

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

WEBER HENRIQUE RADAEL

OS RISCOS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE PRESTADORAS
DE SERVIÇOS

CURITIBA
2024

WEBER HENRIQUE RADAEL

OS RISCOS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE PRESTADORAS
DE SERVIÇOS

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA
2024

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Radael, Weber Henrique

Os riscos no processo de internacionalização de prestadoras de serviços / Weber Henrique Radael. – Curitiba, 2024.
1 recurso on-line : PDF.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib.

1. Administração. 2. Internacionalização de empresas.
3. Prestação de serviços. I. Abib, Gustavo. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -
40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **WEBER HENRIQUE RADAEL** intitulada: **OS RISCOS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE PRESTADORAS DE SERVIÇOS**, sob orientação do Prof. Dr. GUSTAVO ABIB, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de doutor 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, 22 de Fevereiro de 2024.

Assinatura Eletrônica

24/07/2024 13:09:22.0

GUSTAVO ABIB

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

04/07/2024 09:19:07.0

DINORÁ ELIETE FLORIANI

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ)

Assinatura Eletrônica

28/07/2024 12:26:40.0

FABIANE CORTEZ VERDU

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ)

Assinatura Eletrônica

04/07/2024 16:36:31.0

GERMANO GLUFKE REIS

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

À minha amada e zelosa mãe Vera,
À memória do meu pai Wilson (meu anjo da guarda agora),
Às minhas irmãs Gisele e Graziela
Aos meus sobrinhos Kevin e Kauã, meu cunhado Rodrigo e minha cunhada Scarlett
E à todos que torceram a favor de mim e venham a torcem a favor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me propiciado cada dia da minha vida, sejam os dias bons ou os mais difíceis que me fortaleceram para chegar na “estação” em que me encontro. Podemos embarcar em vários meios de locomoções todos os dias para vários lugares diferentes, o caminho para alguns destinos é mais suave, mas algumas estradas possuem curvas sinuosas e declives/aclives, porém tem paisagens lindas pelo caminho também. E assim foi minha caminhada para chegar até o doutorado, uma estrada com muitas curvas, começando o mestrado com 30 anos e o doutorado com 32. Mas sou grato a cada experiência que tive durante esse percurso.

Agradeço a minha mãe, Vera Lúcia Mulinari Radael, que sempre pegou no meu pé para estudar e “ser alguém na vida”. Minha mãe chegou até a oitava série do Ensino Fundamental, mas me ensinou e ensina muitas coisas todos os dias. Te amo minha mãe. Agradeço ao meu pai, Wilson Radael, que infelizmente Deus o levou cedo para o Seu lado, em setembro de 2022, durante a estrada do meu doutorado. Gostaria muito que você estivesse aqui para prestigiar esse momento, sinto uma saudade imensa, mas agradeço por todo o ensinamento que me deu também, mesmo tendo até a quarta série do Ensino Fundamental. Hoje eu sou o que sou graças a você e a mãe. Amo demais e eternamente vocês dois. Sou grato em ser filho de vocês. Obrigado por tudo.

Agradeço as minhas irmãs Gisele Radael Gonzaga e Graziela Nayara Radael, assim como meu cunhado Rodrigo Gonzaga, minha cunhada Scarlett Raposo e meus sobrinhos Kevin Radael Gonzaga e Kaua Radael Gonzaga. Agradeço também aos membros da minha família Mulinari que sempre estiveram presentes em nossas vidas, com um carinho especial para minha avó Vizete Gomes Mulinari e meu avô Manoel Mulinari. Vocês são a minha base e sempre estiveram ao meu lado quando eu mais precisei, obrigado por tudo. Amo vocês. Um pequeno adendo que na vida nada é por acaso, pelo menos essa é a minha crença, e a minha vinda para Itália com minha irmã e meu sobrinho é um desses caminhos da vida, Gisele obrigado por cuidar da casa e me possibilitar terminar a minha tese com mais tempo e tranquilidade para a escrita.

Meu agradecimento especial ao meu orientador professor Dr. Gustavo Abib que esteve ao meu lado na caminhada do doutorado, ao qual me ajudou muito nas orientações, conseguiu um emprego para mim e até mesmo me ajudando em algo que não soube, que sou eternamente grato também. Na estrada sinuosa do doutorado com pandemia COVID-19 logo no primeiro mês, desempregado e sem bolsa até o quinto mês, um acontecimento

trágico e lastimo com meu melhor amigo em junho de 2022, o falecimento do meu pai em setembro de 2022, eu só não desisti do doutorado pela gratidão que eu tenho por você Gustavo e pela tranquilidade que você me deu durante todo o processo de doutorado, obrigado.

Um agradecimento especial ao professor Dr. Tomas Martins Sparano que sempre me ajudou com os projetos que fui tutor para ele e ao professor Dr. Marcos Wagner da Fonseca. Agradeço também a todos os professores que contribuíram na minha caminhada do doutorado, tais como: Bárbara Galleli Dias, Germano Glufke Reis, José Carlos Korelo, Mariane Lemos Lourenço, Natália Rese, Queila Regina Souza Matitz, Rodrigo Luiz Moraes da Silva, Simone Ramos e Márcia Ramos May. E ao secretário do PPGADM Gustavo que sempre foi solícito comigo.

Agradeço a todos os meus amigos do PPGADM: Emanuel Campigotto Sandri, Julia Mitsue, Samantha Frohlich, Daniel de Souza Valloto, Demétrio Mendonça Júnior, Joyce Aparecida Ramos dos Santos, Noah Emanuel Teles Brito, Camilla Fernandes, André Contani, Beatriz Lima Zanoni, Rafael Budach, Ana Carolina Vilela de Carvalho, Carla Alessandra Santos, Pablo Capucho e Gustavo Forapani,

Agradeço ao meu melhor amigo Cristiano Domingues da Silva. Meu querido amigo, você vai sair dessa situação lastima e logo viajaremos o mundo. Um agradecimento mais que especial para os meus amigos do “Quinteto Fantástico”: André Saboto, Bruno Gonçalves, Vanderlei Gabriel de Moraes e Renato Sousa. Vocês não têm a ideia como vocês foram importantes em um momento bem delicado da minha vida e continuam sendo importantes, obrigado pelo companheirismo, pelos gins, pelas risadas, pelos inúmeros Reels do Instagram e os nossos encontros sagrados no bate local de todas as semanas, praticamente.

Por fim e não menos importante, agradeço o aceite e participação dos membros da banca profa. Dinorá Eliete Floriani, profa. Fabiane Cortez Verdu e prof. Germano Glufke Reis e a todos os entrevistados que aceitaram a participar do estudo, sem vocês essa tese não estaria pronta e com os resultados interessantes para contribuições teóricas e práticas.

“Nada é permanente, exceto a mudança”
(Heráclito, 500 a.c)

RESUMO

Necessita-se distinguir de qual tipo de serviço se refere quando se fala em processo de internacionalização das prestadoras de serviços, pois a maioria dos estudos existentes utilizam o termo único “prestação de serviço”, mas há diferenças conceituais e práticas entre elas. As *soft services* e *Professional Service Firms* (PSFs) são prestadoras de serviços ao qual a produção e o consumo são processos simultâneos, no qual são serviços puros com alta intensidade de conhecimento e baixa intensidade de capital. Já as *hard services* a produção e o consumo são dissociados, se assemelhando com as empresas de manufatura. A literatura apresenta que as *soft services* e *PSFs* sofrem um maior risco de internacionalização pela sua intangibilidade, inseparabilidade e incapacidade de exportação em relação às empresas de manufatura, assim como as *hard services*. Com isto, o objetivo do estudo concentra-se em analisar como os riscos de internacionalização ocorrem no processo de internacionalização para os diferentes segmentos da prestação de serviço, como as *hard services*, *softs services* e *PSFs*. A metodologia proposta foi a pesquisa qualitativa de caráter exploratório com lógica indutiva. A coleta de dados se dividiu em duas etapas, sendo a primeira etapa uma aproximação ao campo com entrevista aberta para se aprofundar mais no tema e a segunda etapa com entrevista semiestruturada elaborada com os conhecimentos adquiridos na primeira etapa. A estratégia de pesquisa de estudos de casos múltiplos foi realizada com 12 empresas ao total, sendo quatro *hard services*, cinco *soft services*, três *PSFs* e uma de serviço com alguns bens. Além do mais, acrescentou-se uma entrevista com a APEX Brasil e três coletas de dados secundários. Como principais resultados encontrou que as *soft services/PSFs* utilizam do modo virtual no processo de internacionalização, assim como as *hard services*. O risco intercultural e o risco-país foram os riscos considerados mais relevantes para as *hard services*, enquanto o risco-país foi o mais relevante para as *soft services/PSFs*. O risco intercultural era considerado de alta complexidade para todas as classificações de prestadoras de serviços, mas estas empresas não consideravam como alto risco pois não era impeditivo para o processo de internacionalização, diferente do risco-país que era mais impeditivo. Contudo, as *soft services/PSFs* não assumem um maior risco de internacionalização em comparação às *hard services* conforme defendido pela tese deste estudo. Outro resultado relevante para a literatura de negócios internacionais foi a prática de um novo modo de entrada no mercado internacional: IDE Virtual, no qual a empresa abre um número fiscal no país estrangeiro, mas não possui quaisquer estruturas físicas ou humanas nessa localidade. As contribuições práticas deste estudo concentram-se na apresentação de algumas estratégias de mitigação do risco de internacionalização utilizadas pelas empresas entrevistadas, mesmo que não seja o foco principal do estudo.

Palavras-chave: Riscos de internacionalização; Processo de internacionalização; Hard Services; Professional Service Firms; Soft Services.

ABSTRACT

It is important to distinguish which type of service is being referred to when discussing the internationalization process of service firms, it is necessary because most existing studies use the singular term "service firms," but there are conceptual and practical differences among them. Soft services and Professional Service Firms (PSFs) are service firms in which production and consumption are simultaneous processes, involving pure services with high knowledge intensity and low capital intensity. On the other hand, hard services have production and consumption dissociated as well as manufacturing companies. The literature suggests that soft services and PSFs face a higher risk of internationalization due to their intangibility, inseparability, and inability to export compared to manufacturing companies, as well as hard services. Thus, the study's objective focuses on analyzing how internationalization risks occur in the internationalization process for different service segments, such as hard services, soft services, and PSFs. The proposed methodology was qualitative exploratory research with inductive logic. Data collection consisted of two stages: the first stage involved an approach to the field with open interviews to delve deeper into the topic, and the second stage included semi-structured interviews based on the knowledge gained in the first stage. The research strategy employed multiple case studies, with a total of 12 companies: four hard services, five soft services, three PSFs, and one service with some goods. Additionally, an interview with APEX Brasil and three secondary data collections. Key findings indicate that soft services/PSFs use a virtual approach in the internationalization process, like hard services. Intercultural risk and country risk were considered the most relevant risks for hard services, while country risk was the most relevant for soft services/PSFs. Intercultural risk was deemed of high complexity for all service providers' classifications, but these companies did not perceive it as a high risk because it did not prohibitive to the internationalization process, unlike country risk, which was more prohibitive. However, soft services/PSFs do not assume a higher risk of internationalization compared to hard services as defended by the study thesis. Another noteworthy result for international business literature was the adoption of a new mode of entry into international markets: virtual Foreign Direct Investment (FDI), which the company obtains an international identification number in the foreign country but has no physical or human structures in that location. Practical contributions of this study are on presenting some internationalization risk mitigation strategies used by the interviewed companies, even though it is not the focus of the study.

Key words: Internationalization Risks; Internationalization Process; Hard Services; Professional Service Firms; Soft Services.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Processo de internacionalização.....	25
Figura 2. Processo de internacionalização das hard e soft services.....	30
Figura 3 Nível de corrupção em empresas locais e estrangeiras.....	49
Figura 4. Nível de democracia em alguns países.....	50
Figura 5. Framework das proposições.....	55
Figura 6. Resumo do processo de seleção dos estudos de casos.....	63
Figura 7. Arte publicado no LinkedIn.....	64
Figura 8. Principais resultados do processo de internacionalização das hard services.....	85
Figura 9. Principais resultados dos riscos de internacionalização das hard service.....	86
Figura 10. Principais resultados do processo de internacionalização das soft services/PSF.....	106
Figura 11. Principais resultados dos riscos de internacionalização das soft services/PSF.....	107
Figura 12. Modalidade de internacionalização.....	109
Figura 13. Nuvem de palavras.....	129
Figura 14. Framework final.....	133

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Classificação de empresas prestadoras de serviços.....	31
Tabela 2. Tipos de serviços internacionais.....	32
Tabela 3. Taxonomias e exemplos de prestadoras de serviços.....	34
Tabela 4. Empresas a serem consideradas no estudo.....	36
Tabela 5. Riscos de internacionalização.....	38
Tabela 6. Elementos relacionados ao risco-país.....	47
Tabela 7. Quantidade de empresas na listagem da Siscoserv mediante a classificação da teoria.....	59
Tabela 8. Prestadoras de serviços não mencionadas na literatura.....	60
Tabela 9. População potencial para o estudo com base na teoria e nos dados da Siscoserv.....	61
Tabela 10. Amostra para a aproximação ao campo.....	61
Tabela 11. Resumo da coleta dos dados.....	67
Tabela 12. Transcrições das entrevistas.....	70
Tabela 13. Definições Constitutivas e Operacionais.....	71
Tabela 14. Quadro resumo da metodologia.....	72
Tabela 15. Comparativo do processo de internacionalização entre as hard services e soft services/PSFs.....	118
Tabela 16. Comparativo dos riscos de internacionalização entre as hard services e soft services/PSFs.....	121
Tabela 17. Proposições formuladas no início do estudo.....	122
Tabela 19. Rede gerado pelo ATLAS.ti 23 da barreira do processo de internacionalização.....	126
Tabela 20. Redes geradas pelo ATLAS.ti 23 dos riscos de internacionalização.....	128
Tabela 21. Processo de internacionalização entre os diversos tipos de empresas.....	134

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

CEPII	Centre for Prospective Studies and International Information
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
IPD	Institutional Profile Database
PSFs	Professional Service Firms
SISCOSERV	Sistema Integrado de Comércio Exterior de Serviços Intangíveis
e Outras Operações	

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA	20
1.2.1 Objetivo geral	20
1.2.2 Objetivos específicos	20
1.3 JUSTIFICATIVAS (TEÓRICA E PRÁTICA)	20
1.4 ESTRUTURA DO PROJETO	23
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	24
2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS	27
2.3 RISCOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO E SUAS INFLUÊNCIAS NAS PRESTADORAS DE SERVIÇO	36
2.3.1 Risco intercultural	41
2.3.2 Risco cambial	45
2.3.3 Risco-país	46
2.3.4 Risco comercial	51
2.4 INTANGIBILIDADE, INSEPARABILIDADE E INCAPACIDADE DE EXPORTAÇÃO DAS SOFT SERVICES E PSFs	53
3. METODOLOGIA	56
3.1 CRITÉRIO DE SELEÇÃO DE CASOS	58
3.1.1 Seleção de casos para a primeira etapa (aproximação ao campo)	61
3.1.2 Seleção de casos para a segunda etapa	62
3.2 COLETA DE DADOS	65
3.3 ANÁLISE DE DADOS	68
3.4 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS	70
3.5 RESUMO DA METODOLOGIA	71
3.6 VALIDADE E CONFIABILIDADE	72
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	73
4.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO DAS HARD SERVICES	73
4.2 RESULTADOS E DISCUSSÃO DAS SOFT SERVICES/PSFs	90
4.3 DISCUSSÃO DO COMPARATIVO ENTRE AS PRESTADORAS DE	

SERVIÇOS	117
4.4 RESULTADOS EMERGENTES	125
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	134
5.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS	135
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	136
5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	137
REFERÊNCIAS	137
ANEXO A – Roteiro de entrevista para a aproximação ao campo	150
ANEXO B – Roteiro de entrevista semiestruturado	151
ANEXO C – Códigos do ATLAS.ti 23	152

1 INTRODUÇÃO

O processo de internacionalização das empresas se caracteriza por serem atividades relacionadas aos ativos tangíveis, intangíveis, transferência de gestão de recursos, filosofia e práticas organizacionais (Boddewyn et al., 2004), ao qual a internacionalização se aplica tanto para as empresas de manufaturas como prestação de serviço. No entanto, empresas de serviços possuem características distintas das manufaturas (Morgan & Boussebaa, 2015).

A internacionalização das empresas de manufaturas pode ocorrer de três formas: (1) exportação, (2) contratual ou licenciamento e (3) investimento direto estrangeiro. Esses processos podem ser de forma gradual, do nível mais simples ao mais complexo, ou seja, da exportação ao investimento direto estrangeiro, de acordo com suas experiências e aprendizados no mercado internacional (Johanson & Vahlne, 1977; 2009; Rocha & Almeida, 2006) ou de forma mais acelerada e realizando o IDE como primeiro modo de entrada no mercado internacional (Cavusgil & Knight, 2015). O risco da internacionalização pode ser mitigado dependendo de quais dessas formas de entrada a empresa realiza, no qual cada entrada envolve um tipo diferente de risco (Morgan & Boussebaa, 2015).

Contudo, o processo de internacionalização das empresas de prestação de serviço se torna difícil de medir, “porque na maioria dos casos não há uma atividade clara na fronteira para determinar se ocorreu uma transação de serviço internacional” (O’Farrell, Moffat & Wood, 1995, p. 683). Os autores Tolstoy et al. (2022) argumentam que as prestadoras de serviços são dependentes do marketing de relacionamento no mercado internacional, somente assim elas conseguem se expandir no exterior e de acordo com Cheng et al., (2023) essa orientação ao cliente reduz os custos de processamento do conhecimento e adaptação de rotinas das prestadoras de serviços.

Além do mais, há diversas subdivisões para a prestação de serviço que são diferentes entre elas mesmas, tais como: *hard* e *soft services* (Erramilli, 1990; Lee & Jang, 2010; Sepulveda, 2014); serviços puros, com alguns bens e incorporados em produtos (Vendermerwe & Chadwick, 1989; Petterson & Cicic, 1995); baseado em: contatos, meios de telecomunicações, ativos e objetos (Clark et al., 1996; Clark & Rajaratnam, 1999), os *Professional Service Firms - PSFs* (von Nordenflycht, 2010) e os quatro clusters: Grandes tradicionais, Neófitos generalistas, Tradicionais solitários e Diferenciadores ousados (Silva et al., 2020).

As *hard services* são os serviços que a produção e o consumo podem ser totalmente dissociados, ao qual pode ser exportado, ou seja, muito semelhante com as empresas de manufaturas (Erramilli, 1990; Lee & Jang, 2010; Sepulveda, 2014), as *soft services* são visivelmente diferentes das empresas de manufaturas e não conseguem exportar, o que limita as opções para o processo de internacionalização das prestadoras deste tipo de serviço (Erramilli, 1990; Sepulveda, 2014). A produção e o consumo nas *soft services* são simultâneas, ao qual a empresa e o cliente precisam ter uma estreita proximidade física entre eles (Erramilli, 1990; Sepulveda, 2014). Contudo, essa estreita proximidade física entre a *soft service* e o cliente pode ter alterado com a pandemia da COVID-19, ao qual o distanciamento social foi necessário e adotado em grande escala as reuniões on-line, o que será analisado neste estudo. Mishra e Anning-Dorson (2022, p. 860) apresentam que “clientes de serviços em economias desenvolvidas podem preferir menos toque humano aos subdesenvolvidos ou em desenvolvimento”, mas os clientes de países desenvolvidos estão mais envolvidos na prestação de serviço.

As *PSFs* são empresas de prestação de serviço que se caracterizam pela sua personalização, alta intensidade no conhecimento, alto nível de governança e uma baixa intensidade de capital (von Nordenflycht, 2010; Empson et al., 2015), aos quais os serviços são prestados sob medida para as necessidades de um cliente específico (von Nordenflycht, 2010).

Percebe-se algumas diferenças nas indústrias de manufatura para a prestação de serviço e as peculiaridades dentre as próprias empresas de prestação de serviço, o que Morgan e Boussebaa (2015) definem essas peculiaridades como heterogeneidade entre as prestadoras de serviços. As *soft services* e as *PSFs* não têm a capacidade de exportação e, assim, necessitam ser mais agressivas no processo de internacionalização – ‘pulando essa etapa’, ao qual caracterizaria um maior risco em comparação com as indústrias de manufaturas ou as *hard services*.

Zanni (2013) apresenta que um dos principais desafios enfrentados pelas prestadoras de serviços em mercados internacionais é a incerteza do cliente ao prestador estrangeiro, ao qual ocasiona o *liability of foreignness* que pelo fato de ser estrangeiro e não compreender as regulamentações do país anfitrião, tais como os elementos culturais, políticos, legais e tradições tem dificuldades na prosperidade do negócio e, ainda, as prestadoras de serviços estrangeiras têm menos credibilidade que as prestadoras locais. Neste sentido, Morgan e Boussebaa (2015) argumenta que o *liability of foreignness* pode ser mais forte para as prestadoras de serviços dada a sua intangibilidade e a inseparabilidade.

Elango et al. (2013) argumentam que justamente pelo fato da produção e consumo serem inseparáveis para algumas empresas de serviços, o risco de internacionalização é maior quando as empresas aumentam sua visibilidade no mercado internacional e carecem de uma alta conexão e compreensão da cultura local. Por outro lado, Findlay et al. (2021) apresentam que as prestadoras de serviços iniciam por mercados estrangeiros com uma natureza de trabalho semelhante ao mercado doméstico para reduzir o risco de internacionalização.

Este estudo adota a abordagem dos quatros riscos internacionais de Cavusgil et al. (2019), sendo eles: (1) risco intercultural, referente à cultura e particularidades da gestão organizacional do país anfitrião; (2) risco cambial, envolve taxas, inflação e exposição monetário internacional; (3) risco-país, se aplicam as questões governamentais, sociais e políticas e (4) risco comercial – relaciona-se aos problemas operacionais e estratégicos nas alianças internacionais e a intensidade da competitividade. Segundo estes autores, o conjunto apresentado contempla os riscos mais comuns que as empresas estão sujeitas ao se internacionalizar.

Em comparação com a literatura, evidencia-se que as empresas que atuam como *soft services* e as *PSFs* podem enfrentar uma situação mais arriscada no processo de internacionalização. Mas será isso mesmo que ocorre? O fato delas não terem a capacidade de exportação não induz automaticamente que assumem um maior risco, pois podem ter respostas diferentes das manufaturas e das *hard services* para alguns riscos no mercado internacional.

As *soft services* e as *PSFs* podem apresentar um risco igual ou menor para o risco-país e o risco comercial em comparação as *hard services* já que segundo Morgan e Boussebaa (2015) os principais ativos das *soft services* e *PSFs* são pessoas e podem ser movidos com rapidez e pouca perda de valor, diferente dos altos investimentos em ativos das *hard services*. Contudo, pelas características da produção simultânea e maior proximidade física com os clientes finais (Erramilli, 1990) o risco intercultural pode ser maior para as *soft services* e *PSFs*. O risco cambial pode representar um maior risco para as *soft services* e *PSFs*, principalmente para as prestadoras orientadas para o mercado financeiro (Cheung & Sengupta, 2013; Sahoo, 2018; Xie & Baek, 2020).

Sendo assim, o objetivo geral deste estudo se concentra analisar como os riscos de internacionalização ocorrem no processo de internacionalização para os diferentes segmentos da prestação de serviço, como as *hard services*, *softs services* e *PSFs*.

Para operacionalizar este objetivo foi realizado uma pesquisa qualitativa com a estratégia de Estudo de Casos Múltiplos, ao qual dividiu-se em duas partes: a primeira para

realizar uma aproximação ao campo para o conhecer melhor através de uma entrevista aberta, pelo motivo do risco de internacionalização nas *soft services* e *PSFs* ser um tema emergente e pouco explorado. A segunda parte constitui-se em entrevistas semiestruturadas formulada a partir da aproximação do campo na primeira parte. Foram realizadas ao total de 12 entrevistas com prestadoras de serviços, sendo quatro *hard services*, sete *soft services/PSFs* e um serviço com alguns bens, acrescentou uma entrevista com a APEX Brasil e mais três coletas de dados secundários, com um total de 17 horas, 05 minutos e 09 segundos de dados primários e secundários.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

“Nas economias mais avançadas, as prestadoras de serviços respondem por uma participação maior no IDE do que as manufaturas” (Cavusgil et al., 2010, p. 110). No entanto, o processo de internacionalização das prestadoras de serviços se distingue das empresas de manufaturas pelas características únicas delas (Lovelock & Yip, 1996; Westhead et al., 2001), as quais possuem uma intangibilidade e uma customização maior com o cliente local (Elango et al., 2013) o que tornam a produção e o consumo simultâneos (Erramilli, 1990; Sepulveda, 2014).

Contudo, a relação do risco da internacionalização de empresas de prestação de serviço ainda é um campo em desenvolvimento, poucos autores trabalharam o assunto (Lee & Jang, 2010; Elango et al., 2013; Sepulveda, 2014; Khasawneh & Dasouqi, 2017; Jung et al., 2018; Alam et al., 2020) e ainda assim, alguns destes autores não especificam o tipo do segmento da prestação de serviço e nem do risco como detalhado abaixo.

Elango et al. (2013) apresentam que gerenciar operações de serviços entre nações envolve um maior risco, contudo os autores não especificam o segmento da prestadora de serviço e nem o tipo de risco envolvido. No mesmo sentido de não detalhar o segmento e o risco, Khasawneh e Dasouqi (2017) argumentam que as prestadoras de serviços assumem mais riscos internacionais que as manufaturas.

Sepulveda (2013) apresenta que prestadoras de serviços com características com maior intangibilidade têm níveis de proatividade mais baixos para tomada de risco em mercados estrangeiros, ou seja, a autora especifica um certo tipo do segmento do serviço, mas não o tipo do risco. Alam et al. (2020) também especificam o segmento da prestadora de serviço, mas não trabalham o risco como uma das teorias do estudo e tem como resultado que os empreendedores

do setor de software diminuem a exposição internacional quando têm uma percepção alta de risco, mas a tomada de decisão eficaz é a moderadora para reduzir a percepção do risco, ou seja, o constructo risco aparece somente como resultado e não como a discussão do estudo. Jung et al. (2018) mencionam que os restaurantes americanos possuem um efeito de redução do risco de internacionalização em comparação ao risco sistemático nas suas operações internacionais.

E somente os autores Lee e Jang (2010) realizam uma análise entre um tipo específico de risco e segmento da prestadora de serviço, ao analisar o risco cambial em empresas de hospedagem, no qual constam que quanto mais expostas essas empresas se encontram internacionalmente, maior será o risco cambial.

Portanto, o problema de pesquisa que norteia esta tese se baseia na compreensão incompleta sobre os tipos de risco no processo de internacionalização das prestadoras de serviços. Assim, este estudo concentra-se na argumentação de Morgan e Boussebaa (2015) ao relatarem a importância da análise entre os riscos específicos das *soft services* e *PSFs*. Além de reconhecer as diferenças entre prestação de serviço e manufatura, deve-se diferenciar os vários tipos de prestação de serviço, ou seja, as *soft services*, serviços puros e *PSFs* que ainda se diferenciam das *hard services*, o que poucos estudos realizaram.

Ao estudar o processo de internacionalização das prestadoras de serviços, não basta somente especificar a diferença delas com a manufatura, percebe-se a importância de analisar separadamente os diferentes tipos de prestação de serviço, assim como a relação dos diferentes riscos para cada segmento da prestação de serviço. Pois, um tipo específico de prestação de serviço pode sofrer graus de influências diferentes para cada tipo de risco de internacionalização como, por exemplo, “as operações bancárias e financeiras constituem os setores de serviço mais ativo internacionalmente” (Cavusgil et al., 2019, p. 8) e, possivelmente, possuem riscos cambiais e risco-país maiores que outros tipos de prestação de serviço.

Assim como outra estratégia que as prestadoras de serviços costumam negociar em moedas apreciadas para mitigar o seu risco cambial, diferentemente das empresas manufactureiras (Broz & Frieden, 2008). Ou seja, os diferentes tipos de prestação de serviço e de risco não podem ser considerados e generalizados no mesmo termo, precisa especificar do que se refere, pois eles têm conceitos e, possivelmente, causa/efeito diferente entre eles.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir, apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearam a presente pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como os riscos de internacionalização são percebidos no processo de internacionalização para os diferentes segmentos da prestação de serviço, como as *hard services*, *softs services* e *PSFs*.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o processo de internacionalização das *hard services*, *soft services* e *PSFs*;
- b) Descrever os riscos de internacionalização separadamente para as *hard services*, *soft services* e *PSFs*;
- c) Comparar as semelhanças e diferenças dos riscos de internacionalização entre as *hard services*, *soft services* e *PSFs*;
- d) Analisar os conceitos emergentes dos riscos de internacionalização para as *hard services*, *soft services* e *PSFs*.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

As pequenas empresas de manufaturas adotam a exportação como principal forma de entrada no mercado internacional (Cavusgil & Knight, 2015) devido à limitação de recursos e aprendizagem da cultura e costumes locais (Johanson & Vahlne, 2009). O risco tende a ser menor na exportação comparado aos outros modos de entrada (Chesenik et al., 2011) e acaba possibilitando uma internacionalização gradual (Johanson & Vahlne, 1977; 2009). Contudo, não é algo que se pode generalizar para as prestadoras de serviço, principalmente quando se referem às *soft services* e *PSFs*, pois segundo Javalgi et al. (2003) elas não possuem a

capacidade de exportar e pouco se sabe sobre a organização e gestão das *PSFs* (Muzio & Faulconbridge, 2013).

Konan e Maskus (2006) apresentam que o comércio de bens se diferencia do comércio de serviços, já que os bens atravessam fronteiras e são sujeitos a procedimentos aduaneiros e tarifas de forma mais objetiva e determinada, enquanto os serviços são transações entre o consumidor e o produtor, o que complica a mediação dos fluxos dos serviços internacionais.

Ressalta-se a relevância para o estudo do tema pois “o comércio internacional de serviços representa cerca de um quarto de todo o comércio internacional e cresce em ritmo acelerado”, ao qual cresceu mais que a manufatura nos últimos anos (Cavusgil et al., 2010, p. 7). Os valores das exportações mundiais de serviços equivalem a U\$ 6,1 trilhões de dólares em 2021, representando um aumento de 17,2% e tem como projeção chegar aos U\$ 7 trilhões de dólares em 2022 (United Nations, 2022), o Brasil exportou U\$ 33 milhões de dólares em serviços no ano de 2021 (International Trade Centre [ITC], 2023). Mas segundo dados de 2009 do World Bank, somente 3,7% das prestadoras de serviços brasileiras exportam, o que representa 0,4% das vendas totais delas (World Bank, 2023). Segundo dados da United Nations (2022) os serviços que representaram maiores crescimentos nas exportações mundiais entre 2016-2021 foram transporte (35%), telecomunicações e informações (19%), seguro e finanças (15%), viagens (14%) e outras categorias (17%).

Silva et al. (2020, p. 43) apresentam que são poucos os estudos que se preocupam em classificar as empresas de serviços e que “os autores devem estar cientes das diferenças entre as taxonomias e tipologias de empresas de serviços”. Contudo, os estudos de internacionalização de prestadoras de serviços ainda estão na sua infância (Rammal *et al.*, 2022) e segundo Krapl (2015) não há uma compreensão clara entre os estudos de risco e internacionalização. Além disto, se faz necessário analisar os riscos de internacionalização individualmente no mesmo segmento, ou seja, o risco intercultural, o risco cambial, o risco-país e o risco comercial, ao qual podem sofrer influências diferentes entre eles nas *hard* e *soft services* e *PSFs* que nenhum estudo fez tais análises até então¹. Em complemento, Ahmed e Brennan (2021, p. 28) afirmam que “focar uma região específica e uma categoria de indústria/setor/empresa pode contribuir para o conhecimento teórico de forma incremental”.

Portanto, esta tese fundamenta que a discussão não deve se basear somente na incapacidade de exportação ou na adoção de um modo de entrada para a redução do risco para

¹ Pesquisa realizada no Web of Science com os termos “internationali*” AND “service” AND “risk” em 13 de outubro de 2022.

as *soft services* e *PSFs*. Ao contrário, precisa reconhecer os seguintes pontos: (1) a distinção do processo de internacionalização entre a manufatura e a prestação de serviço, assim como a distinção do processo de internacionalização entre os diversos tipos de segmento das próprias prestadoras de serviços (não analisando somente um segmento); (2) analisar o risco não como algo genérico, mas especificar quais riscos percebidos as *soft services* e *PSFs* sofrem mais relevância em comparação com as *hard services*; (3) a incapacidade de exportação por causa da intangibilidade dos serviços das *soft service* e *PSFs* não significa, possivelmente, a adoção de um risco maior na internacionalização delas e (4) oferecer um framework para a sustentação das argumentações propostas para uma contribuição teórica e prática. Esses itens anteriores foram analisados com o intuito de avançar na literatura conforme a argumentação de Ahmed e Brennan (2021) ao mencionar que há uma barreira para o desenvolvimento de uma boa teoria nos negócios internacionais pela predominância de amostras em pequenas e médias empresas e com foco no setor de alta tecnologia. Por este motivo, as amostras não devem ser limitadas por tamanho, idade ou um setor específico.

Cho (2021) argumenta que a lacuna entre a teoria e a prática da internacionalização das prestadoras de serviços ainda é grande. Assim, justifica-se este estudo no aprofundamento de tais temas e que podem emergir novos conceitos no campo de pesquisa, como por exemplo, a literatura não aborda conceitos de empresas que demoram para se internacionalizar – opostamente às *Born Global* ou *New International Venture* – mas que não seguem as etapas incrementais do Modelo de Uppsala, ou seja, empresas que demoram para se internacionalizar, mas tendo o seu primeiro modo de entrada o IDE.

Grönroos (2016, p. 131) apresenta que “o desenvolvimento da digitalização abre oportunidades de pesquisa interessantes para entender as opções atuais e futuras de internacionalização de serviços”. Pois o progresso das tecnologias de comunicação tem mudado radicalmente os negócios internacionais (Błaszczyk et al., 2023), os quais as redes digitais podem se tornar um meio essencial para a internacionalização das empresas (Banalieva e Dhanaraj, 2019).

Por fim, ao analisar os quatro tipos de riscos internacionais separadamente pode-se ter informações relevantes para a tomada de decisão dos gestores das *soft services* e *PSFs* ao entrarem no mercado internacional, possibilitando um aumento da participação das prestadoras de serviços brasileiras no mercado mundial.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

A tese está estruturada em cinco partes. Na primeira, apresenta-se a introdução, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos como já visto anteriormente. Na segunda parte apresenta-se a revisão da literatura, a qual compreende a internacionalização de empresas, a internacionalização das prestadoras de serviços, os riscos de internacionalização e suas influências nas prestadoras de serviços e, por último, a intangibilidade, inseparabilidade e incapacidade de exportação. Na terceira parte são apresentados a metodologia do estudo. Apresenta-se os resultados e discussões na quarta parte e as considerações finais na quinta parte.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

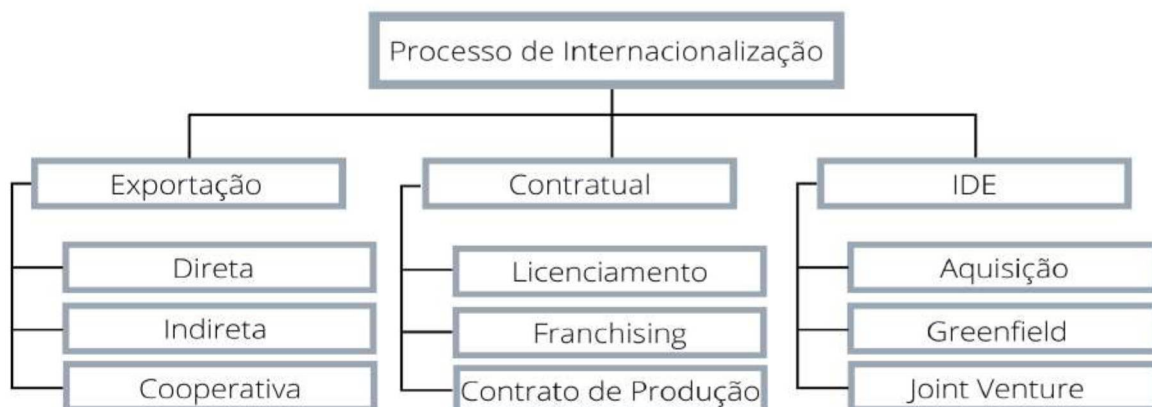
Este capítulo apresenta os conceitos que sustentam esta pesquisa: (1) internacionalização de empresas, (2) internacionalização de empresas de prestação de serviço, (3) os riscos de internacionalização e suas influências nas prestadoras de serviços e (4) intangibilidade, inseparabilidade e incapacidade de exportação.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

O processo de internacionalização refere-se ao movimento das empresas para além das fronteiras do seu país de origem (Cryrino & Barcellos, 2006), ao qual podem ser atividades relacionadas aos ativos tangíveis, intangíveis, transferência de gestão de recursos, filosofia e práticas organizacionais (Boddewyn et al., 2004).

