdadeiramente com uma mão atrás da outra. Um risco para mim seria se eu tivesse investido algo como 20% do meu faturamento e não tivesse retorno disso. Isso seria um risco. Mas não foi o caso [...] nosso risco seria talvez o tempo que levaríamos para vender alguma coisa lá, mas mesmo assim já não vejo isso como um risco de fato, por que a gente já está lucrando lá. Entramos sem rendimento algum e já estamos lucrando. (ENTREVISTADO 05).

Já no que se refere as incertezas relacionadas à manutenção de lucratividade e permanência no mercado internacional, o gestor comenta sobre os riscos existentes por causa de questões como burocracia e cultura, além da questão contábil e jurídica.

Para ele, em seu mercado internacional alvo, os EUA, é necessário tomar mais cuidado com questões relacionadas a bancos e juros do que no Brasil, visto que, em suas palavras, “lá as coisas são mais sérias e precisamos ser mais cautelosos”.

Aqui no Brasil é bem mais fácil. A gente pode deixar a conta negativar, mas se pagar os juros, está tudo certo. Só que lá nos EUA, se negativarmos por algo como três dias, eles já cobraram valores extremamente altos e pronto, não tem jeito e tem que pagar. Lá é outra cultura mesmo. Algo que se torna um risco também é questão contábil e jurídica. Vemos isso como risco por ainda não entendermos bem algumas regras. Outro lado bom de ser incubado pela UCF é o suporte contábil. Eles nos ajudam bastante nisso. (ENTREVISTADO 05).

Em comparação entre os riscos existentes nos ambientes de atuação doméstico e internacional para a empresa Épsilon, o gestor é taxativo ao dizer “no Brasil, sem dúvida, é bem pior”. Para ele, o Brasil possui um modelo de desenvolvimento de negócios ainda com predominância tradicional, em contrapartida ao que ele denomina modelo de “desenvolvimento ágil” existente nos EUA.

Lá nos EUA eles nos contratam por projeto, sem um prazo final estabelecido. Eles têm a mente muito evoluída, digamos assim. A gente vai trabalhando conforme o financeiro dos clientes permite. Por exemplo, trabalhamos com algumas startups que nos pagam para trabalharmos com eles [...] se acabo o budget deles, a gente para de trabalhar, é muito simples. E eles não ficam no prejuízo porque os processos deles são por micro entregas mesmo. Nós entregamos itens mensais. Já o Brasil ainda tem um modelo de desenvolvimento mais tradicional. Um projeto passa quatro, cinco, dez meses sendo desenvolvido e é publicado de uma única vez para o cliente. Isso, com prazo fechado, preço fechado, tudo fechado. O risco de levar prejuízo assim, para mim, é alto. É incerto porque muita coisa pode mudar nesse tempo todo. Lá nos EUA é diferente, é tudo certinho e a gente dá e recebe o que foi planejado. (ENTREVISTADO 05).

Outra comparação realizada pelo gestor é a questão burocrática e de taxas e impostos cobrados. Justificando, dessa forma, a predisposição da empresa em passar a focar em negócios estabelecidos nos EUA em detrimento aos existentes no Brasil.

Um exemplo que posso te dar é que lá, após a virada de um ano, a gente não lucrou muito, então basicamente não pagamos nada de imposto. Zero mesmo, o imposto foi zero. Já aqui, em uma outra circunstância, a gente estava em prejuízo e ainda assim tivemos que pagar impostos. Impostos esses que possuem juros e multa de 20% em cima. Sério, hoje a gente já percebe que é muito mais fácil focar nos negócios americanos e fazer as coisas por lá do que fazer por aqui, por mais incrível que pareça. (ENTREVISTADO 05).

Já ao ser questionado sobre a maneira pela qual a empresa identifica riscos em seus negócios fora do Brasil, o gestor argumenta que nessa questão, o *networking* é, mais uma vez, um fator de relevância. Visto que para ele, é possível aprender com pessoas e empresas que passaram ou estão passando por situações parecidas lá fora. Outra estratégia comentada que a empresa faz uso para identificar riscos é a contratação de consultorias pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Instituição que o gestor confia e que, em suas palavras, “possui pessoas com mais experiência e dispostas a ajudar”.

Com a análise da Épsilon, notou-se que a influência do perfil do entrevistado nos procedimentos realizados para a efetivação da internacionalização da empresa. A importância dada pelo mesmo para questões como desenvolvimento de *networking* foi seguida pela estratégia de entrada no mercado internacional da firma. Além da clara visão de negócio com foco em redução de custos, o que foi comprovado no processo de ida aos Estados Unidos, o qual, conforme observado, foi paulatino e levou cerca de três anos para ser concluído.

4.6 EMPRESA ZETA

Caracterizada como franquia do ramo alimentício, a empresa Zeta trata-se de uma cafeteria fundada no ano de 2014 no interior do estado de Santa Catarina com a proposta, por parte de suas fundadoras, de criar um estabelecimento com elevado nível de sofisticação, de acordo com comentário do entrevistado e atual CEO da empresa. Para ele, foi observada “certa carência de uma proposta como essa na cidade” e lá foi iniciada a primeira operação ainda sem interesse ou planos para franquiar a marca.

A intenção inicial era ter um café de excelência na cidade delas e levar a vida. Só que foi uma criação tão espontânea e interessante dentro desse mercado de cafeterias que as pessoas entravam, conheciam o café e queriam saber se era uma franquia. Isso porque era algo que essas pessoas não tinham visto antes realmente, tanto em *layout* quanto em produtos. Então achavam que mesmo se tratava de uma franquia, por ser algo tão inovador. (ENTREVISTADO 06).

Após essa primeira impressão no mercado local em que foi fundada, de acordo com o entrevistado, pedidos para que a marca fosse franqueada de fato passaram a

acontecer com certa frequência. A partir disso, foi que “se resolveu profissionalizar a ideia de franquear a empresa”, segundo palavras do CEO. Dessa forma, uma empresa em São Paulo foi contratada para preparar a formatação jurídica e de marketing para realização do processo com objetivo de tornar a cafeteria uma franquia.

O empresário entrevistado passou a fazer parte da história da empresa Zeta no período em que a mesma se projetava para se tornar franquia. Sua trajetória pessoal e profissional apresenta experiências anteriores com atuação internacional em grandes conglomerados multinacionais, bem como em franquias estrangeiras.

Eu morei 13 anos em Londres, na Inglaterra e 2 anos e meio em Singapura. Fiz parte do grupo Sony enquanto trabalhava na Sony Music. Sempre atuei como executivo e quando fui pra Singapura, também pela Sony, eu descobri um outro caminho, que era do ramo industrial. Com isso, eu me envolvi com uma empresa – que inclusive era uma empresa do Brasil que estava galgando alguns projetos em Singapura. Era uma empresa de saneamento. Veja só, eu trabalhava em uma empresa de mídia e do nada caí no quadro sócio de uma empresa voltada ao saneamento. Então comecei a trabalhar paralelamente com isso em Singapura [...] foi através desse trabalho paralelo, saindo um pouco da mídia que coincidentemente eu conheci o mundo das franquias. (ENTREVISTADO 06).

[...] Singapura é, junto com Tóquio, a capital da Ásia em termos de implementação e inovações. Principalmente nesse ramo industrial. Como disse, foi nesse ramo que comecei a me envolver com franquias. Me desliguei da Sony Music e passei a tentar levar empresas desse tipo para a América Latina, não só do ramo industrial, mas de outros também, empresas de franquia. Foi assim que fui apresentado a Empresa Zeta, quando ela era apenas uma única unidade. Fui apresentado com algo promissor. E o que me fez aderir e acreditar na empresa, inicialmente para trabalhar em sua expansão, foi justamente sua inovação. Hoje estamos indo para a 17ª unidade e, como disse, quando entrei era uma só. (ENTREVISTADO 06).

Com faturamento anual de mais de oito milhões de reais segundo informações obtidas em documentos fornecidos, o atual CEO afirma que a inovação em termos de marca e produto trazida pela Zeta revelou uma empresa promissora no ramo. Para ele, “valeu a pena investir, foi uma decisão muito acertada”.

Desde sua entrada na organização, o entrevistado, conforme argumentado, passou a focar na expansão da marca, assumindo a posição de CEO, enquanto as fundadoras direcionaram seu foco de trabalho para o controle de qualidade e criação de produtos. Segundo o gestor, outras tarefas são realizadas em conjunto pelo trio. Um exemplo são as campanhas publicitárias, que segundo o empresário, os três atuam juntos nos processos de elaboração. Dessa forma, em razão de seu foco na expansão da empresa, o relacionamento com atuais e possíveis franqueados, fica sob

a responsabilidade do entrevistado, devido a sua experiência e *background* de atuação com franquias.

A gente geralmente fala que franquia é 50% relacionamento e 50% negócio. É meio a meio. Então eu fico a frente do relacionamento com franqueados e potenciais franqueados. Sou eu que faço ali a análise do potencial. Claro que sempre passo isso para as fundadoras. Sempre presto conta desses serviços para elas. (ENTREVISTADO 06).

Desenvolvendo a expansão da marca tendo a região sul do Brasil como ponto de partida para abertura das franquias, hoje a empresa se mostra presente também nas regiões sudeste e centro-oeste do país. A estratégia adotada pelo gestor para expandir seus negócios levou a empresa a buscar possibilidades de mercado também fora do Brasil. Com base em sua experiência profissional prévia vivência no exterior, a empresa Zeta iniciou seu processo de internacionalização ao efetuar prospecção de possíveis franqueados em Londres, cidade na qual, conforme apresentado, o CEO viveu por mais de 10 anos.

4.6.1 Internacionalização da Empresa Zeta

Quando questionado sobre as intenções anteriores ao processo de internacionalização, o entrevistado afirmou que não havia este objetivo no contexto de fundação da empresa. Em suas palavras, o CEO comentou que “da mesma forma que começar a franquear, internacionalizar foi uma consequência da nossa inovação”.

Essa internacionalização jamais teria acontecido se a empresa não tivesse uma inovação naquilo que ela oferece. Ainda mais se pensamos em Londres que é extremamente competitivo. Lá você vê uma Starbucks e outras grandes marcas de peso, uma de frente para a outra na mesma rua. E propósito deles ali é o mesmo em termos de produto né, então que vença o melhor. Assim, sendo mais um café criado no interior de Santa Catarina, não prevíamos como consequência internacionalizar para uma região tão importante como Londres. Então realmente a internacionalização veio mesmo como consequência de um bom desenvolvimento do negócio em um período curto de tempo. Se não tivesse acontecido isso, jamais a ida para fora seria sugerida. (ENTREVISTADO 06).