Rocha e Almeida (2006) classificam o modo de entrada de internacionalização de empresas em três etapas distintas, sendo elas: Exportação, Contratual ou Licenciamento e Investimento Direto Estrangeiro (IDE), conforme apresentado na figura 1. O modo de entrada por exportação “é aquela em que os produtos finais ou intermediários de uma empresa são fabricados fora do país de destino e posteriormente transferidos para este” (Rocha e Almeida, 2006, p. 8) e considerado o modo de entrada mais comum e menos complexo quando uma empresa inicia o processo de internacionalização. A exportação propicia um risco menor comparado aos outros modos de entrada e, normalmente, utilizada para buscar conhecimento daquele mercado estrangeiro (Chesenik et al., 2011) e quando as empresas exportadoras precisam fazer investimentos de ativos em ambiente político incertos, as empresas buscam atividades inovadoras para mitigar o declínio das exportações (Zhou & Lee, 2023). Avlijaš et al. (2023) apresentam que as pequenas exportadoras são atores importantes no comércio internacional, Conconi et al. (2016) complementam que 85,90% das empresas que atualmente possuem subsidiárias no mercado internacional precederam por exportações.

A exportação pode ocorrer de três maneiras, indireta, direta e cooperativa. Segundo Rocha e Almeida (2006) a exportação indireta utiliza um intermediário que geralmente é um agente ou distribuidor, ao qual a atividade burocrática da exportação é realizada no país de origem do exportador. Já a exportação direta, o intermediário está localizado no país destino e não no país onde a empresa está sediada e por fim, a exportação cooperativa é uma modalidade de exportação que fica entre as duas (Ciešlik et al., 2024; Rocha & Almeida, 2006).

Figura 1.*Processo de internacionalização*

Fonte: Adaptado de Rocha e Almeida (2006)

A entrada Contratual é caracterizada pela associação não patrimonial de longo prazo entre uma empresa internacional e uma empresa licenciada, que tem como principal característica a transferência de tecnologia, conhecimento ou práticas organizacionais (Arruda et al., 1996; Rocha & Almeida, 2006), caracterizando-se assim na diferença entre a exportação, que é o envio de produtos para outros países (Cyrino & Barcellos, 2006).

Segundo Rocha e Almeida (2006) os modos contratuais são: (1) Licenciamento: caracterizado por uma transação intangível de baixo envolvimento e baixo controle que não demanda muitos recursos da organização, tais como marca, know-how e P&D; (2) Franchising: um contrato ao qual o franqueador cede os direitos de uso da marca e do know-how para o franqueado por meio de pagamento de royalties e (3) Contrato de Produção: quando uma empresa atua como subcontratada da outra empresa, sob a marca da contratante.

O Modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977; 2009) considera o modo de entrada no mercado internacional como etapas incrementais, ou seja, o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) é considerada a última etapa do processo de internacionalização. Pois o modo de entrada através do IDE é considerado após adquirir experiências nos mercados estrangeiros mediante a exportação e contratual, já que o IDE tem um maior contato com a cultura estrangeira e investimento em ativos – subsidiárias no exterior (Johanson & Vahlne, 1977), ou seja, o IDE é representado por uma entrada de modo patrimonial (*equity*). Blonigen (2005) argumenta que o modo de entrada por IDE é preferido quando as empresas não podem arriscar em perder um conhecimento específico - tais como tecnologias, habilidades gerenciais e conhecimento

qualificado - o que se torna uma estratégia com um controle efetivo maior para a gestão da organização (Chang & Rosenzweig, 2001), ao qual é o modo de entrada de maior risco para a empresa. Contudo, Magazzino e Mele (2022, p. 2) argumentam que com a coordenação política adequada, o IDE “pode ser considerado um elemento crucial para a integração econômica internacional, uma vez que cria ligações diretas, estáveis e duradoras entre as economias de diferentes países”. Wang et al. (2020) complementa que o IDE tem um efeito positivo na produtividade das empresas, pois as empresas internacionais tendem ter gestão mais avançadas e níveis mais elevados de equipamentos e tecnologias, no qual aumentam as suas rentabilidades.

O IDE pode ser realizado por modo de decisão de controle integral (aquisição e *greenfield*) ou pelo controle parcial (joint-venture). Aquisição refere-se à compra de uma empresa existente localizada no exterior, enquanto *greenfield* refere-se à criação de uma nova fábrica se a empresa preferir começar do zero no exterior. Os modos de entrada são estratégicos e cada modo oferece benefícios e riscos específicos (Johanson & Valhne, 2009). As aquisições são a maneira mais rápida de estabelecer uma presença significativa em um mercado estrangeiro, mas existem desafios pós-aquisição, incluindo o risco de pagamentos a maior, não valorização total dos ativos adquiridos e integração cultural (Chang & Rosenzweig, 2001). Os investimentos *greenfield*, por outro lado, podem gerenciar melhor uma subsidiária local, mas demoram mais para se configurar e exigem melhor provisão de conhecimento específico (Chang & Rosenzweig, 2001).

Chan e Rosenzweig (2001) argumentam que o controle parcial é o agrupamento dos ativos de duas ou mais empresas em uma entidade conjunta ou separada, também conhecida como joint venture. De acordo com diretrizes específicas em alguns países, como a China, as joint ventures são a única maneira de entrar no país, onde o próprio governo detém o restante da empresa (Chang & Rosenzweig, 2001). Segundo Blonigen (2005), as joint ventures são uma forma de compartilhar o risco e possuir os recursos disponíveis dos sócios, mas também têm a complicação de administrar sócios com interesses divergentes ao longo do tempo.

Diante do exposto, percebe-se os diversos modos de entrada no mercado internacional, mas o processo de internacionalização nem sempre são ações planejadas, ou seja, as empresas podem atender o mercado estrangeiro por improvisação, quando o conhecimento do mercado era insuficiente e operando sob altas incertezas sob a cultura local (Sarasvathy, 2001; Hilmersson et al., 2020).

Com uma abordagem diferente do Modelo de Uppsala, a rápida internacionalização conhecida como *Born Global* e/ou *New International Venture* são empresas que se

internacionalizam logo após a sua fundação, podendo variar de um até cinco anos após a abertura, e não se limitam em questões de distância psíquica ou cultural em relação ao seu mercado de origem (Cavusgil & Knight, 2015; Oviatt & McDougall, 2005), os fundadores vejam o mercado internacional como se fosse um mercado só (Chetty & Campbell-Hunt, 2004), possuem maiores tolerâncias ao risco (Rumyantseva & Welch, 2023; Zahra & George, 2002), mas possuem uma dependência maior de recursos para progredir no processo de novos produtos (Rumyantseva & Welch, 2023).

Não há um consenso na literatura de negócios internacionais referente a classificação das born global, mas mediante uma revisão realizada por Dib, Rocha e Silva (2010) as principais características das born global são: (1) Data de fundação - as born global começaram a operar depois de 1990; (2) tempo entre a fundação e o início das atividades internacionais - de dois à seis anos; (3) Relevância das atividades internacionais da empresa (percentual das vendas internacionais) - um percentual superior de 25% a 75% dependendo do mercado doméstico da empresa, ou seja, para mercados domésticos maiores, uma taxa superior a 25% nas vendas internacionais e para mercados domésticos menores, como por exemplo a Nova Zelândia, uma taxa superior a 75% e (4) Escopo geográfico das atividades internacionais (a quantidade de países que a empresa negocia e a extensão geográfica das atividades internacionais): um ou poucos mercados internacionais (Sharma & Blomstermo, 2003); mercados internacionais na mesma região do planeta ou mercados internacionais em diferentes regiões do planeta (Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Gabrielsso et al., 2004; Gabrielsson, 2005). Portanto, percebe-se que cada empresa pode possuir níveis de internacionalização diferentes umas das outras.

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

As empresas de prestação de serviços “têm desempenho intangível e requerem um maior envolvimento do cliente no processo produtivo”, assim como o serviço não pode ser armazenado e há uma simultaneidade na produção e consumo (Elango et al., 2013, p. 756). Os serviços têm características únicas que influenciam sua internacionalização e que se diferenciam das empresas manufaturas e entre as próprias empresas de prestação de serviço (Lovelock & Yip, 1996; Westhead et al., 2001), como por exemplo, algumas prestadoras de serviços não têm a capacidade de exportar, já outras têm (Javalgi et al., 2003).

Erramilli (1990) classifica as empresas de serviço em duas, sendo elas: *hard services* e *soft services*. As *hard services* são os serviços que a produção e o consumo podem ser totalmente dissociados, ao qual pode ser exportado, ou seja, muito semelhante com as empresas manufaturas (Erramilli, 1990; Lee & Jang, 2010; Sepulveda, 2014), exemplo de *hard services* são: Arquitetura, Consultoria de Engenharia, Serviços Financeiros, Serviços de Informação, Pacotes de Software e Pesquisa e Desenvolvimento.

Contudo, diferentemente das *hard services*, “essa dissociação não é possível para as *soft services*” (Erramilli, 1990, p. 57). Os autores Rhian et al. (1992, p. 73) definem *soft services* como “organizações com relativamente poucas transações, altamente customizadas, orientadas a processos, com tempo de contato relativamente longo, com maior valor agregado no front office, onde considerável julgamento é aplicado para atender às necessidades do cliente”. Assim, as *soft services* são visivelmente diferentes das empresas manufaturas e não conseguem exportar, o que limita as opções para o processo de internacionalização para as *softs services*. A produção e o consumo nas *soft services* são simultâneas, ao qual a empresa e o cliente precisam ter uma estreita proximidade física entre eles (Erramilli, 1990; Sepulveda, 2014; Sivakumar et al., 2014) e os serviços são totalmente customizados para cada cliente. Exemplo de *soft services* são: Aluguel de Automóveis, Consultoria de Gestão, Hotelaria, Segmentos de Hospedagem, Saúde, e Processamento de Dados Personalizados.

Liu et al. (2023) argumenta que a especificidade da cocriação do serviço requer uma proximidade com o cliente, ao qual a proximidade levanta um questionamento importante ao prestador de serviço de quando estabelecer unidade de serviços no mercado internacional. Contudo, Liu et al. (2023) dá algumas alternativas como a terceirização, serviço remoto e viagens quando o serviço for necessário.

Parada, Alemany e Planellas (2009) identificam o processo de internacionalização das prestadoras de serviços em três etapas sequenciais, sendo elas: (1) constroem suas capacidades dentro do mercado doméstico, posteriormente (2) começam a expandir para o mercado internacional mediante pequenas aquisições ou alianças e por fim (3) entrada em larga escala. No entanto, percebe-se que a primeira etapa ainda não constitui o início do processo de internacionalização e ao realizar a segunda etapa, mesmo sendo pequenas aquisições, já é considerado um IDE, ou seja, o processo de internacionalização de maior contato com o mercado internacional. Portanto, as *soft services* acabam tendo que escolher o modo de entrada IDE como seu primeiro estágio no mercado internacional pela sua incapacidade de exportação já que a produção e o consumo são simultâneos.

Outro motivo das *soft services* realizarem o processo de internacionalização por IDE e não por contratual é pelo alto custo da transação ao transferir a propriedade intelectual para terceiros (Goerzen & Makino, 2007), assim, as *soft services* preferem o modo de entrada no mercado internacional de pleno controle (Erramilli & Rao, 1993). Bao et al. (2012, p. 88) argumentam que “o *franchising* não tem sido popular nos serviço [...] o licenciamento é bastante raro em serviços”, pois parceiros confiáveis são mais críticos em operações por meio de terceiros. As agências de publicidade e consultorias preferem se internacionalizar através do controle total e não por meio de parcerias, para não expor suas metodologias e capital relacional aos seus concorrentes (Grosse, 2000).

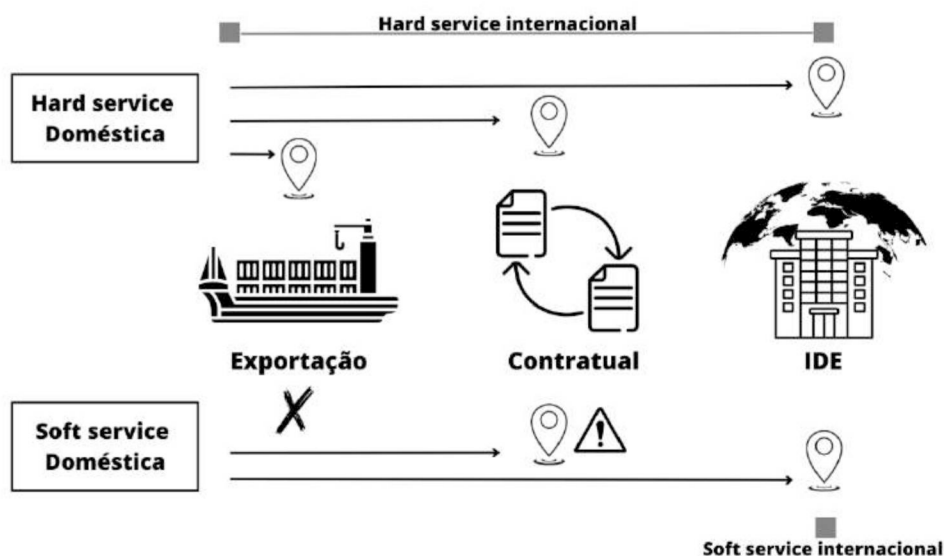
Sanchez-Peinado e Pla-Barber (2006) apresentam que as empresas de serviços intensivas em conhecimento (*soft service* e *PSFs*) preferem usar modos de entradas internacionais de maior controle, tais como o investimento direto estrangeiro, ao contrário das empresas de serviços intensivas em capital (*hard service*) que possuem modos de internacionalização semelhantes aos setores industriais. “Empresas de serviços intensivas em capital empregam modos de entrada flexíveis, que permitem respostas rápidas às mudanças tecnológicas no novo setor” (Sanchez-Peinado e Pla-Barber, 2006, p. 229). Enquanto as empresas de serviços intensivas em conhecimento estão sujeitas à maiores riscos de apropriação indevida do know-how (Sanchez-Peinado e Pla-Barber, 2006), ao qual dificulta modos de entrada flexíveis e respostas rápidas para a internacionalização.

No mesmo sentido, Cavusgil et al. (2020, p. 383) apresentam que “cerca de metade dos acordos de terceirização [global] são encerrados antes do planejado”, pois a terceirização global envolve alguns riscos como: complexidade da terceirização em outro país, baixa qualificação dos trabalhadores, sistema jurídico fraco e entre outros fatores ambientais do local de destino.

Ekeledo e Sivakumar (2004) argumentam que a opção pelo controle compartilhado ocorre quando a empresa precisa de recursos complementares das que já possuem, assim a figura 2 apresenta o processo de internacionalização das *hard* e *soft services*.

Figura 2.

Processo de internacionalização das hard e soft services



Rammal et al. (2022) afirmam que com o avanço da tecnologia, possibilitou a dissociação da produção e consumo das prestadoras de serviço, ao qual possibilitou a exportação. No entanto, os autores não deixam claro se estão referindo à *hard* ou *soft services* no estudo de 2022. Em estudos anteriores, Rammal e Rose (2014) apresentam o mesmo argumento anterior e dão como exemplos que o uso da internet pôde facilitar o surgimento de bancos inteiramente on-line, sem agências físicas, ou ainda o *Software as a Service* (SaaS), ou seja, os autores estão se referindo à *hard services* e não à *soft services*.

Enquanto Erramilli (1990) trabalham em uma divisão dicotômica entre *hard* e *soft services*, ou seja, as prestadoras de serviços se classificam dentro de uma ou outra, Vandermerwe e Chadwick (1989) ampliam essa classificação para seis setores diferentes, possibilitando desmembramento maior entre as próprias empresas de serviços.

Vandermerwe e Chadwick (1989) apresentam uma matriz em que as dimensões são Envolvimento Relativo dos Bens e Grau de Interação entre Consumidor e Produção, aos quais dividem-se em três grandes grupos como: Serviços Puros, Serviços com Alguns Bens e Serviços Incorporados em Produtos e subdivide-se em seis setores de empresas de prestação de serviços, conforme apresentado na tabela 1.

Tabela 1.*Classificação de empresas prestadoras de serviços***GRAU DE INTERAÇÃO ENTRE CONSUMIDOR/PRODUÇÃO**

ENVOLVIMENTO RELATIVO DOS BENS	BAIXO		ALTO	
		SETOR 1		SETOR 4
	Serviço Puro Baixo em produtos	Entrega de correio doméstico		Engenharia Consultoria Publicidade Educação Seguro Medicina
	Serviços com alguns bens ou Entregues por meio de mercadorias	SETOR 2 Hóteis Frete Aéreo Frete em geral Varejo Correios em gerais		SETOR 5 Bancos Agência de Turismo Manutenções em gerais
	Serviços incorporados em produtos	SETOR 3 Software		SETOR 6 Televendas (automático) Diagnósticos Eletrônico

Fonte: Vandermerwe e Chadwick (1989).

De acordo com Vandermerwe e Chadwick (1989) o setor 1 é limitado no potencial de internacionalização em sua forma atual; o setor 2 tem alto potencial para se internacionalizar porque são levados facilmente ao mercado estrangeiro; o setor 3 são serviços que podem ser exportados de forma fácil e rápida; o setor 4 são os serviços tradicionais, ao qual a internacionalização dependerá na sua maior parte das pessoas envolvidas na prestação de serviço; a internacionalização no setor 5 depende das pessoas e dos bens, assim como um equilíbrio entre eles; por fim, o setor 6 tem um grande potencial de se tornar global.

Já os autores Patterson e Cicic (1995) argumentam que as empresas prestadoras de serviços se classificam de acordo com o grau de intangibilidade, os serviços puros, como por exemplo: Telecomunicações, Consultoria, Ensino e Diagnóstico Médico; e Serviços Incorporados em Produtos, como por exemplo: Software, Discos Compactos, Filmes e Restaurantes. Ao qual essa classificação se aproxima da *hard e soft services* de Erramilli (1990).

Knight (1999) elenca 15 diferentes tipos de empresas prestadoras de serviços, sendo elas: Serviços de Varejo, Bancos e Serviços Financeiros, Turismo e Atividades de Lazer, Publicidade, Hotelaria e Hospedagem, Seguros, Construção, Consultoria, Saúde, Restaurantes, Telecomunicações, Locação, Software, Manutenção/Reparação e Transportes/Aviação.

Tabela 2.*Tipos de serviços internacionais*

	1. Baseado em contato	2. Baseado em veículo de informação	3. Baseado em ativos	4. Baseado em objetos
O que atravessa a fronteira	Pessoas	Sinais Eletromagnético	Capital, princípios organizacionais	Objetos
Fatores críticos na internacionalização	Política de imigração/vistos	Políticas de fluxo de dados	Política de investimentos estrangeiras	Política comercial
Barreiras críticas para a internacionalização	Mobilidade	Transmissão	Investimento	Comércio
Variáveis críticas na transação	Comunicação cultural	Disponibilidade do transmissor/receptor	Políticas de igualdade de tratamento	Efeitos do país de origem
Força	Interação no local e ajustes possíveis	Facilidade teórica de acesso no mundo todo	Presença permanente	Objetos indistinguíveis
Fraqueza	Por razões econômicas, as pessoas são mais difíceis de mover do que os objetos	Limitada a informações / serviços baseados em comunicação	Fica a cargo das leis do governo anfitrião	Facilmente copiado
Exemplos	Gerenciamento de projetos, trabalho temporário	Corretora de seguros, serviços computacionais	Bancos e Hotéis	Software, transporte aéreo

Fonte: (Clark, Rajaratnam & Smith, 1996; Clark & Rajaratnam, 1999).

Outra classificação divide as empresas prestadoras de serviços em quatro grupos, sendo: (1) Baseado em Contato, (2) Baseado em Meios de Telecomunicações, (3) Baseado em Ativos e (4) Baseado em Objetos (Clark et al., 1996; Clark & Rajaratnam, 1999), ao qual está detalhado as suas características de internacionalização de cada grupo na tabela 2.

Os *Professional Service Firms (PSFs)* podem ser definidos mediante algumas características específicas, sendo elas: (1) conhecimento intenso, (2) baixa intensidade de capital e (3) força de trabalho altamente qualificada e seus exemplos de empresas são: Agências Imobiliárias, Arquitetura, Banco de Investimentos, Consultoria, Contabilidade, Corretora de Seguros, Empresas de P&D, Empresas de Recrutamento, Ensino e Educação, Esportes Profissionais, Hospitais, Legislação, Práticas Médicas, Produção de Mídia, Publicidade, Relações Públicas, Serviço Social e Serviços Atuariais (von Nordenflycht, 2010).

Uma das maneiras de internacionalização das PSFs é ‘seguir’ seus clientes no mercado internacional (Grönroos, 1999; Contractor, Kundu & Hsu, 2003), ou seja, utilizam de uma rede de relacionamento que já possuem no seu país matriz como estratégia (Prashantham et al., 2019).

Bao et al. (2012, p. 88) apresenta que “o primeiro grande cliente (multinacional) muitas vezes tem uma influência importante no desenvolvimento posterior do processo de internacionalização” das *PSFs*, assim elas possuirão uma relação de exclusividade com esse cliente multinacional (Salvoldi & Brock, 2019). Neste sentido, as *PSFs* podem se expandir com modo de entradas menos intensivas em recursos (Løwendahl, 2000).

Konan e Maskus (2006) realizam uma síntese dos quatro canais de transações dos serviços estipulados no Acordo Geral sobre Comércio de Serviços (AGCS) da Organização Mundial do Comércio (OMC) em 1995 na Tunísia. A AGCS classificou as prestadoras de serviços em 4 modos diferentes, sendo eles: (1) No modo 1, o prestador de serviço não sai do seu país de origem, ou seja, os serviços são prestados virtualmente; (2) No modo 2, o prestador de serviço não sai do seu país de origem, mas o cliente precisa viajar para o país do prestador de serviço, alguns serviços nesse modo são turismo e educação superior; (3) No modo 3 já representa a ida do prestador de serviço para outro país, esse modo é representado pela abertura de uma subsidiária ou um escritório representativo em outro país, ou seja, quando realiza o IDE e (4) O modo 4 é representado pelo deslocamento de pessoas da prestadora de serviço do seu país origem para outros países para realizar o serviço, mas de modo temporário, retornando para o seu país de origem após finalizar o serviço. Contudo, Konan e Maskus (2006) mencionam que essa definição legal não corresponde com a prática.

Por fim, após uma exaustiva revisão na literatura, Silva et al. (2020) realizam as classificações de quatro novas taxonomias para as prestadoras de serviços, as quais as suas principais características estão representadas na tabela 3.

Tabela 3.

Taxonomias e exemplos de prestadoras de serviços

Cluster 1 - Grandes tradicionais	Empresas grandes e experientes internacionalmente; Modo de entrada de alto controle; Entram no mercado internacional para explorar e seguir seus concorrentes; Usam pouco a internet como meio de entrada internacional; Serviço com alto componente de tangibilidade, produção separada do consumo; Alto capital intensivo; Serviços padronizados com pouca diferenciação, preços altos. Exemplos de serviços: Transporte de passageiros ou carga (somente nesse cluster). Publicidade, Processamento de dados, Projetos de engenharia, Consultoria de gestão, Varejo, Desenvolvimento de software, Produção de programas de TV e Atacado.	Cluster 3 - Tradicionais solitários	Empresas médias e grandes, mas com menos parcerias internacionais; Não buscam o mercado internacional como forma de expansão; Serviços não adaptados para o mercado internacional; Produção e Consumo simultâneos; Preço baixos e serviço pouco diferenciado dos concorrentes. Exemplos de serviços: Escritório de advocacia/serviços jurídicos (somente neste cluster). Publicidade, Projeto arquitetônicos, Banco, Projetos de engenharia, Organizações de eventos, Manutenção de hardware, Consultoria de gestão, Produção de filmes, Varejo, Desenvolvimento de software, Produção de programas de TV.
Cluster 2 - Neófitos generalistas	Empresas de porte médio a grande, mas pouca experiência internacional; Modo de entrada de maior controle; Entram no mercado internacional para explorar; Serviços adaptados ao mercado internacional (mas não são diferenciados dos concorrentes) e baixo grau de separabilidade; Não tem um mercado nichado, é generalista; Possuem preços baixos. Exemplos de serviços: Desenvolvedores de jogos, Empresas de Pesquisa e Desenvolvimento (somente neste cluster). Publicidade, Projeto arquitetônicos, Comércio eletrônico, Projetos de engenharia, Organização de eventos, Agenciamento de cargas, Consultoria de gestão, Pesquisa de mercado, Gerenciamento de projetos, Desenvolvimento de software e Atacado.	Cluster 4 - Diferenciadores Ousados	Empresas que ganharam rapidamente experiência internacional; Serviços adaptados para o mercado internacional; Produção e consumo não são facilmente separados, serviços mais tangíveis; Modo de entrada raramente são de alto controle; Serviços mais voltados para nichos de mercado; Cobram preços mais elevados que os concorrentes e usam mais a internet para a internacionalização; Usam parcerias internacionais. Exemplos de serviços: Projetos arquitetônicos, Organização de eventos e Mediação financeira.

Fonte: Silva et al. (2020).

Silva et al. (2020) encontraram diferenças no desempenho internacional entre as diferentes tipologias de serviços. Enquanto o Cluster 2 (neófitas generalistas – estratégia de baixo custo) e o Cluster 4 (diferenciadores ousados – estratégia de diferenciação) apresentaram desempenhos positivos com a estratégia de adaptação dos serviços aos clientes, o Cluster 1 (grandes tradicionais – estratégia de alto preço) e o Cluster 3 (tradicionais solitárias – estratégia de baixo preço) apresentaram desempenhos negativos pelas inconsistências nas estratégias internacionais. Outro resultado dos mesmos autores que vai ao encontro com a teoria internacional de negócios é que a novidade das empresas está positivamente relacionada com o desempenho das mesmas, as quais foram confirmadas pelos Cluster 2 e 4 serem constituídos por empresas Born Globals.

Contudo, em mercados emergentes como o Brasil, um mesmo ramo de prestadora de serviço pode estar em diferentes clusters, como por exemplo: os bancos se enquadrando nos clusters 1 e 3 e as consultorias que aparecem nos clusters 1, 2 e 4 (Silva et al., 2020).

Inversamente o que a literatura de modo de entrada internacional sugere para as prestadoras de serviços, Silva et al. (2020) encontraram que as empresas de serviços usam todos os modos de entrada, até mesmo o contratual, mesmo sendo de maior risco para elas por estar expostas à perda da propriedade intelectual.

Como visto, há uma heterogeneidade entre as empresas de prestação de serviço. Desde as *hard services* que se aproximam mais com as empresas de manufaturas, pois há uma dissociação da produção e consumo e, portanto, conseguem exportar; as *soft services* que são um tipo de prestadoras de serviço mais puro, aos quais não há essa dissociação entre produção/consumo e não conseguem ter o estágio da exportação; classificações menos dicotômicas, que possibilitam as prestadoras de serviços se enquadrarem em seis setores diferentes e as PFS que possuem características mais específicas na prestação de serviço, com uma vantagem que podem seguir seus clientes nacionais no mercado internacional. Por causa dessa heterogeneidade, Morgan e Boussebaa (2015) relatam que há implicações significativas para as pesquisas sobre internacionalização de empresas de prestação de serviço. Este estudo preocupa-se em realizar uma análise individualizada entre as prestadoras de serviço, assim, as prestadoras de serviços incluídas neste estudo são apresentadas na tabela 4.

Tabela 4.*Empresas a serem consideradas no estudo*

Hard Service	Serviços com alguns bens	Soft Service	PSFs	
Consultoria de Engenharia	Agência de Turismo	Aluguel de automóveis	Agências imobiliárias	Recrutamento
Correios em geral	Reparações e Manutenção em geral	Consultoria de Gestão	Arquitetura	Relações Públicas
Frete em geral		Engenharia	Bancos de investimento	Seguro
Pesquisa e Desenvolvimento		Hotelaria	Contabilidade	Serviço Atuariais
Restaurantes		Legislação	Educação	Serviço Social
Serviços de Informação		Processamento de dados Personalizados	Esportes Profissionais	
Serviços Financeiros		Saúde	Hospitais	
Software			Publicidade	

Fonte: Baseado na teoria de Knight (1999), Vandermerwe e Chadwick (1989), Erramilli (1990), von Nordenflycht (2010) e Silva et al., (2020).

Percebe-se que é ampla a classificação das empresas de prestação de serviço no mercado internacional e cada classificação pode sofrer diferentes níveis de risco na sua operação, o que torna importante analisar o risco em suas diferentes identificações nessas classificações.

2.3 RISCOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO E SUAS INFLUÊNCIAS NAS PRESTADORAS DE SERVIÇO

A avaliação e gerenciamento do risco torna-se um fator diferencial para as organizações (Hardy & Maguire, 2016). O risco pode apresentar três facetas diferentes, sendo elas: (1) o risco como perigo, quando ocorre consequências negativas; (2) o risco como incerteza, quando as variáveis ou probabilidades são desconhecidas e, assim, não se pode medir e (3) o risco como oportunidade, quando ocorre retorno positivo (Hopkin, 2018).

Eduardsen e Marinova (2020, p.2) definem risco como o “grau em que os resultados potenciais de uma decisão são consequentes e incluem a probabilidade de sofrer perdas extremas”. Na literatura, a maior parte dos autores definem o risco mais como uma posição negativa do que positiva. Contudo, Damodaran (2007) argumenta que a exposição da empresa aos riscos pode acarretar potenciais perdas, mas por outro lado pode oferecer oportunidade.

A falta de conhecimento no mercado externo se torna uma das maiores dificuldades na expansão internacional das empresas (Figueira-de-Lemos et al., 2011), ao qual alguns empreendedores veem a internacionalização como mais arriscada (Alam et al., 2020; Jung et

al., 2018). Assim, pressupunha-se que a empresa assume um risco logo que se inicia as atividades em um mercado externo. Portanto, se o risco de internacionalização não fosse visto como oportunidade assim como proposto por Damodaran (2007), as empresas não assumiriam tais riscos.

Zanni (2013) aponta que uma das principais dificuldades enfrentadas pelas prestadoras de serviço no mercado internacional é a incerteza do cliente quanto ao prestador estrangeiro. Contudo, algumas estratégias são apresentadas como forma de minimizar essas incertezas, tais como:

reputação pessoal dos sócios, o capital relacional dos indivíduos que prestam o serviço, o histórico de sucesso em clientes admirados pela comunidade empresarial internacional, o tamanho do prestador de serviço, bem como sua ampla atuação geográfica e localização em países admirados pela comunidade empresarial. Além disso, a incerteza do cliente pode ser reduzida se o prestador de serviço tiver conhecimento das idiossincrasias do país hospedeiro ou dos processos e práticas específicas de clientes globais. Finalmente, os clientes tendem a se sentir menos desconfortáveis na contratação de um novo prestador de serviço quando este internaliza suas atividades (Zanni, 2013, p. 198).

Neste sentido, faz-se necessário elencar os principais riscos no mercado internacional, sendo eles: (1) teoria macroeconômica; (2) Distância Cultural; (3) risco político; (4) Distância Psíquica; (5) riscos econômicos, tecnologia e operação, financeiro, social e político; (6) risco de marginalização; (7) risco de não alianças; (8) risco de oportunismo; (9) riscos de terceirização internacional, inexperiência dos executivos e falta de controle sobre as operações e (10) riscos intercultural, cambial, país e comercial, conforme apresentado na tabela 5.

A teoria macroeconômica sugere que as empresas irão investir em outros países se tiverem uma taxa de lucro maior comparado a um projeto de investimento alternativo no país matriz e com uma vantagem comparativa (Kojima, 1973). A teoria macroeconômica ainda possui a vertente da taxa de câmbio e da diversificação da carteira.

O risco cambial explica os fluxos do IDE, aos quais as organizações tendem a investir em países com moedas fortes (Aliber, 1970) ou fazem aquisições internacionais em países com moedas depreciadas (Blonigen, 1997) e a incerteza na taxa de câmbio afeta o retorno esperado pela organização (Dixit & Pindyck, 1994). Segundo Hutson e Liang (2014) as organizações podem diversificar os investimentos em diversas moedas para diminuir a exposição do risco cambial. Lee (1990) especifica que o IDE está sujeito ao efeito da decisão sobre o valor do capital, ou seja, quando a organização investe em outro país para adquirir um capital intangível, como por exemplo o know-how.

Tabela 5.*Riscos de internacionalização*

Riscos da internacionalização	Conceito	Autores
Comercial	Fraqueza das alianças, intensidade competitiva, problemas operacionais e estratégicos	Cavusgil et al., (2010; 2016; 2019)
País	Questões governamentais, sociais e políticas (risco do país)	
Intercultural	Questões éticas, culturais e de cultura organizacional	
Cambial	Imposto estrangeiro, preço, inflação e exposição monetária	
Distância cultural	As diferenças entre as culturas criam barreiras que dificultam as relações comerciais, porém só é possível verificar se tais diferenças se tornariam distâncias após o contato das culturas.	Shenkar (2012)
Distância Psíquica	"Como a soma de fatores que impedem o fluxo de informações de e para o mercado. Exemplos são diferenças de idioma, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial" (1977, p. 24)	Johanson e Vahlne (1977, 2009)
Econômico	"Risco econômico é a possibilidade de que eventos econômicos tenham efeitos drásticos no ambiente de negócios de um país na medida em que prejudiquem o lucro ou outros objetivos de negócios" (p. 140)	Semnani Kenlind et al., (2015)
Tecnológico e Operacional	"Procedimentos operacionais internos da firma nas áreas em que questões operacionais (tanto técnicas quanto administrativas) são ampliadas ao lidar com parceiros ou clientes estrangeiros" (p. 140)	
Financeiro	As empresas podem estar expostas ao risco financeiro a partir de três aspectos principais que são: Riscos de Taxa de Câmbio, Risco de Financiamento e Meios de Pagamento Internacional	
Social	"Efeito das ações de ativistas sociais, ambientais ou culturais na sociedade anfitriã que podem ter efeito negativo na operação de empresas estrangeiras" (Ling e Hoi, 2006, p. 140 apud Semnani Kenlind et al., 2015)	
Político	Ações discriminatórias ou arbitrárias tomadas por governos nacionais ou internacionais	
Inexperiência dos executivos	"Uso de métodos inadequados de comunicação, controle e gestão no mercado externo" (p. 227)	Fadil e St-Pierre (2016)
Falta de controle sobre as operações	"Problemas na aplicação de certas práticas de gestão e controle de qualidade, dificuldades devido a diferentes percepções de qualidade e detalhes" (p. 227)	
Modelo Macroeconômico	Lucro, taxa de câmbio e diversidade da carteira.	Aliber (1970) e outros
Marginalização	"A ameaça potencial enfrentada pelas empresas internacionalizadas pela qual essas empresas podem perder o controle sobre suas próprias empresas ou perder suas identidades originais e, portanto, são marginalizadas tanto no país de origem quanto nos países locais" (p. 55) (mais comum em empresas chinesas)	Ma e Yang (2012)
Não alianças*	Aliança como forma de compartilhar riscos. As empresas "buscaram os parceiros ideais no momento certo para acessar juntos os mercados globais" (p. 193)	Franco e Haase (2016)
Oportunismo	"Investir em funções de controle do mercado local é uma forma de evitar o comportamento oportunista de contrapartes empresariais estrangeiras" (p. 6)	Hanell e Nordman (2018)
Política e Jurídica	"Incerteza eleitoral, riscos de conflito, agitação social, corrupção, instabilidade política, qualidade das instituições no país anfitrião, risco de inadimplência da dívida soberana e imperfeições do mercado" (p. 1)	Giambona et al., (2017)

*No artigo original é trabalhado como 'compartilhamento de riscos com alianças', neste estudo adaptou-se a riscos de não alianças.

Fonte: Adaptado de Radael et al. (2023).

As multinacionais possuem um risco sistemático mais baixo, na maioria das vezes, pela diversificação em vários mercados internacionais comparado com as empresas domésticas (Siegel et al., 1995), possuem um custo de capital reduzido (Mihov & Naranjo, 2019) e um retorno esperado maior (Berril et al., 2019). Contudo, Grosse e Treviño (1996) argumentam que o modelo macroeconômico é um modelo limitado na explicação do IDE, ao qual não é uma teoria abrangente. Neste sentido, apresentar-te-á outros determinantes no IDE, tais como variáveis políticas, culturais, entre outras, aos quais relacionam-se como riscos no processo de internacionalização.

A Distância Psíquica é a soma dos fatores (linguagem, religião, cultura, educação e prática de gestão) que evitam o fluxo de informação entre e para o mercado (Johanson & Vahlne, 1977), ao qual se torna um importante obstáculo para a decisão da internacionalização da organização. Assim, quanto maior a distância psíquica entre dois países, menor seria a propensão de investimento (Johanson & Vahlne, 1997, 2009; Souza & Bradley, 2006) e um maior risco incorrido na operação. Portanto, a distância psíquica implica o tipo de modo de entrada no comércio internacional das organizações, assim como priorizaria uma hierarquia na escolha dos países de destino (Dow & Karunaratna, 2006).

Em complementação a Distância Psíquica, a Distância Cultural pressupõe que as diferenças entre as culturas criam barreiras que dificultam as relações comerciais, mas só pode ser verificado se tais diferenças tornam-se distâncias após o contato entre as culturas mostrando se são contrapostos, complementares ou se são indiferentes em relação uns aos outros em relação ao IDE (Shenkar, 2012). Assim, uma maior Distância Cultural entre dois países pode se tornar um risco maior na internacionalização das organizações, já que possuem características culturais distantes um do outro, ao qual pode afetar os negócios.

Por outro lado, o risco político são “ações governamentais que interferem nas operações comerciais” (Psychogios & Koutsoukis, 2018, p. 18), ao qual ocorre a partir de eventos de natureza política. Giambona et al. (2017) demonstra que os executivos deixam de realizar o IDE em países politicamente arriscados como forma de gerenciar o risco político. Como medidas objetivas para analisar o risco político são analisadas as seguintes variáveis: incerteza eleitoral, riscos de conflito, agitação social, corrupção, instabilidade política, qualidade das instituições no país anfitrião, risco de inadimplência da dívida soberana e imperfeições do mercado (Giambona et al., 2017). Quer, Claver e Rienda (2007) mencionam que o risco político e o risco cultural são elementos institucionais do país.

Semnani Kenlind et al., (2015) retoma alguns riscos da internacionalização, tais como: (1) econômico – relacionado à eventos econômicos que afetam os lucros das organizações; (2) tecnológico e operacional – referente à procedimentos operacionais técnico e administrativo com parceiros/clientes estrangeiros; (3) financeiro – quanto as organizações estão expostas ao risco da taxa de câmbio, financiamento e meios de pagamentos internacionais; (4) social – relacionado às ações ativistas ou culturais no país destino e (5) político - ações discriminatórias ou arbitrárias tomadas por governos nacionais ou internacionais. Algumas medidas de gestão de risco são tomadas para mitigar tais riscos, contudo algumas são incontrolláveis e não podem ser gerenciadas pelas organizações (ver medidas de gestão de risco em Semnani Kenlind et al., 2015, p. 149).

Outro risco de internacionalização é apresentado por Ma e Yang (2012) ao qual argumentam que as empresas internacionalizadas estão expostas ao risco de marginalização, ou seja, quando a empresa perde a sua identidade original tanto no mercado doméstico quanto no mercado internacional a partir da perda do controle da empresa. O risco de marginalização, mais comum para as empresas chinesas, ocorre quando a empresa muda seu país de registro, estrutura de propriedade, prática de gestão, operações comerciais e perdem mais que 50% do controle e assim não são mais reconhecidas pelo seu Governo, sendo considerada outsiders pelos países de origem e destino.

O compartilhamento do risco com alianças estratégicas com parceiros ideais no momento certo pode ser um mecanismo eficiente para a expansão no mercado internacional (Franco & Haase, 2016), assim a aliança pode reduzir o risco no processo de internacionalização.

Outro risco que as organizações sofrem ao se internacionalizar é o risco do oportunismo, ou seja, a busca pelo interesse próprio (Williamson, 1975). Hanell e Nordman (2018, p. 6) especifica que “o oportunismo é gerenciado pelo desenvolvimento da confiança mútua em um relacionamento comercial”. Assim, uma menor distância psíquica pode reduzir os riscos de oportunismo para os parceiros e, provavelmente, facilitará a cooperação e construção da confiança (Hanell & Nordman, 2018).

Fadil e St-Pierre (2016) realizaram um estudo sobre a gestão de risco na terceirização internacional, inexperiência dos executivos e falta de controle sobre as operações foram alguns riscos observados no estudo. A inexperiência e falta de conhecimento gerencial dos executivos causam alguns riscos como: escolha do fornecedor errado; uso de métodos inadequados de comunicação, controle e gerenciamento; custos de prospecções maiores e uma fase de

investigação mais longa que o esperado (Fadil e St-Pierre, 2016). A falta de controle sobre as operações pode causar atrasos na produção, problemas no gerenciamento do estoque, atrasos no transporte e maiores custos na logística (Fadil e St-Pierre, 2016).

Cahen et al. (2016) analisam que os obstáculos de internacionalização das novas empresas de bases tecnológicas são as barreiras institucionais, barreiras de capacidade organizacionais e barreiras de recursos humanos. Contudo, para essas empresas se tornam mais desafiador a internacionalização, já que precisam ter o diferencial tecnológico no país de origem para poder atender o mercado externo, enquanto outras empresas atendem o mercado estrangeiro para buscar novas fontes de tecnologias nos países de destino.

Este estudo reconhece a importância dos riscos elencados anteriormente, mas optou-se por um bloco de constructos de um mesmo autor que abrangesse os principais riscos para a internacionalização. Assim, optou-se pelas classificações de Cavusgil et al. (2019), ao qual mencionam que os quatro principais riscos da internacionalização são: (1) risco intercultural, referente à cultura e particularidades da gestão organizacional do país anfitrião; (2) risco cambial (risco financeiro), envolve taxas, inflação e exposição monetário internacional - são os riscos mais comuns que as empresas estão sujeitas ao se internacionalizar; (3) risco-país (risco político), se aplicam as questões governamentais, sociais e políticas e (4) risco comercial – relaciona-se aos problemas operacionais e estratégicos nas alianças internacionais e a intensidade da competitividade.

Proposição 1: O risco de internacionalização percebido nas *soft services/PSFs* é igual e/ou menor em comparação às *hard services*.

2.3.1 Risco intercultural

“A cultura incorpora tanto os elementos objetivos quanto os subjetivos”, os elementos objetivos são artefatos físicos como arquitetura e programa de TV e os elementos subjetivos são normas, valores e crenças (Cavusgil et al., 2010, p. 98). Os elementos subjetivos são os mais difíceis de serem identificados e diferenças como linguagem, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial causam uma distância psíquica nos negócios internacionais entre os países (Johanson e Vahlne, 1977; 2009).

Cavusgil et al. (2019, p. 95) definem risco intercultural como “uma situação ou evento em que um mal-entendido cultural põe em jogo algum valor humano. Mal-entendido e falha de comunicação surgem porque as pessoas têm valores e expectativas diferentes”. Pois as

diferenças entre linguagem, sistemas de valores, crenças e comportamentos singulares influenciam as dimensões dos negócios internacionais, ou seja, afetando a comunicação direta entre as partes e caracterizando um risco para a organização (Cavusgil et al., 2019). A má interpretação cultural torna-se relevante ao modo que um simples gesto em um país pode ter significado diferente em outro país, ocasionando, assim, uma falha na negociação entre as empresas (Cavusgil et al., 2019).

Hofstede et al. (2010) realizam um amplo estudo classificando os países em seis dimensões de valores culturais, tais como: (1) Distância do Poder – identifica a distribuição desigual de poder entre as pessoas em uma sociedade, as sociedades com menor distância de poder lidam melhor com a desigualdade do que as sociedades com maior distância de poder; (2) Individualismo ou Coletivismo – mede a preferência de um indivíduo por uma estrutura frouxamente unida ou bem unida na sociedade; (3) Masculinidade ou Feminilidade – significa preferências individuais por uma sociedade competitiva ou orientada para o consenso; (4) Aversão à Incerteza – representa o grau de comportamento de risco dos indivíduos, em que são mais ou menos tolerantes ao risco; (5) Orientação a longo prazo – representam se os indivíduos preferem uma abordagem normativa ou pragmática; e (6) Indulgência ou Restrição – mede como uma sociedade permite ou restringe a gratificação por meio de normas sociais frouxas ou rígidas, respectivamente. Essas dimensões explicam as diferenças culturais de uma sociedade nacional.

As diferenças entre as culturas dos países tornam-se um risco nos negócios internacionais já que as organizações estão inseridas em um ambiente diferente da matriz e esse risco da diferença cultural se expõe quando realiza um IDE. Cavusgil et al. (2019) especificam que a cultura é um elemento muito difícil de se identificar por ser mais subjetivo em comparação às questões políticas, jurídicas e econômicas. Os autores complementam que essa dificuldade parte da orientação etnocêntrica, ao qual julgamos a outra cultura a partir da nossa cultura.

Uma das possíveis estratégias para mitigar o risco intercultural seria a aculturação, o processo de ajuste a adaptação na cultura estrangeira por parte da organização e seus gestores. Contudo, não é um processo simples já que a cultura tem muitos elementos subjetivos e parte da orientação etnocêntrica. Cavusgil et al. (2019) mencionam que a organização pode ter uma vantagem competitiva se tratar de forma eficaz a interface intercultural. Assim, “compreender particularidades do outro país no que diz respeito aos padrões culturais, ao comportamento do consumidor, ao ambiente institucional, entre outras” (Tanure & Duarte, 2006, p. 206) pode reduzir o risco intercultural.

Findlay et al. (2021) apresentam que as prestadoras de serviços “testam a aplicação de seu conhecimento existente entrando em mercados onde a natureza de trabalho é semelhante à doméstica”, aos quais conseguem ganhar experiências internacionais nos mercados que operam.

Como as empresas de prestação de serviços são classificadas, de modo geral, em *hard* e *soft services* e as *soft services* possuem uma intangibilidade maior, já que o processo de produção e consumo são inseparáveis e necessita uma customização juntamente com o cliente, uma previsão seria considerar o risco intercultural como barreira para a internacionalização dessas empresas.

Elango et al. (2013) argumentam que justamente pela produção e o consumo serem inseparáveis para algumas empresas de prestação de serviço, o risco da internacionalização é maior quando as empresas aumentam sua exposição nos mercados internacionais e não possuem alta conectividade e compreensão com a cultura local. Os resultados de alguns estudos mostraram que a “diversificação internacional está negativamente relacionada ao desempenho ajustado ao risco, indicando que gerenciar as operações de serviços entre as nações é complicado e pode levar a armadilhas para as empresas” (Elango et al., 2013, p. 771).

Associando-se com o risco intercultural, as empresas podem sofrer segundo Zaheer (1995) o risco da responsabilidade do estrangeiro (*liability of foreignness*), pelo fato de ser estrangeiro e não compreender as regulamentações próprias do país anfitrião, assim como não possuir uma rede de contatos locais, o que pode dificultar a prosperidade dos negócios.

A responsabilidade do estrangeirismo refere-se à dificuldade de um indivíduo/empresa ser de outro país de acolhimento, ou seja, quando possui diferença de idioma, cultura, tradições, normas institucionais e leis. “Estrangeiros são menos capazes de lidar com situações locais” (Mata & Alves, p. 2018), esse indivíduo ou empresa terá mais dificuldade em se relacionar com seus clientes, fornecedores do que indivíduos e empresas nativos. Portanto, a responsabilidade do estrangeiro pode ser considerada um “custo” maior de recursos, conhecimento, adaptação para fazer o mesmo que uma empresa nativa.

Morgan e Boussebaa (2015, p. 74) argumentam que o *liability of foreignness* pode ser mais forte para as prestadoras de serviço dada a sua intangibilidade e a inseparabilidade “e, portanto, os consumidores são mais propensos a confiar em fornecedores com reputação local”. Pelo mesmo motivo da intangibilidade a inseparabilidade, os serviços sofrem um risco maior que as manufaturas pois se o conhecimento estiver de posse de um licenciado ou franqueado, a

possibilidade de perda do controle é maior, assim, “estaria aberta a perda de reputação na base ou em outras partes do mundo” (Morgan & Boussebaa, 2015, p. 74).

Por essas dificuldades, Sepulveda (2014, p.621) relata que:

As *soft services* entraram no mercado estrangeiro mais lentamente e se expandiram geograficamente de forma mais gradual do que outras empresas. No entanto, eles comprometeram mais recursos para o crescimento estrangeiro em seus estágios iniciais.

Portanto, se as empresas perseguirem o Modelo de Uppsala, uma expansão gradual no mercado internacional, a diversificação internacional está positivamente relacionada ao desempenho ajustado ao risco (Elango et al., 2013). Contudo, essa afirmação não se sustenta ao analisar sob a perspectiva das *soft services* e *PSFs*, as quais não têm capacidade de exportação e, portanto, seu modo de entrada inicial no mercado internacional já seria de uma maneira mais agressiva, opostamente ao que o Modelo de Uppsala defende. A afirmação desta argumentação pode ser sustentada quando Goerzen e Makino (2007) apresentam que as prestadoras de serviço pulam vários estágios iniciais do processo de internacionalização as quais as empresas manufaturas normalmente seguem.

Pelas características básicas das *soft services* de terem que co-criar seu produto final no local, torna-se um processo de internacionalização mais arriscado, ou seja, “quanto maior a intangibilidade de um serviço, menor o comportamento de assumir risco de uma NIV²” (Sepulveda, 2014, p. 611). Assim, a intangibilidade do serviço e a forte interação das *soft services/PSFs* com a cultura e particularidades da gestão organizacional do país anfitrião pode aumentar o risco intercultural (Cavusgil et al., 2019) na dificuldade da comunicação e interpretação cultural entre as duas partes (Clark et al., 1996; Clark & Rajaratnam, 1999).

“As diferenças culturais geram problemas para as empresas prestadoras de serviços, acarretando contratempos no processo de interação. Quanto maior o distanciamento cultural [...] maior a probabilidade de lacunas cognitivas e de comunicação” (Cavusgil et al., 2010, p. 110), indústrias podem ser afetadas pela distância cultural quando têm alto teor linguístico (TV) (Ghemawat, 2001), ao qual afeta fortemente as prestadoras de serviços por não terem uma tangibilidade (produto). Portanto, perfazendo-se assim a proposição 2:

Proposição 2: O risco intercultural percebido nas soft services/PSFs é maior em comparação às hard services.

² New International Ventures.

2.3.2 Risco cambial

Quando se pensa em negócios internacionais, invariavelmente se pensa em câmbio. De acordo com Cavusgil et al. (2019) o câmbio vincula moedas de diferentes países para permitir a comparação internacional de preços e custos, ao qual a taxa de câmbio é a relação do valor de uma moeda expressa em outra moeda no percorrer do tempo.

Assim, o risco cambial refere-se as “ao risco de flutuações adversas na taxa de câmbio” (Cavusgil et al., 2019, p. 45). Os mesmos autores argumentam que o câmbio é considerado um risco pelos seguintes fatores: flutuações das moedas ao longo do tempo, qual moeda considerada para realizar o negócio, qual momento para realizar o pagamento na moeda acordada (pedido ou entrega), perda ou ganho cambial do momento do pedido à entrega do produto/serviço. Contudo, alguns países adotaram uma moeda comum e único meio legal de pagamento, como o Euro na União Europeia, para coordenar melhor as políticas monetárias nas negociações internacionais (Cavusgil et al., 2019).

O risco cambial decorre do quão desvalorizada encontra-se a moeda acordada para a transação internacional. Ou seja, se a moeda do pagador se encontra desvalorizada, necessita um desembolso maior da quantia de sua moeda. Se a moeda do comprador está desvalorizada, você pode receber um valor menor caso a compra tenha sido acordada pela moeda dele (Cavusgil et al., 2019).

Para mitigar o risco cambial, Licandro e Mello (2019) apresentam que as empresas uruguaias usualmente negociam e faturam em dólares norte-americanos se elas possuem transações de importação ou exportação. Esse resultado demonstrou ser mais praticado pelas empresas sem acesso a instrumentos financeiros sofisticados, ou seja, uma baixa estrutura produtiva ou financeira (Licandro & Mello, 2019).

A variação cambial³ (flutuação da moeda) ocorre diariamente mediante a oferta e demanda da moeda, intervenções governamentais, psicologia do mercado (comportamento imprevisível dos investidores) e outros fatores (Cavusgil et al., 2019). Mas, de modo geral, como o intuito final de um negócio internacional não é lucrar com os ganhos cambiais (especulação financeira), a valorização da moeda do negociador que vende se torna algo de sorte, assim o risco cambial preocupa-se em não ter prejuízo nas flutuações cambiais (Cavusgil et al., 2019).

³ No sistema cambial flutuante – oscilação de acordo com as forças do mercado e sem muita intervenção governamental.

Por este motivo, Broz e Frieden (2008) argumentam que as empresas de bens são avessas a uma taxa de câmbio flutuante, aos quais preferem taxas de câmbios fixas para não terem esse prejuízo na flutuação cambial, assim preferindo por uma moeda depreciada. Porém, as prestadoras de serviços “preferem taxas flutuantes e uma moeda apreciada” e não se preocupam com a valorização real da taxa de câmbio como as empresas de bens se preocupam (Broz & Frieden, 2008, p. 441).

Contudo, as flutuações nas taxas de câmbio têm um maior impacto nas prestadoras de serviço indianas do que nas de bens indianas, por exemplo, neste caso as prestadoras de serviço possuem uma maior sensibilidade para a taxa de câmbio (Cheung & Sengupta, 2013; Sahoo, 2018). Os autores Xie e Baek (2020) encontram resultados que vão ao encontro com a tese que as prestadoras de serviços são mais sensíveis à valorização da moeda do que as empresas manufaturas. Cavusgil et al. (2019) argumentam que o gerenciamento de risco cambial se trata do supervisionamento das transações em várias moedas estrangeiras e o gerenciamento da exposição ao risco resultante das flutuações cambiais.

Portanto, prever ou tomar decisões para mitigar o risco cambial nas prestadoras de serviços tornam-se uma tarefa difícil, principalmente para as prestadoras de serviços bancárias e/ou empresas de investimentos, Elyasiani et al. (2007) apresentam que as instituições financeiras maiores estão expostas a mais riscos cambiais do que as instituições financeiras menores, já que estas assumem um risco idiossincráticos mais localizados. Assim, perfazendo a proposição 3.

Proposição 3: O risco cambial percebido nas *soft services/PSFs* é maior em comparação às *hard services*.

2.3.3 Risco-país

O risco-país refere-se “aos efeitos potencialmente adversos nas operações e lucratividade da empresa causados por desenvolvimentos no ambiente político, jurídico e econômico em um país estrangeiro”, aos quais são caracterizados por subsídios preferenciais, incentivos governamentais, incentivos financeiros, isenções temporárias de impostos e proteção aos concorrentes externos (Cavusgil et al., 2019, p. 45). O risco-país “inclui tipos como os riscos políticos, risco de política governamental, risco macroeconômico, risco social e risco devido a perigos na natureza” (Cavusgil et al., 2020, p. 1).

Deligonul (2020) define risco-país como a soma dos ativos operacionais e a posse que um país impõe aos seus investidores no mercado estrangeiro, ao qual o risco-país é específico de um país. Deligonul (2020) ainda define o risco-país total, que é composto por dois componentes: (1) risco de manter ativos no exterior e (2) risco de operar os ativos no exterior. Neste sentido, o autor argumenta que a principal questão no risco-país é o próprio risco operacional, ou seja, as estratégias de negociações, arranjos jurídicos e seguros são fatores importantes para uma perda nos fluxos futuros de caixa da empresa.

Segundo Cavusgil et al. (2019) às leis e as regulamentações podem criar barreiras protecionistas para empresas estrangeiras entrarem no mercado, prejudicar interesses comerciais, associação de grupos de lobby e ações para dificultar os negócios estrangeiros já existentes no país, assim como a posse de um novo governo com ideologias diferentes do anterior. O risco-país pode afetar igualmente todas as empresas em um país ou somente um conjunto delas (Cavusgil et al., 2019), como por exemplo, Amberger e Kohlhase (2023) demonstram que a multinacionais são sensíveis nas mudanças das leis dos países sobre as taxas de produtos e serviços e Malik (2023) apresenta que a baixa distância jurídica aumentou a preferência do IDE para as empresas de alta tecnologia (prestadoras de serviços). Os principais elementos relacionados ao risco-país são apresentados na tabela 6.

Tabela 6.

Elementos relacionados ao risco-país

Burocracia
Corrupção
Falta da proteção aos direitos de propriedade intelectual
Instabilidade social e política
Intervenção governamental
Má administração pública
Protecionismo com barreiras ao comércio e investimentos estrangeiros
Sistema legal (leis e regulamentações)
Sistema político (Governo, partidos políticos, grupos de lobby, sindicatos e outras instituições políticas)

Fonte: Adaptado de Cavusgil, Knight & Riesenberger (2010; 2019).

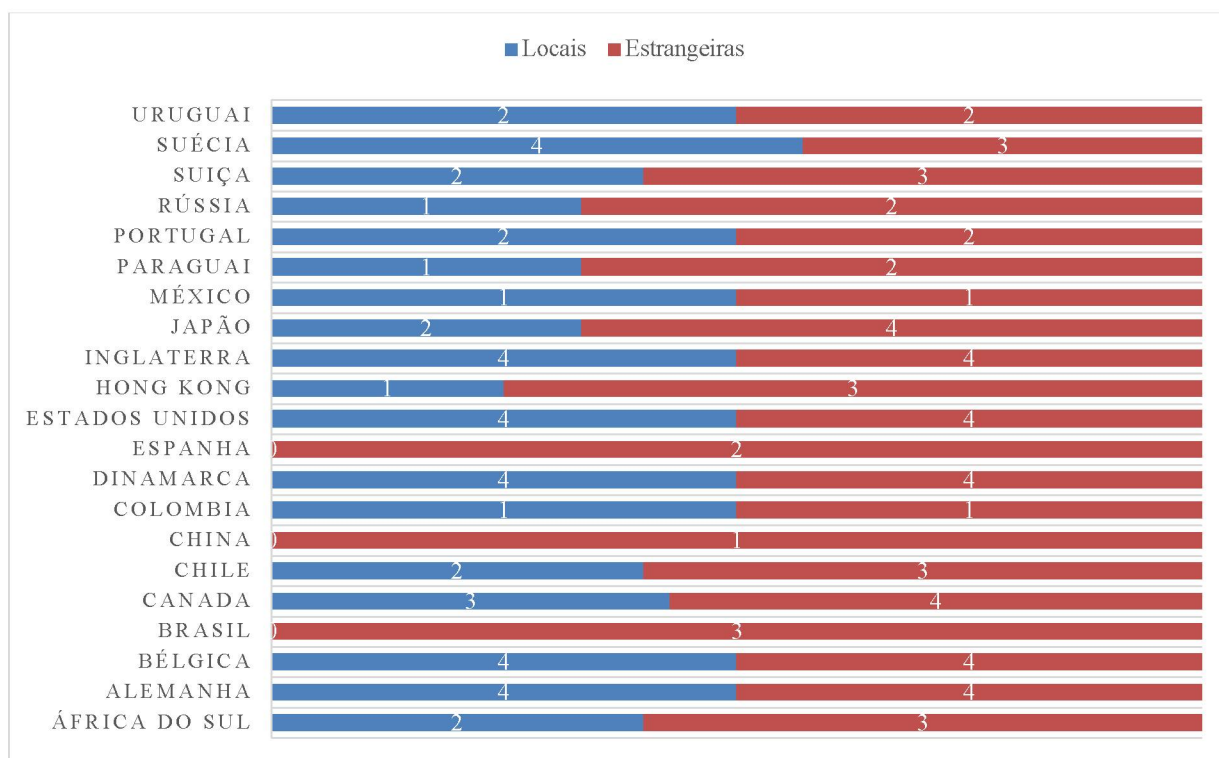
Cavusgil et al. (2019) apresentam que o sistema legal e o sistema político se relacionam e são elementos do risco-país, sendo que esses dois sistemas são dinâmicos e interdependentes. Contudo, Bouchet et al. (2003) apresentam distinções entre o risco-país e o risco político, aos quais não podem ser confundidos como os mesmos riscos. Enquanto o risco político se refere

de natureza exclusivamente política, o risco-país é mais amplo e pode incluir qualquer risco relacionado à um país (Bouchet et al., 2003).

Assim, o risco-país varia de acordo com o tempo e de país para país (Cavusgil et al., 2019), o tempo se refere às mudanças nas leis e regulamentações durante os anos, ou seja, quando uma empresa investe em um determinado país e após alguns anos altera-se a lei e aquele setor específico desta empresa é prejudicado. Portanto, Cavusgil et al. (2020) argumenta que seria um descuido ignorar a natureza temporal, mas confirma que ainda é muito nebuloso a definição do risco-país, ao qual se torna empiricamente inconclusivo. Deligonul (2020, p. 3) complementa que o risco-país muda de “maneira complexa que não são bem interpretados e muitas vezes calculado mal”.

Cavusgil et al. (2019) apresentam que os possíveis riscos-país decorrente do sistema legal no país anfitrião são: Leis sobre investimentos estrangeiro, controles sobre formas e práticas operacionais, leis de marketing e distribuição, leis sobre repatriação de renda (lucro), leis ambientais, leis contratuais e regulações do e-commerce e internet. Já os possíveis riscos-país do sistema legal no país matriz são: leis de contabilidade, transparência em relatórios financeiros, entre outros dependendo do país matriz (Cavusgil et al., 2019).

A relação com o país depende do nível do grau de liberdade político e legal daquele país, alguns países são mais nacionalistas e outros não. Outro fator preponderante para o risco-país refere-se à questão do nível da corrupção com as empresas locais e as empresas estrangeiras. O Governo de um país pode ser mais ou menos corrupto com as empresas estrangeiras, ao qual pode aumentar a exposição do risco para as empresas. Neste sentido, a figura 3 demonstra a diferença do nível da corrupção entre as empresas locais e as empresas estrangeiras, ao qual refere-se ao Centre for Prospective Studies and International Information (CEPII) que realiza o estudo Institutional Profile Database (IPD) ao qual possui 320 variáveis institucionais de 144 países. Considerando as variáveis do nível de corrupção com empresas locais e a corrupção com empresas estrangeiras (de alguns países aleatórios) do último estudo realizado de 2016, o índice 0 indica alto nível de corrupção e o índice 4 indica baixo nível de corrupção.

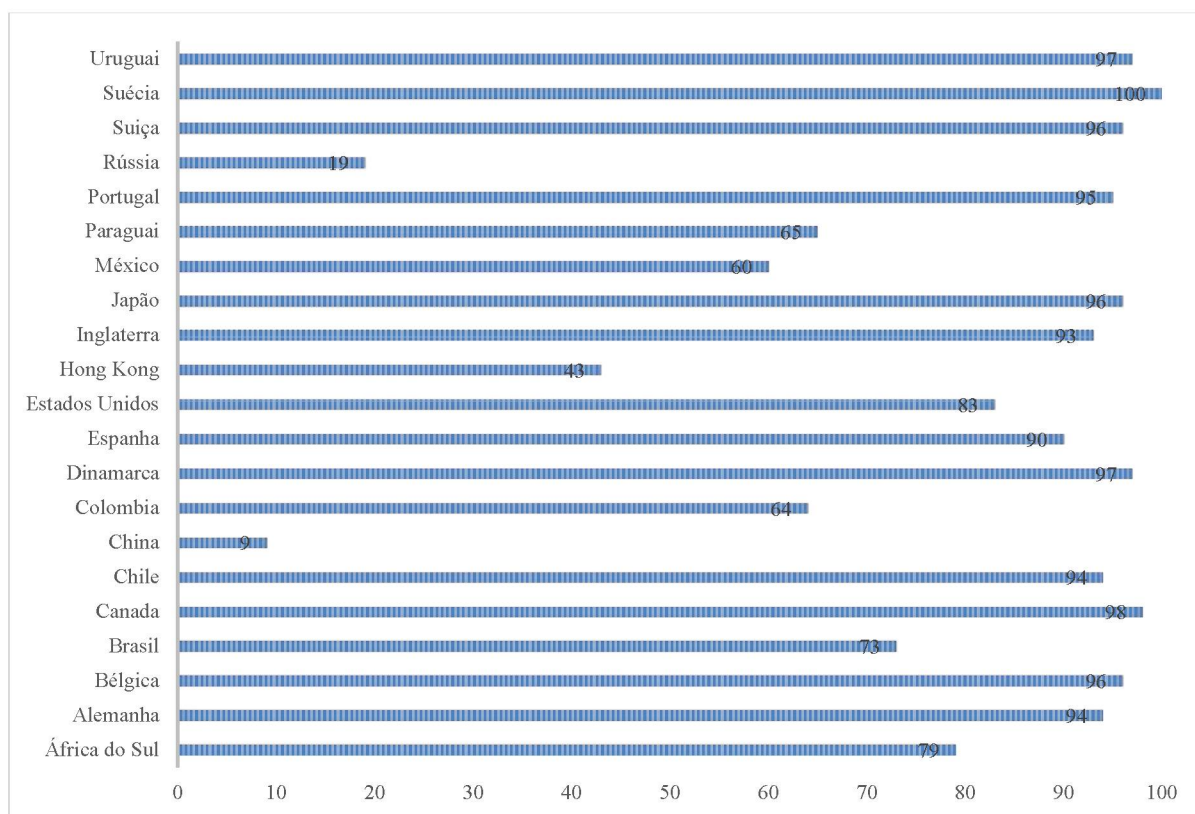
Figura 3.*Nível de corrupção em empresas locais e estrangeiras*

Fonte: Adaptado de IPD (2022).

Percebe-se, por exemplo, que o Brasil tem alto nível de corrupção com as empresas locais (índice 0) e baixo nível de corrupção com as empresas estrangeiras (índice 3), os Estados Unidos possui baixíssimo nível de corrupção para empresas locais e estrangeiras (ambos níveis 4) e Suécia possui baixíssimo nível de corrupção com empresas locais (índice 4) e baixo nível de corrupção com empresas estrangeiras (nível 3). Esses dados colaboram na análise da percepção do risco-país que as empresas podem sofrer em determinados países. Cavusgil et al. (2019) apresentam que mais de 30% das multinacionais acreditam que a corrupção é um elemento problemático nas suas negociações ao redor do mundo.

A corrupção pode ser encontrada nos negócios internacionais por meio de subornos, desfalques, fraude, extorsão, chantagem e lavagem de dinheiro (Cavusgil et al., 2019), ao qual diminui a confiança nas instituições envolvidas.

A democracia é outro elemento que contribui na análise para o risco-país, pois “as democracias tendem a encorajar as forças de mercado e o livre comércio” já que as leis são amplamente assimiladas em países democratas (Cavusgil et al., 2019, p. 191). Como representação visual aleatória de alguns países, a figura 4 apresenta o nível de democracia em alguns países, quanto mais próximo de 100, maior o nível de democracia no país e quanto mais próximo a 0, menor o nível da democracia.

Figura 4.*Nível de democracia em alguns países*

Fonte: Adaptado de Freedom House (2022).

De acordo com Cavusgil et al. (2010) há cinco estratégias possíveis para mitigar o risco-país, a saber: (1) Avaliação preventiva do mercado – ao qual precisa uma pesquisa avançada do ambiente político e legal do país pretendido; (2) Adesão rigorosa aos padrões éticos – não ter conduta questionável no país estrangeiro para não infringir as leis; (3) Aliança com parceiros locais qualificados – um parceiro local conhece melhor as leis e as regulações, assim como possui uma maior proximidade com o Governo local; (4) Proteção por meio de contratos legais – realizar um contrato entre as partes que seguem as legislações do país matriz e anfitrião e (5) Salvaguarda da propriedade intelectual – garantir a segurança legal das patentes, invenções, marcas registradas, projetos industriais e direitos autorais no país anfitrião.

Cavusgil et al. (2020, p. 2) apresenta que o risco-país resultante “é um jogo de soma constante [...] e benefícios e riscos andam de mãos dadas”. Neste sentido, Sepulveda (2014) assume que quando as *soft services* ‘seguem seus clientes’⁴ no mercado internacional e,

⁴ O ‘seguir o cliente’ refere-se quando a soft service e/ou o PSF prestam serviços para um cliente no país doméstico de ambos e esse cliente se internacionaliza convidando/negociando com a prestadora de serviço para se internacionalizar também e atendê-lo no exterior.

consequentemente, dividem os riscos da operação, elas buscam a internacionalização e podem diminuir a exposição ao risco.

Diferentemente das empresas manufatureiras e as *hard services* que investem em plantas fabris no exterior e sofrem grandes perdas caso fechem sua operação internacional, “os principais ativos dos *PSFs* são predominantemente com base em pessoas que podem, se necessário, ser movidos com relativa rapidez e com pouca perda de valor” (Morgan & Boussebaa, 2015, p. 76), ou seja, o risco em ativo é mínimo, ao qual sofreria um risco de perda de capital menor. Assim, o risco-país para as *soft services* não representa um risco maior do que para as manufaturas ou *hard services*, perfazendo a proposição 4.

Proposição 4: O risco-país percebido nas *soft services/PSFs* é igual e/ou menor em comparação às *hard services*.

2.3.4 Risco comercial

Risco comercial refere-se à “perda ou falha potencial da empresa devido a estratégias, táticas ou procedimentos de negócios mal desenvolvidos ou implementados” (Cavusgil et al., 2016, p. 42). Os autores ainda complementam:

Os gerentes podem fazer escolhas ruins em áreas como seleção de parceiros de negócios, momento de entrada no mercado, preços, criação de características do produto e promoções. Embora tais falhas também existam em negócios domésticos, as consequências costumam ser mais onerosas quando cometidas no exterior. Por exemplo, em negócios domésticos, uma empresa pode rescindir um distribuidor de baixo desempenho simplesmente com aviso prévio. Em mercados estrangeiros, no entanto, rescindir parceiros de negócios pode ser caro devido a regulamentações que protegem as empresas locais. (Cavusgil et al., 2016, p. 42).