Ainda informando sobre o processo de internacionalização da empresa Zeta, o gestor ainda afirma que além da Inglaterra, outras regiões estão sendo analisadas, visto que empresários estrangeiros têm se mostrado interessados na marca.

Estamos bem empolgados com essa questão de ir para fora e já estamos analisando mais possibilidades que estão se aproximando de outras regiões do mundo. A gente participou de um fórum em Londres sobre o tema de internacionalização há pouco tempo. Nós gostamos mesmo da ideia e isso agora é parte do foco de expansão da empresa. A loja de Londres, por exemplo já está bem encaminhada. Estamos apenas escolhendo o melhor ponto e abriremos logo agora na entrada de 2018. (ENTREVISTADO 06).

Quando questionado sobre as estratégias adotadas para internacionalização da empresa, o CEO argumentou sobre a rede de contatos que havia estabelecido em suas experiências prévias a atuação na empresa Zeta. Segundo o empresário, foi por meio dessa “*network* considerável”, que a franquia foi apresentada ao mercado de Londres com o objetivo de estabelecer uma loja em território estrangeiro. O gestor afirmou também que a empresa recebeu algumas propostas para atuação em outros países antes de buscarem a Inglaterra, mas que, naquele momento inicial, foi optado por investir em um mercado já conhecido por ele.

Antes de irmos a Londres, nós já recebíamos muita procura para Dubai, por exemplo. E era muita procura mesmo. Mas a gente pensava que Dubai, talvez fosse um solo muito diferente do que estávamos preparados. Então sabíamos que a gente deveria ter uma certa cautela ao tentar algo assim. Com isso, pensamos mesmo em analisar as possibilidades de internacionalizar para um lugar onde a gente pudesse ter uma credibilidade maior como empresa internacionalizada. Foi aí que nos aproximamos de alguns locais, de alguns setores de Londres para poder mostrar que estávamos presentes no mercado. Inicialmente eu usei de minhas redes pessoal e profissional de contatos na Inglaterra para apresentar a proposta da empresa em Londres [...] quando viram e analisaram o projeto, tivemos a aproximação de pessoas interessadas. A ideia inicial de ir lá e bater na porta, foi nossa. Foi algo proativo mesmo. Infelizmente saíram matérias na mídia dizendo que foram estrangeiros que gostaram de nosso produto no Brasil e quiseram levar para fora, mas não foi assim. A gente que foi atrás mesmo. (ENTREVISTADO 06).

No que se refere às mudanças ocorridas na empresa posteriormente o início do processo de internacionalização, o empresário comenta que começar a expandir para além do Brasil acelerou o processo de metamorfose da franquia. Para ele, a empresa apresenta maior confiança para o mercado com o início da internacionalização e, internamente, possui mais segurança quanto a importância da expansão no país e fora dele.

A respeito da relevância da ida ao mercado internacional de franquias, para o CEO, a empresa Zeta entende a internacionalização como uma peça do quebra cabeça que é a expansão e crescimento da marca. O gestor compara a importância

da internacionalização com a da regionalização da empresa no Brasil, afirmando que para ele, ambas são responsáveis pela sobrevivência e perspectiva de futuro da Zeta.

A internacionalização aqui é extremamente relevante e tão importante quanto a regionalização aqui no Brasil mesmo. A gente quer se fazer presente em todas as regiões do país. É muito importante para mostrar ao mercado que nós estamos aqui. A internacionalização é mais uma peça do quebra cabeça de trazer musculatura, credibilidade e crescimento. Para nós, seja crescimento regional, seja internacional, ele se dá realmente com trabalho. Não tem outra fórmula, é simplesmente trabalho. Então tanto a regionalização quanto a internacionalização elas são frutos de um grande dever de casa cumprido. (ENTREVISTADO 06).

Ao reafirmar a relevância da entrada em mercados internacionais para a empresa, o CEO comenta que esta é uma estratégia que além de rendimentos, trará aprendizado para a organização, além de que levará para fora uma perspectiva brasileira. Fato que, para ele, é importante no momento pelo qual atualmente passa o país.

É isso, uma empresa brasileira alcançando outras regiões e países. É muito bom isso, principalmente nesse momento que estamos vivendo no Brasil. Ter uma empresa brasileira jovem, familiar e transparente que está alcançando outras regiões do planeta. Eu realmente espero que no mundo empresarial brasileiro isso seja um motivo de orgulho para outras empresas pequenas e médias que estão começando. Que isso incentive mesmo uma expansão brasileira. (ENTREVISTADO 06).

Já no que se refere aos desafios observados pela empresa na expansão internacional, o gestor comenta sobre as dificuldades culturais que, para ele, podem apresentar um peso mais expressivo principalmente na elaboração de produtos. Em suas palavras ele diz, “precisamos ver se será mesmo um produto culturalmente aceito porque trabalhamos com diferentes tipos de produtos em nossa rede”. Para ele, dessa maneira, é importante conseguir identificar e antecipar de que forma a empresa conseguirá alcançar determinada demanda cultural em relação ao que precisa ser entregue. “Os produtos em Londres, por exemplo, precisam ter um apelo mais específico para o morador da cidade, então algumas coisas precisam ser diferentes das vendidas no Brasil”.

Posteriormente à codificação e análise dos dados apresentados pela empresa Zeta, foi informado pelo CEO entrevistado e confirmado em pesquisa documental, que a organização iniciara seu processo de expansão também para o mercado canadense. Em entrevista sobre a entrada no novo país, o gestor comenta que o

Canadá se tornou estratégico para a consolidação da expansão internacional da empresa. Ele afirma que a negociação levou três meses e foi facilitada pela confirmação da abertura em Londres.

No tópico seguinte encontra-se a discussão acerca das percepções de risco do empresário com base nas argumentações realizadas na entrevista para a presente pesquisa, ou seja, a informação obtida posteriormente sobre o Canadá, não se encontra apresentada a seguir.

4.6.2 Percepção de riscos na internacionalização da Empresa Zeta

Quando questionado acerca de seu entendimento sobre risco, o empresário comenta que para quem trabalha diretamente com comércio, independente do campo de atuação, o risco é uma constante.

O risco é sem dúvidas uma constante para nós do comércio. E ainda bem que ele é constante. Ainda bem que ele se faz presente. É igual a gente no dia a dia. Temos todo o cuidado para atravessar uma rua sem ser atropelado. A gente não encosta numa rede elétrica também. A gente toma cuidado com nossa vida no dia a dia certo? No mundo empresarial é a mesma coisa, mas o cuidado é para com nossa empresa [...] o risco está presente no relacionamento com o cliente ou em algo que não esteja colocado de uma forma clara. O risco está presente em uma decisão publicitária mal pensada. Está presente também em um produto não elaborado corretamente porque automaticamente o cliente não vai se aproximar, seja ele o produto que for, no caso aqui o ramo alimentício. Então é isso. O risco está presente e não adianta negar. É ilusão alguém achar que não existe. (ENTREVISTADO 06).

Dito isso, o CEO argumenta que, para ele, as pessoas que decidem empreender abrindo lojas ou se tornando franqueados precisam entender o risco constante como algo positivo.

Eu tenho situações, por exemplo, de pessoas que falam que querem abrir uma franquia nossa em suas cidades com o argumento de que lá não há concorrência. Em situações como essa, eu sempre digo que se for assim, não vamos abrir no local. Porque se não há concorrência, isso não é uma benção em nosso ramo. É uma visão equivocada do mercado. Para mim, a gente precisa do concorrente para saber dos riscos que corremos nos negócios do dia a dia. Vejo o risco como algo muito bom no mundo empresarial, porque é através dele que nós somos obrigados a pensar com cuidado nas decisões que vamos tomar. (ENTREVISTADO 06).

Dessa forma, em relação a internacionalização e aos riscos a ela inerentes, o gestor afirma que toda atividade de expansão é arriscada. Ele comenta então que a

empresa assume esses riscos a partir do momento em que toma a decisão de ir de encontro a esse mercado que está além de suas fronteiras conhecidas.

Internacionalizar é aquele negócio de *no pain no gain*. Temos que correr esses riscos mesmo. Não tem como expandir sem assumir isso. Estamos levando a marca para um país e cultura diferente e os riscos estão sempre presentes. (ENTREVISTADO 06).

Em relação a comparações entre os ambientes de atuação nacional e internacional em termos de riscos percebidos, o entrevistado preferiu não se posicionar por considerar ainda prematuro realizar tal análise. Para ele, ainda falta mais experiência prática na atuação internacional para poder comparar com maior segurança.

No observado acerca das percepções, por parte do CEO, dos quatro tipos de riscos classificados por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) para processos de internacionalização, nota-se outras particularidades da empresa em relação a suas percepções de risco. Em relação aos riscos interculturais, os quais abrangem fatores como costumes e cultura local, o entrevistado atribuiu maior relevância em comparação com os outros tipos, visto que se trata de um grande desafio de sua empresa no processo de internacionalização. Para ele, conforme apresentado, questões culturais no desenvolvimento de produtos podem afetar negativamente a aceitação da empresa no território inglês.

A respeito do risco país que abrange, entre outros, fatores como intervenção governamental, burocracia, corrupção e legislação, o entrevistado argumenta sobre questões burocráticas. Para ele, o fato de haver menos burocracia e maior liberdade empresarial para atuar na gestão dos negócios é um fator que influencia a internacionalização de empresa brasileiras. Ele afirma que o ambiente nacional ainda precisa desenvolver maior maturidade para oferecer as oportunidades de crescimento empresarial observadas internacionalmente em alguns países.

Uma empresa que vem de fora e se estabelece aqui geralmente apresenta mais resistência e aguenta mais chicotada do que empresas brasileiras. Às vezes precisamos ir para fora do Brasil e aprender como desenvolver essa maior resistência até para atuar dentro de nosso país mesmo. Em nossa experiência agora de Londres, por exemplo, vemos que a burocracia é muito menor mesmo. Há uma facilidade bem maior para dirigir um negócio e isso facilita crescimento. Isso é realmente invejável quando comparamos com as atuais conjunturas do Brasil hoje em termos burocráticos. Então posso dizer que pela nossa experiência, estamos realmente maravilhados com a

realidade apresentada lá fora. Isso vai afetar positivamente nossos negócios nacionais, sem a menor dúvida. (ENTREVISTADO 06).

Em relação aos riscos monetários, cujos fatores abrangem questões como exposição monetária, tributação estrangeira, inflação e transferência de moedas, o entrevistado cita o exemplo da iminente saída do Reino Unido da União Europeia. Para ele, tal acontecimento tem possibilidades de afetar o futuro de seus negócios na região, mas cita que há confiança o suficiente na estratégia de internacionalização adotada e na região escolhida para entrada de sua empresa no mercado externo.