Outros elementos críticos do risco comercial são os riscos cibernéticos e os de mídia social (Cavusgil et al., 2019). Segundo os autores, o risco cibernético refere-se à ataques ao sistema de tecnologia da informação da empresa, já o risco da mídia social concentra-se na velocidade e propagação que uma má notícia possa trazer prejuízos na imagem para a empresa. Percebe-se que o risco comercial possui características amplas, engloba diferentes departamentos (estratégia, financeiro, marketing, vendas e outros) e níveis da organização (estratégico, tático e operacional).

Cavusgil et al. (2019) argumentam que o risco comercial pode ser afetado pelo risco cambial, pois as flutuações no câmbio afetam diretamente todos os tipos de negócios.

Além do mais, Cavusgil et al. (2010; 2016; 2019) não dedicam um capítulo exclusivo ou subtítulo para detalhar melhor o risco comercial, o mesmo é citado em pequenas partes ao decorrer do livro, diferente do risco cambial, risco-país e risco intercultural.

Por essas características amplas e falta de um detalhamento melhor por parte dos autores, torna-se difícil de determinar o que é e o que não é um risco comercial, já que questões financeiras podem ser influenciadas pelo risco cambial, questões estratégicas e de marketing influenciadas pelo risco-país e risco intercultural. Contudo, o risco comercial concentra-se no nível micro (organização) diferentemente do risco cambial, risco-país e risco intercultural que é um nível macro (país).

Tomar a decisão do modo de entrada no processo da internacionalização, o país escolhido, alianças estratégicas e as demais ações da organização influenciam diretamente no risco comercial. Cavusgil et al. (2019, p. 368) mencionam que uma oportunidade global de mercado se refere a “uma combinação favorável de circunstâncias, locais e tempo que ofereça perspectivas de exportação, investimento, fornecimento ou parceria em mercados estrangeiros”.

Klimecka-Tatar e Ingaldi (2020, p. 755) argumentam que “é muito mais difícil gerenciar uma equipe internacional de funcionários da indústria de serviços”, pois os clientes estão envolvidos ativamente na participação do processo final e são considerados como quase-funcionários, ou seja, o cliente é uma parte das operações do processo na entrega do serviço.

Cavusgil et al. (2019) apresentam algumas ações que as organizações podem utilizar para explorar as oportunidades internacionais, tais como: (1) analisar o preparo organizacional para a internacionalização; (2) avaliar a adequação de produtos e serviços da empresa para os mercados externos; (3) classificar países para identificar mercados potenciais atrativos; (4) avaliar o potencial, ou a demanda, de mercado de um determinado setor; (5) selecionar parceiros de negócios qualificados e (6) estimar o potencial de venda da empresa para cada mercado visado. Portanto, essas combinações podem contribuir para a redução do risco comercial da organização, perfazendo a proposição 5.

Proposição 5: O risco comercial percebido nas *soft services/PSFs* é igual e/ou menor em comparação às *hard services*.

2.4 INTANGIBILIDADE, INSEPARABILIDADE E INCAPACIDADE DE EXPORTAÇÃO DAS *SOFT SERVICES* E *PSFS*

Hyder e Fregidou-Malama (2009) mencionam que a intangibilidade e a heterogeneidade das prestadoras de serviços merecem uma atenção diferenciada no processo de internacionalização, pois são fatores que podem determinar o sucesso na internacionalização. Elango et al. (2013) argumentam sobre a intangibilidade e alta customização junto ao cliente por parte das prestadoras de serviços, Erramili (1990) relata sobre a produção/consumo simultâneo e a inviabilidade de exportação. Lovelock e Gummesson (2004) apresentam que intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade são características das prestadoras de serviço que as diferenciam das manufaturas. Mishra e Anning-Dorson (2022, p. 846) especificam que “intangibilidade indica a natureza não física dos serviços, inseparabilidade indica a presença simultânea do prestador de serviço e do cliente”.

Mas somente Erramili (1990) especifica de quais tipos de prestadoras de serviço está se referindo, os outros autores não fazem tais distinções. Assim, de acordo com a literatura e discussões apresentadas neste estudo até o momento, as características de intangibilidade, inseparabilidade e incapacidade de exportação são inerentes às *soft services* e *PSFs*, mas não nas *hard services*. Villar et al. (2012) afirmam que a intangibilidade e o grau de complexidade das prestadoras de serviço possuem um efeito moderador.

Portanto, este estudo considera que a intangibilidade, a inseparabilidade e a incapacidade de exportação moderam os riscos de internacionalização das *soft services* e *PSFs* em comparação com as *hard services*, mas essas características não necessariamente demonstram um ponto negativo para as *soft services* e *PSFs*. A internacionalização é preferível às disposições contratuais pelo conhecimento tácito, intangibilidade e complexidade das prestadoras de serviço (Villar et al., 2012), assim como a construção de relacionamento orientada para os clientes de serviços podem trazer uma prestação de serviço eficaz e uma entrega de valor significativa para os clientes internacionais (Mishra e Anning-Dorson, 2022), mas ainda é um mercado amplamente inexplorado (Vargo & Lusch, 2016).

Villar et al. (2012, p. 1146) argumentam que “as empresas que oferecem serviços com alto grau de complexidade e intangibilidade preferem utilizar modos de entradas de maior comprometimento quando confrontadas com condições de risco-país e incerteza cultural”, ou seja, preferem realizar o IDE ao invés do modo de entrada contratual.

Andreu et al. (2016, p. 4) apresentam argumentações bem similares às dos autores anteriores, ao qual “quanto maior o número de ativos intangíveis em um hotel, maior é o controle que uma rede hoteleira precisa exercer [...] É por isso que a rede hoteleira pode optar por um modo de entrada que permita maior controle, em vez de um acordo contratual”.

Por outro lado, estudos recentes têm mostrado nos resultados um novo modo de entrada, principalmente impulsionada após a pandemia da COVID-19, que é a presença virtual, ou seja, o modo remoto ao qual o prestador de serviço não precisa sair do Brasil para atender clientes internacionais. A Fundação Dom Cambral [FDC] (2023) relata que as tecnologias de comunicação da transformação digital possibilitaram essas novas formas de atuação internacional, que permitem uma “melhor gestão internacional de equipes multilocalizadas” (p. 19), assim, economia digital possibilitou o avanço acelerado do trabalho remoto (Skryl, 2021).

Jean et al. (2020) apresentam que a internet possibilita um baixo custo para a internacionalização das empresas, ao qual muda a tendência do cenário do processo da internacionalização frente aos modos tradicionais como o investimento direto estrangeiro. A FDC (2023) apresenta um estudo que a presença virtual já representa 11,7% do modo de entrada das empresas brasileiras em mercados estrangeiros no ano de 2023, estando atrás somente de três outros modos de entrada, sendo: (1) exportação – 85,7%; (2) subsidiária comercial, 19,6% e (3) subsidiária produtiva, 13,9%.

Assim, percebe-se que as características de intangibilidade, inseparabilidade e incapacidade de exportação não são limitadoras para as *soft services* e *PSFs*, perfazendo a proposição 6 do estudo.

Proposição 6: O risco percebido da intangibilidade, inseparabilidade e incapacidade de exportação das *soft services/PSFs* não influenciam negativamente no processo de internacionalização em comparação às *hard services*.

Por fim, o framework das proposições do estudo é apresentado na figura 5.

Figura 5.

Framework das proposições



A próxima seção apresenta a metodologia do presente estudo, dividido nos seguintes tópicos: critérios de seleção de caso, seleção de casos para a primeira etapa (aproximação ao campo), seleção de casos para a segunda etapa, coleta de dados, análise de dados, definições constitutivas e operacionais e resumo da metodologia.

3 METODOLOGIA

Este estudo define metodologia como um “procedimento científico que tem como objetivo conduzir os modos de investigação de uma dada realidade, considerando desde a percepção ontológica do objeto até a sua reprodução como objeto pensado”, ou seja, não considera a metodologia como somente técnicas de coleta ou análise dos dados, mas sim como um procedimento de investigação que recorre à essas técnicas (Faria, 2022, p. 159).

Portanto, o posicionamento do pesquisador através deste estudo não é considerar a metodologia como simplesmente método misto, método qualitativo ou método quantitativo, mesmo utilizando-se das citações de Creswell (2010) que faz essa classificação, o estudo considera metodologia como a construção do conhecimento científico que recorre à várias técnicas de investigação.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa com abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa possui como principal característica a percepção e compreensão das dimensões humanas (Stake, 2010) expressadas por meio de crenças, significados, valores e modos diversos para responder uma mesma ação (Minayo et al., 2002) ao qual demonstra um caráter subjetivo na interpretação dos dados, mas que possam ser analisadas de maneiras mais aprofundadas (Gibbs, 2009).

Creswell e Creswell (2018) ressaltam que estudos qualitativos analisam questões emergentes com profundidade, ao qual as coletas de dados são realizadas no ambiente do participante e analisadas a partir de interpretações. Assim, a pesquisa qualitativa contribui para uma melhor aproximação e compreensão do campo a ser estudado por se tratar de uma questão emergente como o risco de internacionalização das prestadoras de serviços.

O presente estudo baseou-se mediante o caráter exploratório. Sordi (2017) apresenta que pesquisas exploratórias têm como objetivo entender questões pouco exploradas ou apresentar novos insights para algo já existente, Zikmund e Babin (2011) relatam que esse tipo de pesquisa esclarece situações ambíguas. Creswell e Creswell (2018) argumentam que o caráter exploratório propicia uma maior familiaridade com o problema e aproxima a compreensão dos indivíduos ou grupos sociais. Assim, pesquisas de caráter exploratório permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema e são base para futuras pesquisas descritivas e explicativas (Sordi, 2017).

Merriam (2009) apresenta três tipos de lógicas na pesquisa: indutiva, dedutiva e ambas indutiva e dedutiva (juntas) - também conhecida como abdutiva. A lógica indutiva relaciona-se

ao método empírico que parte do específico para o geral, que possui como principal objetivo “a coleta de dados para construir conceitos, hipóteses ou teorias” (Merriam, 2009, p. 15), ou seja, tem como lógica a descoberta e construção de categorias. A lógica dedutiva parte de teorias consolidadas para testar e confirmar as hipóteses, buscando-se evidências no campo ou, ainda, “no momento em que você chega a uma sensação de saturação [na lógica indutiva], ou seja, quando nada de novo está surgindo, você estará em um modo dedutivo” (Merriam, 2009, p. 183). Já a lógica abdutiva contempla as duas anteriores, a qual busca a confiabilidade e a validade (Merriam, 2009). Portanto, este estudo utilizou-se da lógica indutiva já que possui o interesse de uma aproximação ao campo para analisar descobertas em um objeto de estudo ainda emergente.

A estratégia de pesquisa será o Estudo de Casos Múltiplos, “estudo de caso não é uma escolha metodológica, mas uma escolha do que deve ser estudado. Seja qual for o método, escolhe-se estudar o caso” (Stake, 2005, p. 443). Por ser Casos Múltiplos, o tipo do Estudo de Caso se enquadra no Instrumental, que segundo Stake (2005) Instrumental é se um caso particular é examinado principalmente para fornecer informações sobre um problema ou redesenhar uma generalização, buscando o interesse externo. Diferentemente do Estudo de Caso Intrínseco que busca entender um caso em específico e o caso em si é de interesse (Stake, 2005). O Estudo de Casos Múltiplos são mais robustos que caso único e os resultados podem ser similares ou contraditórios entre si (Stake, 2005).

Stake (1995, p. 2) relata que “o caso é uma coisa específica, complexa, em funcionamento, ao qual cada caso é um sistema integrado e tem um limite e partes funcionantes”. Assim, Estudo de Caso é uma história única que é uma entidade complexa operando dentro de vários contextos (Stake, 2005), ao qual possibilita uma descrição ampla e profunda de um fenômeno social contemporâneo (Stake, 1995) e a construção de uma teoria a partir do estudo de caso único ou múltiplos que parte da lógica da replicação (Eisenhardt, 1989).

Justifica-se a escolha da estratégia do Estudo de Caso Múltiplos por se tratar de (1) um foco ao qual o assunto é contemporâneo, (2) localizado em ambiente natural, (3) onde não há nenhum controle do pesquisador e (4) utilizando-se de múltiplas fontes de dados (Stake, 1995).

Referente ao nível de análise, o estudo foca no nível organizacional, ou seja, o intuito do estudo não é analisar a percepção de risco de internacionalização do gestor como indivíduo, mas analisar o risco de internacionalização vivenciado pela prestadora de serviço como organização.

Por fim, referente ao corte da dimensão temporal, o estudo classifica-se como transversal por coletar e analisar os dados em um tempo específico definido (Creswell, 2007), tempo este referente ao momento do processo de internacionalização das prestadoras de serviço para analisar o risco percebido naquele momento. Mas também possui um corte com uma aproximação longitudinal, ou seja, preocupa-se com o resgate dos acontecimentos ao longo de um tempo (Creswell, 2007) que no estudo será analisado se o risco de internacionalização é mais ou menos tolerado ao longo das experiências no mercado internacional.

3.1 CRITÉRIO DE SELEÇÃO DOS CASOS

A seleção dos casos foi dividida em duas etapas. A primeira etapa refere-se à aproximação ao campo que serviu como teste piloto para conhecer melhor o objeto e, posteriormente, a partir do contato inicial ao campo, formular o roteiro de entrevista semiestruturada baseado nas informações já obtidas na primeira etapa.

Ahmed e Brennan (2021) apresentam que necessitam de amostras em estudos de negócios internacionais de um país ou região específica e que não se limitam em pequenas e médias empresas e no setor de alta tecnologia. Neste sentido, “os países em desenvolvimento são tipicamente os principais exportadores de produtos ou serviços de baixa tecnologia” (Ahmed & Brennan, 2021, p. 24), ao qual se tornam amostras que possam contribuir para a evolução da teoria de negócios internacionais.

Assim, os casos selecionados nas duas etapas foram de diversos tipos de prestadoras de serviços brasileiras que se internacionalizaram. A base para a seleção das prestadoras de serviços é oriunda do relatório disponibilizado pelo Sistema Integrado de Comércio Exterior de Serviços, Intangíveis e Outras Operações (Siscoserv).

O Siscoserv (2022) forneceu uma planilha mediante a solicitação do pesquisador com os seguintes dados das empresas: CNPJ, Razão Social, Bairro, CEP, Complemento, Rua, Número, Município, UF, CNAE e Nome do CNAE, constando 11.588 empresas que realizaram alguma venda internacional, dados estes oriundos da última atualização disponível pelo Siscoserv referente ao ano de 2019. Contudo, essa listagem não possuía dados como e-mail ou telefone da empresa, ao qual necessitou um trabalho maior na base das empresas.

A partir desta listagem, excluiu-se as duplicidades das razões sociais mesmo tendo endereços de localidades diferentes (filiais). As exclusões das filiais se deram por entender que o responsável pela internacionalização da empresa se concentra na matriz ou é um grupo de

responsáveis por todas as filiais, sendo necessário o contato com somente uma empresa do grupo empresarial. Diante disto, resultou em 1.792 exclusões, tendo o total de 9.796 empresas. Após esse procedimento, realizou-se um filtro do ramo de atividade dessas 9.796 empresas para agrupá-las de acordo com as classificações das nomenclaturas utilizadas neste estudo, ou seja, conceituadas pelos autores Vandermerwe e Chadwick (1989), Erramilli (1990), Knight (1999), von Nordenflycht (2010) e Silva et al. (2020) para averiguar quantas prestadoras de serviços cada classificação possuía como demonstrado na tabela 7 abaixo.

Tabela 7.

Quantidade de empresas na listagem da Siscoserv mediante a classificação da teoria.

<i>Hard Service</i>	Serviço com alguns bens	<i>Soft Service</i>	<i>PSFs</i>	
Consultoria de Engenharia (294)	Agência de Turismo (78)	Aluguel de automóveis (4)	Agências imobiliárias (44)	Recrutamento (47)
Correios em geral (00)	Reparações e Manutenção em geral (122)	Consultoria de Gestão (906)	Arquitetura (111)	Relações Públicas (4)
Frete em geral (534)		Engenharia (16)	Bancos de investimento (207)	Seguro (57)
Pesquisa e Desenvolvimento (135)		Hotelaria (329)	Contabilidade (97)	Serviço Atuariais (52)
Restaurantes (4)		Legislação (00)	Educação (529)	Consultoria Jurídica (549)
Serviços de Informação (538)		Processamento de dados Personalizados (68)	Esportes Profissionais (38)	
Serviços Financeiros (89)		Saúde (138)	Hospitais (43)	
Software (677)			Publicidade (486)	
Eventos (41)				

Mediante a codificação da listagem da Siscoserv (2022) percebeu-se que existiam alguns ramos de prestadoras de serviços que não foram contempladas por nenhum autor na literatura, as quais são apresentadas na tabela 8. Essas empresas serão incluídas no estudo para averiguar a existência de possíveis novos insights para a literatura de internacionalização de prestadoras de serviços, assim como o risco de internacionalização delas.

Tabela 8.*Prestadoras de serviços não mencionadas na literatura*

<i>Soft Service</i>	<i>PSFs</i>
Serviço de Escritório e Apoio Administrativo (110)	Representantes Comerciais (428)
Logística (182)	Testes e Análises Técnicas (57)
Outros serviços prestados não especificados (155)	

Ao analisar detalhadamente cada ramo de atividade das 9.796 empresas anteriores, foram desconsideradas 1.996 empresas que não se enquadraram como prestadoras de serviços (alguns exemplos como: fabricação de calçados de material sintético, fabricação de componentes eletrônicos, comércio atacadista de bebidas, entre vários outros) e 579 empresas que possuíam inúmeras classificações e não agregariam novas áreas relevantes para o estudo (como por exemplo: estacionamento de veículos, navegação de apoio, carga e descarga, entre outros). Portanto, finalizando em um montante de 7.221 possíveis prestadoras de serviços aptas para serem analisadas.

Coviello e Jones (2004) argumentam que as pesquisas nos negócios internacionais não são caracterizadas com grandes amostras, a média para pesquisas de estudos de casos com entrevistas são de 3 a 30 empresas. Os critérios para a seleção dos ramos de atividades das prestadoras de serviços foram as seguintes: (1) no mínimo duas classificações de *hard services*; (2) no mínimo duas classificações de *soft services*; (3) no mínimo duas classificações de *PSFs* e (4) no mínimo uma classificação que não foi mencionada na literatura. Esses critérios foram importantes para analisar toda a complexidade dos diferentes tipos de prestadoras de serviços e suas relações com o risco de internacionalização.

A população potencial para o estudo está representada na tabela 9, os números ao lado de cada ramo de atividade representam a quantidade de prestadoras de serviços que possuem na planilha disponibilizada pela Siscoserv, totalizando em 3.443 possíveis empresas aptas a serem analisadas.

Tabela 9.*População potencial para o estudo com base na teoria e nos dados da Siscoserv*

Hard Service	Serviço com alguns bens	Soft Services	PSFs	Soft Services/PSFs não mencionadas na literatura
Restaurantes (4)	Agência de Turismo (78)	Consultoria de Gestão (906)	Educação (529)	Consultoria Jurídica (549)
Serviços Financeiros (89)		Hotelaria (329)	Hospitais (43)	Testes e Análises Técnicas (57)
Software (677)				Logística (182)

3.1.1 Seleção de casos para a primeira etapa (aproximação ao campo)

Conforme informado anteriormente, a primeira etapa referiu-se à aproximação ao campo para buscar mais conhecimentos sobre o processo de internacionalização das prestadoras de serviços e os desafios enfrentados por elas. Para essa etapa, preferiu-se buscar somente empresas de Curitiba no intuito de ter alguma ligação emotiva com a universidade do pesquisador (Universidade Federal do Paraná), ao qual estão descritivas as quantidades de contato na tabela 10.

Tabela 10.*Amostra para a aproximação ao campo*

População Pesquisa	População Curitiba	Excluídos*	População Real	E-mails enviados	Respostas	Entrevistas
3.443	173	93	80	80	6	3

*CNPJ inativo, empresa não encontrada, e-mail não encontrado, multinacionais (processo de internacionalização inverso)

De uma população de 80 prestadoras de serviços, já desconsiderando as empresas inativas ou que não possuíam contato de e-mail ou telefone ao buscar o CNPJ ou nome da empresa pelo google, seis empresas responderam e três se qualificaram e concordaram em participar da pesquisa.

Assim, essas três prestadoras de serviços serviram para (1) aproximação ao campo; (2) entender quais eram os desafios do processo de internacionalização para elas; (3) analisar se elas já inseriam alguns riscos de internacionalização ao perguntar os desafios do processo de

internacionalização e, por fim, (4) utilizou-se das três entrevistas da aproximação ao campo como pré-teste para o estudo, as quais contribuíram para a reflexão e formulação do roteiro de entrevista semiestruturado para os demais casos.

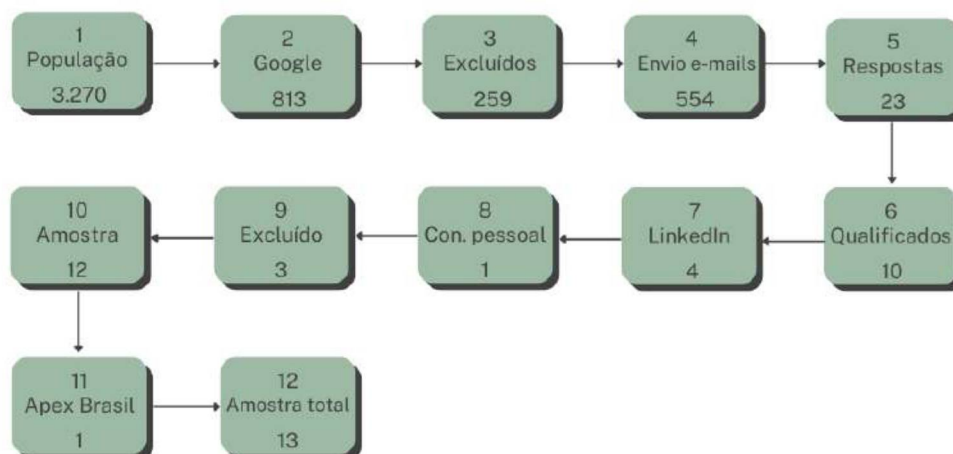
Das três prestadoras de serviços, duas eram *hard service* (software) e uma *soft service* (escritório de advocacia). Essas três entrevistas demonstraram algumas peculiaridades das prestadoras de serviços no processo de internacionalização, no qual foram importantes para ter um conhecimento maior com os outros entrevistados. Primeiro, dois entrevistados relataram que a confiança é um desafio no processo da internacionalização, um apresentando que precisa confiar no cliente estrangeiro e o outro com um ponto de vista diferente, que o maior risco na prestação de serviço internacional é do cliente e não do prestador, já que o cliente pode não receber a prestação de serviço e não ter como “ir atrás do contratado” por ser de outro país.

Segundo, os três entrevistados já traziam nas respostas da pergunta das barreiras no processo de internacionalização dificuldades relacionadas ao risco-país, risco cambial e risco intercultural, tais como: (1) melhor enquadramento jurídico para atender o mercado internacional, (2) conversão monetária e (3) dificuldades linguísticas e adaptação cultural. Esses aspectos reforçam a escolha correta dos constructos de Cavusgil et al. (2010; 2016; 2019), pois as respostas já demonstravam ligação com a teoria dos constructos dos riscos de internacionalização.

Por último, essas três entrevistas como aproximação ao campo e teste foram importantes para a escolha e adaptação do roteiro de entrevista como será exemplificado no item 3.2. Esse processo também contribuiu na percepção inicial da diferença entre as classificações das prestadoras de serviços, já que teve dois polos distintos entrevistados, *hard* e *soft service*.

3.1.2 Seleção de casos para a segunda etapa

Considerando a população potencial de 3.443 prestadoras de serviços dos dados da Siscoserv apresentadas no quadro 6, menos as 173 empresas utilizadas como aproximação ao campo no quadro 10, restou-se 3.270 empresas para possíveis casos na segunda etapa, ao qual está apresentado com o número 1 na figura 6.

Figura 6.*Resumo do processo de seleção dos estudos de casos*

Como a quantidade final de empresas ainda era alta para uma pesquisa qualitativa, buscou-se no google os contatos de algumas empresas respeitando os ramos de atividades selecionados no quadro 6. Assim, buscou no google uma quantidade aleatória para cada ramo de atividade, ao qual resultou-se em 813 pesquisas de empresas realizadas no Google, conforme apresentado pelo número 2.

O número 3 representa a exclusão de 259 empresas que estavam inativas ou não foram encontrados os dados de e-mail ou telefone ao realizar a busca pelo Google, ou ainda o e-mail cadastrado era do escritório de contabilidade e não propriamente da empresa. Portanto, foram enviados 554 e-mails de forma individualizadas, ou seja, para cada empresa foi enviado um e-mail separado.

O número 5 representa o retorno total das respostas dos e-mails, 23 representantes das prestadoras de serviços. Mas nem todas as empresas que responderam se qualificaram para o estudo, às vezes informado pelo próprio respondente ou analisadas pelo pesquisador, resultando em 10 entrevistas (número 6). Os exemplos mais comuns de desqualificação dos 13 casos foram que eles não atendiam o mercado internacional ou fazia tempo que não atendia mais.

Em paralelo com a base da lista das empresas fornecida pela Siscoserv, realizou-se uma arte para a publicação no LinkedIn do pesquisador e compartilhado por alguns colegas, apresentado pela figura 7, ao qual resultou em quatro entrevistas conforme representado pelo número 7.

Figura 7.*Arte publicado no LinkedIn*

O número 8 representa outra alternativa para a seleção dos casos, ao qual foi mediante um contato pessoal do pesquisador. O pesquisador é investidor em uma startup de prestação de serviço e acionou o CEO que aceitou em participar do estudo. Portanto, totalizou em 15 entrevistas de casos diferentes, mas três entrevistas foram excluídas por não se qualificar com o objetivo do estudo, finalizando em 12 casos estudados no presente estudo (número 10).

As três entrevistas excluídas tiveram um total de 68 minutos de gravação, sendo: (1) 28 minutos de um caso que era funcionário de uma *County* no Canadá, ou seja, o entrevistado entendeu a imigração dele como internacionalização; (2) 18 minutos de um desenvolvedor de software (*hard service*) sob a contratação da jurisdição da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e atendeu um cliente internacional no projeto da empresa, ao qual foi a única experiência com empresas internacionais e (3) 22 minutos de um prestador de serviço freelancer (Soft servisse/PSF) que prestava serviços com o suporte de plataformas intermediadoras, ou seja, não tinha o contato 100% com a empresa estrangeira.

Após realizar todas as entrevistas com as prestadoras de serviços e passado um tempo refletindo sobre elas, percebeu-se a necessidade de realizar uma entrevista com algum órgão governamental ou instituição de fomento a internacionalização para as empresas brasileiras. Neste sentido, após alguns contatos pessoais, foi realizado uma entrevista com a Gerente de Competitividade da Apex Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e

Investimentos) no intuito de novos insights para a pesquisa. Essa entrevista não estava planejada inicialmente e foi considerada como a terceira etapa da coleta de dados.

3.2 COLETA DE DADOS

Aguinis, Bergh e Molina-Azorin (2023) argumentam que é fundamental antecipar e enfrentar os desafios metodológicos em pesquisas de negócios internacionais antes de realizar a coleta de dados. Inicialmente previu-se uma pesquisa com método misto (qualitativa e quantitativa), mas após a aproximação ao campo e reflexões, a metodologia foi ajustada para ser realizada somente como pesquisa qualitativa. Esta decisão baseou-se nos desafios metodológicos que a pesquisa quantitativa poderia acarretar ao estudo, tais como: dificuldade de contato com as prestadoras de serviços internacionalizadas, já que não iria utilizar dados secundários para a coleta de dados; poucos respondentes por ser um campo mais restrito; implicações conceituais no desenvolvimento das hipóteses e suas variáveis dependentes, entre outros.

Assim, a técnica para coleta de dados foi mediante a entrevista aberta para a primeira parte da etapa qualitativa e a entrevista semiestruturada para a segunda parte, ou seja, dados primários. A entrevista aberta para a aproximação ao campo possuía questões mais amplas e abertas conforme apresentado no Anexo A. Fontana e Frey (2005) argumentam que a entrevista aberta possui o intuito de não enviesar as respostas e que sejam mais espontâneas e informais, no qual o objetivo é compreender e não explicar. Por ser um tema emergente, essa técnica de perguntas mais amplas possibilitou que os questionamentos surjam do próprio campo.

Após essa coleta e análise inicial, as questões foram formuladas mediante a técnica de entrevista semiestruturada baseadas na teoria (Minayo et al., 2002) de internacionalização e risco, mas com os insights já retirados do campo. Segundo Gil (2002) a entrevista semiestruturada deixa o entrevistado mais à vontade para discorrer o que achar pertinente sobre o tema, ao qual possibilita uma riqueza de detalhes referente ao tema da pesquisa (Stake, 2010). Assim, o roteiro de entrevista não foi algo estático à priori, a aproximação ao campo permitiu um ‘vai e vem’ e reestruturações necessárias conforme demonstrou o campo, por exemplo, no começo tinha a seguinte pergunta: qual é a ordem dos países que você atendeu? Essa pergunta tinha como intenção analisar a distância psíquica de Johanson e Vahlne (1977), mas percebeu-se que não agregaria ao estudo e no percorrer das entrevistas foi retirada a pergunta.

As perguntas relacionadas ao risco de internacionalização no roteiro de entrevista deste estudo, presente no anexo B, foram baseadas em Santos Jhunion et al. (2021) por considerar que já estavam testadas e validadas em uma amostra anterior. Essas perguntas realizadas mediante as bases teóricas do risco de internacionalização foram relevantes ao estudo para compreender como as prestadoras de serviços percebiam tais riscos. As entrevistas foram gravadas, menos uma que o entrevistado não autorizou a gravação.

Ahmed e Brennan (2021, p. 27) apresentam que “o baixo uso de fontes de dados secundários, ou seja, banco de dados, registros de empresas, relatórios e publicações governamentais [...], sugere uma maior necessidade de aumentar o uso de tais fontes de dados prontamente disponíveis para enriquecer este campo de pesquisa [negócios internacionais]”. Assim, além da coleta por dados primários, utilizou-se também de dados secundários.

Os dados secundários foram oriundos das seguintes fontes: (1) uma aula que o entrevistado B tinha realizado no dia 28 de novembro de 2022⁵ e estava disponível no Youtube com uma duração total de 1 hora, 59 minutos e 39 segundos, ao qual foi assistida na íntegra pelo presente pesquisador; (2) um webinar da Fundação Dom Cabral (FDC) e da Apex Brasil sobre o tema: Trajetórias de Internacionalização das Empresas Brasileiras 2023 realizado no dia 20 de junho de 2023 com duração de 1 hora, 07 minutos e 08 segundos disponível no YouTube, mas assistido ao vivo pelo pesquisador e (3) um evento com duração de 5 horas realizado pela FDC em São Paulo no dia 12 de setembro de 2023 ao qual apresentava os resultados da pesquisa Trajetórias de Internacionalização das Empresas Brasileiras 2023, ao qual o pesquisador participou de forma presencial.

De forma geral, o estudo obteve 16 entrevistas com dados primários, sendo três de testes pilotos, 12 entrevistas com prestadoras de serviços e uma entrevista com a Apex Brasil e 3 fontes de dados secundários. O total de tempo despendido para essas coletas específicas foram de 17 horas, 5 minutos e 9 segundos de dados primários e secundários, sendo: (1) 1 hora, 55 minutos e 30 segundos da primeira etapa de aproximação ao campo; (2) 7 horas, 2 minutos e 52 segundos da segunda e terceira etapa com a entrevista semiestruturada e (3) 8 horas, 6 minutos e 47 segundo dos dados secundários, representados na tabela 11.

⁵ O tema da aula foi preservado para a não identificação do entrevistado B, pois utilizou-se de dados primários também desse mesmo entrevistado.

Tabela 11.*Resumo da coleta dos dados*

Etapa	Entrevistado	Empresa	Cargo	Duração entrevista	Dia entrevista	Setor	Setor teoria
Primeira	X	X	Diretor Comercial	00:45:30	25/01/2023	Software	Hard service
	Y	Y	Sócia	00:35:00	27/01/2023	Advogacia	Tradicionais solitárias
	Z	Z	Proprietário	00:35:00	27/01/2023	Software	Hard service
Total 1				1:55:30			
Segunda	A	A	Vice-Presidente	00:31:10	04/02/2023	Educação	PSF
	B	B	Sócio	00:26:00	07/02/2023	Software	Hard service
	C	C	Sócia	00:30:27	08/02/2023	Consultoria e Treinamento	Soft service
	D	D	Sócio	00:23:23	14/02/2023	Software	Hard service
	E	E	Presidente	00:25:52	17/02/2023	Consultoria de gestão	Soft service
	F	F	Proprietário	00:35:44	18/02/2023	Consultoria tecnológica	Soft service
	G	G	Proprietário	00:36:00	24/07/2023	Suporte técnico	PSF
	H	H	Proprietário	00:27:28	26/07/2023	Representação comercial	PSF
	I	I	CEO	00:59:10	27/07/2023	Agência de turismo	Serviço com algum bem
	J	J	Sócio	00:47:00	28/07/2023	Software, Consult. e Treinamento	Hard service
	K	K	Gerente Geral	00:36:38	03/08/2023	Software	Hard service
	L	L	Sócio	00:23:55	04/08/2023	Consultoria tecnológica	Soft service
Total 2				6:42:47			
Terceira	AA	Apex Brasil	Gerente de Competitividade	0:20:05	30/08/2023	Governamental	--
Total 3				0:20:05			
Dados secundários	B	B	Sócio	01:59:39	28/11/2022*	Software	Hard service
	AABB	FDC + Apex Brasil	--	01:07:08	20/06/2023**	Educação e Governamental	--
	--	Evento FDC***	--	05:00:00	12/09/2023**	Educação	--
Total dados secundários				08:06:47			
Total geral				17:05:09			

*Foi assistido a gravação disponibilizado no Youtube

**Assistido ao vivo no dia

***Trajetória FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras Edição 2023 realizado dia 12/09/2023 na FDC em São Paulo - SP (presencial)

O presente estudo zelou por questões éticas conforme apresentado por Fontana e Frey (2005) que é o consentimento do entrevistado, o direito à privacidade e a proteção contra danos. Para reduzir os riscos aos participantes, foram adotadas algumas medidas, tais como: (1) consentimento do entrevistado de forma escrita ou gravada em áudio; (2) não identificação do entrevistado, foi substituído por códigos; (3) não identificação da empresa, foi substituída por códigos; (4) zelo por não dar detalhes específicos que possam ligar a empresa ou o entrevistado, mesmo possuindo os códigos e (5) direito ao entrevistado de desistir da entrevista à qualquer momento que achar necessário.

Diante destes itens e que o estudo tem como intuito a análise de um processo organizacional, a pesquisa fica dispensada do registro, da submissão e da análise do Comitê de Ética de acordo com o enquadramento do parágrafo único do Artigo 1º da resolução CNS nº 510 de abril de 2016, mediante o item “VII - Pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico

de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática social, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito”.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

A abordagem processual representa uma perspectiva teórico-metodológica que busca compreender e interpretar os dados em seu contexto social e histórico. Ao contrário de abordagens mais estruturadas e lineares, a abordagem processual enfatiza a dinâmica e o fluxo dos dados, reconhecendo que os fenômenos sociais são complexos e estão em constante transformação (Tsoukas & Chia, 2002).

A abordagem processual valoriza a imersão nos dados, envolvendo o pesquisador em um processo de interação ativa e contínua com os dados coletados (Hernes, 2008). Isso implica uma análise cuidadosa e detalhada, que vai além da categorização simplista dos dados, ao qual busca identificar padrões emergentes, contradições e nuances presentes nas informações (Langley et al., 2013).

Assim, esse método enfatiza a importância do contexto e da temporalidade na análise de dados qualitativos. Os dados são vistos como parte de um processo dinâmico, influenciado por fatores sociais, históricos e culturais (Langley et al., 2013; Tsoukas & Chia, 2002). A análise processual busca identificar como os eventos e as interações se desdobram ao longo do tempo, compreendendo as mudanças e transformações que ocorrem nos fenômenos estudados (Langley et al., 2013).

Por fim, a abordagem processual também valoriza a colaboração e o diálogo entre o pesquisador e os participantes do estudo. A análise de dados qualitativos é vista como um processo coletivo, no qual diferentes perspectivas são consideradas e debatidas, ou seja, contribui para a construção de conhecimento mais rico e contextualizado, levando em conta a diversidade de vozes e experiências envolvidas (Jarzabkowski et al., 2014; Langley, 1999; Tsoukas & Chia, 2002).

Diante disto, este estudo preocupou-se em analisar o risco de internacionalização no processo de internacionalização da prestadora de serviço na abordagem processual, ou seja, reconheceu todas as interações existentes antes do processo de internacionalização (como experiências anteriores), ao qual impactou no processo dinâmico da internacionalização e, assim, na percepção do risco no momento da internacionalização. Além disto, este pesquisador também reconheceu as transformações ocorridas após o processo de internacionalização até o

momento da entrevista para o estudo, que podem ter alterado as percepções de risco que realmente aconteceu no momento da internacionalização.

O processo da análise dos dados foi elaborado a partir de seis etapas. A primeira etapa referiu-se na construção de uma planilha em Excel com os principais achados das entrevistas. Essa etapa constituiu-se em algumas partes, tais como: (1) preenchimento dos dados logo após o término de cada entrevista; (2) transcrição por completo de algumas falas importantes; (3) resumo de outras falas; (4) pré categorização de acordo com a teoria; (5) separação de alguns conceitos que iam ao encontro com a teoria e (6) o que emergiu de novo que não estavam presentes na teoria. A segunda etapa foi a pré análise a partir da planilha de Excel, obtendo uma percepção individualizada e ampla ao mesmo tempo, o qual possibilitou uma análise de casos cruzados, procurando temas semelhantes nos casos (Eisenhardt & Graebner, 2007). Assim, a primeira e a segunda etapa foram importantes para as reflexões iniciais dos resultados.

A terceira etapa representou a escrita dos resultados do estudo baseando-se nos dados da primeira e segunda etapas. Para complementar a terceira etapa, retornou-se às gravações das entrevistas sempre quando necessário para ter a credibilidade e confiabilidade dos dados brutos e a parte escrita nos resultados era pintada de cor cinza na planilha de Excel para ter certeza que não ficariam informações faltantes no estudo.

Após o término das três primeiras etapas realizou-se um novo momento prolongado de reflexões dos dados e resultados. Assim, percebeu-se a necessidade da transcrição completa de todas as entrevistas e da categorização dos dados no ATLAS.ti 23. Portanto, a quarta etapa foi a transcrição das entrevistas que totalizou em 163 páginas e 46.598 palavras conforme apresentado na tabela 12.

A quinta etapa foi a utilização do ATLAS.ti 23 para a categorização dos dados, elaboração da rede e da nuvem de palavras. O presente estudo não possuía como estratégia principal a categorização, mas essa etapa foi importante pois demonstrou alguns achados novos que não foram percebidos inicialmente. Ressalta-se que a criação dos códigos para este estudo teve como base o objetivo geral e os objetivos específicos, ou seja, códigos relacionados às barreiras e aos riscos no processo de internacionalização. Neste momento não criou códigos sobre o processo de internacionalização, modo de entrada, estratégias de mitigação dos riscos ou outros que não estivessem estritamente relacionadas aos objetivos do estudo. Por fim, a sexta etapa representou essas novas reflexões e a retomada na escrita e complementação dos resultados, ao qual foi relevante para analisar os dados com um olhar diferente cerca de três meses depois da finalização da escrita dos resultados.

Tabela 12.*Transcrição das entrevistas*

Entrevistado	Minutos	Páginas	Palavras
A	00:31:10	15	5093
B	00:26:00	13	3195
C	00:30:27	13	4036
D	00:23:23	13	3215
E	00:25:52	13	3793
F	00:35:44	20	5247
G	00:36:00	14	3624
H	00:27:28	15	3709
I	00:59:10	25*	6218*
J	Não autorizou gravar		
K	00:36:38	12	4832
L	00:23:55	10	3636
TOTAL	05:55:47	163	46598

*Os últimos 10/15 minutos não foi possível gravar, pois continuamos a entrevista pelo telefone, entrevistado teve que sair do local que estava

Como demonstrado, o processo da análise dos dados não foi um processo linear, pois a tomada de decisão da transcrição completa de todas as entrevistas e o uso do ATLAS.ti 23 foi após a escrita dos resultados. Contudo, esse processo não linear contribuiu para várias retomadas nas mesmas entrevistas, pois cada entrevista foi lida e analisada seis vezes, ou seja, em todas as etapas. Por exemplo, a entrevista do entrevistado A foi analisada quando transpôs para a planilha de Excel (etapa 1), na pré análise realizada na etapa 2, nas retomadas à gravação e escrita dos resultados na etapa 3, no momento da transcrição completa do entrevistado A (etapa 4), na nova leitura da entrevista inteira para poder categorizar no ATLAS.ti 23 (etapa 5) e, por fim, na complementação da escrita dos resultados na etapa 6. Os códigos da categorização no ATLAS.ti 23 estão presentes no Anexo C.

3.4 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

Com o intuito de esclarecer alguns constructos e estabelecer quais as abordagens utilizadas nesta pesquisa, apresenta-se as definições constitutivas e definições operacionais na tabela 13. Creswell (2010) argumenta que a definição prévia contribui para o entendimento dos indivíduos que não estão inseridos no campo de estudo em questão.

Tabela 13.*Definições Constitutivas e Operacionais*

Constructos	Definições Constitutivas	Definições Operacionais
Hard Services	Serviços que a produção e o consumo podem ser totalmente dissociados, ao qual pode ser exportado, ou seja, muito semelhante com as empresas manufaturas (Erramilli, 1990).	Prestadoras de serviços dos seguintes ramos: Consultoria de Engenharia, Correios em geral, Frete em geral, Pesquisa e Desenvolvimento, Restaurantes, Serviços de Informação, Serviços Financeiros e Software.
Soft Services	A produção e o consumo são simultâneos, ao qual a empresa e o cliente precisam ter uma estreita proximidade física entre eles e não tem a capacidade de exportação (Erramilli, 1990).	Prestadoras de serviços dos seguintes ramos: Aluguel de Automóveis, Consultoria de Gestão, Engenharia, Hotelaria, Processamento de dados Personalizados e Saúde.
Professional Service Firms	Possuem conhecimento intenso, baixa intensidade de capital e força de trabalho altamente qualificada (von Nordenflycht, 2010).	Prestadoras de serviços dos seguintes ramos: Agências Imobiliárias, Arquitetura, Bancos de Investimentos, Contabilidade, Educação, Esportes Profissionais, Hospitais, Legislação, Publicidade, Recrutamento, Relações Públicas, Seguro, Serviço Atuariais e Serviço Social.
Risco Cambial	"Variações no valor de uma moeda em relação a outra" (Cavusgil et al., 2010, p. 210)	Dados à serem obtidos via coleta no campo via entrevistas.
Risco Comercial	"Probabilidade de prejuízo ou fracasso de uma empresa, resultantes de estratégias, táticas ou procedimentos mal formulados ou mal implementados" (Cavusgil et al., 2010, p. 10)	Dados à serem obtidos via coleta no campo via entrevistas.
Risco Intercultural	"Uma situação ou acontecimento em que a má interpretação cultural coloca algum valor humano em jogo" (Cavusgil et al., 2010, P. 96)	Dados à serem obtidos via coleta no campo via entrevistas.
Risco-país	"Exposição a uma perda em potencial ou a efeitos adversos sobre as operações e a lucratividade de uma empresa causados por desdobramentos no ambiente político e/ou legal de um país" (Cavusgil et al., 2010, p. 121)	Dados à serem obtidos via coleta no campo via entrevistas.

3.5 RESUMO DA METODOLOGIA

A tabela 14 apresenta o resumo referente a metodologia a ser adotada no estudo.

Tabela 14.*Quadro resumo da metodologia*

Característica	Classificação
Pesquisa	Qualitativa
Caráter	Exploratório
Lógica	Indutiva
Estratégia de Pesquisa	Estudo de Casos Múltiplos
Corte Temporal	Transversal com aproximação longitudinal
Coleta de Dados	Entrevista aberta e semiestruturada
Nível de Análise	Organizacional
Análise de Dados	Abordagem processual e ATLAS.ti 23

3.6 VALIDADE E CONFIABILIDADE

Segundo Yin (2015) a validade pode ser externa, interna ou de constructo. A validade externa representa a possibilidade de generalização dos achados e replicação para estudos de casos múltiplos; a validade interna no uso da sustentação teórica e de protocolos metodológicos e a validade de constructo operacionalizado por múltiplas fontes de evidências (Yin, 2015).

Assim, este estudo baseia-se nos três tipos de validade por realizar: estudo de casos múltiplos com evidências de diferentes casos na tentativa de encontrar achados generalizáveis, embasamento teórico e metodológico. A adequação metodológica concentra-se nas duas etapas da pesquisa qualitativa, a aproximação ao campo e a entrevista semiestruturada, assim como o uso de todas as técnicas de coleta e análise conforme apresentado nos tópicos anteriores. Por fim, a validade é a adequação dos instrumentos utilizados para identificar o fenômeno estudado (Sampaio e Lycarião, 2021).

Já a confiabilidade se refere à estabilidade e precisão dos instrumentos utilizados (Sampaio e Lycarião, 2021), analisar outros estudos de casos, ao invés da replicação de um único caso (Yin, 2015) e na condução sistemática do estudo (Krippendorff, 2004). Hayashi et al. (2019) complementam que a utilização de big data está promovendo novas discussões em pesquisas qualitativas e defendem a argumentação que geram mais confiabilidade ao estudo. Assim, a confiabilidade desta tese se sustenta pela utilização do ATLAS.ti 23, no qual contribuiu com os resultados encontrados e emergindo novos achados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados e discussão da pesquisa e está dividido em blocos, tais como: Resultados e Discussão das *Hard Services*; Resultados e Discussão das *Soft Services/PSFs* e Discussão do comparativo entre as prestadoras de serviços.

4.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO DAS *HARD SERVICES*

As quatro *hard services* entrevistadas neste estudo são do ramo de desenvolvimento de software, sendo prestadoras de serviços de alta tecnologia e baseadas em produtos (Clark, Rajaratnam & Smith, 1996; Clark & Rajaratnam, 1999; Patterson & Cicic, 1995; Vandermerwe & Chadwick, 1989), ao qual possuem a possibilidade de dissociação da produção e tem a capacidade da exportação (Erramilli, 1990; Rammal et al., 2022).

A empresa B é uma SaaS brasileira que utilizou estratégias de colocar a sua matriz legal em Chicago nos Estados Unidos para se diferenciar e ter mais visibilidade no mercado internacional, ou seja, o sócio fundador mora e trabalha a partir do Brasil, mas tem sua matriz legal fora do Brasil sem ter qualquer tipo de estrutura física ou de contratados. O modelo de negócio é uma plataforma de marketplace fechada e paga para os seus clientes. É uma plataforma de colaboração *Business to Business* (B2B) que interliga diversas empresas do mundo para diversas necessidades, como por exemplo: ociosidade de máquinas de uma empresa que podem ser utilizadas por outras empresas.

O sócio fundador iniciou as atividades da empresa B em 2018 e o seu primeiro cliente foi dos Estados Unidos, depois alguns clientes da América Central e somente depois um cliente do próprio Brasil. Atualmente a empresa B atende clientes em mais de 40 países: Estados Unidos, América Central, América do Sul e Europa e 80% de seu faturamento são oriundos do mercado internacional. No site da empresa B consta a seguinte informação: “Nasceu como uma empresa global desde o primeiro dia”, ou seja, sua trajetória e sua própria afirmação indo ao encontro da teoria da Born Global que considera que elas se internacionalizam logo após a sua fundação (Cavusgil & Knight, 2015), alto percentual nas vendas internacionais (Dib, Rocha & Silva, 2010) e tem o mercado internacional como um único mercado (Chetty & Campbell-Hunt, 2004).

O entrevistado B comenta que os primeiros clientes internacionais eram todos da sua rede de networking construída anteriormente como gerente global de uma grande organização,

somente depois de um período ele começou a traçar estratégias para a expansão internacional da empresa. Esse relato vai ao encontro da argumentação de Roberts e Muralidharan (2022) apresentando que as pequenas empresas de prestação de serviço usam as redes de relacionamentos como a principal forma de internacionalização.

O entrevistado B apresenta que nunca precisou viajar até os países dos clientes para fechar o negócio ou até mesmo pela prestação de serviço, tudo é realizado do Brasil. O entrevistado B complementa que os eventos promovidos pela Apex Brasil no exterior foram relevantes para ele, pois o ajudou a entender as documentações necessárias para a empresa aplicar em vistos e conectar ele com novos networkings, são essas viagens internacionais que o entrevistado B faz, para conectar novas redes de networking e não para prestar o serviço para seus clientes em específico.

A partir da análise dos dados secundários sobre o processo de internacionalização que o entrevistado B foi convidado para falar, ele apresenta que sua empresa se internacionalizou rápido por causa do seu modelo de negócio, como por exemplo: um cliente do Chile quer atender o Brasil, mas não tem fábrica no Brasil, esse cliente usa a plataforma para achar máquinas ociosas no Brasil e então atender o mercado brasileiro de forma mais rápida. Se não tivesse a plataforma, o cliente chileno teria bem mais trabalho para se internacionalizar. Assim, o modelo de negócio do entrevistado B interliga essas duas empresas e elas realizam um contrato de produção mediante a teoria do modo de entrada contratual do processo de internacionalização conforme apresentado por Rocha e Almeida (2006).

Contudo, além da rápida internacionalização por causa do modelo de negócio da própria empresa B, em uma análise paralela, ela contribui na aceleração da internacionalização das empresas manufatureiras que utilizam a sua plataforma mediante algumas formas: (1) conectando as necessidades das empresas, como já explicado anteriormente; (2) facilitando o modo de entrada em um novo mercado internacional, pois se não fosse a plataforma, possivelmente, a empresa manufatureira precisaria investir em planta fabril naquele país, possibilitando a (3) redução de investimentos, assim como a (4) redução de custos por utilizar recursos (exemplo: mão de obra) já instalados na fábrica contratada e (5) uma possível redução dos riscos da internacionalização, justamente por utilizar toda a estrutura já legalizada no país, como por exemplo minimizar o risco-país por requerer menos burocracia e o risco intercultural entre os colaboradores da empresa doméstica e a internacional.

Não é o intuito deste estudo fazer as análises da aceleração do processo de internacionalização e mitigação dos riscos internacionais das manufatureiras e muito menos se

aprofundar nelas. Contudo, percebeu-se que a partir de um modelo de negócio de uma *hard service*, as manufactureiras podem se beneficiar nesses quesitos, podendo trazer uma nova abordagem para a teoria tradicional da internacionalização de produtos, no qual merecem futuros estudos nesse modelo em específico.

Retornando ao objetivo deste estudo, o entrevistado B afirma que “não tem estratégia melhor para se internacionalizar do que aproveitar do seu próprio cliente, ter um cliente multinacional, começar a atender a América Latina e depois atender mais mercados estrangeiros que esse cliente atende”, ao qual está relacionado com a teoria de ter uma rede de relacionamento local e seguir os seus clientes no mercado internacional (Contractor et al., 2003; Grönroos, 1999; Prashantham, et al., 2019).

A estratégia adotada de colocar a matriz legal da empresa em Chicago nos Estados Unidos foi um meio de reduzir as suas barreiras no mercado internacional, pois o entrevistado B comenta que uma das suas maiores barreiras foi o preconceito dos clientes internacionais com a cultura brasileira, ao qual a qualidade de seu serviço era questionada.

Neste mesmo sentido, o entrevistado B relata que percebeu um risco intercultural alto ao mencionar que:

“Estados Unidos é um mercado muito difícil de se penetrar, bastante difícil, tem muito uma cultura de olho no olho, existe preconceito contra empresas brasileiras, as empresas [brasileiras] de tecnologia não são levadas tão a sério fora, tanto que a sede da empresa não está no Brasil, está em Chicago [...] infelizmente são coisas que não tem como mudar, assim, tem como mudar, mas não é uma empresa sozinha que vai conseguir”.

O entrevistado B apresenta que outro desafio no aspecto cultural que influencia muito é o idioma inglês, ele só contrata funcionários que tem boa fluência em inglês e não aquele inglês de curriculum somente e isso é muito complicado nos brasileiros, ainda é difícil encontrar brasileiros com boa fluência em outros idiomas. Esses desafios culturais de idioma e estilos organizacionais diferentes são apontados no Modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977; 2009) que as empresas preferem se internacionalizar para países com distâncias psíquicas mais próximos primeiro e somente depois de experiências no exterior, expandir para distâncias psíquicas mais distintas do seu mercado doméstico.

Para diminuir seus riscos cambiais, o entrevistado B faz cotações e recebimento em dólares para os clientes internacionais. Como ele tem custos em dólar também, o entrevistado

B abriu uma conta em um banco brasileiro que permite movimentar em outras moedas e ele realiza a conversão em real quando melhor convir na variação da moeda, essa foi uma estratégia adotada para minimizar as perdas na flutuação da conversão do dólar para o real.

Tanto em relação ao risco-país e ao risco comercial, o entrevistado B apresenta que teve que alterar a classificação empresarial no Brasil de EIRELI para LTDA, ou seja, precisou encontrar um sócio para se enquadrar na LTDA. Ele comenta que fora do Brasil o EIRELI não era conhecido como organização e isso o dificultava nas transações legais fora do Brasil e nos negócios com as empresas estrangeiras, pois elas não o reconheciam como uma organização. Neste sentido, o entrevistado B fez essa alteração para LTDA para minimizar os impactos negativos que estava tendo fora do Brasil. Ele admite que a EIRELI era uma opção de classificação na época viável (que não existe mais hoje em dia), mas concorda que era algo muito específico do Brasil.

O segundo estudo de caso das *hard services* refere-se ao entrevistado D que trabalhou por sete anos em projetos internacionais na Volvo e ao se mudar para o interior do Paraná por causa da transferência de sua esposa, ele decidiu abrir uma empresa para prestar serviços de desenvolvimento de software. Logo que abriu a empresa em 2018, ele começou a atender um cliente americano e prestou serviço para ele por 3 anos seguidos, depois prestou serviço para uma empresa irlandesa e atualmente presta serviço para uma empresa do Canadá e 100% do seu faturamento são referentes aos clientes internacionais. O entrevistado D comentou que nunca precisou viajar até o país da empresa, todas as prestações são remotas. Percebe-se a classificação da empresa D como Born Global de acordo com os conceitos de Cavusgil e Knight (2015) já mencionadas no caso anterior.

Ao ser questionado sobre as barreiras que enfrentou no processo de internacionalização, o entrevistado D comentou três barreiras específicas, a primeira delas foi a burocracia legal no Brasil e nos países que ele prestava serviço (Estados Unidos, Irlanda e Canadá). Ele apresentou que foi um processo muito demorado e trabalhoso entre ele e o seu contador para descobrir as maneiras legais corretas e mais acessíveis economicamente para se enquadrar nas leis do Brasil e do país do cliente. O entrevistado D só paga imposto no Brasil por preencher formulários específicos nos países no exterior dizendo que como paga no seu país mãe não precisa pagar o imposto novamente no país que presta serviço, ao qual vai ao encontro como as leis e regulamentações são barreiras enfrentadas pelo risco-país (Cavusgil et al., 2019).

A segunda barreira comentada foi a variação cambial e a dificuldade de receber em outras moedas. O entrevistado D comenta que teve que abrir conta corrente em um banco

internacional para poder fazer as transações para o real, ou seja, ele recebe do cliente internacional por esse banco estrangeiro e somente depois é transferido para um banco brasileiro. Assim, todo o risco da variação cambial fica por responsabilidade do entrevistado, o que pode relacionar diretamente com as flutuações do risco cambial discutidos por Cavusgil et al. (2019) que a desvalorização entre as moedas pode ocasionar perdas para a empresa. Para mitigar o risco cambial, o entrevistado D relata que ele quem escolhe o dia da transação do banco internacional para o banco brasileiro, ou seja, ele pode analisar a melhor cotação e fazer a transação em épocas que o beneficiam.

Por fim, a terceira barreira levantada pelo entrevistado D foi a cultural, ele fala que “americano é *time is money*, ninguém está lá para conversar, nem para fazer amigos, estão lá para trabalhar e ponto final, mas é uma questão cultural do que qualquer outra coisa [...] muita coisa do que vi lá poderia ter sido considerado assédio moral no Brasil”. Ele sofreu preconceito por ser brasileiro na empresa americana, que “os caras são arrogantes demais, entendeu? Que o Brasil é um bando de índio, ignorantes, mas isso é uma questão cultural, entendeu?” O entrevistado D comenta que só não foi pior o preconceito pois ele dominava bem o inglês e se não tivesse um inglês bom o preconceito teria sido bem maior ainda. Essas barreiras culturais enfrentadas pelo entrevistado D relaciona-se como o risco intercultural pode afetar as ações das empresas no mercado internacional se as empresas não souberem administrá-las (Cavusgil et al., 2019).

Outro apontamento cultural que o entrevistado D comenta foi relacionado à uma experiência de quando prestava serviço para a empresa irlandesa, tinha um líder francês que menosprezava a qualidade do seu serviço somente por ser brasileiro também. Essas barreiras são os elementos culturais subjetivos levantado por Cavusgil et al. (2010), assim como as diferenças da distância psíquica (Johanson & Vahlne, 1977; 2009).

Percebe-se que somente ao perguntar sobre as barreiras enfrentadas no processo de internacionalização e antes mesmo de ter questionado sobre as perguntas específicas do risco intercultural, risco cambial, risco-país e risco comercial, o entrevistado D falou de três riscos internacionais e não mencionou nenhuma barreira que poderia interligar com o risco comercial. Ao ser questionado especificamente sobre esse risco, entrevistado D comenta que não teve interferências em relação ao risco comercial.

O terceiro estudo de caso é a empresa J, ao qual é uma prestadora de serviço de desenvolvimento de software específico, ou seja, é um software patenteado pela própria empresa e vendido aos clientes interessados. Assim, além do desenvolvimento do software se

faz necessário a consultoria e treinamento dele. Por essas razões, foi difícil de enquadrar a empresa J em *hard service*, *soft service* ou *PSF*, pois ela é praticamente a junção de ambas.

A empresa J foi enquadrada como uma *hard service* logo após a entrevista quando se realizou a tabulação dos dados em uma planilha de Excel para facilitar a compreensão dos principais conceitos. Contudo, ao finalizar todas as entrevistas e as tabulações e entrar em um momento de reflexão analisando a tabulação completa dos dados, entendeu que a empresa melhor se enquadraria como *soft service* ou *PSF* por sua parte da consultoria e treinamento. Mas esse enquadramento não fez sentido ao redigir o caso, pois a atividade principal da empresa J não é a consultoria e sim o desenvolvimento do software próprio, ao qual retornou como *hard service*.

Percebe-se aqui a dificuldade de enquadramento em ‘caixinhas’ das prestadoras de serviços, se uma empresa é *hard service* ou *soft service* (Erramilli, 1990; Lee & Jang, 2010; Sepulveda, 2014), *PSF* (von Nordenflycht, 2010), serviços com alguns bens (Vendermerwe & Chadwick, 1989; Petterson & Cicic, 1995) ou ainda alguns dos quatro clusters de Silva et al. (2020).

Retornando ao caso da empresa J, ela abriu suas operações no mercado doméstico em 2016 e no mesmo ano atendeu o mercado internacional com a Samsung matriz dos Estados Unidos, sendo o seu maior cliente atualmente. O entrevistado J comenta que além da Samsung dos Estados Unidos atende outros clientes no Reino Unido, Alemanha, Singapura e em negociação com um cliente de Taiwan, ao qual ainda não fechou por dificuldades na tributação entre os países, ou seja, considerado como uma barreira no processo de internacionalização da empresa. O entrevistado J complementa que a sua receita é proveniente da maior parte do mercado internacional, tendo poucos clientes no Brasil.

Entrevistado J precisa muitas vezes viajar para o país do cliente. Quando é uma visita pré-venda, o custo é todo por conta da empresa J. Contudo, quando é uma visita para um cliente em andamento, os custos da viagem já foram contabilizados no valor da prestação de serviço. O entrevistado J comenta que pós pandemia consegue fazer alguns atendimentos remotamente, mas ele continua indo até o cliente em algumas vezes. As viagens internacionais dificultam um pouco a rotina da empresa J, pois como a empresa é pequena, a área comercial e a maior parte do desenvolvimento dos softwares são da responsabilidade dos sócios e o tempo gasto no deslocamento acaba interferindo na produtividade da empresa.

O entrevistado J relata que o risco intercultural é algo que interferiu nos negócios da empresa sim, pois ele precisa saber dos costumes locais e modos gerenciais diferentes para cada

país para lidar com os clientes internacionais, mas isso não foi uma questão impeditiva para realizar a internacionalização da empresa. Como alternativa para diminuir os riscos interculturais, o entrevistado J investe em cursos de idiomas para todos os colaboradores da empresa, principalmente o inglês. Além do investimento financeiro, o entrevistado J considera o tempo em sala de aula para idiomas como hora trabalhada, assim estimulando os colaboradores no aperfeiçoamento em outros idiomas de forma mais fluente.

O entrevistado J considera como risco alto o risco cambial, segundo a própria fala. Ele sempre cota e fecha a prestação do serviço em dólar, mas tem uma cláusula específica no contrato para a variação cambial. Os contratos de prestação de serviço da empresa J são fechados para um período de 2 anos, assim ele coloca uma cláusula de responsabilidade mútua entre as partes para a variação cambial, ou seja, se houver uma variação maior que um limite x acordado entre as partes, o contratante (cliente internacional) também se responsabiliza pela variação cambial. Contudo, se a variação mantiver dentro do limite x acordado, a responsabilidade é somente da empresa J. Esta estratégia de responsabilidade mútua entre as partes para minimizar o risco cambial foi a única entre todos os estudos de casos analisados.

Como já mencionado anteriormente, a bitributação foi a barreira no processo de internacionalização da empresa J, o entrevistado J reafirma que como risco-país a tributação é um elemento muito dificultador para fechar os contratos e considera isso como “um risco grande” segundo a própria fala dele. Por esse mesmo elemento dificultador, a empresa J ainda não conseguiu concretizar o contrato com Taiwan, somente por questões burocráticas da tributação entre Brasil e Taiwan, ao qual não chegaram em um consenso sobre a forma legal dos impostos dedutíveis para cada empresa. Todas as questões de tributações são tratadas pelo seu contador terceirizado, ao qual cuida de todas as transações internacionais da empresa J. O elemento burocracia é discutido por Cavusgil et al. (2010; 2019) como um dos principais elementos relacionados ao risco-país, pois essas leis e regulamentações criam barreiras protecionistas para as empresas estrangeiras.

A empresa J foi o único caso dos 12 estudos de casos múltiplos da pesquisa que enfrentou o risco comercial de forma mais contundente. O entrevistado J relata que teve muitas dificuldades para fechar o contrato com a Samsung dos Estados Unidos, pois o Brasil estava em uma lista de países não recomendáveis para prestar serviço para a Samsung Estados Unidos. O entrevistado J apresenta que foi um período longo de negociação com a Samsung matriz para concretizar o contrato e começar a prestação de serviço, mas firmou uma parceria duradora que pendura desde 2016.

Esse elemento impeditivo da Samsung Estados Unidos poderia ser considerado como um risco-país no primeiro momento, pois não era a empresa J em específico considerada como não recomendada e sim o país da empresa J, o Brasil. Por questões legais e burocráticas do Brasil, a empresa J estava sofrendo uma penalidade. Contudo, como o risco-país se caracteriza de forma mais macro por incentivos ou barreiras protecionistas de país para país (Cavusgil et al., 2019) esse acontecimento sofrido pela empresa J não poderia ser classificado como risco-país e sim como risco comercial, ao qual considera características micro que podem ser influenciadas por elementos macros (Cavusgil et al., 2016).

Por fim, de todas as 12 entrevistas realizadas, a empresa K é a única que possui o fluxo de internacionalização inversa, ou seja, a matriz dessa empresa é na Suíça, caracterizando-a como uma multinacional estrangeira. Contudo, o começo da sua história tem uma característica diferente, em 2003 o dono da empresa K tinha o direito de uso do software de engenharia para o desenvolvimento de carrocerias automotivas no Brasil, esse software simula o processo de fabricação da carroceria para verificar se as peças manufaturadas encaixarão no carro. Somente oito anos após, em 2011, que a empresa K se tornou a filial da empresa suíça. Diante deste fluxo de internacionalização foi refletido a possibilidade de retirar a entrevista da análise, pois inicialmente tinha uma idealização que o fluxo de internacionalização seria do Brasil para o exterior, mas ao analisar que os objetivos e a justificativa da tese não delimitava um fluxo específico, decidiu-se permanecer a entrevista por ela ter informações ricas e que podem contribuir ao estudo.

O entrevistado K relata que possui somente dois concorrentes no mundo com serviços parecidos com o que presta e a filial do Brasil trabalha com montadoras mundiais de diferentes países, pois quando ele fecha um contrato com a Toyota Brasil ele precisa estar em contato com a Toyota Japão constantemente referente ao mesmo projeto. E o inverso também é válido, se ele fecha diretamente com a Toyota Japão, ele trabalha em contato com a do Brasil. Por ser um serviço muito específico, ter pouco concorrente e ser uma empresa renomada, ela está presente em todas as montadoras e em todos os lançamentos de veículos, assim a empresa K já atendeu todas as montadoras automotivas mundiais. A empresa K é líder mundial na sua prestação de serviço.

Contudo, o entrevistado K informa que nunca precisou viajar até o país do cliente para iniciar/continuar/finalizar a prestação de serviço, tudo é realizado a partir do Brasil. Mas ele complementa que a matriz na Suíça faz eventos anuais para o contato *face to face*. De acordo com a própria fala no entrevistado K, “é uma necessidade? Não. Daria para fazer remoto, mas

é um ponto que a [empresa da Suíça] não abre mão, isso gera mais qualidade. Vamos ter um agora em Frankfurt”.

Ao ser questionado sobre as barreiras que enfrentou no processo de internacionalização, o entrevistado K relatou de acordo com o entrevistado D, já referindo-se de todos os riscos de internacionalização que seriam perguntados posteriormente. As barreiras levantadas pelo entrevistado K foram quatro e serão apresentadas na mesma ordem da fala dele.

A primeira barreira levantada pelo entrevistado K foi a cultural, ele apresenta que “não é fácil harmonizar várias culturas diferentes para trabalhar com pessoas do mundo todo [...] são 500 pessoas só na empresa”. As características culturais já atrapalharam o entrevistado K em negociações e já deixou de fechar contrato por não entender nuances culturais do país do cliente. Como apresentado por Cavusgil et al. (2019) um mal-entendido cultural, falha na comunicação ou um simples gesto põe em jogo questões humanas e organizacionais, as quais influenciam os negócios internacionais e ocasiona um aumento do risco intercultural.

“Quando você vai para as asiáticas, francesas, o nível de autonomia é menor, então conhecer a cultura dessas empresas e do povo que atua nessas empresas é primordial, porque você não pode abordar em uma empresa americana a mesma forma que aborda uma empresa japonesas, são padrões diferentes, condutas de trabalhos diferentes, valores diferentes. O japonês valoriza uma coisa a mais que outra, o alemão outra, para um é precisão, para outro é relação, para um é by the book (prometer e cumprir), para o outro já tem mais flexibilidade, porque o foco é mais qualidade. Então você sempre tem que estar doçando e entendendo o ambiente que está sendo inserido [...] até postura, de como portar em uma reunião” (Entrevistado K).

A segunda barreira elencada pelo entrevistado K foi a burocracia brasileira, pois as diferenças legais entre a Suíça são muito grandes. Os aspectos legais na Suíça são totalmente claros e no Brasil ainda não tem leis e normas objetivas para a prestação de serviço, os impostos são muito complexos e relativos, somente agora que está em trâmite a lei orçamentária que entrará em vigor questões mais específicas da prestação de serviço.

O entrevistado K comenta que todas as outras filiais pagam royalties de 80% para a matriz na Suíça, somente o Brasil paga 5% por questões legais. Contudo, a outra diferença é paga como lucro e dividendos, “o que é um absurdo, como se eu não comprasse, como se eu não tivesse desenvolvimento do software né”, ao qual paga mais impostos e a matriz Suíça demorou para entender que essa era a maneira legal no Brasil. Com essa reforma tributária, a empresa K está fazendo inúmeros estudos para ver se compensa ficar no lucro presumido ou

migrar para o lucro real, se compensa continuar como filial da Suíça ou comprar o software e revender, assim, a empresa K está em estudos para ver a melhor estratégia a seguir daqui em diante.

Essas questões são relacionadas ao risco-país que influencia diretamente o risco comercial, que o risco-país no âmbito macro é um jogo de soma constante, ao qual os benefícios e riscos andam de mãos dadas (Cavusgil et al., 2020) e são mudanças complexas (Deligonul, 2020), já o risco comercial no âmbito micro referente às tomadas de decisões estratégicas, táticas e operacionais (Cavusgil et al., 2019) como apontado na fala do entrevistado K também.

A terceira barreira mencionada foi a eficiência brasileira que é menor. Na Suíça eles trabalham 6/7 horas por dia com “eficiência altíssima, aqui não, aqui é menos eficiente, algo cultural até” (Entrevistado K). Essa barreira pode ser relacionada com o risco comercial por serem quesitos gerenciais, conforme apresentado por Klimecka-Tatar e Ingaldi (2020) que é mais difícil gerenciar equipes internacionais. Novamente percebe-se uma relação do ambiente macro (risco intercultural) em relação ao ambiente micro (risco comercial), ou seja, a dificuldade de classificar o que é exatamente um risco comercial. Essa dificuldade torna-se maior quando os próprios autores Cavusgil et al. (2010; 2016; 2019) não dedicam um capítulo ou tópico específico para exemplificar o risco comercial, diferentemente dos demais riscos internacionais tratados pelos autores.

Contudo, ao entrar mais profundamente nessa questão e perguntado ao entrevistado K se ele identificou algum risco comercial e explicado a definição dele como estruturado na pergunta do questionário semistruturado, obteve-se a seguinte resposta:

"Talvez a empresa K não seja um bom exemplo, porque a nossa tecnologia é usada em todas as matrizes, exemplo: VW Alemanha usa, aqui por osmose vai usar. Nessa parte a empresa K é tão forte, que o nome nos ajuda, vira a solução escolhida por eles. Nós temos 2 concorrentes no mundo [...] Quando eu estou fazendo um projeto com a Toyota do Japão aqui, eu não perco contato nem com a Toyota do Japão e nem com a empresa K do Japão e quando eles estão fazendo um trabalho que está sendo entregue para cá, eles não perdem o contato conosco, nem a empresa K e nem a Toyota, então acabamos tendo uma ligação muito forte com eles, pois são projetos globais”.

A quarta barreira está relacionada diretamente com o risco cambial, pois o Entrevistado K comentou sobre a complicação da variação da moeda "para explicar a variação cambial para ele [matriz na Suíça] é uma loucura, mas por trabalhar anos com a gente, eles já aprenderam”.