Então, a gente passou por algo assim de risco monetário. Por exemplo, na época de entrada em Londres a gente observou muito a questão do Brexit⁵. Já estava anunciado e tal, mas como a gente sabe que é a Inglaterra. Economicamente falando eles sabem como fazer. Então a gente decidiu que não iria parar uma operação por causa de uma especulação. Ok, que no fim se tornou fato o Brexit. Porém, no fim do dia as coisas acontecem e toda prevenção que a gente faz nos dá certa segurança. Para nós foi importante chegar num solo diferente e ter que baixar a cabeça, ser humilde e aprender cada vez mais sobre a questão econômica do local se apoiando naqueles profissionais que escolhemos para serem nossos guardiões locais, nossos franqueados. Eles são pessoas que sabemos que podemos confiar, pessoas que a gente escolheu para nos orientar lá. (ENTREVISTADO 06).

Por fim, no que se refere aos riscos comerciais, o CEO volta a argumentar sobre a confiança depositada em seus contatos e franqueados escolhidos para atuação internacional. Ele afirma que esses profissionais ingleses auxiliam em questões relacionadas a todos os tipos de riscos abordados, mas que possuem maior atuação no referente aos riscos comerciais. Um exemplo utilizado pelo gestor sobre risco comercial é o fator de intensidade competitiva, visto que o conhecimento do mercado local por parte de empresários nativos é capaz de evitar dificuldades futuras com definição de estratégias mais condizentes com as necessidades do mercado londrino.

4.7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a descrição individual dos casos investigados no percurso empírico da pesquisa, faz-se necessário a apresentação da discussão acerca dos resultados obtidos no estudo. Foram analisadas seis empresas com características e setores de atuação variados. Dentro de suas realidades, cada empresa adota estratégias de

⁵ Processo de saída do Reino Unido da União Europeia

internacionalização condizentes com suas possibilidades e disposição por parte da gerencia envolvida no processo.

Realizada a descrição dos casos e levando em consideração os perfis dos entrevistados, algumas informações podem ser discutidas. Dessa maneira, com base nos dados apresentados e na fundamentação teórica do estudo, é possível argumentar a respeito do fato que pesquisas inseridas no contexto da Escola de Uppsala, da perspectiva teórica do Empreendedorismo Internacional e os estudos acerca da percepção de risco em negócios internacionais (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; MCDUGALL; SHANE; OVIATT, 1994; SIMÕES; DOMINGUINHOS, 2005; TOULOVÁ; VOTOUPALOVÁ; KUBÍČKOVÁ, 2014) argumentam sobre a importância de os gestores possuírem experiência internacional prévia para o sucesso dos processos de internacionalização, entretanto, essa não se mostrou uma característica essencial na entrada em mercados externos para as empresas analisadas.

Apesar disso, entendendo a internacionalização com um processo no qual é necessário lidar com variados tipos de riscos, confirmou-se na pesquisa que a busca por mercados externos é diretamente afetada pela existência de mentalidade global, ou desejo de crescimento além-fronteiras, dos gestores (TOULOVÁ; VOTOUPALOVÁ; KUBÍČKOVÁ, 2014). Ou seja, tal motivação para tornar a empresa internacionalizada se mostrou mais evidente em comparação com possuir ou não experiências internacionais anteriores por parte dos entrevistados.

A seguir, o Quadro 8 apresenta informações obtidas nas entrevistas realizadas e nos documentos analisados em relação aos países nos quais as empresas mantêm envolvimento atualmente e o tempo que cada empresa levou para desenvolver interesse pela ideia da internacionalização. Dito isso, no que se refere ao fator tempo, algumas empresas iniciaram efetivamente seus processos no mesmo ano em que passaram a pensar na ida para mercados internacionais, porém outras levaram mais tempo conforme pode ser observado nas descrições individuais. Conjuntamente com as descrições dos processos de internacionalização de cada empresa, o Quadro 8 e as informações que seguem auxiliam no segundo objetivo específico de **compreender os processos de internacionalização das empresas estudadas.**

QUADRO 8 – ATUAÇÃO INTERNACIONAL E TEMPO PARA INTERNACIONALIZAÇÃO

Empresa	Mercados internacionais com envolvimento atual	Tempo para internacionalização	
		Ano de fundação	Internacionalização (início)
Alfa	México, Colômbia e Argentina	2011	2014
Beta	Bolívia, Uruguai, Paraguai, Equador, Costa Rica, Arábia Saudita, Palestina e Japão	1990	2007
Gama	Estados Unidos, Alemanha e outros países europeus	2010	2014
Delta	Estados Unidos, Colômbia, México e Argentina	1998	2008
Épsilon	Estados Unidos e América Latina	2012	2014
Zeta	Inglaterra e Canadá	2014	2016

FONTE: o autor com base nos dados empíricos do estudo (2018).

Conforme observado na versão de 2017 do Ranking das Multinacionais Brasileiras da Fundação Dom Cabral, dentre os países que mais atraíram empresas brasileiras, os Estados Unidos foram os que mais se destacaram individualmente (BARAKAT, 2017). Ainda de acordo com o referido ranking, em relação a continentes, a América do Sul foi o que mais atraiu empresas do Brasil investindo em novos países. Ambos os dados são corroborados pela presente pesquisa, visto que apenas a Empresa Zeta não mantém relações de negócios nos mercados estadunidense ou sul-americano.

No que diz respeito ao processo de internacionalização das empresas analisadas a luz das teorias da internacionalização de abordagem comportamental, observa-se que todas se internacionalizaram ou estão efetuando o processo de forma gradual de acordo com os preceitos da escola de Uppsala, fazendo com que o fator aprendizado e o conhecimento experiencial se façam presentes em seus modos de entrada (JOHANSON; VAHLNE, 2009; CARVALHO; DIB, 2013), ou seja, apesar dos diferentes níveis de agressividade na entrada observados na pesquisa, percebeu-se a preocupação por parte dos entrevistados no que se refere a busca contínua por maior entendimento acerca dos mercados objetivados, bem como o estabelecimento de redes de contatos capazes de impulsionar a internacionalização das empresas.

Moraes, da Rocha e da Silva (2017) afirmam que o papel das redes em promover a internacionalização das empresas é incontestável na literatura de negócios internacionais. Assim, observa-se que a abordagem da perspectiva de *Networks* também de mostrou presente nas análises realizadas, visto que o estabelecimento de redes de contato nos processos de internacionalização foram constantes até mesmo em empresas cujo gestor buscasse evitar o estabelecimento de parcerias com outras organizações, como no caso da Empresa Épsilon, que apesar disso, precisou entrar em redes estabelecidas internacionalmente para efetivar sua entrada no mercado estadunidense, conforme observado na descrição individual do caso.

Assumiu-se na fundamentação teórica do estudo que a internacionalização é feita dentro de redes dependentes de relações entre as partes, caracterizadas por níveis de conhecimento, confiança e compromisso. Logo, conforme abordado, na perspectiva de *Networks* observa-se a importância da interação entre os atores, já que o aumento de conhecimento e dos recursos ocorre a partir da troca de experiências. Assim, as redes de relacionamento impulsionam o acesso ao mercado externo (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Para Herais e Hilal (2002) a teoria destaca as perspectivas do processo de internacionalização das empresas por meio da hierarquia organizacional, rede de subsidiária, múltiplos modos de entrada e o comportamento político dos atores, além da importância do empreendedor, fator corroborado na teoria do empreendedorismo internacional.

Para Leite e Moraes (2014), algumas características diferenciam o empreendedorismo tradicional do empreendedorismo internacional. O aspecto principal de divergência consiste na forma em que ocorre o processo de internacionalização e não apenas na criação do negócio. Logo, na perspectiva da Teoria do Empreendedorismo Internacional, o empreendedor se caracteriza como peça-chave, assim, nem os processos de estratégia, tampouco os de internacionalização começariam sem que houvesse a figura do empreendedor (HEMAIS; HILAL, 2002). Essa constatação é corroborada no presente estudo, visto que dentre os entrevistados, haviam os que se caracterizavam como fundadores e CEOs e a análise dos processos de internacionalização de suas empresas comprovam o posicionamento da teoria mencionada. É o caso da empresa Gama, na qual o CEO da organização optou por se deslocar para Vale do Silício com o objetivo

de acumular conhecimento e experiências diretamente no mercado alvo de sua empresa.

Outra perspectiva inserida no âmbito das abordagens comportamentais norteadoras do estudo é a teoria das *Born Globals*. Conforme observado na fundamentação teórica, diversos autores (MOEN; SERVAIS, 2002; BELL *et al.*, 2008; DIB, 2008; SILVA; CHAUVEL; BERTRAND, 2010), argumentam sobre o fator tempo (dois, três e até oito anos) de internacionalização em relação ao momento de fundação como um dos requisitos para configurar uma empresa *Born Global*, além de questões relacionadas ao perfil dos gestores deste tipo de organização, como background e experiência internacional e maior proatividade para lidar com riscos.

Dessa maneira, nas análises individuais das organizações, é possível observar os exemplos das empresas Alfa, Gama, Delta (originada após fusão), Épsilon e Zeta como potenciais *Born Globals* no que se refere ao fator tempo e ao perfil dos gestores e empreendedores envolvidos nos processos de internacionalização. Entretanto, conforme abordado, especificamente apenas as empresas Delta e Épsilon declararam que havia interesse pela entrada em mercados internacionais desde a concepção das organizações. Dito isso, não foi objetivado no presente estudo classificar as empresas analisadas quanto a serem ou não *Born Globals*, tal fato pode ser considerado uma limitação do estudo e poderá ser melhor abordado em estudos futuros oriundos da presente investigação.

No presente trabalho, o risco é entendido como a distribuição de possíveis desvios nos resultados e objetivos esperados devido a eventos de incerteza (SPIKIN, 2013). A percepção de risco, por sua vez, é classificada como a avaliação pelo gestor do nível de risco inerente a uma situação e de controle que o mesmo percebe que tem sobre tais riscos e seus resultados (SITKIN; WEINGART; 1995). Dessa forma, as informações e quadros que seguem buscam contribuir para o terceiro objetivo específico, o de **descrever os fatores de risco percebidos nos negócios internacionais em empresas com diferentes formas de internacionalização**.

Destarte, em relação as percepções de risco dos gestores entrevistados com base na classificação de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), foi questionado acerca do que cada um considerava como tipos de riscos mais e menos impactantes para suas empresas nos processos de internacionalização em uma escala de 1 (menos impactante) a 4 (mais impactante). Assim, no que se refere as duas maiores empresas do ramo de *software* analisadas no estudo, a Alfa (uma das maiores do

Brasil na área de Marketing Digital) e a Delta (uma das maiores desenvolvedoras de aplicativos e *softwares* do Brasil), foi argumentado que o risco mais evidente e com possibilidades maiores de impacto é o Risco-País, ou risco político dada sua imprevisibilidade e dificuldade de mitigação conforme comenta o entrevistado da Empresa Delta.