Assim, todo o risco cambial é de responsabilidade da empresa K no Brasil e a cotação de propostas e fechamentos de contratos são realizadas em Euro.

"O software é mais complicado, se eu vendo um software por 1,2 milhão reais (por exemplo), eu só posso reconhecer a venda de 1/12 por mês, então nem o dividendo sobre tudo eu posso mandar [para a matriz na Suíça], então eu preciso ficar reconhecendo, eu estou exposto à variação cambial por todo o licenciamento do software por lei jurídica nossa, por reconhecimento de receita do nosso segmento. Eu recebo do cliente, fico com dinheiro em caixa porque eu não posso remeter para a Suíça, aí sim que eles ficam malucos mesmo, todo exposto à variação cambial, mas também eu estou ganhando juros, coisa que eles não têm lá. Então tem esse balanço e precisamos gerenciar isso, não tem jeito, esse é o risco do negócio".

Percebe-se neste relato que vai oposto com os argumentos de Broz e Frieden (2008) que as prestadoras de serviços não se preocupam com a valorização real da taxa de câmbio por preferirem uma moeda apreciada. O entrevistado K relata sim uma preocupação com a variação, ainda mais reportando para a matriz na Suíça que possui um sistema jurídico e legal mais eficiente que a do Brasil. Portanto, contribuindo com a tese de Xie e Baek (2020) que as prestadoras de serviços são mais sensíveis às variações da moeda do que as manufaturas. O entrevistado K complementa que a variação cambial afeta a empresa dele trazendo riscos e oportunidades e que a internacionalização é benéfica, desde que haja estabilidade econômica e medidas para promover a competitividade.

Por fim, o entrevistado K faz uma reflexão geral que o risco de internacionalização da prestadora de serviço é menor em comparação com as empresas de manufatura, pois:

"No caso de produto o risco é bem maior, no caso nosso de software não, no caso do serviço eu acho que o impacto é menor, porque você pode ter uma perda, mas é uma perda em cima de um serviço prestado, então você não tem teoricamente o custo do material, então para prestadora de serviço é menor para aquele que fornece o produto físico, porque o produto físico você tem o desembolso do material e talvez a variação cambial faz com que você não pague o material adquirido. A prestação de serviço é mais fácil de gerenciar, porque o maior custo da empresa K hoje é a folha de pagamento. Inclusive exportar seria uma saída para o mercado brasileiro."

Portanto, a fala do entrevistado K que o risco da internacionalização das prestadoras de serviços é menor em comparação as das manufaturas dá indícios que vai ao encontro com a tese defendida neste estudo. Mas de certa maneira, esperava-se este resultado nas *soft services* e nas

PSFs em comparação com as *hard services* em si e neste caso, o entrevistado K é uma *hard service*.

Como o questionamento não foi melhor detalhado no momento da entrevista, não pode-se aferir ainda que a tese está respondida, pois o entrevistado K comparou com as manufaturas e não é esse o objetivo principal do estudo. A tese tem como intuito a comparação entre as próprias prestadoras de serviços, no entanto as *hard services* são comparadas às manufaturas pela teoria de Erramilli (1990).

Por outro lado, percebe-se que os entrevistados em geral não conhecem e não utilizam as subclassificações dentro das prestadoras de serviços, eles não se referem à *hard* ou *soft services*, eles se tratam com a utilização do termo único: prestador de serviço. Assim, neste primeiro momento, afere-se que a prestação de serviço pode ter um risco percebido menor nos riscos da internacionalização em comparação com as manufaturas.

A figura 8 apresenta os principais resultados do processo de internacionalização dos quatro estudos de casos das *hard services*, enquanto a figura 9 apresenta os principais resultados dos riscos da internacionalização das mesmas empresas.

Figura 8.*Principais resultados do processo de internacionalização das hard services*

Empresa	Tipo específico do setor	Fluxo da internacionalização	Ano abertura / Ano Internacionalização	Processo de Internacionalização	Dados primários		Dados secundários
					Viaja até o cliente internacional	Barreiras enfrentadas	Site e redes sociais da empresa
B	SaaS - marketplace de colaboração B2B fechado (pago)	Brasil / Estados Unidos > Mundo	2018 / 2018	"Eu exporto, isso é considerado internacionalização?". Seu primeiro cliente foi nos Estados Unidos, depois América Central e somente depois Brasil.	Não. Tudo por homeoffice	Sua maior barreira foi o preconceito dos clientes internacionais com a cultura brasileira, pela desconfiança deles	"Nasceu como uma empresa global desde o primeiro dia". Informa quais são seus clientes e alguns são multinacionais estrangeiras. Site em PT, EN e ES. Rede social com endereço de Chicago - US.
D	Arquitetura de software	Brasil > Mundo	2018 / 2018	Após sair da Volvo de Curitiba e ir para o interior do Paraná, entrevistado abriu uma empresa e já prestou serviço para um empresa americana por 2 anos, depois para uma da Irlanda e atualmente para uma do Canadá.	Não. Tudo por homeoffice	1- Burocracias de impostos no Brasil e nos países, demandou muito tempo dele e do contador; 2- Cultural: "americano é time is money, ninguém está lá para conversar, nem para fazer amigos, estão lá para trabalhar e ponto final".	Não localizado.
J	Desenvolvimento de software	Brasil > Mundo	2016 / 2016	Atende a Samsung Estados Unidos desde o primeiro ano da empresa (2016) e é seu maior cliente internacional. Países que atende: Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, Singapura, Canadá e Taiwan (previsão).	Viaja até o cliente (não todos)	Sua maior barreira é a tributação nos países o que demora para fechar os contratos internacionais	Não traz informações de clientes internacionais ou serviços internacionais, mas o site está em PT e EN. Em várias redes sociais está tudo em EN. O site e as redes sociais constam com endereço do Brasil.
K	Software para simulação de fabricação de carroceria para veículos em gerais	Suiça > Brasil > Mundo	2003 / 2011	Iniciou a operação no Brasil há 20 anos atrás com o direito de uso do software da Suiça, como filial mesmo foi em 2011. A empresa no Brasil presta serviço para empresas do mundo todo e sempre está em contato com as filiais e matrizes das empresas internacionais.	Não precisa viajar para fechar contratos, mas a empresa prioriza o "face to face" em eventos globais	1- Diferenças culturais; 2- Dificuldade da burocracia brasileira; 3- Dificuldade da variação cambial.	Demonstra seus clientes no site e quase todos são multinacionais estrangeiras. Site em 11 idiomas. Tem informações da sede na Suiça e dos escritórios em 14 países, mais agentes em outros 10 países diferentes.

Figura 9.

Principais resultados dos riscos de internacionalização das hard services

Empresa	Risco Intercultural	Risco Cambial	Risco-país	Risco comercial
B	"A questão cultural com certeza, Os Estados Unidos é um mercado muito difícil de se penetrar, bastante difícil, tem muito uma cultura de olho no olho, existe preconceito contra empresas brasileiras, as empresas não são levadas tão à sério lá fora, tanto que a sede da empresa não está no Brasil, está em Chicago [...] infelizmente são coisas que não tem como mudar, assim, tem como mudar, mas não é uma empresa sozinha que vai conseguir".	Usa sempre o dólar como moeda de negociação. Entrevistado fecha em dólar e usa o câmbio atual para transformar em reais, a conversão fica tudo por responsabilidade dele, mas tem a possibilidade de escolher o melhor dia para realizar a conversão. Entrevistado também tem custos em dólares.	Teve que alterar de EIRELI para LTDA para poder ter um "cnpj internacional", um cadastro internacional. "Aliquotas que aplicam, quais tributos que aplicam, quais não aplicam, teve que aprender juntos".	Teve que mudar de EIRELI para LTDA para os seus clientes internacionais reconhecê-lo como organização. Assim, o entrevistado teve que colocar um sócio na sua empresa para a tornar em LTDA. Entrevistado não se posiciona como uma empresa pequena no mercado externo (para ter credibilidade).
D	A língua inglesa não foi uma barreira para ele, porque ele domina, mas comentou que se não dominasse ele seria tratado como um ignorante. Ele comentou do preconceito na empresa americana e irlandesa aos brasileiros, na empresa irlandesa, ele tinha um chefe francês "os caras são arrogantes demais, entendeu? que o Brasil é um bando de índio, ignorantes, mas isso é uma questão cultural, entendeu?".	Ele assume todo o risco da transação (conversão e taxas). Mas para mitigar a perda financeira da conversão do dólar para o real, ele que decide o dia da transferência para a conta brasileira, ele pode deixar o dinheiro parado na conta do banco internacional o tempo que achar necessário.	Não sentiu muito, mais as questões que ele já tinha comentado sobre as burocracias de impostos brasileiros e do formulário de isenção de impostos nos países que a empresa está localizada.	Não sentiu.
J	"A cultura dos países é algo que interfere, mas não é um empecilho para deixar de fazer negócio". Entrevistado investe muito em cursos de inglês dos funcionários, ele considera como hora trabalhada as horas estudadas em inglês pelos colaboradores.	Considera como "risco alto". Como os contratos são de 2 anos, entrevistado comenta que coloca uma cláusula de responsabilidade mútua da variação da moeda, tem um limite x de variação que o próprio entrevistado assume, mas a partir desse x de variação é uma responsabilidade mútua de ambas as empresas (ele não chega em detalhe sobre os valores).	Considera como "um risco grande" a tributação e isso dificulta muito fechar os contratos. Ele contrata um contador que presta serviço para ele e veja todas essas questões tributárias. O contrato com Taiwan ainda não fechou por questões de dificuldades tributárias.	Quando fechou o contrato com a Samsung US (o maior cliente dele e o primeiro internacional) foi um problema a Samsung fechar o contrato, porque o Brasil era um dos países que constava na lista da Samsung que não poderia fechar contrato com empresas (brasileiras). Assim, entrevistado passou por essa dificuldade e teve que negociar bastante, o que demorou no processo de concretizar o contrato.
K	A cultura já atrapalhou e deixou de fazer negócio. "Conhecer a cultura dessas empresas e o povo dessas empresas é primordial, você não pode abordar uma empresa americana da mesma forma que aborda uma empresa japonesa, são padrões diferentes, culturas diferentes" [...] "Já perdemos pedidos por conta disso (fazer piadas em reuniões japonesas) por conta de não perceber isso e não atuar de forma adequada".	"Não trabalhamos com head, a operação é inteira em reais. Quando eu emito o dividendo ou faço uma proposta, eu tenho como base o valor do serviço em Euro, traduzo para real, como os impostos e faço a venda, toda a variação é risco local. Como eu tenho muita instabilidade do cliente, meu cliente não sabe quando vai me pagar, quando vai me comprar e tal, o head para nós é quase inviável por não ser um produto (se fosse um produto, vendi, importei, exportei e vou vender é muito mais fácil de fazer isso), com o serviço é um negócio complicadíssimo".	"Agora com a mudança da lei, estamos fazendo um estudo que pode afetar nosso modo de trabalho, se hoje somos lucro presumido e pagamos royalties e dividendos para a XXXYZZ, royalties é uma trave de 5% porque é isso que a lei determina, isso podemos mudar totalmnete por causa da nova lei e estamos fazendo estudo, se permanecemos no lucro presumido ou se passamos para o lucro real".	Uma menor eficiência na filial brasileira: "Suíça trabalha 6/7hr por dia com eficiência altíssima, aqui não, aqui é menos eficiente, algo cultural até".

Percebe-se que três dos quatro casos entrevistados estão condizentes com a literatura do processo de internacionalização das *hard services*, as quais têm a capacidade da dissociação da produção e consumo e, conseqüentemente, a capacidade de exportação (Erramilli, 1990; Lee & Jang, 2010; Sepulveda, 2014) já que os representantes das empresas B, D e K não precisam viajar até o cliente internacional e realizam todas as etapas do serviço no seu país doméstico. Assim, as *hard services* B, D e K se classificam de acordo com uma *hard service* pela teoria de Erramilli (1990) ou como serviços incorporados em produtos (Vandermerwe & Chadwick, 1989; Patterson & Cicic (1995) ou baseados em objetos (Clark et al., 1996; Clark & Rajaratnam, 1999) ou ainda como cluster 1 de grandes tradicionais, cluster 2 neófitos generalistas e cluster 3 de tradicionais solitárias por Silva et al. (2020). Neste mesmo sentido, os resultados encontrados das *hard services* B, D e K vão ao encontro da internacionalização virtual mencionado pelos estudos da FDC (2023) e Liu et al. (2023), ao qual a internacionalização virtual possibilita uma vertente adicional em relação do processo de internacionalização tradicional que as empresas precisam estar fisicamente no país estrangeiro para concretizar a internacionalização em si.

A empresa J é uma exceção dos casos para a teoria da dissociação da produção e do consumo e capacidade de exportação das *hard services* de Erramilli (1990). Seria essa exceção justamente pelo fato da difícil classificação em uma categoria das prestadoras de serviços? Ou pelo fato da empresa J agregar mais serviços em seu portfólio como a consultoria e treinamento do que somente o desenvolvimento do software em si? São questionamentos pertinentes e sem a pretensão de solucioná-lo neste estudo, pois há uma grande variedade de classificações existentes dentro das próprias categorias das prestadoras de serviços, ou seja, o resultado encontrado vai ao encontro com a justificativa teórica inicial do estudo de distinguir o processo de internacionalização das diferentes classificações das prestadoras de serviços e não mencionar somente como “prestação de serviço” sem especificar se são *hard services*, *soft services*, *PSFs*, entre outras. Pois como visto, dentro da próprio *hard service* há distinção entre elas também.

Três das quatro *hard services* são classificadas como Born Global, já que se internacionalizaram logo após a sua fundação e possuem um alto percentual de faturamento nos mercados internacionais (Cavusgil & Knight, 2015; Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Dib, Rocha & Silva, 2010). A outra *hard service* é classificada atualmente como uma multinacional estrangeira (Rocha & Almeida, 2006) por ser uma filial no Brasil com matriz na Suíça.

Em relação aos riscos de internacionalização, observa-se uma relação parecida entre os quatro casos. As quatro *hard services* consideraram o risco intercultural como um risco

relevante para o processo de internacionalização delas, não somente no modo de entrada inicial, mas durante todo o processo e ainda percebem dificuldades em determinadas culturas, mas em culturas que trabalham há mais tempo já têm facilidades maiores conforme apresentado pelo Modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977; 2009) que o processo de internacionalização são mediante etapas incrementais e a experiência possibilita entrar em novos mercados internacionais ou desenvolver mais nos que já estão.

Contudo, mesmo os quatro casos considerando o risco intercultural como influenciadores para o mercado internacional, eles especificam que não deixariam de realizar as negociações internacionais pelo risco intercultural em si. Neste sentido, vai ao encontro com achados de Radael et al. (2023) ao realizarem uma meta-síntese sobre os riscos de internacionalização que as empresas controlam os seus fluxos de internacionalização, aumentando ou diminuindo a exposição no mercado internacional conforme as estratégias de cada empresa, mas não evitam os riscos, as empresas os administram.

Findlay et al. (2021) apresenta algo muito próximo ao Modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977; 2009) que as prestadoras de serviços preferem iniciar a internacionalização com a aplicação de seus conhecimentos em mercados internacionais mais semelhantes com o mercado doméstico, contudo tal afirmação não foi percebida nos achados das quatro *hard services* deste estudo. Pois três das *hard services* começaram com clientes dos Estados Unidos só para depois duas *hard services* atenderem clientes da América do Sul. Assim, percebe-se que as *hard services* vão em busca de melhores oportunidades do que um mercado internacional mais semelhante com o seu doméstico.

Os fatores do risco cambial são de responsabilidades integrais de três *hard services* estudadas, assim qualquer variação negativa para a conversão da moeda é assumida por elas, sendo que duas cotam em Dólares e uma em Euro, ações semelhantes aos resultados de Licandro e Mello (2019) as quais as empresas uruguaias cotam em dólares e ao encontro com os resultados de Broz e Freiden (2008) que as prestadoras de serviços preferem fechar contratos com moedas apreciadas.

Contudo, para mitigar o risco cambial, as empresas B e D utilizam da estratégia de converter para o Real na melhor cotação possível, deixando os Dólares no banco internacional. Já a empresa K tem um fluxo diferente, ao qual precisa converter o Real para o Euro e possui uma janela de tempo menor para essa conversão, pois todo mês precisa mandar um percentual de Euros para a Suíça, por questões burocráticas do Brasil. Neste sentido, percebe que se opõe com o outro resultado de Broz e Freiden (2008) ao qual complementam que as prestadoras de

serviços não se preocupam com as taxas flutuantes da moeda, as quatro *hard services* pesquisadas no estudo demonstram preocupações com as flutuações, tanto que possuem estratégias específicas para mitigar esse risco, mas como fecham os contratos com moedas apreciadas, as perdas nas flutuações ainda compensam em comparação com valores fechados com clientes do Brasil, por exemplo.

A empresa J é a única *hard service* que possui uma cláusula de responsabilidade mútua entre o contratante e a contratada referente às flutuações do câmbio. Essa estratégia foi adotada pois o preço do contrato é fechado no período 0 e a prestação de serviço dura por 2 anos. Assim, qualquer variação maior que o valor estipulada em contrato, a contratante também assume o risco cambial, ao qual foi o único caso entre os 12 estudados que adotou tal estratégia.

Cavusgil et al. (2019) elencam diversos elementos no risco-país, tais como: burocracia, corrupção, falta de proteção aos direitos de propriedade intelectual, instabilidade social e política, intervenção governamental, má administração pública, protecionismo, sistema legal, sistema político e outras instituições políticas. Contudo, o elemento unânime percebido pelas quatro *hard services* no risco-país foram os impostos e a bitributação na relação entre os países, ou seja, o elemento do sistema legal no país doméstico e nos países estrangeiros, classificado como leis de contabilidade no sistema legal do risco-país (Cavusgil et al. 2019).

Os entrevistados comentam que o risco-país é um risco alto, pois os contratos demoram a ser concretizados até o entendimento completo de todas essas questões burocráticas. Além do mais, todos os entrevistados comentaram na dificuldade do entendimento dos impostos brasileiros para as prestadoras de serviços, que não há normas claras sobre a tributação no próprio Brasil, somente agora com a Reforma Tributária da PEC 45/2019 que está na Comissão de Constituição e Justiça (Agência Senado, 2023) para ser avaliado que tem normas mais definidas para as prestadoras de serviços.

Neste sentido da Reforma Tributária no Brasil, a empresa K relata que pode até deixar de ser filial da Suíça dependendo as mudanças na lei, ao qual vai ao encontro da argumentação de Cavusgil et al. (2020) que o risco-país é temporal e muda ao percorrer dos anos e afeta uma empresa até mesmo depois que ela esteja instalada no país, assim como há alterações complexas nos elementos do risco-país (Deligonul, 2020). Portanto, percebe-se que o risco-país é considerado como um risco alto para as *hard services* pesquisadas.

Por fim, o risco comercial foi o menos percebido pelas *hard services*, somente a empresa B teve que mudar sua estrutura legal no Brasil para ser reconhecida como organização no mercado internacional, mas foi uma situação pontual no começo do processo de

internacionalização, ao qual não persistiu após essa entrada inicial. Portanto, após essa estratégia de mudar somente os documentos legais para os Estados Unidos e toda a operação continuar pelo Brasil, a empresa B conseguiu uma maior visibilidade com os clientes internacionais, diminuindo os seus riscos comerciais (Cavusgil et al., 2016).

Assim, de acordo com as entrevistas realizadas, as *hard services* consideram os riscos da internacionalização (risco intercultural, risco cambial, risco-país e risco comercial) como risco alto.

4.2 RESULTADOS E DISCUSSÃO DAS SOFT SERVICES/PSFS

A entrevista realizada com a sócia da empresa C gerou muita reflexão para entender se permaneceria no estudo ou seria excluída por não se enquadrar ao objetivo da pesquisa. Essa reflexão já se iniciou durante a própria entrevista ao perceber o andamento das respostas da entrevistada C e perdurou até no momento final ao redigir os resultados. Contudo, após essa reflexão decidiu-se considerar os dados coletados da empresa C como pertencendo ao estudo, no qual será melhor explanado.

A entrevistada C é fundadora de uma consultoria e treinamento em ESG e de empreendedorismo social fundada em 2014. Contudo, após a entrada de um sócio em meados de 2016, a entrevistada C foi fazer mestrado na Inglaterra em 2017 e ficou mais como uma conselheira da empresa. Assim, a entrevistada C entra em detalhes da sua ida para a Inglaterra e do seu mestrado lá, ao qual percebeu-se que ela considerava a internacionalização pessoal dela como internacionalização da empresa. A entrevistada C relata também que o seu sócio tem doutorado no Canadá, associando com a internacionalização da empresa. Neste sentido, a entrevistada C não separava a internacionalização da experiência internacional pessoal deles com a internacionalização da empresa C, algo que gerou muita reflexão e ela complementa que “as pessoas da empresa se internacionalizarem isso ajudou a gente abrir a cabeça e buscar como uma estratégia de negócio”.

Ao ser questionada sobre a internacionalização da empresa em si, a entrevistada C relatou que ao fazer o mestrado na Inglaterra teve contato com uma empresa da Espanha, por ser o seu estudo de caso da dissertação do mestrado, e foi convidada para prestar serviço nessa empresa. Mas como ela não tinha uma cidadania europeia, ela não poderia ser contratada como funcionária naquele momento, ao qual apresentou a empresa dela no Brasil como uma moeda de troca para ela conseguir trabalhar na empresa espanhola. Contudo, não foi um fluxo de

internacionalização direta da empresa brasileira com a empresa espanhola, a entrevistada C estava como uma “freelancer” na empresa espanhola. Por outro lado, ela fazia a transferência de conhecimento que era a base do serviço da empresa C no Brasil para a empresa espanhola. Portanto, questiona-se como separar a entidade pessoa jurídica da entidade pessoa física em uma prestação de serviço pura, neste caso a *soft service*? Já que a entidade pessoa jurídica da *soft service* é o próprio consultor em si, por essa razão considerou-se a coleta dos dados da empresa C no presente estudo.

Mesmo com essa contextualização anterior da experiência internacional da própria entrevistada C, a entrevista foi conduzida sempre resgatando a internacionalização da empresa C e ela comenta que a internacionalização da empresa “não foi tão pensada assim, vamos internacionalizar a nossa empresa, eu quero seguir e fazer o nosso negócio crescer” e acabou acontecendo. Assim, percebe-se um alinhado com a abordagem *effectuation* que são estratégias não preditivas que ocorrem sem uma intenção clara (Sarasvathy, 2001).

Ao ser questionada sobre as barreiras enfrentadas na internacionalização, a entrevistada C relata que:

"Pelo fato de eu estar aqui [Espanha], eu consigo oportunidades e consigo abrir oportunidades como um ponto direto, eu decidi esses dias que finalmente eu vou abrir a minha empresa aqui, o número fiscal, porque eu já consigo encaixar dentro das minhas estratégias para trabalhar com os projetos europeus, que eu aprendi a como entrar nesses financiamentos de dinheiro público [...] Esses financiamentos são voltados para as empresas europeias. Então uma barreira é por eu não ser europeia, então não entra dentro da linha de legibilidade [e não consegue o financiamento]”.

Assim, a barreira enfrentada pela entrevistada C (e empresa C) é do governo espanhol dificultar o acesso aos financiamentos para projetos sustentáveis para empresas não europeias, ao qual pode associar com o risco-país. Neste sentido, a entrevistada C comentou que preparou inúmeros documentos por volta de 2018 para entrar como empresária na Europa para conseguir o visto de empreendedora, mas que não foi aceito pois a Europa não quer que empresas de fora vão para lá para competir com as empresas locais, referente aos financiamentos públicos e privados no segmento da sustentabilidade. A entrevistada C complementa que era somente aceito se fosse algo muito novo e que não tinha na Espanha, por exemplo, "as barreiras, a própria estrutura territorial e de preservação de status de valor, de tudo isso né, acho que essas são barreiras para entrar. Mas, se você tem dinheiro e quer abrir uma empresa aqui para o

desenvolvimento econômico, que não é o nosso caso, você pode abrir a empresa no dia seguinte". Neste aspecto, a entrevistada C relata a diferença entre as regras legais de uma empresa manufatureira para uma prestação de serviço, ao qual o serviço possui mais normas restritivas de operação em países fora da sua matriz. Contudo, a entrevistada C apresenta uma alternativa que alguns prestadores de serviços estão abrindo suas filiais atualmente na Estônia para conseguir se regulamentar na União Europeia, ao qual evita as burocracias apresentadas por ela.

Em relação ao risco intercultural, a entrevistada C apresenta que a cultura, o estilo de vida e o idioma são elementos que interferem sim no processo de internacionalização, mas as empresas e pessoas precisam ter a capacidade de adaptação e entender bem esses elementos para um menor choque possível entre as culturas. Assim, ter a fluência do idioma, ou um nível perto disto, é o primeiro passo que qualquer pessoa precisa ter ao adentrar no mercado internacional.

A entrevistada C apresenta que não sofreu o risco cambial pois ela recebe em euro e os seus custos são em euros por morar na Europa há 6 anos, ou seja, ela não tem perda ou ganho na flutuação da moeda já que não precisa fazer a conversão para o real. Contudo, outros contratos fechados pela empresa C são cotados em dólar, ao qual precisa fazer a conversão e a empresa C assume a variação da moeda.

Como risco comercial, a entrevistada C acabou não comentando algo diretamente sobre ele. Mas pode-se associar com a vontade de abrir o IDE na Espanha, ela comenta que “no começo era um risco financeiro abrir essa empresa lá, agora não mais”, mas como o risco comercial refere-se as estratégias da empresa em si, não tem como mencionar se a empresa C irá sofrer o risco comercial ou não, pois ainda não passou por este estágio, mas é um ponto que a empresa C precisa observar, pois as suas tomadas de decisões pela entidade pessoa jurídica pode influenciar no andamento da empresa na Espanha e até no Brasil.

A segunda *soft service* entrevistada, empresa E é uma consultoria em gestão de empresas em diversas frentes, tais como: eficiência e gestão, eficiência comercial, transformação digital, *supply chain* e pré IPO & pós M&A. A empresa E foi inaugurada em 2005 e começou o seu processo de internacionalização em 2017 quando as duas sócias realizaram um projeto para um cliente internacional, no qual esse projeto tornou um livro⁶.

A empresa E está presente em diversos países, como Estados Unidos, Espanha, México, Argentina, Chile e outros da América Latina e os consultores da empresa precisam viajar até os

⁶O nome do livro permanecerá em sigilo para a não identificação da entrevistada e empresa E.

clientes estrangeiros para prestar o serviço pela sua especificidade. A entrevistada E comenta que realiza algumas consultorias remotamente após a pandemia da COVID-19, mas ainda a maior parte está presencial. Ao ser questionada o que determina a presencialidade da prestação do serviço, ela apresenta que é muito da cultura organizacional da empresa e que a cultura do país em si não interfere muito, ou seja, depende de empresa para empresa. A entrevistada E complementa que o maior custo da empresa são as viagens internacionais dos consultores, mas ela sempre realiza o modo da consultoria de acordo com a preferência do cliente.

As prestações de serviços de clientes estrangeiros representam 60% do faturamento total, mas a entrevistada E relata que não está expandindo para novos clientes internacionais, ela está crescendo dentro do cliente atual e seguem eles para novos mercados que começam a atender, ou seja, muito relacionado com a teoria de Contractor et al. (2003) que as *PSFs* seguem os seus clientes no mercado internacional.

A tributação dos impostos no Brasil foi (e continua sendo) o maior desafio no processo da internacionalização da empresa. A entrevistada E relata que o Brasil é muito burocrático e não tem um consenso na tributação dos serviços, ela contratou dois advogados para ajudá-la nesse sentido e cada um entregou uma tese de tributação diferente.

Além do valor do imposto ser muito elevado para a consultoria e onerando o ramo, outro aspecto levantado pela entrevistada E é que a tributação para prestar o serviço na Argentina, pertencente ao Bloco do Mercosul, é muito maior que a tributação cobrado para prestar o serviço no Chile que não faz parte como país membro do Bloco Mercosul. Segundo a entrevistada E essa alta tributação é uma grande barreira para o Brasil, pois seria vantajoso ao país ter empresas brasileiras prestando serviços ao redor do mundo segundo a opinião da entrevistada.

A entrevistada E comenta que o risco intercultural interfere bastante nos negócios da empresa, mesmo que todos os envolvidos diretamente com o cliente internacional tenham um nível avançado no idioma. Pois a cultura organizacional e a cultura do país têm nuances delicadas e mínimas em alguns casos que se não percebido corretamente pode prejudicar totalmente o negócio, até mesmo em não conseguir fechar a proposta inicial.

Contudo, a entrevista E complementa que não deixaria de fazer negócios com um cliente internacional somente por questões culturais, mesmo afirmando que “o risco intercultural seria 4 [em uma escala de 0 a 10], mas a complexidade cultural é alta, 10”. Isso reflete o conhecimento prévio que a empresa precisa ter da cultura do país e a capacidade de

adaptabilidade para atender o cliente internacional, conforme relatado pela entrevistada C do caso anterior também.

Em relação ao risco cambial, a entrevistada E apresenta que toda a variação do câmbio é risco da empresa E, mas para tentar minimizar esse risco, ela adotou concentrar todas as cotações e recebimentos em uma única moeda, o dólar. Ela comenta que não utiliza de estratégias muito elaboradas para a conversão, mas cobra um valor um pouco mais alto pelo serviço para cobrir eventuais perdas na variação e “se eu tiver sorte, eu ganho na variação” (Entrevistada E). Ao ser questionada sobre o risco-país, a entrevista não trouxe novos elementos que já tinha abordado nas barreiras do processo de internacionalização da empresa E, a dificuldade da tributação entre os países.

A entrevistada E relata que não percebeu muito o risco comercial no mercado internacional, pois ela já conquistou uma credibilidade alta no mercado nacional que a deixa na frente de seus concorrentes e por sua longa trajetória em consultoria de grandes empresas a diferencia dos demais. Contudo, ela utilizou-se de um elemento no risco comercial para minimizar seus riscos e custos, que foi a parceria com um consultor do Chile, ao qual facilitou seu acesso no mercado chileno e redução de custos das idas de consultores próprios para o Chile.

A entrevistada E relatou que como as idas dela para o Chile eram frequentes e conseguiu fechar parceria com um consultor que já morava no Chile, isso reduziu os seus custos e conseguiu otimizar o tempo gasto no deslocamento das viagens internacionais, que segundo a entrevista E é um tempo precioso que não se pode fazer muita coisa, somente “apagar incêndios”.

O entrevistado F, a terceira *soft service*, classifica o serviço dele como uma consultoria tecnológica, pois ele presta serviço completo na área de patentes e propriedade intelectual, desde a prospecção, suporte ao desenvolvimento e comercialização de novos produtos, com foco no capital intelectual e transferência de tecnologia. A empresa F foi fundada em 2003, no qual no mesmo ano começou a sua internacionalização e atualmente presta serviço para clientes na Alemanha, Japão, Estados Unidos e França.

O entrevistado F comenta que tem algumas parcerias em menor proporção com universidades do Paraguai e Equador. Essas parcerias referem-se a estudos sobre a patenteabilidade, liberdade de comercialização e mapeamento de novas tecnologias. Ao ser questionado o porquê desses países em específico, o entrevistado F relata que já possuía contato

anteriormente com alguma pessoa dessas organizações quando trabalhava em outras empresas e assim conseguiu abrir as portas para atender esses clientes internacionais.

Sobre as barreiras enfrentadas no processo de internacionalização, o entrevistado F apresenta que não teve praticamente dificuldade alguma e dá uma risada ao falar isso e complementa que o maior risco dele é encontrar o parceiro internacional de confiança. O entrevistado F considera os clientes dele como parceiros, pois a prestação de serviço para ele é uma troca contínua entre as duas empresas e não puramente uma comercialização como se faz com os produtos. Contudo, o entrevistado F deixa explícito que esse risco de encontrar um parceiro de confiança não é exclusivo para o mercado internacional, se aplica para o mercado doméstico também, por isso considera que não teve barreiras para a internacionalização da empresa F. Neste sentido sobre encontrar um parceiro internacional (e até o nacional) de confiança, pode-se relacionar com o risco comercial, pois se o entrevistado F não ter estratégias e processos bem-definidos, assim como uma percepção mais apurada pode fechar negócios não confiáveis.

O entrevistado F apresenta “claro que contratos em outros países é mais complicado, porque se precisar processar [o cliente] precisará entrar com o processo no país do cliente,” mas acrescenta que o jeito dele de pensar e fazer negócios é diferente, “eu faço o serviço sem cobrar um valor mensal e cobro quando finalizar o serviço, as empresas estrangeiras ficam até assustada e falam: mas como você não irá cobrar agora?”. Assim, o entrevistado F complementa que cobra por percentual de vendas e se der certo, a empresa ganha e ele ganha, ao qual conquista a confiança e parceria prolongada das empresas. Esse ponto discutido pelo entrevistado F vai ao encontro com os argumentos de Zou et al. (2023) ao mencionar que a confiança entre as organizações no comércio internacional devem ser pautadas em vários constructos multidimensionais que interrelacionam-se com crenças, expectativas, intenções e comportamentos. Assim, a confiança pode resultar em cooperação e no gerenciamento do risco no relacionamento.

No mesmo sentido do questionamento sobre as barreiras enfrentadas no processo de internacionalização, o entrevistado F afirma que não sofreu dos quatro riscos de internacionalização. Assim, ele complementa que “o risco para prestadora de serviço é menor que para manufaturas, porque não tem o valor de investimento em estoque. O que o prestador de serviço pode perder é tempo”. O entrevistado ainda afirma ainda que se o contrato é muito grande e precisa alocar uma equipe grande para atender esse cliente e o cliente não paga, exemplo, ainda assim o risco é menor do que uma manufatura.

A única relação de risco que o entrevistado F fez na fala dele foi referente ao risco intercultural, ao qual concorda que a diferença cultural é um elemento que interfere na negociação com clientes internacionais, mesmo assim não é um elemento impeditivo e não considera como um risco alto, ainda mais no seu ramo que tem uma especificidade diferenciada das demais empresas.

Assim como a maioria das empresas entrevistadas, o entrevistado F negocia os contratos em dólares ou euro e assume todo o risco da variação cambial, ou seja, qualquer perda ou ganho na flutuação do real fica por responsabilidade da empresa F. Contudo, percebe-se que essa flutuação constante das moedas não é um assunto que impede muito os negócios, pois a maioria dos contratos são fechados em dólares ou euros, ao qual é mais valorizado que o real, que no fim o empresário brasileiro sempre ganhará mais do que fosse cotar em real para clientes nacionais. Esses resultados vão ao encontro novamente dos resultados de Broz e Frieden (2008) em que as prestadoras de serviços preferem fechar contratos com moedas apreciadas.

Por fim, a última *soft service* entrevistada na pesquisa é a empresa L. É uma *soft service* complexa com várias ramificações de outras empresas, pois a empresa L é a holding de um total de outras quatro empresas, além de algumas startups que o sócio investe. A holding é uma consultoria em soluções tecnológicas, ela foi a primeira empresa a implementar o serviço que ela presta como ‘carro chefe’ no Brasil, depois de alguns anos foram desenvolvendo serviços próprios, ou seja, a empresa L iniciou como uma autorizada para prestar a consultoria tecnológica.

A empresa L começou as suas operações em 2016 no Brasil, e segundo a fala do entrevistado L “alguns clientes nossos começaram a fazer esse processo de internacionalização (varejo em geral) e nós ajudamos eles a implementar nesses países, por volta de 2018/2019, foi o nosso gostinho de internacionalização e atendíamos tudo pelo Brasil”, ou seja, começou a sua internacionalização seguindo os seus clientes nacionais para o mercado internacional (Contractor et al., 2003; Grönroos, 1999; Prashantham, et al., 2019) e não teve a necessidade de viajar para o exterior para realizar a prestação de serviço.