Entre os riscos país e comercial, acho que ambos são intrinsecamente altos. Mas acho que o de país seja um pouco mais. Porque o comercial, de alguma forma, dá pra mensurar melhor. Já esse risco mais político segue a mesma incerteza dos próprios países. Alguns tem um pouco mais de volatilidade que outros e isso pode afetar bastante porque não tem jeito, questões políticas influenciam muito já que as coisas podem mudar quando a gente menos espera e uma eleição pode alterar todo nosso planejamento (ENTREVISTADO 04).

No caso da Alfa, o referido risco-país apresenta-se como mais evidente em questões internas do Brasil, devido ao atual cenário de instabilidade do país segundo a entrevistada da empresa. Isto posto, observou-se que o contexto de crise brasileira foi frequentemente citado no decorrer da realização da pesquisa nas diversas empresas. No caso da empresa Gama, o CEO argumenta que a presença dele nos EUA na atual conjuntura do Brasil, fez com que a organização apresentasse maior estabilidade para clientes e parceiros, garantindo maiores possibilidades para recebimento de investimentos. A empresa Delta, por sua vez, entende que os riscos existentes no território brasileiro se mostram mais evidentes em comparação com os riscos nos negócios internacionais estabelecidos. Percebe-se, dessa forma, que o quadro contemporâneo de incertezas políticas e econômicas do país atua como fator motivador em processos de internacionalização de empresas.

Para as empresas Alfa e Delta, os riscos monetários foram posicionados como menos impactantes por haver maior estrutura de planejamento e governança para situações que envolvam questões financeiras. A empresa Beta foi a única empresa do ramo têxtil e com exportações de produtos físicos (tecidos e coleções de roupas). Na percepção do entrevistado da Beta, o tipo de risco com maior possibilidade de impacto nos negócios é o comercial, pela dificuldade em lidar com concorrentes mais agressivos, principalmente estrangeiros como os chineses, e em manter parcerias estratégicas eficientes na atividade da exportação direta conforme observado na análise individual do caso. O risco-país também foi mencionado pelo gestor como de grande relevância por causa da imprevisibilidade. O gestor utilizou o caso boliviano

para exemplificar o impacto do risco-país. Para o entrevistado, o tipo de risco menos evidente é o intercultural que, para ele, apesar de ter causado problemas na história da empresa, pode ser resolvido com “um bom alinhamento de expectativas”, nas palavras do entrevistado.

No caso da empresa Gama, representando o ramo audiovisual, o CEO entrevistado argumentou que o risco comercial é o que menos pode afetar a empresa devido a confiança existente nas estratégias utilizadas por ele e sua equipe. O risco intercultural, por sua vez, é visto pelo empresário como o mais impactante para a empresa, visto que a organização trabalha com produção de conteúdo criativo, conforme comentado pelo gestor.

[...] é importante fazer um trabalho extremamente minucioso quando estamos criando conteúdo ou propagandas, por exemplo, para nossos clientes internacionais porque qualquer gafe, por mínima que seja, pode afetar muito a imagem de uma empresa como a nossa. (ENTREVISTADO 03).

Em relação a empresa Épsilon, o diretor entrevistado comentou que o risco monetário se caracteriza como de maior influência nas relações de negócios internacionais da empresa, que possui como foco o mercado estadunidense. Conforme apresentado anteriormente, a regras contábeis e jurídicas dos Estados Unidos, na visão do entrevistado, são menos flexíveis do que as brasileiras. Tal fato, para o diretor, faz com que seja necessário manter elevados níveis de disciplina com os prazos de pagamento estabelecidos. Realidade diferente da existente no Brasil. Outro tipo de risco mencionado como importante na percepção do entrevistado é o intercultural devido a cultura técnica existente nos Estados Unidos, não havendo espaço para o “jeitinho brasileiro” que as empresas estão acostumadas a trabalhar.

Por sua vez, a empresa Zeta realiza o processo de internacionalização por meio da expansão de suas franquias. O CEO entrevistado apresentou dificuldades em mensurar quais tipos de riscos seriam mais evidentes, entretanto, argumentou que percebe com maior clareza os fatores de riscos monetários e país. Conforme mencionado na análise individual, a expansão para o mercado inglês foi iniciada no contexto da oficialização da saída do Reino Unido da União Europeia. Para o gestor, os tipos de riscos mencionados como mais importantes são complementares em questões específicas como o Brexit e tinham maior possibilidade de inviabilizar a entrada nos negócios internacionais por parte da empresa Zeta.

Dessa maneira, em termos de simplificação dos argumentos anteriores, o Quadro 9 apresenta os tipos de riscos percebidos com maior evidência nas empresas analisadas com base na tipologia adotada no estudo.

QUADRO 9– TIPOS DE RISCO PERCEBIDOS COM MAIOR EVIDÊNCIA

Empresa	Tipos de risco	Argumentos
Alfa	Risco País e Risco Comercial	“Por enquanto ainda não sentimos muito essa questão de riscos políticos nos países em que atuamos. Mas acompanhamos meio apreensivos a situação aqui no Brasil. Está tudo muito instável e não sabemos como isso pode nos afetar como uma empresa brasileira atuando fora do país.” (E01)
Beta	Risco Comercial e Risco País	“[...] o Chile compra muito da China, porque tem acordos chineses. Então como podemos competir de igual para igual com empresas da China? Não tem condições. É muito difícil de atuar. A própria indústria brasileira internamente já sofre com os produtos chineses, mesmo aqui tendo bem mais protecionismo. Agora se compararmos com o Chile [...] como conseguiremos competir com a China lá, se eles têm zero imposto de importação? Fica impossível competir com preço nessas condições. (E02)
Gama	Risco Intercultural	“Então, língua e cultura são fatores que levamos muito em consideração em todas as movimentações que fazemos. Fora do Brasil, trabalhamos produzindo conteúdo em inglês para um público que consome de uma forma diferente da que estamos acostumados. Não podemos falhar nesse quesito em hipótese alguma”. (E03)
Delta	Risco País e Risco Comercial	“Houve um momento lá na Argentina em que bloquearam, junto com outras empresas, todos os recursos que a tínhamos gerado no país. Esses recursos não podiam ser retirados do território argentino. Isso determinou prontamente a nossa mudança de estratégia com relação ao país [...] A gente não consegue controlar ou até prever bem esse tipo de risco mais político.” (E04)
Épsilon	Risco Monetário	“Aqui no Brasil é bem mais fácil. A gente pode deixar a conta negativar, mas se pagar os juros, está tudo certo. Só que lá nos EUA, se negativarmos por algo como três dias, eles já cobraram valores extremamente altos e pronto, não tem jeito e tem que pagar. Lá é outra cultura mesmo. Algo que se torna um risco também é questão contábil e jurídica. Vemos isso como risco por ainda não entendermos bem algumas regras.” (E05)
Zeta	Risco Monetário e Risco País	“Na época de entrada em Londres a gente observou muito a questão do Brexit [...] a gente decidiu que não iria parar uma operação por causa de uma especulação que no fim se tornou fato [...], porém, no fim do dia as coisas acontecem e toda prevenção que a gente faz nos dá certa segurança. Para nós foi importante chegar num solo diferente e ter que baixar a cabeça, ser humilde e aprender cada vez mais sobre a questão econômica do local” (E06)

FONTE: o autor com base nos dados empíricos do estudo (2018).

No que se refere aos riscos percebidos pelos gestores, observados principalmente na realização das entrevistas e apresentados na descrição dos casos investigados, tem-se no Quadro 10 a exposição das percepções acerca dos riscos inerentes as formas de internacionalização analisadas conforme argumentação dos

entrevistados. Buscando contribuir para o desenvolvimento teórico-empírico acerca da ideia de risco e incerteza em negócios internacionais, o quadro revela os principais riscos levados em consideração pelas empresas estudadas.

QUADRO 10 – RISCOS PERCEBIDOS NA PESQUISA

Modos de entrada	Riscos percebidos
Exportação	<ul style="list-style-type: none"> – Adaptabilidade do mercado (questões culturais); – Adaptação interna da empresa para internacionalização; – Fragilidade e incerteza político-econômica brasileira; – Impostos internacionais; – Incertezas políticas internacionais – Intensidade de concorrentes locais e internacionais; – Manutenção de clientes; – Precificação; – Qualificação prévia de funcionários para exportação; – Timing para produção/desenvolvimento dos produtos;
Licenciamento	<ul style="list-style-type: none"> – Adaptabilidade do mercado (questões culturais); – Custos para manutenção de estrutura física em outro país; – Fragilidade e incerteza político-econômica brasileira; – Incertezas políticas internacionais; – Intensidade competitiva; – Manutenção de lideranças da empresa em território externo; – Questões contábeis, jurídicas e contratuais menos flexíveis em comparação com o Brasil;
Franquia	<ul style="list-style-type: none"> – Aceitação dos produtos por parte do mercado (questões culturais); – Fragilidade e incerteza político-econômica brasileira; – Incertezas político-econômicas internacionais; – Intensidade de concorrentes locais e internacionais; – Relacionamento com franqueado;
Fusão e Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> – Diferenças em hábitos culturais e empresariais estrangeiros – Fragilidade e incerteza político-econômica brasileira; – Gerenciamento das filiais em território internacional; – Incertezas políticas internacionais; – Intensidade competitiva; – Investimentos elevados nos processos de entrada e de manutenção da empresa em território estrangeiro;
Greenfield	<ul style="list-style-type: none"> – Diferenças em hábitos culturais e empresariais estrangeiros. – Fragilidade e incerteza político-econômica brasileira; – Gerenciamento das filiais em território internacional; – Incertezas políticas internacionais; – Intensidade competitiva; – Investimentos elevados nos processos de entrada e de manutenção da empresa em território estrangeiro; – Manutenção de lideranças da empresa em território externo;

FONTE: o autor com base nos dados empíricos do estudo (2018).

Na pesquisa, quatro das seis empresas internacionalizadas investigadas trabalham com atividades de exportação, seja de produtos físicos (indústria têxtil) ou virtuais (*softwares*) e os riscos percebidos apresentados no quadro anterior revelam

as convergências existentes no que se refere aos riscos inerentes a internacionalização efetuada por meio de exportações diretas e/ou indiretas. Duas empresas fizeram uso da estratégia de licenciamento para poder atuar fisicamente em território estrangeiro e, por se classificarem ainda como pequenas empresas, sofrem especificamente o impacto da necessidade de manutenção de lideranças no mercado externo alvo. A intensidade competitiva e relação com franqueado são fatores proeminentes em uma internacionalização realizada por meio de franquias como observa-se no caso da empresa Zeta.