Em 2021 o entrevistado L decidiu abrir as operações nos Estados Unidos para facilitar a sua negociação com o mercado internacional e o recebimento dos pagamentos em dólares. Assim, contratou um brasileiro que tinha uma vasta experiência com uma prestadora de serviço global e já morava há mais de 10 anos nos Estados Unidos e possuía o greencard. Em junho de 2022 a empresa L oficialmente lançou as operações nos Estados Unidos, assim, todos os clientes que são fora do Brasil são atendidos pela operação dos Estados Unidos. Contudo, o serviço

prestado e entregue pelo Brasil, sem a necessidade de viagens até o cliente internacional. Os seus principais e maiores clientes são dos Estados Unidos, Israel e Colômbia.

Ao questionar o entrevistado L o porquê da escolha da operação nos Estados Unidos, obtém-se a seguinte resposta:

“Todo mundo me faz essa pergunta: "por que vocês não foram para a América Latina e foram direto para os Estados Unidos?" Estratégia de tamanho de mercado, basicamente foi isso. No meu caso, somando a América Latina inteira dá o Brasil, você pega o Estados Unidos e dá mais ou menos 20x/25x o Brasil, é mais caro? É! Mas pelo tamanho do mercado que é bem maior, compensa".

Entre todos os 12 estudos de casos, o entrevistado L foi o único entrevistado ao mencionar claramente que “toda a parte burocrática é muito simples”, pois ele tem um escritório de advocacia e contábil que realiza todas as transações internacionais para a empresa L. Contudo, mesmo as outras prestadoras de serviços (sejam *hard*, *soft services* ou *PSFs*) entrevistadas neste estudo possuindo contadores ou advogados para auxiliar nos trâmites legais e fiscais, eles afirmaram que tiveram muitas dificuldades na tributação. Assim, o entrevistado L se destaca por não ter visto essa parte tributária como uma barreira ou um risco de internacionalização, associando já com o risco-país.

Contudo, o entrevistado L levantou duas barreiras para o processo de internacionalização da empresa que nenhum outro entrevistado tinha abordado anteriormente. A primeira barreira foi o foco da empresa, “pois o desafio maior é entender qual o seu foco, porque é diferente do Brasil, porque nos Estados Unidos precisa ser muito mais direcionado, então identificar qual é o seu foco foi um desafio” e a segunda barreira foi:

"Outro desafio foi como movimentar a cultura da empresa para a internacionalização, nós decidimos contratar funcionários brasileiros que moram nos Estados Unidos, porque se não teríamos que mudar muito nossa cultura aqui dentro [no Brasil], desde o idioma, [por exemplo] teríamos que ter todo o material em inglês. Com brasileiros lá eu tive um tempo de adaptação, em questão de horário, toda reunião aqui era de manhã, com o Felipe mora em um fuso horário de 4hr, tivemos que passar as reuniões a tarde, então teve uma adaptação muito forte, essa questão de estratégia de multi-marketing"

Assim, o entrevistado L menciona que as barreiras para a internacionalização da empresa não foi algo externo e sim elementos internos da empresa L. A barreira do foco

internacional levantado pelo entrevistado L pode relacionar com o risco comercial já que são decisões estratégicas no âmbito micro que podem acarretar perdas para a empresa (Cavusgil et al., 2016).

Percebe-se que a cultura organizacional da empresa no Brasil, a segunda barreira, precisou ser muito bem adaptada para conseguir realizar um processo de internacionalização eficiente, o IDE nos Estados Unidos. Outro fator importante neste caso é que o entrevistado L sempre contratou prestadoras de serviços terceiras para ajudar nesse processo, toda a parte da contratação de um colaborador nos Estados Unidos e adaptar a cultura organizacional brasileira para o IDE nos Estados Unidos foi responsabilidade de uma empresa de marketing internacional, assim como a parte dos tributos e assuntos legais são terceirizados para um escritório de advocacia e contábil.

Ao adentrar sobre os riscos de internacionalização, o entrevistado L afirma que "[eu] acho que existe sim [risco intercultural], porque nós passamos algumas situações sim, nem com cliente ou parceiro, mas com pessoas, não é o parceiro, são [as] pessoas dentro que te olham diferente, que te tratam diferente, mas não foi nem 5% dos nossos contatos nos Estados Unidos". Contudo, ele exemplifica que adotou estratégias para minimizar os riscos interculturais, o entrevistado L contratou uma agência multi-marketing que cuidou de todas as questões para o IDE da empresa L nos Estados Unidos.

A agência de multi-marketing abriu várias “portas de conversas” para a empresa L nos Estados Unidos, assim como a contratação do colaborador lá. O entrevistado L afirma que “algumas coisas são importantes, exemplo o idioma, não adianta colocar alguém com um inglês ‘meia boca’, mas também ele entende que não é um fluente dos americanos. Mas na ponta, nós colocamos alguém que mora lá há muito tempo”.

Percebe-se que o modo de entrada por IDE nos Estados Unidos foi parte da estratégia para reduzir o risco cambial da empresa L, conforme o apontamento abaixo:

"A gente sempre viveu com isso [risco cambial], como recebemos comissão de parceiros de fora e pagamos custos em dólar, servidor, plataforma que eu pago em dólar e eu tenho dinheiro que recebo de fora, que é a comissão desses parceiros, então sempre trabalhamos com essa parte. A abertura da empresa nos Estados Unidos foi para esse motivo também, em vez de eu trazer o dinheiro, deixo o dinheiro lá e pago por lá e eu começo a economizar impostos, trago para o Brasil no momento que fizer mais sentido, tanto em cambio quanto em imposto de renda, ae eu equilíbrio imposto de renda brasil e Estados Unidos" [...] "Tinha meses que por causa de 1 ou 2 dias, você pagava salário de 10 pessoas né, então você tem que saber trabalhar com isso, mas para gente como

temos esse fluxo de entrada e saída, hoje para nós é melhor o dólar alto, porque nosso fluxo de entrada é maior, mesmo com nosso investimento nos Estados Unidos" (Entrevistado L).

Como mencionado anteriormente na parte das barreiras de internacionalização, o entrevistado L não percebeu a burocracia como barreira e reafirmou ao ser questionado sobre o risco-país "foi tranquilo nos Estados Unidos [burocracia]". Assim como apresentado pelo entrevistado B, o elemento percebido no risco-país foi a dificuldade para abrir a conta bancária, pois:

"A nossa estrutura é que temos uma empresa no Brasil que é dona de uma empresa nos Estados Unidos, ae muitos bancos não conseguiam ver as pessoas físicas no final e via que era de empresa para empresa. Ele [banco] entende que é um risco de lavagem de dinheiro, não conseguíamos abrir conta lá no começo, com a entrada do Felipe morando nos Estados Unidos, com greencard e tinha o social number e tal, foi ajudando aos poucos e agora a pouco tempo [2023] que conseguimos abrir conta em um banco grande ('Bofa' - Bank of America)" (Entrevistado L).

Neste sentido, o entrevistado L informa que só conseguiu com a ajuda dos parceiros no Brasil (a agência multi-marketing) e com a entrada de um colaborador que tinha os documentos americanos. Assim, a burocracia para abrir a empresa nos Estados Unidos vai na contramão do resultado de Rammal et al. (2022) ao especificar que as restrições formais ao investimento direto estrangeiros para as prestadoras de serviços tendem ser as barreiras mais aplicadas para elas, mas se aplica quando se refere a dificuldade de abrir a conta bancária.

Em relação ao risco comercial, ele menciona que não interferiu para a empresa L, já que a sua prestação de serviço é muito especializada e como ele está cadastrado em um site de busca parceira e a empresa dele começa com a letra A, ele comenta que teve sorte nesse site e recebe muitos contatos de clientes internacionais por essa busca.

Para encerrar a entrevista, foi questionado se a operação nos Estados Unidos deu mais credibilidade para a aquisição dos clientes internacionais, ao qual o entrevistado L responde que:

"Com certeza, a gente nunca teve muitas abordagens de clientes internacionais, nossas abordagens eram de clientes brasileiros que iam para fora, mas lá nos Estados Unidos já tivemos abordagens de 4 países e não só dos Estados Unidos, a visibilidade que te dá para fora é muito grande. [Tivemos contatos de países como] Holanda, Turquia e agora

fechamos pela primeira vez em um cliente da Arabia Saudita, tudo pela operação dos Estados Unidos" [...] "dá uma credibilidade maior para dentro do Brasil também, ah legal, não é uma empresa pequenininha".

A primeira *PSF* pesquisada neste estudo é a empresa A, ao qual o entrevistado A é Vice-Presidente de uma das maiores universidades particulares do Brasil, ele relata que se desconsiderar os Grupos Educacionais existentes no Brasil, a empresa A é a maior universidade particular no território nacional em números de alunos matriculados, com mais de 450 mil.

O entrevistado A dá um panorama completo de diversas frentes de internacionalização da universidade, tais como: (1) intercâmbios e acordos internacionais que possuem com as outras universidades estrangeiras e como inúmeros alunos se matriculam já pensando nessa possibilidade, da internacionalização presencial em outro país e ainda com a possibilidade de visto de trabalho para alguns cursos específicos após o intercâmbio estudantil; (2) comenta da internacionalização remota que pode possibilitar o acesso para estudantes de baixa renda, no qual não precisam sair do seu país de origem e (3) os 14 polos internacionais da universidade em seis países diferentes, ao qual foi o foco para as demais perguntas.

A empresa A possui 13 polos internacionais ativos atualmente e um polo que abrirá em breve, são 9 polos nos Estados Unidos e um polo em cada país: Reino Unido, Japão, Portugal (abriu final de 2022), Espanha (abriu começo de 2023) e Itália (abrirá em breve). Ao questionar o entrevistado A o porquê desses países, ele relata que é pelo tamanho das comunidades brasileiras vivendo lá, que 100% dos alunos cursando nos polos internacionais são brasileiros, ao qual possuirão uma certificação da universidade brasileira. O entrevistado A complementa que “ele mesmo administra seu tempo e quando voltar para o Brasil já tem um diploma. Os brasileiros não fazem uma faculdade no país que eles estão porque é caro, por causa do idioma e por ser presencial. A empresa A já é EaD”.

Neste sentido, pela terceira vez um estudo de caso gerou muita reflexão para entender se esse modelo de negócio poderia ser considerado um processo de internacionalização já que os seus clientes são brasileiros e o certificado do curso é emitido segundo as legislações do Brasil. Ao analisar, o caso foi permanecido como válido pelo motivo da empresa A ter realizado IDE mesmo sendo um investimento baixo (polo), mas a teoria da *PSF* considera que esse tipo de prestação de serviço possuem baixa intensidade de capital (von Nordenflycht, 2010; Empson, et al., 2015).

Como principais barreiras para a internacionalização, o entrevistado A responde mais para o lado da barreira para os alunos do que para a da empresa A em si. Ele apresenta que o

idioma é a maior barreira para a internacionalização dos alunos, é uma questão cultural do Brasil de ter um percentual pequeno de políglotas, "quando tem vaga de intercâmbio para Portugal, tem fila de alunos interessados, para outros países já não é assim". O entrevistado A ainda complementa:

“A internacionalização ainda não é uma realidade para o Brasil, nem as faculdades/universidades brasileiras perceberam esse potencial ainda. Mas essa nova geração que está em escola bilingue fará uma mudança enorme nesse quesito. Quem estuda hoje em uma escola bilingue irá fazer uma graduação fora (ou parte dela)”.

Contudo, ao se aprofundar nos riscos de internacionalização que a empresa A sofreu, o entrevistado A foi convicto ao afirmar que não sofreu nenhum dos quatro riscos de internacionalização na expansão internacional. Entrevistado A afirma que o investimento para abrir um polo é muito baixo, muito diferente se fosse abrir toda uma estrutura de uma universidade presencial, ao qual reforça a argumentação de Empson et al. (2015) que as *PSFs* possuem baixa intensidade de capital e alta intensidade intelectual. O entrevistado A foi incisivo ao afirmar que o único risco que pode ter é o de não ter aluno naquele polo, mas ele pode fechar o polo sem grandes prejuízos.

Ao ser questionado se nem o risco-país ele sofreu pelas questões das leis e legislações específicas de cada país, ainda mais relacionado à educação, o entrevistado A apresenta que como o certificado é brasileiro e não do país estrangeiro, não tem problemas com as leis locais, a burocracia para abrir o polo em outro país é quase nula. A empresa A precisa de documentos mais básicos, o número legal internacional, como se fosse o CNPJ brasileiro.

O entrevistado G, a segunda *PSF* entrevistada, apresenta que teve um processo de internacionalização diferenciado, ele trabalhou por muitos anos em uma grande empresa nacional e lá tinha um cliente americano que possuía um contato próximo de atendimento. Assim, quando o entrevistado G saiu dessa empresa, o cliente americano convidou-lhe para ser o seu prestador de serviço na área de suporte técnico especializado em uma plataforma própria da matriz da empresa nos Estados Unidos, ao qual foi o seu primeiro e único cliente até hoje desde quando abriu a sua própria empresa em 2021, sendo classificado como uma Born Global. Ele complementou que está em negociação com a matriz nos Estados Unidos para começar a atender a filial da Espanha. Ao ser questionado se precisa viajar para atender o cliente, ele relata que nunca viajou para a matriz da empresa americana, tudo é realizado de forma remota.

Por essas circunstâncias, o entrevistado G relata que:

"Eu não sei responder cara [quais foram as barreiras da internacionalização], foi bem pouco desafiador, foi para mim muito simples, foi muito fácil, foi muito tranquilo, o maior desafio foi, o maior achado foi ter recebido essa procura para prestar esse serviço direto. Então eu não sei colocar um ponto desafiador ae. Tem um pouco de problema financeiro para receber dinheiro, mas isso é longe de ser um problema, colocando em uma escala é infamo, é muito pior ter um chefe que não aprova o seu plano de carreira".

Em relação aos riscos da internacionalização, o entrevistado G apresenta que o risco intercultural é a maior barreira, já que é uma questão muito eliminatória caso você não tenha um inglês perfeito. Ele comenta que já tentou atender alguns clientes internacionais antes desse dos Estados Unidos, mas sempre se esbarrou no preconceito de ser estrangeiro e não ter um atendimento claro da língua e cultura do país, que muitas vezes ele não conseguia avançar da secretária, ou seja, a secretária não autoriza o contato dele com as pessoas responsáveis da empresa. Mas nesse caso específico do seu cliente americano foi diferenciado já que tinha um contato prévio com as pessoas de tomada de decisão da empresa, no qual facilitou a prestação de serviço com eles.

O entrevistado G assume todo o risco cambial, o contrato foi fechado em dólares e ele já recebe em reais na sua conta no Brasil com a conversão do dia. Ele não se preocupa em segurar o dólar em uma conta americana para passar para a conta brasileiro em um momento mais propícios, pois o entrevistado G relata que é um valor baixo, assim não vale a burocracia, "eu avaliei para abrir uma conta nos Estados Unidos, financeiramente eu teria impostos menores, porque eu só precisaria repatriar o lucro e não o faturamento e eu teria mais chance de lidar com a flutuação, mas pelo valor que eu tenho ainda não fiz".

Contudo, o entrevistado G complementa que depois de um tempo ele abriu uma empresa nos Estados Unidos, mas não está utilizando com o cliente internacional atual, mas que caso atenda mais clientes internacionais irá utilizar essa empresa aberta nos Estados Unidos para reduzir seus custos de variação cambial e de impostos. Neste caso, percebe-se que o entrevistado utilizou de uma nova estratégia do processo de internacionalização que a literatura de negócios internacionais não discutiu até o momento, ao qual neste estudo denomina-se como IDE Virtual. Este novo conceito será melhor explanado posteriormente, mas é quando possui uma empresa no exterior mas sem qualquer estrutura física ou pessoal, é somente a criação do número fiscal estrangeiro para mitigar alguns riscos ou ter melhor oportunidades no mercado internacional.

Por outro lado, o entrevistado G apresenta que o risco-país e o risco comercial não interferiram no negócio dele. “Interferiu 0 [risco-país], eu abri o CNPJ em horas, eu abri uma MEI para mandar a proposta inicialmente, com a MEI eu consegui emitir a primeira nota ainda, porque estava dentro do limite, então assim, zero, foi mais fácil que abrir conta em banco” e após esse primeiro mês, ele já transferiu seu contrato social para LTDA através de um escritório contábil.

Por fim, a última PSF entrevistada na pesquisa é uma representação comercial de um software para montadoras de carro de uma empresa alemã, a empresa H não faz o desenvolvimento ou venda do software, ela realiza o treinamento e a consultoria, diferentemente da empresa J (*hard service*) que desenvolve o software, realiza a consultoria e o treinamento como complementação da venda do software. O entrevistado H informa que geralmente não precisa viajar até o cliente para realizar o treinamento, a maior parte é feito remotamente. Mas alguns clientes preferem presencial e nesses casos ele viaja até o cliente, assim ele relata que depende muito de cliente para cliente, ou seja, a cultura organizacional que determina se será remoto ou presencial. A sua região de atuação é a América do Sul com maior participação de mercado na Argentina, Chile, Colômbia e Equador. A empresa H foi fundada em 2013 e iniciou o atendimento com clientes estrangeiros em 2014, atualmente seu faturamento no mercado internacional representa 10%, em média.

A empresa H até se enquadraria como uma Born Global por se internacionalizar logo após a fundação (Cavusgil & Knight, 2015), mas não no quesito do percentual das vendas internacionais que é considerado em média superior a 25% (Dib, Rocha & Silva, 2010). Por outro lado, ela poderia ser classificada no Modelo de Uppsala por atender somente o mercado da América do Sul pela sua proximidade geográfica e distância psíquica (Johanson & Vahlne, 1977, 2009).

As maiores barreiras enfrentadas foram as bitribuições entre os países, pois não tem uma regra clara para as prestadoras de serviços no Brasil e muitas vezes no país estrangeiro também, dependendo o país que se atende. O entrevistado H foi enfático ao dizer que tem país que tem tratado comercial com o Brasil, mas mesmo tendo o tratado é difícil a bitribuição, que às vezes é mais fácil o negócio com um país que não tem tratado comercial com o Brasil do que com o que tem. Ele contratou uma consultoria para saber como fazer a bitribuição com a Argentina e mesmo assim teve divergências.

“Tem empresas ainda que pedem coisas a mais, uma pasta de documentos [certificados de pagamento apostilado original no órgão

tal...], só de fazer isso é melhor não prestar serviço, meu negócio não é fazer documento para evitar uma tributação. Às vezes eu falo, eu coloco um preço mais alto, você deduz ae, eu pago meu imposto aqui e acabou, eu não vou ficar fazendo isso porque não vale a pena" (Entrevistado H).

O entrevistado H comentou que está evitando fazer negócios com a Argentina por questões do Banco Central da Argentina, o país tem um limite diário de pagamentos em dólares pelas empresas. Assim, as empresas argentinas precisam agendar o pagamento em dólar para a empresa estrangeira no Banco Central e esperar o governo da Argentina liberar esse pagamento, ou seja, há um atraso muito grande no recebimento desses pagamentos. Essas mesmas barreiras enfrentadas pelo entrevistado H foram abordadas de maneira idêntica pela entrevistada E.

O risco intercultural não foi algo que dificultou o processo de internacionalização da empresa H, pois o proprietário apresentou que como fala espanhol fluente e toda a sua atuação é na América do Sul, não sentiu muito impacto, até mesmo por achar a cultura desses países próxima com a do Brasil, segundo a fala do entrevistado H. Neste sentido, percebe-se uma relação com o Modelo de Uppsala tratado por Johanson e Vahlne (1977, 2009) tanto pela proximidade da distância psíquica e da distância geográfica. Pois o entrevistado H comenta que “eu não deixaria de fazer negócios pela cultura, já que atendo a América do Sul, mas se fosse outro país totalmente diferente, como a Arábia Saudita, ae ficaria receoso e poderia ter mais dificuldades”.

O entrevistado H responde que já fez vários testes diferentes para lidar com o risco cambial. Ele já fechou o contrato com o cliente internacional em reais, já fechou na moeda do cliente, mas geralmente fecha no dólar americano. A variação cambial fica por responsabilidade da empresa H, ao qual assume as perdas decorrentes da desvalorização do real. Contudo, ele relata que usa algumas estratégias para tentar minimizar essa perda, como a cobrança de um valor mais alto do seu serviço. O entrevistado H não entrou em detalhes referente as estratégias para converter a moeda estrangeira para o real, se é automático no dia do pagamento ou se espera o melhor momento para realizar a conversão.

Como o entrevistado H já tinha mencionado que a sua barreira no processo de internacionalização foi a tributação, ao ser perguntado sobre o risco-país, ele reafirma sobre essa barreira e complementa que "para o produto está claro, tem o Incoterm, para o serviço parece que não tem isso". Ele já teve problemas de tributação na Colômbia também, fechou um valor e recebeu 20% a menos do planejado inicialmente, porque o cliente reteve o imposto lá, mas o acordado era receber o valor já descontado os impostos do país do cliente.

Outra dificuldade relatada pelo entrevistado H foi uma dificuldade na alfandega do Chile. Ele foi fazer um treinamento no cliente lá, levou um equipamento para o treinamento e a alfandega implicou por não ter os documentos da importação, entrevistado H teve o trabalho de explicar que não era um produto para venda e sim para a prestação de serviço. Isso demandou muito tempo no aeroporto até a alfandega liberar ele e o entrevistado H mencionou a dificuldade na falta de leis e acordos mais específicos para as prestadoras de serviços.

Por fim, o risco comercial não foi percebido pela empresa H, pois a empresa tem uma certa diferenciação no mercado já que as montadoras de automóveis buscam pelo software da Alemanha. Entrevistado H comenta que muitos clientes dele são recomendados direto pela empresa desenvolvedora do software lá da Alemanha, assim facilita seu processo e sente um risco percebido menor na concorrência, que por consequência não precisa de estratégias totalmente elaboradas para se diferenciar dos seus concorrentes.

A figura 10 apresenta os principais resultados do processo de internacionalização dos sete estudos de casos das *soft services* e *PSFs*, enquanto a figura 11 apresenta os principais resultados dos riscos da internacionalização das mesmas empresas.

Figura 10.*Principais resultados do processo de internacionalização das soft services/PSFs*

Empresa	Tipo específico do setor	Fluxo da internacionalização	Ano abertura / Ano Internacionalização	Dados primários			Dados secundários
				Processo de Internacionalização	Viaja até o cliente internacional	Barreiras enfrentadas	Site e redes sociais da empresa
C	Consultoria e treinamento em sustentabilidade, impacto social e empreendedorismo social	Brasil > Mundo	2014 / 2017	Sócia da empresa foi fazer mestrado na Inglaterra e de lá apareceu seu primeiro cliente internacional na Espanha.	Sim	Por não ser europeia (empresa) não tinha elegibilidade para concorrer com os financiamentos públicos. Irá abrir a empresa na Espanha para conseguir o número fiscal europeu.	Possui site em EN também, apresenta alguns clientes internacionais no site e demonstra as sedes em: Curitiba, Ponta Grossa, São Paulo, Joinville, Polônia, Espanha e Dinamarca.
E	Consultoria em gestão de empresas	Brasil > Mundo	2005 / 2017	A empresa existe desde 2005, mas em 2017, duas sócias escrevem um livro, ao qual se transformou em um projeto e a partir disto se internacionalizou. Atualmente não está expandindo para novos clientes internacionais, está crescendo dentro dos clientes atuais.	Sim. Depois da pandemia começou fazer algumas remotas, mas em média, 60% é presencial ainda.	A tributação brasileira é a sua maior barreira, não tem um consenso entre os advogados e países fora do Mercosul fica mais barato em tributação do que alguns países dentro do próprio Mercosul.	site e redes sociais somente em PT e sem informações de clientes internacionais
F	Consultoria tecnológica em patente e propriedade intelectual	Brasil > Mundo	2003 / 2003	Iniciou o processo de internacionalização no mesmo ano que abriu a empresa, em 2003. A empresa presta serviços para Alemanha, Japão, Estados Unidos e França e em menores proporções para Paraguai e Equador.	Não. Tudo por homeoffice	Entrevistado informa (e dá uma risada) que não tem praticamente dificuldade/barreira nenhuma, o maior risco dele é encontrar o parceiro de confiança, mas isso refere para clientes no Brasil também e não é algo exclusivo para clientes internacionais.	Site em EN também, mas sem informações de clientes internacionais
L	Consultoria em solução tecnológica	Brasil / Estados Unidos > Mundo	2016 / 2018 e 2021 IDE nos Estados Unidos	Em 2018 começou a "seguir" alguns clientes que fizeram o processo de internacionalização. O entrevistado ajudava esses clientes na implementação no exterior. Em 2021 ele abriu uma filial nos Estados Unidos, ao qual atende todos os seus clientes internacionais. Mas como serviço é tudo entregue pelo Brasil, ou seja, a filial nos Estados Unidos é somente para vendas.	Não. Tudo por homeoffice	Entrevistado elenca duas barreiras: (1) determinar o foco no mercado internacional e (2) reestruturar a cultura organizacional para a internacionalização da empresa	Tem o site em EN também e demonstra alguns parceiros internacionais
A	Educação, graduação e pós-graduação EaD	Brasil > Mundo	1996 / 2018	Possui 14 polos educacionais (IDE) no exterior para atender os brasileiros que moram fora, sendo 9 nos Estados Unidos e uma em cada no Reino Unido, Japão, Portugal, Espanha e Itália (irá abrir em breve). Além de ter vários acordos institucionais com universidades estrangeiras.	Sim, viaja até os países para abrir os polos.	Idioma é a maior barreira para a internacionalização dos alunos. E é uma questão cultural do Brasil de ter um % pequeno de políglotas.	Possui informação no site que tem 13 polos no exterior, 9 nos Estados Unidos, dois na Europa e dois na Ásia.
G	Suporte técnico em uma plataforma on-line	Brasil > Estados Unidos	2021 / 2021	Ele abriu a empresa em 2021 e já começou a atender o cliente nos Estados Unidos. Ele já conhecia esse cliente de uma outra empresa que ele trabalhava, foi um processo mais facilitado e totalmente direcionado.	Não. Tudo por homeoffice	"Eu não sei responder [qual foi as barreiras], foi bem pouco desafiador, foi para mim muito simples, foi muito fácil, foi muito tranquilo, o maior desafio foi, o maior achado foi ter recebido essa procura para prestar esse serviço direto. Então eu não sei colocar um ponto desafiador aí. Tem um pouco de problema financeiro para receber dinheiro, mas isso é longe de ser um problema, colocando em uma escala é infimo, é muito pior ter um chefe que não aprova o seu plano de carreira".	Não encontrado
H	Representação comercial juntamente com treinamento e consultoria referente à um software alemão	Brasil > América do Sul	2013 / 2014	A empresa começou a atender clientes internacionais em 2014, um ano depois de abrir. Atende somente países da América do Sul, mais com Argentina, Colômbia, Chile e Equador.	Sim, mas depende muito do cliente. Quem aceita remotamente, ele não precisa ir até o cliente.	Maiores barreiras enfrentadas foram as bitributações, pois não tem um regra clara, tem país que tem tratado, mas mesmo tendo o tratado é difícil a bitributação. Entrevistado contratou uma consultoria para saber como fazer a tributação com a Argentina, mas mesmo assim teve divergências.	Possui o site em 6 idiomas: PT, EN, Alemão, Chinês, Japonês e Koreano. Está presente em 33 localidades ao redor do mundo e com mais de 4.000 representantes no mundo.

Figura 11.*Principais resultados dos riscos de internacionalização das soft services/PSF*

Empresa	Risco Intercultural	Risco Cambial	Risco-país	Risco comercial
C	O idioma e a cultura de outro país interfere bastante, pois são estilos diferentes, mas que precisa se adaptar.	Como a sócia mora há 6 anos na Europa, os valores recebidos do maior cliente europeu (Espanha) é destinado quase tudo para ela. Os outros contratos são fechados geralmente em dólar ou euro.	Preparou inúmeros documentos por volta de 2018 para entrar como empresária na Europa para conseguir o visto de empreendedora, mas comentou que não foi aceito. A Europa não quer que empresas de fora vão para lá para competir com as empresas locais, referente aos financiamentos públicos e privados. Era somente aceito se fosse algo muito novo e que não tinha na Espanha, por exemplo.	Depois de sua experiência adquirida, irá abrir o número fiscal (filial) na Europa para competir com recursos públicos. "No começo era um risco financeiro abrir essa empresa lá, agora não mais".
E	A cultura interfere bastante. "Mesmo sabendo falar o idioma do país, a cultura organizacional e a cultura do país é de grande interferência no negócio". A entrevistada comenta algo bem interessante, que em uma escala de 0 a 10, o risco intercultural seria 4, mas a complexidade cultural é alta, 10, ou seja, ela não deixaria de fazer um negócios pelas barreiras culturais, mas há uma complexidade muito grande.	Toda a cotação é em dólar para qualquer empresa e país e ela assume toda a variação. "Se eu tiver sorte, eu ganho na variação".	A dificuldade da tributação é muito difícil para a empresa, ainda mais quando não tem um consenso entre os advogados e cada um entrega uma tese de tributação diferente para a empresa. Ela comenta que os tributos da Argentina (membro do Mercosul) são mais caros que os tributos para o Chile (não membro do Mercosul).	Ela só fez uma única parceria, com um consultor no Chile. Todas as outras prestações de serviços são pelos consultores próprios da empresa. Esse consultor no Chile facilitou para ela pois ele já morava lá e reduziu muito os custos do serviço.
F	Não interfere muito no seu negócio	Fecha os valores em dólar ou euro e a variação (perda/ganho) fica por risco dele	Não interfere muito no seu negócio	O risco de negociar com um cliente não muito confiável e não pagar após a prestação de serviço. Mas ele informa que a perda não é muito grande, caso o cliente não pague, pois é uma prestação de serviço que ele não tem custo praticamente nenhum.
L	Não interferiu muito pois contratou uma agência de multimarketing para ajudar eles na entrada do mercado internacional. "Acho que existe sim [risco intercultural], porque nós passamos algumas situações sim, nem com cliente, com parceiro, mas com pessoas, não é o parceiro, são pessoas dentro que te olham diferente, que te tratam diferente, mas não foi nem 5% dos nossos contatos nos EUA".	Não interferiu muito porque ele tem custos em dólares e já recebia valores de alguns parceiros em dólares também, assim ele consegue equilibrar o risco cambial. Entrevistado comenta que com a abertura da filial nos Estados Unidos melhorou mais ainda, pois ele faz a conversão do dólar para o real no momento que achar mais viável, tanto na conversão quanto em imposto de renda.	Não interferiu muito a burocracia em si, pois teve ajuda de escritório de advocacia. Seu maior problema foi na abertura de conta nos Estados Unidos, pois os grandes bancos de lá não aceitavam abrir a conta para ele por considerar que ele não morava nos Estados Unidos (mesmo com uma filial já aberta lá).	Não interferiu
A	Afirma que não enfrentou nenhum risco com a expansão internacional, pois o investimento para abrir um polo é muito baixo, muito diferente se fosse abrir toda uma estrutura de uma faculdade/universidade. Entrevistado foi incisivo ao afirmar que o único risco que pode ter é o de não ter aluno naquele polo, mas ele pode fechar o polo sem grandes prejuízos. Observação: a empresa atende os brasileiros que moram no exterior.	Igual ao anterior	Igual ao primeiro	Igual ao primeiro
G	"Eu acho que a questão cultural é a grande barreira, eu acho que o meu negócio específico não, porque eu vim por um convite. Mas eu já tentei isso diversas vezes antes e sempre batia na trave, é um processo muito eliminatório, se você não tem um inglês perfeito você já não consegue passar da secretaria. Se você tem um inglês muito bom, aí tem nuances culturais da proposta comercial que você negocia, já acaba caindo em uma peneira também".	Assume toda a variação, mas a empresa nos Estados Unidos deposita para ele e já cai direto em real, o próprio banco faz a conversão na hora. Entrevistado comenta que como o valor é baixo, não compensa ele mesmo assumir o trabalho da conversão.	Não interferiu	Não interferiu
H	Não interferiu muito, como ele atende a América do Sul e fala Espanhol não teve problema, culturalmente não tem muita diferença com o Brasil (segundo opinião do entrevistado). Mas comentou se fosse outro país totalmente diferente (como exemplo a Arábia Saudita) ficaria receoso e poderia ter mais dificuldades.	Assume todo o risco da variação, mas já cobra um valor maior pensando nesse risco.	Bitributação e burocracias são seus maiores risco-país. Entrevistado fala "para o produto está claro, tem o incoterm, para o serviço parece que não tem isso". Já teve problema de tributação na Colômbia e Argentina.	Não interferiu

Diferentemente do estudo de caso da empresa J no bloco dos resultados das *hard services* que foi difícil a classificação em hard ou *soft service/PSF*, as empresas C e A são facilmente classificadas como soft service (Erramilli, 1990) e PSF (von Nordenflycht, 2010), respectivamente. Contudo, necessitou realizar algumas reflexões mais prolongadas se permaneceria ou não as coletas de dados delas como válidas para a análise.

Como já mencionado anteriormente, a empresa C foi por questões da entrevistada não separar a internacionalização pessoal dos sócios da internacionalização da empresa em si, mas como os consultores são a própria entidade jurídica para as *soft services* e *PSFs*, a internacionalização pessoal abre portas para clientes internacionais para a empresa em si. Já o caso da empresa A refere-se ao IDE de baixíssimo custo no país estrangeiro e de todos os seus clientes (alunos neste caso) serem da mesma nacionalidade da matriz da empresa, brasileira. Porém, esse caso específico vai ao encontro com a literatura de von Nordenflycht (2010) que as *PSFs* possuem baixa intensidade de capital investido no mercado internacional. Assim, percebe-se a alta complexidade e variedade para as abordagens no processo de internacionalização existente para as *soft services* e *PSFs*.

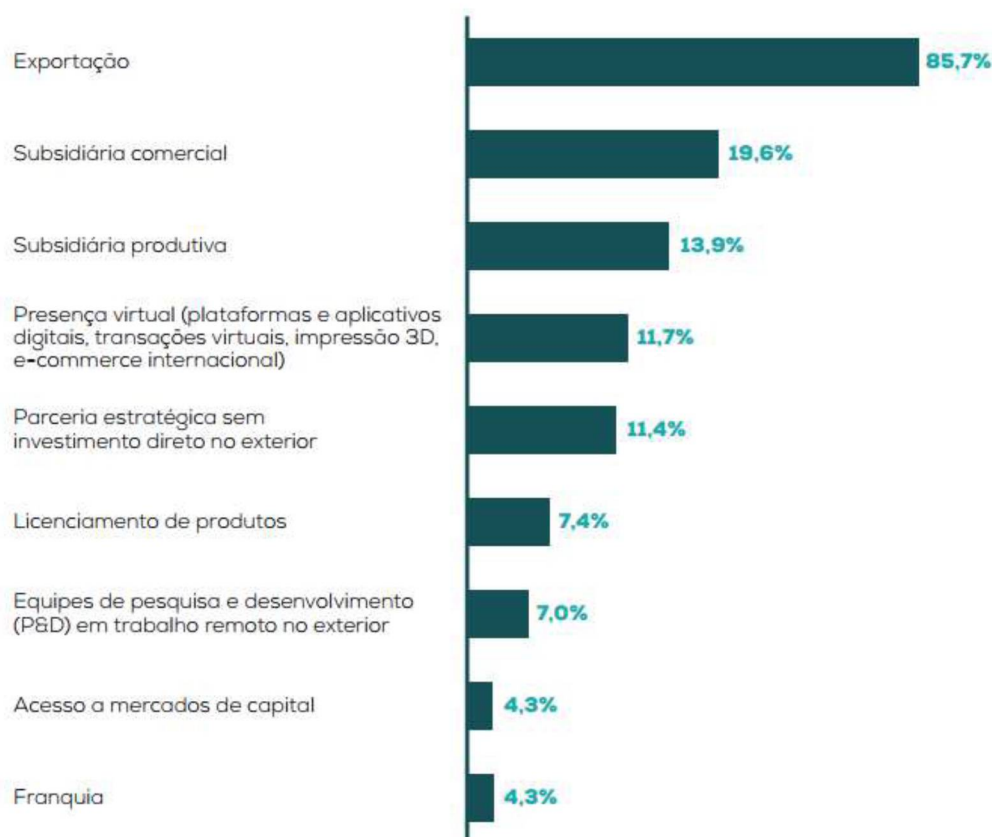
Outro aspecto nos resultados das *soft services* e das *PSFs* relaciona-se que as empresas E, F, L e G utilizam o modo virtual no processo de internacionalização, ao qual é um achado que vai na contramão da literatura, pois essas prestadoras de serviços possuem uma alta customização (Elango et al., 2013) e uma difícil dissociação entre a produção e consumo, ao qual requer uma proximidade física entre as partes pela produção simultânea (Erramilli, 1990; Sepulveda, 2014). Contudo, considerando autores mais atuais, Silva et al. (2020) menciona que o Cluster 4 (diferenciadores ousados) são prestadoras de serviços que usam mais a internet como meio para a internacionalização e são serviços de projetos arquitetônicos, organização de eventos e mediação financeira. Mas esses serviços do Cluster 4 de Silva et al. (2020) não se identificam com os tipos de serviços deste presente estudo, sendo elas: consultoria de empresas (empresas E, F e L) e suporte técnico da empresa G.