O quadro ainda mostra os riscos percebidos na internacionalização por meio de fusões e aquisições, bem como na estratégia de *greenfield*, ambos modos de entrada que exigem maior nível de maturidade por parte da organização e que se mostra presente no caso da empresa Delta. *Greenfield* é a estratégia que será utilizada pela empresa Épsilon devido o iminente término do tempo de incubação internacional mencionado, visto que há o interesse da empresa em se manter no mercado estadunidense. Dessa maneira, principalmente em relação a empresa Delta, observa-se que os preceitos de Peng (2013) são corroborados nas estratégias de internacionalização por fusões, aquisições e *greenfield*, visto que os fatores de risco políticos, ou risco-país na classificação de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), se apresentam como mais proeminentes.

Por fim, apresentadas as relações entre as perspectivas teóricas norteadoras do estudo, a tipologia de risco utilizada no trabalho e os dados analisados empiricamente, no tópico seguinte encontram-se as conclusões da pesquisa com a exposição dos objetivos e resultados alcançados e de sugestões para futuras investigações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa possuiu o objetivo geral de **compreender como se configura a percepção de riscos em negócios internacionais por parte de gestores em empresas brasileiras com diferentes formas de internacionalização**. Dessa maneira, com base no objetivo geral da presente pesquisa, três objetivos específicos foram estabelecidos e tornados norteadores do percurso empírico adotado. São eles: (1) identificar os perfis dos gestores na internacionalização das diferentes empresas; (2) compreender os processos de internacionalização das empresas estudadas e (3) descrever os fatores de risco percebidos nos negócios internacionais em empresas com diferentes formas de internacionalização.

Com esta finalidade, foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativo, fazendo uso de entrevistas semiestruturadas com gestores e empreendedores envolvidos em processos de internacionalização com seis empresas brasileiras advindas de contextos variados. Documentos disponibilizados pelas organizações, bem como informações públicas a respeito das mesmas foram também coletados buscando ampliar o escopo de dados acerca das empresas, além de possibilitar comparações entre as informações obtidas.

Com base nas discussões acerca dos riscos e incertezas existentes no contexto dos negócios internacionais, a presente pesquisa confirmou preceitos existentes nas perspectivas teóricas de abordagem comportamental da internacionalização, principalmente no que se refere a teoria do Empreendedorismo Internacional e ao modelo da escola de Uppsala com sua versão atualizada a partir da influência da conjuntura global contemporânea e dos estudos da perspectiva de *Networks*. Em outras palavras, observa-se que em maior ou menor grau, as teorias mencionadas são capazes de explicar a internacionalização das empresas estudadas com base nas percepções de risco dos indivíduos à frente dos processos.

Dito isso, no decorrer do desenvolvimento do estudo viu-se que de maneiras variadas, todas as empresas analisadas buscaram meios para suprir a questão da falta de informação sobre mercados externos e mitigar a percepção de risco e a incerteza causada pela falta de conhecimento. Para tanto, observou-se a tentativa de fazer parte de redes mantendo contato com outros gestores e empreendedores dos ramos específicos de cada empresa. Estratégias como *benchmarking*, participação

em eventos, palestras e feiras para ampliação de *network*, entrada em incubadoras internacionais, licenciamento de espaços para atuação no exterior, bem como busca por suporte em organizações e autarquias governamentais como SEBRAE e Apex-Brasil foram observadas nos processos de internacionalização estudados.

Além disso, foram encontradas evidências de que os gestores e empreendedores envolvidos nas entradas em mercados internacionais estavam desenvolvendo, ao longo do tempo, uma curva de aprendizagem crescente acerca do processo de internacionalização, ao se basearem na experiência prática adquirida sobre o que funcionava e o que não dava muitos resultados. Desse modo, conseguiam direcionar esforços e recursos para ações que possibilitavam melhor retorno.

No que se refere aos riscos inerentes aos processos de internacionalização das empresas estudadas, observou-se a existência de maior ênfase dada aos fatores de risco-país, caracterizado por questões como possibilidade de intervenção governamental, protecionismo e barreiras ao comércio e ao investimento, além do risco monetário relacionado as incertezas acerca das possíveis flutuações nas taxas de câmbio. Além desses riscos, fatores de riscos comerciais e interculturais também foram identificados. Entretanto, no posicionamento dos gestores e empreendedores, esses riscos, excetuando exceções (Empresa Gama e Zeta em riscos interculturais), exercem uma influência menor nas estratégias e nos processos decisórios dessas organizações.

Outra informação que pode ser destacada é o fato de as empresas com processos de internacionalização efetivados considerarem em suas estratégias o impacto dos riscos nacionais e internacionais. Observou-se que questões culturais relacionadas a estilo de negociação, bem como fatores relacionados a legislação comercial e monetária fazem do Brasil um cenário com níveis de risco comparáveis aos riscos percebidos em mercados internacionais. Este fato mostrou-se incentivador para internacionalização das organizações.

Por fim, os riscos específicos percebidos pelos gestores e empreendedores foram apresentados levando em consideração os modos de entrada abordados na pesquisa (exportação, licenciamento, franquia, fusões e aquisições, *greenfield*). Dentre eles observou-se similaridades e particularidades acerca dos riscos inerentes aos distintos modos de entrada em mercados externos. Um exemplo de risco percebido por todas as empresas estudadas, foi o contexto de fragilidade política e econômica brasileira. Fato que reafirma a relevância dada ao risco-país e que, apesar

de ser um fator interno/doméstico, revela uma especificidade das empresas brasileiras internacionalizadas no atual momento de incertezas vivido pelo Brasil desde meados da década vigente.

Desenvolver um direcionamento teórico-empírico acerca dos riscos evidenciados nas referidas formas de internacionalização estabelece-se como principal contribuição da pesquisa para a literatura de riscos em negócios internacionais. Tal contribuição se faz ao suprir uma lacuna que se apresentou na revisão de literatura realizada, abrindo espaço para novos estudos que venham a ampliar os achados do estudo.

Dessa maneira, considera-se que os objetivos da presente pesquisa foram alcançados dentro de suas limitações em termos metodológicos, de tempo, e principalmente de alcance ao campo para a realização da coleta de dados, questões apresentadas nos procedimentos metodológicos. Finalmente, com o intuito de auxiliar no desenvolvimento de novos caminhos de pesquisa, o tópico seguinte apresenta possibilidades para futuras pesquisas com base nas observações realizadas no decorrer do presente estudo.

5.1 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Percebeu-se, no decorrer da pesquisa que o atual contexto político-econômico brasileiro e mundial apresenta cada vez mais incertezas para os gestores engajados em negócios internacionais. Mudanças em termos de conjuntura foram citadas pelos entrevistados com frequência, em especial as incertezas políticas e econômicas brasileiras ampliadas a partir de meados da década corrente.

Assim, com base na tipologia de risco na internacionalização usada como suporte na avaliação das percepções de risco dos gestores, observou-se nos contatos com os entrevistados, a ênfase dada ao risco-país, que na referida classificação, refere-se aos possíveis efeitos adversos à lucratividade de uma empresa causados por desdobramentos nos ambientes político, jurídico e econômico de um país estrangeiro.

Isto posto, as constatações da pesquisa mostram como a instabilidade comum ao ambiente de negócios internacionais – já afetado por fatores como distância cultural e questões monetárias – é atenuada por fatores relacionados aos contextos

políticos, econômicos e sociais tanto nos países anfitriões quanto nas próprias nações de origem das empresas internacionalizadas.

Corroborando com estudos recentes (ALON; HERBERT, 2009; JIMÉNEZ; LUIS-RICO; BENITO-OSORIO, 2014; LAUFS; BEMBOM; SCHWENS, 2016; EDUARDESEN, 2017; COSTA; FIGUEIRA, 2017) e levando em consideração os achados empíricos da investigação, a presente pesquisa sugere para estudos futuros o desenvolvimento de pesquisas a respeito do impacto dos riscos políticos nos negócios internacionais. Entende-se que o atual contexto de ampliação de incertezas no cenário além-fronteiras faz com que estudos a respeito de riscos mais específicos, como no caso do risco político se façam necessários para melhor compreensão da conjuntura atual de negócios.

Outra oportunidade de novos estudos se mostra a partir dos resultados observados na investigação, visto que a mesma direcionou foco à figura do gestor nos negócios internacionais e não a um setor empresarial ou modo de entrada específico. Logo, estudos futuros podem explorar as possíveis ligações correlacionais entre as decisões em processos de internacionalização e as formas de perceber e/ou lidar com os riscos inerentes neste contexto.

Além disso, pesquisas posteriores podem ampliar do escopo de investigação estudando outros atores envolvidos (direta ou indiretamente) nos processos. Nessa perspectiva, *stakeholders* como clientes, funcionários e parceiros poderiam ser ouvidos acerca da internacionalização da empresa para captar novas perspectivas capazes de complementar as informações passadas pelo gestor responsável.

Uma quarta possibilidade observada no decorrer do desenvolvimento do estudo, é a realização de um estudo etnográfico em organizações em estágios iniciais do processo de internacionalização. Com tal esforço metodológico, seria possível perceber com maior profundidade questões que podem ter sido ocultadas nas entrevistas e documentos analisados. A influência da interpretação de gestores e demais envolvidos no processo de internacionalização no que se refere aos riscos e incertezas inerentes poderiam ser melhor analisadas.

Por fim, as técnicas de gerenciamento de riscos corporativos não foram abordadas diretamente no presente trabalho, que se limitou a ideia da percepção de risco e pode também ser estudadas em pesquisas por vir, visto que tal gerenciamento pode ser essencial na maneira com que as empresas lidam com os riscos percebidos.

REFERÊNCIAS

- ACEDO, F. J.; JONES, M. V. Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. **Journal of World Business**, v. 42, n. 3, p. 236–252, 2007.
- ACS, Z.; DANA, L-P.; JONES, M. V. Toward new horizons: the internationalisation of entrepreneurship. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, p. 5-12, 2003.
- AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S. N. Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. **Journal of International business studies**, p. 1-27, 1992.
- ALMEIDA, A. **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Elsevier, 2007.
- ANDERSSON, S. Internationalization of the firm in an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organization**. v. 30, n. 1, p. 65-94, 2000.
- ANDERSSON, U; FORSGREN, M.; HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in multinational corporation. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 979-996, 2002.
- ASPELUND, A.; MADSEN, T.K.; MOEN O. A Review of Foundation, International Marketing Strategies, and Performance of International New Ventures. **European Journal of Marketing**, v. 11/12, p. 1423-1448, 2007.
- AUTIO, E.; GEORGE, G.; ALEXY, O. International entrepreneurship and capability development—qualitative evidence and future research directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 1, p. 11-37, 2011.
- AVEN T.; ORTWIN R. On risk defined as an event where the outcome is uncertain **Journal of Risk Research**, v. 12, n. 1, p. 1-11, 2009.
- BACÍK, R., ŠTEFKO, R., GBUROVÁ, J. Marketing pricing strategy as part of competitive advantage retailers. **Journal Of Applied Economic Sciences**, v. 9, n. 4, p.602-607, 2014.
- BARAKAT, L. L.; CRETOIU, S. L.; COSTA F. P., DA SILVA, T.G; ALVIN, F. M.; FREITAS, V. S. **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016**. 11ª edição, Fundação Dom Cabral, 2016.
- BARAKAT, L. L.; CRETOIU, S. L.; SIMÕES, L. G.; RESENDE, L. V; ALVIM, F. M. **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2017**. 12ª edição, Fundação Dom Cabral, 2017.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. **Lisboa: edições**, v. 70, p. 20, 2004.
- BAUM, M.; SCHWENS, C.; KABST, R. A Typology of International New Ventures: Empirical Evidence from High-Technology Industries. **Journal Of Small Business Management**, v. 49, n. 3, p.305-330, 2011.

- BEANS, K. M. Risk Management After Crisis. **The Journal Of Enterprise Management**, p. 24-34, 2010.
- BELL, J.; LOANE, S.; MCNAUGHTON, R. B.; SERVAIS, P. Towards a typology of rapidly internationalising SMEs. In: CONSORTIUM FOR INTERNATIONAL MARKETING RESEARCH – CIMAR. **Anais...** Rio de Janeiro: Coppead/IAG/PUC, 2008.
- BERNSTEIN, P. L. **Desafio aos Deuses: A Fascinante História do Risco**. 8 ed, Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BETTIS, R. A. Modern Financial Theory, Corporate Strategy, and Public Policy: Three Conundrums. **Academy Of Management Review**, v. 8, n. 3, p.406-415, 1983.
- BIRKINSHAW, J.; BRANNEN, M. Y.; TUNG, R. L. From a distance and generalizable to up close and grounded: Reclaiming a place for qualitative methods in international business research. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 5, p. 573-581, 2011.
- BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research: a review of its development. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.
- BODIE, Z.; MERTON, R. C. **Finanças**. 1ª edição. 2002.
- BONACCORSI, A. On the relationship between firm size and export intensity. **Journal of International Business Studies**, v. 23, 605-635, 1992.
- BORINI, F. M., RIBEIRO, F. C. F.; COELHO, F. P., PROENÇA, E. R. O prisma da internacionalização: um estudo de caso. **FACES: Revista de Administração**, Belo Horizonte, v. 5, n. 3, p.42-55, 2006.
- BOUNCKEN, R. B.; CESINGER, B.; KRAUS, S. The role of entrepreneurial risks in the intercultural context: a study of MBA students in four nations. **European Journal of International Management**, v. 8, n. 1, p. 20-54, 2014.
- BROMILEY, P., MCSHANE, M., NAIR, A., RUSTAMBEKOV, E. Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. **Long Range Planning**, v. 48, n. 4, p.265-276, 2015.
- BROUTHERS, K. D. Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. **Journal of international business studies**, v. 33, n. 2, p. 203-221, 2002.
- BROUTHERS, Keith D. The influence of international risk on entry mode strategy in the computer software industry. **MIR: Management International Review**, p. 7-28, 1995.
- BRUSTBAUER, J. Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. **International Small Business Journal**, v. 34, n. 1, p.70-85, 2014.
- CABEDO, J. D.; TIRADO, J. M. The disclosure of risk in financial statements. **Accounting Forum**, v. 28, n. 2, p.181-200, 2004.

CARNEIRO, A. K. N. **Narcisismo, vieses cognitivos e risco em decisões de investimento: um estudo em Administração e Psicologia**. 1. ed. Nova Edições Acadêmicas, 2016.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007.

CAROCHINHO, J. A. O conceito de percepção do risco: contributo da psicologia social. **República: revista lusófona de ciência política, segurança e relações internacionais**. v.8, n 11, p. 77-87. 2011.

CARVALHO, C. A. S.; DIB, L. A. R. Reconciliando o Modelo de Uppsala com a perspectiva de networks: revisão crítica e integrativa. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 12, n. 2, 2013.

CASSOL, A.; NOVAKOWSKI, B. F. D. ; DALBOSCO, I. B. ; TONIAL, G. . Estratégias de internacionalização: estudo multicase de pequenas e médias empresas de Santa Catarina. In: V Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2016, São Paulo. **Anais...** . São Paulo: Universidade Nove de Julho (UNINOVE), 2016. v. 1. p. 1-16.

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

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R.; RAMMAL, H. G.; ROSE, E. L. **International business**. Pearson Australia, 2014.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, John R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo, 2010.

CAVUSGIL, S. T.; NAOR, J. Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity. **Journal of Business Research**, v. 15, n. 3, p. 221-235, 1987.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**, 9ª edição. São Paulo, MacGrw-Hill do Brasil, 2002.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. *E-book*. Disponível em: <http://ifmg.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050476/pages/_1>. Acesso em: 15 mar. 2017.

CHIAVEGATTI, D.; TUROLLA, F. A. Risco no modelo de internacionalização de Uppsala. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 7, n. 13, p.129-156, 2011.

CHILD, J.; HSIEH, L. HY. Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis. **Journal of world Business**, v. 49, n. 4, p. 598-610, 2014.

CHOQUETTE, E.; RASK, M.; SALA, D. SCHRÖDER, P. Born Globals—Is there fire behind the smoke? **International Business Review**, 2016.

CINTRA, R.; MOURÃO, B. Perspectivas e Estratégias na Internacionalização de Empresas Brasileiras. **Revista do Autor**. Disponível em: <<http://revistaautor.com.br/>>. Acesso em: 24 fev. 2017.

CLEARY, S.; MALLERET T. **Global Risk: Business Success in Turbulent Times**. New York: Palgrave Macmillan, 2007.

COELHO, D. B.; OLIVEIRA JR, M. de M. A internacionalização de empresas na agenda governamental contemporânea de desenvolvimento: reflexões críticas e analíticas para os negócios internacionais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 14, p. 527-550, 2016.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 12. ed. Mc Graw Hill Education, 2016. *E-book*. Disponível em: <<https://www.livrebooks.com.br/livros/metodos-de-pesquisa-em-administracao-12a-edicao-donald-r-cooper-pamela-s-schindler-3wddaaaqbaj/baixar-ebook>>. Acesso em: 15 mar. 2017

COVIELLO, N. E.; MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. The emergence, advance and future of international entrepreneurship research: An introduction to the special forum. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 6, p. 625-631, 2011.

COVIELLO, N.; MUNRO, H. Network relationships and the internationalisation process of small software firms. **International business review**, v. 6, n. 4, p. 361-386, 1997.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DA ROCHA, A. M. Born Globals brasileiras: evidências empíricas do setor de software. In: OLIVEIRA JUNO, M. M. **Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DA ROCHA, A.; COTTA, M. R.; PACHECO, H.; ABREU, F. I. The international commitment of late-internationalizing Brazilian entrepreneurial firms. **International Marketing Review**, v. 29, n. 3, p. 228-252, 2012.

DALBOSCO, I. B.; FLORIANI, D. E. Grau de Internacionalização, Competências Internacionais e Desempenho Organizacional da PME: Estudos de Caso no Sul do Brasil. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 2, p. 478-509, 2016.

DALMORO, M. Empreendedorismo Internacional: Empreendedorismo Internacional: Convergência entre o Processo de Internacionalização da Empresa e a Atividade Empreendedora, **FACEF Pesquisa**, v. 11, n.1, p. 59-71, 2008.

DANA, L-P. **Handbook of research on international entrepreneurship**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2004.

DANIK L.; DULINIEC E.; KOWALIK I. The Polish Born Global Firms: Founding Processes and Motives of Early Internationalisation. **Transformations in Business & Economics**, v. 15, n. 2, 2016

DECOSTER, S. R. A. A Distância Psíquica no processo de internacionalização de uma empresa na Índia. In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO DA ESPM, 10., 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Espm. p. 1-16, 2014.

DIB, L. A. R. **Empresas e o Fenômeno Born Global**: estudo do setor de software no Brasil. 2008. 331 f. Tese (Doutorado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

DIB, L. A.; ROCHA, A. Internacionalização precoce versus internacionalização gradual: um estudo sobre born globals na indústria brasileira de software. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. **Journal of International entrepreneurship**, v. 1, n. 2, p. 187-215, 2003.

DREW, S. A.; KELLEY, P. C.; KENDRICK, T. CLASS: Five elements of corporate governance to manage strategic risk. **Business Horizons**, v. 49, n. 2, p.127-138, 2006.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 2000.

DUNNING, J. H. Explaining the international direct investment position of countries: towards a dynamic or developmental approach. In: **International Capital Movements**. Palgrave Macmillan UK, 1982. p. 84-121.

DUNNING, J. H. Location and the multinational enterprise: a neglected factor?. **Journal of international business studies**, p. 45-66, 1998.

DUNNING, J. H. **Multinational enterprises and the global economy**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1993.

DUNNING, J. H. The key literature on IB activities: 1960-2000. **The Oxford handbook of international business**, p. 36-68, 2001.

EDUARDESEN, J. Risk in International Business: A Review of the Literature. In: **AIB 2017 Annual Meeting**. 2017.

EDUARDESEN, J.; MARINOVA, S. Decision-makers' risk perception in the internationalisation of small and medium-sized firms. **International Journal of Export Marketing**, v. 1, n. 1, p. 4-26, 2016.

FEINBERG, S. E.; GUPTA, A. K. MNC subsidiaries and country risk: Internalization as a safeguard against weak external institutions. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 2, p. 381-399, 2009.

FERREIRA, E. A.; MELLO, R. D. C. de. A internacionalização de empresas empreendedoras brasileiras do setor de software: o caso IDXP. In:

IBEROAMERICAN ACADEMY CONFERENCE, 8., 2013, São Paulo. **Anais...** . São Paulo: FGV-EAESP, 2013.

FLETCHER, D. International entrepreneurship and the small business. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 16, p. 289–305, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo. Editora Atlas, 2007.

FORSGREN, M.; JOHANSON, J. **Managing networks in international business**. Gordon and Breach, 1992.

GALLINA, R.; BULBA, E. A.; FLEURY, A. O. Processo de Internacionalização de Uma Empresa Brasileira do Setor de Autopeças: O Caso Sabó. **XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica**, 2005.

GARCÍA-GARCÍA, R.; GARCÍA-CANAL, E.; GUILLÉN, M. F. Rapid internationalization and long-term performance: The knowledge link. **Journal Of World Business**, v. 52, n. 1, p.97-110, 2017

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**: coleção pesquisa qualitativa. Bookman Editora, 2009.

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

GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRICHNIK, D. Risk choices in new ventures decisions: experimental evidence from Germany and the United States. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 6, n.1, p. 22-47, 2008.

GUERRA, T. T. A.; SENHORAS, E. M. **Evolução da internacionalização empresarial brasileira**. EdUFRR, 2015.

HABEGGER, B. Risk Management in Public Policy. In: INTERNATIONAL STUDIES ASSOCIATION ANNUAL CONVENTION, 49., 2008, San Francisco. **Anais...** San Francisco: 2008. p.15-27.

HARTLEY, J. Case Studies in Organizational Research. In: CASSELL, C.; SIMON, G. (Ed). **Qualitative Methods in Organizational Research: A Pratical Guide**. London: Sage, 1995.

HEIDENREICH, S.; MOHR, A.; PUCK, J. Political strategies, entrepreneurial overconfidence and foreign direct investment in developing countries. **Journal of World Business**, v. 50, n. 4, p. 793-803, 2015.

HEMAIS, C. A. **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Mauad Editora Ltda, 2004.

HENNART, J-F. Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1432-1454, 2009.

HENNART, J-F. The theoretical rationale for a multinationality/performance relationship. **Management International Review**, v. 47, n. 3, p. 307–317, 2007.

HENSCHHEL, T. Risk management practices in German SMEs: an empirical investigation. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 3, n. 5, p. 554-571, 2006.

HERRMANN, P.; DATTA, D. K. CEO experiences: Effects on the choice of FDI entry mode. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 755-778, 2006.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.1, p.109-124, 2003.

HILL, C. WL; HWANG, P.; KIM, W. C. An eclectic theory of the choice of international entry mode. **Strategic management journal**, v. 11, n. 2, p. 117-128, 1990.

HONÓRIO, L.; RODRIGUES, S. B. Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. SPE, p. 86-98, 2006.

HOYT, R. E.; LIEBENBERG, A. P. The Value of Enterprise Risk Management. **Journal Of Risk And Insurance**, v. 78, n. 4, p. 795-822, 2011.

HYMER, S. **The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment**. MIT Press, 1976.

IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. da M. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. **O desafio das exportações**, p. 368-446, 2002.

JACOBY, J.; KAPLAN, L. B. The Components of Perceived Risk. In M. Ventakesan (Ed.) **Proceedings of the third annual conference of the association for consumer research**. Chicago: Association for consumer research, 1972.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, N.; VAHLNE, J. E. **Strategies in global competition**. New York, NY: Croom Helm, 1988. p. 287-314.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, 7 (4), 11-24, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited – From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, 1411–1431, 2009.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

JONES, M. V.; COVIELLO, N.; TANG, Y. K. International entrepreneurship research (1989- 2009): a domain ontology and thematic analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 1, p. 632-659, 2011.

JONES, M. V.; COVIELLO, N.; TANG, Y-K. International entrepreneurship research (1989–2009): a domain ontology and thematic analysis. **Journal of business venturing**, v. 26, n. 6, p. 632-659, 2011.

KARAM, P. B. S.; ABIB, G.; HAYASHI J., P. **Risco no Mundo Corporativo: um estudo bibliométrico sobre a produção brasileira no interstício 2001-2013**. In: Celisia Baptista; Marisol Correia; Margarida Jesus. (Org.). *Perspectivas Contemporâneas em Gestão Financeira e Contabilidade*. 1ed. Faro: Universidade do Algarve, 2014, v. 1, p. 125-142.

KHAMENEH, A-H.; TAHERI, A.; ERSHADI, M. Offering a Framework for Evaluating the Performance of Project Risk Management System. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 226, p.82-90, 2016.

KIRCA, A. H.; HULT, G. T. M.; DELIGONUL, S.; PERRY, M. Z.; & CAVUSGIL, S. T. A multilevel examination of the drivers of firm multinationality: A meta-analysis. **Journal of Management**, 2012.

KISS, A. N.; WILLIAMS, D. W.; HOUGHTON, S. M. Risk bias and the link between motivation and new venture post-entry international growth. **International Business Review**, v. 22, n. 6, p.1068-1078, dez. 2013.

KLANN, R.; KREUZBERG, F.; BECK, F. Fatores de Risco Evidenciados pelas Maiores Empresas Listadas na BM & FBOVESPA. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 3, n. 3, p.78-89, 2014.

KNIGHT, F. H. **Risk, Uncertainty and Profit**. New York: Hart, Schaffner, and Marx, 1921.

KNIGHT, G. A.; LIESCH, P. W. Internationalization: From incremental to born global. **Journal Of World Business**, v. 51, n. 1, p.93-102, 2016.

KNIGHT, G. Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. **Journal of international marketing**, v. 8, n. 2, p. 12-32, 2000.

KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of international business studies**, v. 19, n. 3, p. 411-432, 1988.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of international business studies**, v. 24, n. 4, p. 625-645, 1993.

- KOT, S.; DRAGON, P. Business Risk Management in International Corporations. **Procedia Economics And Finance**, v. 27, p.102-108, 2015.
- KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. Global marketing management. **New York**, 1998.
- KRAUS, S., AMBOS, T. C.; EGGERS, F.; CESINGER, B.; Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 1501-1505, 2015.
- KUBÍČKOVÁ, L; TOULOVÁ, M. Risk factors in the internationalization process of SMEs. **Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendeliana e Brunensis**, v. 61, n. 7, p. 2385-2392, 2013.
- KUNDU, S. K.; KATZ, J. A. Born-Internationals SME: BI-level Impacts on Resources and Intentions, **Small Business Economics**, v. 20, n. 1, p. 25-47, 2003.
- KYVIK, O., SARIS, W.; BONET, E.; FELICIO, J. A. The internationalization of small firms: The relationship between the global mindset and firms' internationalization behavior. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 11, n. 2, p. 172-195, 2013.
- LAAKSONEN, L.; AINAMO, T. -M.; KARJALAINEN, A. Entrepreneurial passion: an explorative case study of four metal music ventures. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 13 n. 1, p. 18-36, 2011.
- LAUFS, K.; BEMBOM, M.; SCHWENS, C. CEO characteristics and SME foreign market entry mode choice: The moderating effect of firm's geographic experience and host-country political risk. **International Marketing Review**, v. 33, n. 2, p. 246-275, 2016.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Artmed; UFMG, 1999.
- LEHTIRANTA, L. Risk perceptions and approaches in multi-organizations: A research review 2000–2012. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 4, p. 640-653, 2014.
- LEITE, Y. V. P.; MORAES W. F. A. **Empreendedorismo Internacional: Proposição de um Framework**. XXXI Encontro da ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro/ RJ, 2012.
- LEITE, Y.; MORAES, W. Facetas do Risco no Empreendedorismo Internacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v.18 n.01, p. 96-117, 2014.
- LEONIDOU, L. C. Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis. **Journal of International Marketing**, p. 29-43, 1995.
- LIESCH, P.; WELCH, L.; BUCKLEY, P. Risk and Uncertainty in Internationalization and International Entrepreneurship Studies: Review and Conceptual Development. **Management International Review**, 51, p. 851-873, 2011.
- LORCA, M. C. B. C.; AVRICHIR, I. Empreendedorismo Internacional na Captação de Recursos Internacionais das Organizações do Terceiro Setor. In: XI SIMPÓSIO

INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E MARKETING, 2016, São Paulo. **Anais...** . São Paulo: ESPM, 2016. p. 1-23.

LU, J. W.; BEAMISH, P. W. The internationalization and performance of SMEs. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 7, p. 565–586, 2001.

MADSEN, T. K.; P. SERVAIS, The Internationalization of Born Globals: an evolutionary process? **International Business Review**, v. 6, n. 6, p. 561-83, 1997.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6° Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MATTA, V. E.; OLIVA, F. L.; VASCONCELLOS, E. P. Identificação e Tratamento de Riscos no Lançamento de um Novo Produto no Mercado Aeroespacial. **SOCIEDADE, CONTABILIDADE E GESTÃO**, v. 10, n. 2, 2015.

MCDUGALL, P. P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, v. 4, n. 6, p. 387-400, 1989.

MCDUGALL, P.; SHANE, S.; OVIATT, B. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. **Journal of Business Venturing**, v. 9, n.6, p. 469-87, 1994.

MELLO, R. C. **O processo de internacionalização de empresas brasileiras de software**: reconciliando diferentes correntes teóricas. 2009. 278 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

MELLO, R. C.; ROCHA, A.; MACULAN A-M. **A Trajetória Internacional das Pequenas Empresas: É Possível Conciliar as Teorias Comportamentais?** IV Encontro de Estudos em Estratégia, Recife, 2009.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education"**. Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104, 1998.

MIKES, A.; KAPLAN, R. S. Managing Risks: Towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management. **Harvard Business Review**, p.1-45, 2014.

MOEN, Ø.; SERVAIS, P. Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. **Journal of international marketing**, v. 10, n. 3, p. 49-72, 2002.

MOHAMMED, H. K.; KNAPKOVA, A. The Impact of Total Risk Management on Company's Performance. **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, v. 220, p.271-277, 2016.

MORAES, S. T. A.; DA ROCHA, A.; DA SILVA, J. F. Uso de redes no decorrer do processo de internacionalização: Estudo longitudinal no setor de software. **Apresentação**, v. 12, n. 1, p. 76-90, 2017.

MORROW, J. F. International entrepreneurship: A new growth opportunity. **New Management**, v. 5, n. 3, p. 59-60, 1988.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MÜLLNER, J. From uncertainty to risk—A risk management framework for market entry. **Journal of World Business**, v. 51, n. 5, p. 800-814, 2016.

MURALIDHARAN, E.; PATHAK, S. Informal institutions and international entrepreneurship. **International Business Review**, v. 26, n. 2, p.288-302, 2017.

OETZEL, J. M.; BETTIS, R. A.; ZENNER, M. Country risk measures: How risky are they? **Journal of World Business**, v. 36, n. 2, p. 128–145, 2001.

OLIVEIRA, M. A.; VASCONCELLOS, E. Internacionalização e Incorporação: o Caso CSN LLC (subsidiária da CSN nos Estados Unidos). In: Vasconcellos, E. Coordenador. **Internacionalização Competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, p. 73-97, 2008.

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

OVIATT, B.; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, p. 45-64, 1994.

PAGACH, D. P.; WARR, R. S. The Effects of Enterprise Risk Management on Firm Performance. **North Carolina State University**, p.1-26, 2010

PAGACH, D.; WARR, R. The Characteristics of Firms That Hire Chief Risk Officers. **Journal Of Risk And Insurance**, v. 78, n. 1, p.185-211, 2011.

PAIVA, F. G., LEÃO, A. L., MELLO, S. C. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v.31, n.13, 190-209, 2011.

PAUWELS, P; MATTHYSSENS, P. The architecture of multiple case study research in international business. **Handbook of qualitative research methods for international business**, p. 125-143, 2004.

PENG, M. W. **Global strategy**. Cengage learning, 2013.

RASHEED, H. S. Foreign entry mode and performance: The moderating effects of environment. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 1, p. 41-54, 2005.

RÊGO, B. F. S.; DIB, L. A. R.; BEMVINDO, B. A Perspectiva de Redes na Internacionalização de Empresas Brasileiras de Construção Civil: O Caso Vale e BNDES em Moçambique. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 3, p. 53, 2016.

RENNIE, M. W. Born global. **McKinsey Quarterly**, n. 4, p. 45-52, 1993.

RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, G. A. The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? **International Business Review**, v. 14, p. 147–166, 2005.

RIALP, A.; RIALP, J.; URBANO, D.; VAILLANT, J. The Born-Global phenomenon: a comparative case study research. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 3, p. 133-171, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRÍGUEZ, V.; BARCOS, L.; ÁLVAREZ, M. J. Managing risk and knowledge in the internationalisation process. **Intangible Capital**, v. 6, n. 2, p.202-235, 2010.

ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. Jossey-Bass, 1994.

ROSA, E. A. Meta-theoretical foundations for post-normal risk. **Journal of Risk Research** v.1, p.15–44, 1998.

ROSS, G. D.; NORA, B. D.; MILANI, B. Aversão ao risco em profissionais do setor financeiro. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 8, 2015.

RUGMAN, A. M.; BREWER, T. L. **International Business**. Oxford University Press, 2001.

RUZZIER, M.; ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. The internationalization of SMEs: developing and testing a multi-dimensional measure on Slovenian firms. **Entrepreneurship and regional development**, v. 19, n. 2, p. 161-183, 2007.

SALTER, M. S.; WEINHOLD, W. A. **Diversification through acquisition: Strategies for creating economic value**. Free Pr, 1979.

SAPIENZA, H. J., AUTIO, E., GEORGE, G., & ZAHRA, S. A capabilities perspective on the effects of new venture internationalization on survival and growth. **Academy of Management Review**, v. 31, p. 914–933, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J-E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010.

SCHWENS, C.; EICHE, J.; KABST, R. The moderating impact of informal institutional distance and formal institutional risk on SME entry mode choice. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 2, p. 330-351, 2011.

SHAVER, J. M. Do we really need more entry mode studies? **Journal of International Business Studies**, v. 44, n. 1, p. 23-27, 2013.

SILVA, I. M.; CHAGAS, A. C. C.; SIQUEIRA, S. V. Características de empreendedores internacionais no processo de internacionalização: um estudo de

caso na empresa Menendez & Amerino. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 107-136, 2012.

SILVA, R. C. M.; CHAUVEL, M. A.; BERTRAND, H. Internacionalização de pequenas empresas: Um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia. **Gestão & Regionalidade (Online)**, v. 26, n. 76, 2010.

SIMÕES, V.; DOMINGUINHOS, P. **Born Globals versus domestic ventures: an exploratory study on opportunity framing differences**. Proceedings of the 31st EIBA Annual Conference. Oslo, Norway: European International Business Academy, p. 10-13, 2005.

SINKOVICS, R. R.; PENZ, E.; GHOURI, P. N. Enhancing the trustworthiness of qualitative research in international business. **Management International Review**, v. 48, n. 6, p. 689-714, 2008.

SITKIN, S. B.; WEINGART, L. R. Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity. **Academy of management Journal**, v. 38, n. 6, p. 1573-1592, 1995.

SPIKIN, I. C. Risk Management theory: the integrated perspective and its application in the public sector. **Estado, Gobierno, Gestión Pública**, Santiago, p. 89-126, 2013.

STAKE, R. E. **Qualitative research: Studying how things work**. Guilford Press, 2010.

STOCKER, F. **O Gerenciamento do Risco na Internacionalização de Cervejarias Artesanais Born Globals**. 154 f. Dissertação (Mestrado Administração) – PPGADM, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

STOCKER, F.; ABIB, G. Risco em Born Globals: análise da internacionalização de cervejarias artesanais brasileiras. In: 3 Es Encontro de Estudos Estratégicos, 2017, Curitiba. **Anais...** . Curitiba: ANPAD, 2017.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TOULOVÁ, M.; VOTOUPALOVÁ, M.; KUBÍČKOVÁ, L. The Perception of Risk Factors in the Internationalization Process by Small and Medium-sized Enterprises. In: **5th Central European Conference in Regional Science–CERS**. 2014.

TSANG, E. Case study methodology: causal explanation, contextualization, and theorizing. **Journal of international management**, v. 19, n. 2, p. 195-202, 2013.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M.M. F.; ZOUAIN, D.M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV. p. 13-28. 2004

WEINSTEIN, N. D. Optimistic biases about personal risks. **Science**, v. 246, n. 4935, p. 1232-1234, 1989.

WEISFELDER, C. J. Internationalization and the multinational enterprise: development of a research tradition. **Advances in International Marketing**, v. 11, p.13-46, 2001.

WHITLEY, Richard. **Business systems in East Asia: Firms, markets and societies**. Sage, 1992.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. **International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda**. In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton (Eds), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. Oxford, UK: Blackwell Publishers, p. 255-288, 2002.

ZAHRA, S. A.; KORRI, J.; YU, J. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. **International Business Review**, v. 14, p. 129-146, 2005.

ZANDER, I.; MCDOUGALL-COVIN, P.; ROSE, E. Born globals and international business: Evolution of a field of research. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n. 1, p. 27–35, 2015.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO BASE DE ENTREVISTA

Antes da Entrevista

- Esclarecer que o objetivo desta pesquisa é estritamente acadêmico;
- Mencionar que será respeitada a decisão de não responder alguma questão;
- Alinhar a duração aproximada da entrevista;
- Lembrar o(a) entrevistado(a) de que ele(a) receberá uma cópia das publicações resultantes da pesquisa;
- Pedir permissão para gravar a entrevista e esclarecer que os dados gravados serão utilizados exclusivamente pelo pesquisador;
- Solicitar o consentimento do (a) entrevistado(a) após o início da gravação.

Entrevista

1) Dados do entrevistado:

1. Conte um pouco sobre sua trajetória profissional e relação com a empresa.
2. Qual seu papel na organização? (Poderia falar um pouco sobre seu *background*?)
3. Em suas experiências anteriores, você estabeleceu contatos com pessoas ou empresas no exterior? (Qual impacto disso para sua atuação no momento?)
4. Foram realizados cursos, treinamentos onde foram buscadas informações sobre o mercado alvo da empresa?

2) Perfil da empresa:

5. Conte um pouco sobre a concepção e criação da empresa (Dados históricos, tempo de atuação, portfólio de produtos ou serviços, diversificação e atuação geográfica). Obs: caso não haja documentos para analisar.
6. Houve intenção de tornar a empresa internacional desde a sua concepção?

3) Caracterização da internacionalização da empresa:

7. Quais estratégias de internacionalização foram adotadas como forma de entrada no mercado externo? (alianças, licenciamento, produção colaborativa, abertura de filial, exportação direta ou indireta...).
8. Quais países fazem parte das atividades internacionais da empresa? (Quais os motivos de escolha por esses países?)
9. Em que momento se percebeu que a empresa estava pronta para entrar no mercado internacional?
10. A empresa adotou uma estratégia passo a passo, ou foi mais agressiva?

11. Quais mudanças ocorreram internamente na empresa após o início do processo de internacionalização? Como se configurou a atuação da gerência diante dessas mudanças?
12. A empresa estabeleceu alguma parceria com outras empresas em suas atividades internacionais? (Qualquer tipo de parceria, seja com empresas brasileiras ou não, multinacionais ou até mesmo indivíduos).
13. Em sua opinião, qual a relevância da internacionalização para a empresa?

4) Riscos na internacionalização da empresa:

Percepção de Riscos

14. Para você, quais os principais desafios para a internacionalização?
15. Em sua opinião, o que entende por risco?
16. Você considera o projeto de internacionalização da empresa como uma atividade arriscada para a mesma? Por que?
17. Como você interpreta os ambientes de atuação nacional e internacional da empresa? (Quais as semelhanças e diferenças entre os mercados e qual seria o mais arriscado?)
18. De que forma os riscos são identificados? – Análise do ambiente, contratação de consultoria, vivência prática, experiência no setor?

Tipos de Riscos

19. No entendimento da empresa, quais são os fatores de risco relacionados ao ambiente **intercultural** em que a empresa está operando internacionalmente (língua, costumes, cultura, estilos de negociação, práticas éticas)?
20. Os fatores de risco relacionados ao **país** (intervenção governamental, burocracia, corrupção, legislação, instabilidade política e econômica) influenciam de que forma nas decisões da empresa?
21. De que maneira a empresa previne os riscos **monetários** em relação a exposição monetária, tributação estrangeira, inflação e transferência de moedas?
22. São percebidos riscos **comerciais** como escolha dos parceiros, problemas operacionais, intensidade competitiva, definição das estratégias?
23. Levando em consideração os riscos identificados (**intercultural, país, monetário e comercial**), de que forma, em uma escala de 1 a 4, você os mensuraria?

5) Outros comentários:

24. Após a percepção dos riscos envolvidos no processo, quais ações foram tomadas para evitá-los? (Existem instrumentos, ferramentas e práticas que auxiliam no gerenciamento dos riscos?)
25. Há intenção de novos projetos e um maior envolvimento com as atividades internacionais para os próximos anos?
26. Há algum ponto sobre a entrevista que você considera importante e que não foi abordado até o momento? Em caso afirmativo, o que seria?

Muito obrigado.

APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO

Prezado (a) participante:

Esta pesquisa está sendo realizada para uma dissertação de mestrado da Universidade Federal do Paraná (UFPR) pelo estudante Ronaldo de Oliveira Santos Jhuniór com supervisão do professor Dr. Gustavo Abib. Nosso objetivo é compreender como se configura a percepção de riscos em negócios internacionais por parte de gestores em empresas brasileiras com diferentes tipos de internacionalização.

Sua participação envolve em uma entrevista, a qual será gravada no caso de haver permissão, e terá duração aproximada de uma hora.

Com a conclusão e eventual publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida em rigoroso sigilo. Logo, serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Mesmo não havendo benefícios diretos ao participar da pesquisa, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, por meio do e-mail [ronaldojhr@gmail.com] e telefone [79-999198107], ou pela entidade responsável – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, telefones: 3360-4365 e 3360-4495.

Atenciosamente,

Nome e assinatura do estudante

Local e Data

Nome e assinatura do professor orientador

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e assinatura do participante

Local e data