Neste sentido, não se esperava como resultado que as *soft services* ou as *PSFs* pudessem realizar o modo de entrada do processo de internacionalização com o modo virtual justamente pela especificidade e customização dos serviços delas. Contudo, a pandemia COVID-19 modificou a forma das prestadoras de serviços fazer negócios pelo distanciamento social (Gössling et al., 2020) e assim os países desenvolvidos preferiram menos toque humano, mesmo para os serviços (Mishra & Anning-Dorson, 2022), possibilitando a presença virtual (Liu et al, 2023) que tem sido uma escolha crescente ultimamente, (FDC, 2023) até mesmo para as *soft*

services e *PSFs* conforme encontrado nos resultados deste estudo. A figura 12 representa essa crescente presença virtual como modalidade de internacionalização em uma pesquisa com 237 empresas brasileiras realizada pela Fundação Dom Cabral (2023).

Figura 12.

Modalidade de internacionalização



Fonte: FDC (2023).

Essa crescente presença virtual pode ser percebida na fala da empresa L (*soft service*) “hoje não existe a empresa L Brasil ou Estados Unidos, é a empresa L Global. Eu entrego em português, espanhol e inglês. Eu nunca tive na Arabia Saudita, nunca tive nenhuma ação na Arabia, ele fechou conosco pelos Estados Unidos e vamos entregar pelo Brasil. Hoje o virtual quebra todas essas barreiras”. Esse relato condiz com as argumentações de Cavusgil et al. (2019) que o comércio eletrônico engloba uma vasta gama de plataformas e aplicativos que facilitam a compra e venda internacional de bens e serviços online.

Como expansão no mercado internacional, a empresa L realiza uma prática de acordo com a literatura da PSF, ao qual esse tipo de prestação de serviço seguem os seus clientes no mercado internacional (Grönroos, 1999; Contractor et al., 2003). A empresa E faz um caminho

semelhante que aproveita do crescimento dos seus clientes internacionais para ela mesmo expandir o seu escopo de atendimento nesses países que eles começam a atender.

Não houve uma predominância nas respostas referente as barreiras enfrentadas no processo de internacionalização, os resultados ficaram bem dividido. Das sete *soft services/PSFs* entrevistadas, três (empresas C, E e H) informaram que tiveram barreiras expressivas para entrar no mercado internacional, como a elegibilidade para competir com as empresas europeias e a tributação; duas (empresa L e A) relataram que foi uma barreira mediana como o foco da empresa no mercado internacional e o idioma e duas empresas (F e G) apresentaram que não sofreram nenhuma barreira para se internacionalizar.

Esses resultados demonstram a diversidade entrem as próprias prestadoras de serviços puras. Considerando uma análise mais focal nos serviços de Consultoria (quatro *soft services*) obtém-se a mesma divisão nos resultados, sendo duas com barreiras expressivas, uma com barreira mediana e uma sem nenhuma barreira no processo de internacionalização.

Adentrando aos riscos de internacionalização, esperava-se um alto risco intercultural percebido nas *soft services/PSFs* por suas customizações, proximidade constante com o cliente internacional, produção simultânea e, consequentemente, pela incapacidade de exportação (Elango et al., 2013; Erramilli, 1990; Sepulveda, 2014) ou pela diferença cultural entre os países (Cavusgil et al., 2019; Johanson & Vahlne, 1977; 2009). Contudo, os resultados demonstraram que o risco intercultural não interferiu para quatro empresas e as outras três empresas afirmaram que o risco intercultural interfere na internacionalização, mas não deixariam de fazer negócios por causa disso. A entrevistada E faz um relato interessante ao informar que a complexidade cultural é alta, com nota 10 (em uma escala de 0 a 10, sendo 0 para baixo e 10 alto), mas o risco intercultural para o negócio é 4 na mesma escala.

Assim, as empresas estão dispostas em realizar a internacionalização para a exploração de novos mercados e oportunidades com a capacidade de administrar os riscos envolvidos nesse processo (Radael et al., 2023) e praticam algumas estratégias para minimizar o risco intercultural como a aculturação (Cavusgil et al., 2019) conforme exposto pela entrevistada C que as pessoas e empresas precisam ter a capacidade de adaptação na cultura de outros países.

As *soft services/PSFs* entrevistadas neste estudo estão cientes que as diferenças na linguagem, sistemas de valores, crenças e comportamentos influenciam nos negócios internacionais, assim como uma simples má interpretação pode atrapalhar no contrato conforme exposto por Cavusgil et al. (2019). Esses aspectos são percebidos nas falas do entrevistado L ao mencionar que “[as] pessoas dentro [das empresas] que te olham diferente, que te tratam

diferente”, no mesmo sentido da fala do entrevistado H “ae tem nuances culturais da proposta comercial que você negocia, já acaba caindo em uma peneira também”.

Por outro lado, Findlay et al. (2021) apresentam que as prestadoras de serviços preferem realizar negócios internacionais em mercados mais próximos culturalmente com o mercado doméstico, mas somente a empresa H (PSF) que atende a América do Sul, todas as outras seis *soft services/PSFs* atendem uma variedade muito distinta do mercado doméstico, tais como: Estados Unidos (cinco das sete *soft services/PSFs*), Alemanha, Arabia Saudita, Espanha, França, Itália, Japão, Portugal, Reino Unido, entre outros. Portanto, percebe-se que as *soft services/PSFs* estão mais preocupadas em realizar bons contratos empresariais do que propriamente com a proximidade cultural com o seu mercado doméstico, justifica-se essa argumentação pela fala do entrevistado L ao dizer que “No meu caso, somando a América Latina inteira dá o Brasil, você pega o Estados Unidos e dá mais ou menos 20x/25x o Brasil, é mais caro? É! Mas pelo tamanho do mercado que é bem maior, compensa”.

Todas as *soft services* e *PSFs* no presente estudo responderam que elas assumem todo o risco cambial, ou seja, qualquer perda na variação da moeda é responsabilidade da empresa. Porém elas aumentam o valor do contrato na moeda estrangeira como estratégia para mitigar o risco cambial. Outro fator relevante é que todas as sete *soft services/PSFs* cotam no dólar ou no euro, assim, já ganham na apreciação perante o real. Essa prática vai ao encontro com os resultados de Broz e Frieden (2008) que as prestadoras de serviços preferem cotar em moeda apreciadas.

Outra estratégia para mitigar o risco cambial foi da empresa L realizar o IDE nos Estados Unidos e concentrar todos os seus clientes internacionais por lá, tendo um fluxo de recebimento em dólar e realizando as conversões para o real quando melhor convir a cotação para ele e o entrevistado L afirma que “tinha meses que por causa de 1 ou 2 dias, você pagava salário de 10 pessoas”, considerando a valorização do dólar perante o real. Assim, mitiga o risco cambial pelo supervisionamento das flutuações da moeda cotada (Cavusgil et al., 2019).

Os resultados ficaram praticamente divididos entre as sete *soft services/PSFs* no risco-país, pois quatro delas alegaram não ter sofrido interferências em elementos como tributação, burocracia ou legais, os serviços dessas quatro são: duas consultorias, uma educação e uma suporte técnico. Já as outras três empresas entrevistadas admitiram um alto risco-país, ao qual a tributação interfere muito nos negócios internacionais, não sendo um elemento exclusivo no momento de entrada, ele se estende durante toda a prestação de serviço indo ao encontro com a literatura que o risco-país é temporal e muda de país para país (Cavusgil et al., 2019; Cavusgil

et al., 2020). Os serviços dessas três *soft services/PSFs* são duas de consultoria e uma representação comercial.

Percebe-se que um mesmo tipo de serviço, por exemplo a consultoria, tem percepções diferentes em relação ao risco-país, duas considerando alto risco percebido e duas relatando que não houve interferências. Os que consideraram um alto risco percebido para o risco-país mencionam que a complexidade da tributação não está somente no país estrangeiro, boa parte dessa complexidade são nas leis do próprio Brasil. Essas argumentações podem relacionar com a alta corrupção existente no Brasil com as próprias empresas brasileiras conforme a pesquisa do IPD (2022), ao qual se torna um elemento importante para o risco-país.

Sepulveda (2014) apresenta que as *soft services* podem reduzir o seu risco-país quando elas seguem os seus clientes no mercado internacional, mas obteve-se novamente um resultado dividido nesse sentido. Enquanto o risco-país não interferiu muito para a empresa L por seguir os seus clientes, a empresa E segue seus clientes no mercado internacional também e relata que a sua maior dificuldade é a bitributação entre os países, a entrevistada E fica até indignada que países membros do Mercosul tem tributos mais altos que países não membros.

Por fim, o risco comercial não foi um risco para cinco das sete *soft services/PSFs*, as outras duas empresas ainda foram classificadas como um risco mediano. No entanto, uma delas é um risco comercial que possivelmente pode ocorrer quando realizar o IDE na Espanha, ou seja, algo que ainda não aconteceu. A empresa F apresenta que o risco comercial no mercado internacional se relaciona em encontrar um parceiro de confiança, mas esse risco não é exclusivo do mercado internacional, ele passa pela mesma preocupação no mercado doméstico também.

Assim, de acordo com as entrevistas realizadas, as *soft services/PSFs* não consideram nenhum risco da internacionalização (risco intercultural, risco cambial, risco-país e risco comercial) como risco alto. Esse achado pode ser visto de acordo com a figura 11 e as análises realizadas até aqui. Esse resultado vai ao encontro da fala do entrevistado F ao afirmar que “o risco para prestadora de serviço é menor que para manufaturas, porque não tem o valor de investimento em estoque. O que o prestador de serviço pode perder é tempo”.

A empresa I já tem um modelo de negócios que praticamente a obriga ser internacionalizada, é uma agência de viagem desenvolvida com toda a ideologia e modelo de negócio de uma startup, ou seja, criada para ser escalável e global. No entanto, a premissa fundamental de uma startup é ser inovadora, assim o serviço da empresa I não é uma simples Agência de Viagem, ela é um marketplace que conecta o viajante com o Guia de Turismo e está

presente em 2.600 cidades espalhadas em 132 países. O entrevistado I complementa que “só não tem mais [guias] porque eu parei, tirei o pé do acelerador para cadastrar novos guias e também não adianta eu ter 1.000 guias em uma cidade que eu receba somente uma reserva por mês, entendeu? Isso é ruim porque eu acabo tendo guias desencorajados”.

No começo da entrevista, o entrevistado I faz uma apresentação muito detalhada de como iniciou a sua empresa para assim relacionar com a internacionalização. A empresa I foi fundada em 2018 a partir de uma ideia de um grupo de alunos que fazia a disciplina de Marketing no MBA da Escola de Negócios da UFRJ, ao qual foi um desafio dado pelo professor da disciplina: criar uma empresa com ideia inovadora.

“Não, não era simplesmente construir um display de um projeto. Tinha que ser um projeto com uma ideia inovadora, né? Senão não fazia sentido. Tinha que ter algo que não tivesse no Brasil. Podia até existir lá fora, no Brasil, não podia e você encontrar algo que seja realmente inovador é muito difícil, é muito difícil. É pensar em algo que nunca ninguém pensou” (Entrevistado I).

Assim, a ideia surgiu de uma necessidade do próprio entrevistado I e uma percepção dele das suas viagens de turismo, “toda vez que eu viajava, principalmente a lazer, eu tinha dificuldade. A minha experiência de viagem não era tão boa. Quando eu viajava para um destino que eu tinha um amigo [morando lá] e, coincidentemente, a experiência era boa”. Quando o entrevistado I percebeu que se o guia de turismo fosse local daquela cidade, a experiência do viajante seria muito melhor, pois o viajante conheceria partes da cidade que estão fora dos roteiros tradicionais, tais como bares, restaurantes, passeios e comida típicas daquele local, assim os viajantes teriam uma vivência autêntica dos moradores. O entrevistado I relata que:

”Pensando, pensando, usando a minha experiência de viajante, nasceu a ideia da [empresa I], porque pensei cara, os viajantes já existem, os moradores locais já existem. Então só precisa ter algo que conecta as duas coisas. E aí foi assim, foi aquele estalo assim que a maçã que caiu do pé [da árvore] na cabeça e né cara, que é simples, porém genial, porque eu só preciso conectar e as pessoas que sentem essa dor. Hoje para Paris poder conhecer a cidade com parisienses que falam o idioma. Como eu sempre viajava muito, isso para mim era muito claro, né? Eu tinha recentemente voltado dessa viagem sozinho, mas já tinha feito várias outras que eu sempre senti essa dificuldade. E aí eu vou criar uma plataforma para pessoas que pudesse não só fazer passeio, mas também, de repente, prestar o serviço tradutor, intérprete”.

Após realizar essa contextualização, o entrevistado I afirma que a empresa I já nasceu de uma maneira global, pensada e desenvolvida para o mercado internacional, relacionando-se, portanto, com a abordagem Born Global (Cavusgil & Knight, 2015).

“A gente sempre pensou o nosso negócio de uma forma que fosse escalável globalmente. Então, esse é o primeiro ponto. Por isso que eu quis voltar no tempo. Então, tudo que a gente construiu desde o zero foi sempre pensando em algo que pudesse escalável globalmente, o nome da empresa I [ocultada para não ser reconhecida], talvez seja a palavra mais conhecida do planeta, até quem não fala inglês vai entender, né?” (Entrevistado I).

Contudo, o entrevistado I apresenta que não é fácil pensar globalmente, pois precisa pensar como desenvolver as soluções pelo Brasil e depois se consegue adaptar de maneira prática no modelo escalável globalmente. Ele complementa que “é difícil, porque a gente está no Brasil, a gente vive e pensa no modelo brasileiro. Então, assim é um pouco o desafio o tempo inteiro você pensar global, né?”. Outro aspecto levantado pelo entrevistado I é o porquê as empresas brasileiras vão se internacionalizar já que o mercado brasileiro possui 220 milhões de pessoas, sendo um mercado gigante comparado aos países da Europa, por exemplo.

Em relação as barreiras enfrentadas no processo de internacionalização, o entrevistado I relata uma barreira muito peculiar do ramo de atividade da empresa dele que foi como selecionar guias de turismo em diversos países e que fossem pessoas idôneas e qualificadas. Assim, no começo a empresa I planejou solicitar os documentos pessoais dos guias e realizar uma validação criminal, mas essa prática daria muito bem no Brasil, até que eles depararam que nem todos os países possuíam o documento de antecedente criminal para acesso ao cidadão comum, ao qual está relacionado com o risco-país, por ser elementos legais de cada país que interferem no seu modelo de negócio (Cavusgil et al., 2019; Deligonul, 2020).

Neste sentido, o entrevistado I buscou por práticas já usadas por outras empresas presentes em vários países e que precisou cadastrar parceiros nas plataformas, como por exemplo o Uber, ao qual contornou essa barreira por meios mais fáceis como relatado abaixo:

“Então vamos utilizar inteligência já desenvolvida por outras plataformas congêneres que também fazem prestação de serviço para pessoas no mundo todo com qualidade. A gente não consegue pelo processo de análise criminal, não dá, porque ele não vai ter acesso. Mas eu posso validar por telefone, eu posso fazer, daí eu posso mandar endereço, eu posso pela documentação, eu posso validar rede social, eu posso validar a imagem com os dados, eu posso validar referências das pessoas. Então assim, eu não tenho condição de validar a ficha criminal

do cara. Mas eu tenho outros 10, 15 itens que eu posso validar e conseguir entregar uma pessoa confiável, de qualidade para o nosso cliente sem medo, entendeu?”.

O entrevistado I apresenta que o problema dele não é receber em várias moedas, pois essa questão é fácil de resolver, pois as bandeiras de cartão de crédito conseguem fazer esses diversos recebimentos. E apresenta que a outra barreira no processo de internacionalização foi como realizar os pagamentos dos guias de turismo em inúmeras moedas diferentes, pois “Eu tenho que pagar dia lá na China, aqui no Japão tem que pagar, na Mongólia, no Camboja, porque eu pago esse cara. Eu também tenho que ter uma plataforma que seja e que me possibilite pagar no mundo todo”. Assim, para gerenciar esse processo e não precisar fazer inúmeras conversões diariamente, a empresa I possui uma plataforma ao qual faz uma liberação de crédito em dólar para o guia de turismo, quando o guia quiser sacar esse crédito, a plataforma converte para a moeda dele.

Esse quesito vai ao encontro com o risco cambial e quando foi questionado sobre esse ponto, o entrevistado I apresenta que é um desafio que a empresa enfrenta, mas ele consegue contornar com algumas estratégias. A primeira estratégia é o tempo médio do pagamento do viajante até o pagamento do guia que é 45 dias, nesse período o a empresa I ganha no rendimento da aplicação do dinheiro. A segunda estratégia está relacionada com a primeira, pois o tempo médio do guia sacar o dinheiro é de 10 dias, ao qual ao final esses 55 dias minimizam o risco cambial nas variações da moeda. Contudo, o entrevistado I relata que essa janela de tempo que ele está exposto na variação cambial de 55 dias é pequena, ele consegue absorver na margem dele também.

A terceira estratégia para mitigar o risco cambial foi “com a abertura da empresa lá fora. Aí veio a necessidade de abrir empresa nos Estados Unidos e na Europa, né? Receber em dólar para pagar em dólar, receber em real para pagar em real, receber em euro para pagar em euro, entendeu?”. Atualmente a empresa I possui IDE em Delaware nos Estados Unidos e em Leiria, Portugal.

Contudo, a empresa I não tem colaboradores e nem estrutura física nos Estados Unidos e em Portugal. Ao ser questionado, o entrevistado I informa que é uma abertura fiscal somente para possuir a conta bancária lá fora. Assim, vai ao encontro com a mesma estratégia da *hard service* da empresa B e, portanto, realizando a internacionalização no modo virtual.

Quando questionado se o entrevistado I teve algum risco intercultural em relação as diferentes culturas dos guias de turismo em mais de 132 países, ele responde “eu não me

recordo. É algo que não tenha sido extremamente problemático para gente cadastrar mesmo algum destino do mundo em virtude de uma característica cultural daquele povo. E para lembrar não, não consigo assim”. O entrevistado I complementa que as características peculiares que interfere nos guias é que uns são mais fechados que outros, alguns não estão dispostos a negociar o preço para grupo de viajantes maiores, mas o entrevistado I relata que são questões da cultura e que não chega a ser um risco para a empresa. Como risco comercial, o entrevistado I apresenta que não teve impacto, até mesmo pela modelo de negócio dele.

Por fim, o entrevistado I informa que sempre participa de programas de aceleração de startups e programas para a internacionalização e menciona a Apex Brasil como uma grande facilitadora.

“Então acaba sendo muito bom, porque você não paga nada. Você ter acompanhamento feito por especialistas sobre aquele mercado. Você tem uma atividade que te ajuda a se conectar com empresários locais, fundos de investimento, enfim, potenciais parceiros de negócios. Então, acaba sendo muito bom. Do programa em Barcelona, além da gente ter participado das diretorias, foram quase quatro meses de reuniões semanais. A gente ainda teve a oportunidade de ir lá presencialmente” (Entrevistado I).

Além do entrevistado I ter comentado da Apex Brasil como facilitadora no seu processo de internacionalização, o entrevistado B também menciona os programas da Apex como fundamentais na internacionalização da sua empresa. Neste sentido, percebeu-se a necessidade de realizar uma entrevista com algum membro da Apex Brasil para verificar possíveis pontos que pudessem ir ao encontro dos resultados das 12 prestadoras de serviços entrevistadas, mesmo que não fosse um dos objetivos deste estudo analisar um agente governamental.

A entrevista foi realizada com uma gerente da Apex Brasil, ela relata que tem programas de qualificação (PEIEX) para as empresas, assim como as de serviço também, que faz um atendimento personalizado dentro da empresa. Dentro do programa tem uma metodologia específica para as de serviço chamado de “MAPA DE VALOR”, ou seja, um documento com as estratégias de internacionalização para as empresas de serviço, o que as empresas vão entregar de valor para aquele mercado. Dentro dessa capacitação são tratados temas como: comércio exterior, câmbio, contrato (para as prestadoras de serviço não fala de logística, por exemplo). Por outro lado, as empresas de bens possuem a metodologia de um “PLANO DE EXPORTAÇÃO”.

A Apex Brasil também possui um programa que é de apoio ao *Design Export*, como diferencial competitivo das empresas. Neste programa as empresas recebem um subsídio e um

apoio técnico para a contratação de um Studio de design, exemplo: uma empresa tem um aplicativo e o *Design Export* vai ajudar ela a desenvolver um melhor design para o mercado internacional.

Uma ação que tem crescimento muito atualmente na Apex Brasil é o atendimento para as startups, são realizadas imersões das startups em ambientes internacionais, tem várias missões para a ajudá-las. Por fim, a entrevistada apresenta que a Apex tem escritórios em outros países também para dar suporte para as empresas brasileiras como em Bruxelas, Miami e China.

Neste sentido, a APEX Brasil contribui na internacionalização das prestadoras de serviços e, conseqüentemente, a como entender melhor o mercado e minimizar possíveis riscos da internacionalização com toda a consultoria que ela presta e o fornecimento do Mapa de Valores para as prestadoras de serviços.

4.3 DISCUSSÃO DO COMPARATIVO ENTRE AS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

Este tópico tem como intuito a discussão do processo de internacionalização entre os tipos de prestadoras de serviços estudadas, responder o objetivo específico b) comparar as semelhanças e diferenças dos riscos de internacionalização entre as *hard services*, *soft services* e *PSFs*. Além disto, responder se as proposições foram verificadas mediante o posicionamento teórico utilizado como suporte para este estudo ou não.

Em relação ao processo de internacionalização, percebe-se uma similaridade muito grande entre as *hard services* e *soft services/PSFs*, no qual um caso dessa similaridade seria incomum para as *soft services/PSFs* em comparação às *hard services*, conforme apresentado na tabela 15 e melhor explanado a seguir.

Tabela 15.*Comparativo do processo de internacionalização entre as hard services e soft services/PSFs*

Classificação da prestadora de serviço	Processo de internacionalização		
	Abordagem na internacionalização	Modo de entrada internacional	Viaja até o cliente
Hard Service	Born Globals: 3 Multinacional estrangeira: 1	IDE: 1 Virtual: 3 (1 com IDE Virtual)	3 Não e 1 Sim
Soft Service/PSF	Born Globals: 4 Grandes tradicionais (Modelo Uppsala): 2 Sem classificação definida: 1	Consultor (vai e volta): 2 IDE: 1 Virtual: 3 (1 com IDE Virtual*) Sem classificação: 1	3 Sim, 3 Não e 1 depende do cliente
Serviço com alguns bens	Born Global	IDE Virtual	Não

*Mas o entrevistado G não utiliza o IDE Virtual com o cliente atual, somente utilizará se conseguir outro cliente internacional.

Os três tipos de prestação de serviço apresentam empresas na abordagem da *Born Global* da literatura do processo de internacionalização, ou seja, empresas que se internacionalizam logo após a sua fundação, com um faturamento relevante no mercado internacional, atendem uma variedade diversificada de países estrangeiros e consideram o mercado internacional como uma extensão do próprio mercado doméstico (Cavusgil & Knight, 2015; Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Dib, Rocha & Silva, 2010). As *hard services* possuem três *Born Global*, a *soft service/PSFs* cinco.

O Modelo de Uppsala apresenta uma abordagem com estágios mais incrementais, ao qual a empresa se internacionaliza após adquirir experiências no mercado doméstico e ao entrar no mercado internacional prefere mercados com distâncias psíquicas mais próximas do doméstico, após essas experiências expandem para distâncias psíquicas mais distintas e modos de entrada de maior controle (Johanson & Vahlne, 1977; 2009). O Modelo de Uppsala foi observado em duas empresas, as quais as duas são da *soft service/PSF*. A outra *soft service/PSF* não foi possível classificá-la entre *Born Global* ou no Modelo de Uppsala, pois tem um processo de internacionalização muito peculiar das demais que é difícil dissociar a entidade pessoa física da entidade pessoa jurídica, assim como não pode negar que a internacionalização pessoal da consultora sócia já é em partes a internacionalização da empresa em si.

Uma *hard service* foi classificada como multinacional estrangeira, pertencente a abordagem do processo de internacionalização tradicional (Jones & Coviello, 2005; Kogut, 1990; O'Donnell, 2000) pois ela é a filial de uma empresa suíça no Brasil. Portanto, entre os

tipos de classificações das abordagens das empresas, não houve uma diferenciação muito grande entre as *hard services* e *soft services/PSFs*.

Percebeu-se novamente uma similaridade entre as diferentes classificações das prestadoras de serviços em relação ao modo de entrada no mercado internacional, ao qual causou um estranhamento já que não se esperava que as *soft services/PSFs* pudessem entrar no mercado internacional pelo modo virtual, assim como as *hard services*. Neste sentido, pode-se afirmar que assim como as *hard services* têm a capacidade da dissociação da produção e consumo (Erramilli, 1990; Lee & Jang, 2010; Sepulveda, 2014), as *soft services/PSFs* e serviço com algum bem também têm essa capacidade, já que quatro entre oito delas atendem o mercado internacional pelo modo virtual. Este resultado se torna importante para o estudo ao demonstrar a complexidade existente dentro das classificações das prestadoras de serviços, reforçando a discussão inicial que ao estudar a *hard service* e *soft service/PSF* precisa especificá-las e não somente aglomerar no termo único: prestação de serviço.

Ao se questionar o motivo do modo virtual para as *soft services/PSFs* e serviço com alguns bens vem em primeiro momento a pandemia COVID-19 como o grande influenciador para essa ação. Contudo, retornando aos resultados, percebeu-se que somente a empresa G foi fundada e internacionalizada após a pandemia COVID-19, em 2021. As outras quatro *soft services/PSFs* que utilizam o modo virtual no processo de internacionalização foram para o mercado internacional antes da pandemia, sendo: empresa F em 2003, empresa I e L em 2018. Ou seja, a alta customização com tempo de contato relativamente longo (Rhian, et al., 1992), produção e consumo simultâneos (Sepulveda, 2014; Silva et al., 2020) com preferência do IDE como modo de entrada (Sanchez-Peinado & Pla-Barber, 2006) não foram percebidos como prática em cinco *soft services/PSFs* pesquisadas neste estudo.

Por fim, outro resultado pertinente para o processo de internacionalização das prestadoras de serviços foi o IDE Virtual, encontrado um caso na *hard servisse* e dois casos na *PSF*, mas um não está sendo utilizado no cliente internacional atual. O IDE Virtual é quando a empresa não possui colaboradores ou uma estrutura física em um país estrangeiro, mas abriu o número fiscal no exterior para fazer transações on-line e utilizar o endereço daquela localidade.

Essa prática foi adotada pela *hard service* da empresa B ao abrir o número fiscal em Chicago nos Estados Unidos para dar mais credibilidade e reconhecimento no mercado internacional, já que a empresa com sede no Brasil estava sofrendo preconceitos em relação ao seu nível de qualidade somente por ter a matriz no Brasil. Esse preconceito pode associar ao risco intercultural, pois a cultura engloba os elementos subjetivos que podem causar um

estranhamento entre elas (Cavusgil et al., 2019). O serviço com alguns bens da empresa I utilizou o IDE Virtual para mitigar o risco cambial, já que com essa abertura nos Estados Unidos e em Portugal poderia receber em dólar e euro, respectivamente, e fazer os pagamentos por lá nessas mesmas moedas sem realizar a conversão para o real primeiro, por exemplo.

O termo IDE Virtual foi utilizado pois os entrevistados apresentam que abriram a empresa no exterior conforme as falas do entrevistado B “a sede da empresa está em Chicago” e do entrevistado I “com a abertura da empresa lá fora, aí veio a necessidade de abrir empresa nos Estados Unidos e na Europa, né [...] Hoje tenho empresa nos Estados Unidos e na Europa”. Contudo, eles afirmam não possuir quaisquer estruturas lá “a gente coloca a sede como fosse lá” (entrevistado B) e ao perguntar para o entrevistado I se tinha colaborador no exterior, ele afirma “não, não, só o contador que a gente teve que contratar para fazer a abertura”.

Portanto, considerar que a *hard service* ou o serviço com alguns bens tivessem realizado o IDE no mercado internacional conforme a literatura do modo de entrada tradicional (Jones & Coviello, 2005; Kogut, 1990; O'Donnell, 2000; Rocha & Almeida, 2006) seria uma classificação errônea. Outra classificação errônea seria conceituá-las como IeC, pois essa abordagem inclui atividades internacionais na localidade nacional da empresa (Knight, 2004; Nilsson, 2003), recursos ligados à localização e atração dos clientes internacionais para a sua localidade (Turunen & Nummela, 2017), adaptações de suas estruturas nacionais com informativos de outros idiomas (De Mario et al., 2019).

Considerar esses dois casos somente como modo virtual também não seria a melhor classificação, pois eles fizeram um estágio a mais no mercado internacional que foi a abertura do número fiscal em outro país como estratégia da empresa, mesmo que não tenha sido o IDE conforme a abordagem tradicional do modo de entrada. Portanto, classificado neste estudo como IDE Virtual.

Para responder o objetivo específico “comparar as semelhanças e diferenças dos riscos de internacionalização entre as *hard services*, *soft services* e *PSFs*”, além dos resultados dos estudos de casos e as discussões realizadas anteriormente, utilizou-se a tabela 16 como apoio.

Tabela 16.*Comparativo dos riscos de internacionalização entre as hard services e soft services/PSFs*

Classificação da prestadora de serviço	Riscos de internacionalização			
	Risco intercultural	Risco cambial	Risco-país	Risco comercial
Hard Service	Risco percebido relevante (cultura dos países), mas não impeditivo	Risco percebido relevante (variação), mas contornam pela apreciação da moeda negociada	Risco percebido relevante - tributações	Sem risco percebido relevante
Hard Service (IDE Virtual)	Risco percebido relevante, mas não impeditivo	Sem risco percebido relevante	Risco percebido relevante - tributações	Sem risco percebido relevante
Soft Service/PSF	4 responderam que não tiveram risco percebido relevante e 3 responderam que sim, mas que não é um impeditivo	Não foi um risco percebido relevante e ainda contornam pela apreciação da moeda negociada	4 responderam que não tiveram risco percebido relevante e 3 responderam que sim (tributações)	Sem risco
Serviço com alguns bens (IDE Virtual)	Sem risco	Risco percebido mediano, mas possui estratégias para mitigação	Risco percebido moderado, mas resolveu com práticas já utilizadas por outras empresas	Sem risco

Percebeu-se que não houve muita diferenciação no risco intercultural das *soft services/PSFs* com as *hard services*, pois três *soft services/PSFs* responderam que tiveram um risco percebido relevante no risco intercultural, mas não é um fator influenciador para deixar de fazer negócios naquele país, ou seja, o risco intercultural não é um elemento impeditivo, assim como observado nas *hard services*. Por outro lado, quatro *soft services/PSFs* responderam que os elementos da cultura estrangeira não foi um risco no processo de internacionalização para elas. Assim, retomando as proposições realizadas no começo do estudo conforme a tabela 17, entende-se que o risco intercultural percebido nas *soft services/PSFs* não é maior em comparação às *hard services*, ou seja, a proposição 2 não foi verificada mediante o posicionamento teórico utilizado como suporte para este estudo.

Esse resultado se mostra importante já que a literatura defende que a intangibilidade, customização, produção e consumo não dissociável das *soft services/PSFs* são características que necessitam um contato maior com o cliente internacional e o choque das diferenças

culturais entre eles tornaria um risco maior para as empresas (Cavusgil et al., 2010; 2016; 2019; Morgan & Boussebaa, 2015).

Tabela 17.

Proposições formuladas no início do estudo

Nº	Descrição das proposições realizadas no início do estudo
P1	O risco de internacionalização percebido nas <i>soft services/PSFs</i> é igual e/ou menor em comparação às <i>hard services</i> .
P2	O risco intercultural percebido nas <i>soft services/PSFs</i> é maior em comparação às <i>hard services</i> .
P3	O risco cambial percebido nas <i>soft services/PSFs</i> é maior em comparação às <i>hard services</i> .
P4	O risco-país percebido nas <i>soft services/PSFs</i> é igual e/ou menor em comparação às <i>hard services</i> .
P5	O risco comercial percebido nas <i>soft services/PSFs</i> é igual e/ou menor em comparação às <i>hard services</i> .
P6	O risco percebido da intangibilidade, inseparabilidade e incapacidade de exportação das <i>soft services/PSFs</i> não influenciam negativamente no processo de internacionalização em comparação às <i>hard service</i> .

A proposição 3 sugeria que o risco cambial percebido das *soft services/PSFs* seria maior em comparação às *hard services*, pois as prestadoras de serviços⁷ estão mais expostas à variação (Cheung & Sengupta, 2013; Sahoo, 2018; Xie & Baek, 2020). Contudo, os resultados demonstraram justamente o oposto, tornando a P3 não verificada conforme a sustentação teórica no estudo. Os resultados das *hard services* demonstraram que elas possuem um risco percebido relevante no risco cambial, que a flutuação na cotação da moeda é algo que os preocupam e assumem o risco da variação. Contudo, a *hard service* com IDE Virtual demonstrou um risco percebido menos relevante no risco cambial em comparação às outras três. As *soft services/PSFs* também assumem o risco da variação cambial, mas encontrado como um risco percebido menor. Tanto as *hard services* quanto as *soft services/PSFs* preferem moedas estrangeiras mais apreciadas para realizar o contrato (Broz & Frieden, 2008), uma prática que ajuda a mitigar os riscos cambiais segundo os entrevistados. Alguns entrevistados ainda relatam

⁷ Neste caso, como poucos estudos mencionam o tipo de prestação de serviço, considerou-se “prestação de serviço” como um serviço mais puro, ou seja, *soft service* e *PSF*.

que realizaram o processo de internacionalização justamente pela vantagem da depreciação do real perante o dólar ou o euro, sendo um motivo para receber mais comparado com os contratos fechados no Brasil. Em exceção da empresa A, todas as outras 11 empresas fecham os contratos em dólar ou euro.

O risco-país foi o risco percebido que apresentou a maior relevância entre todos os riscos tanto para as *hard services* quanto para as *soft services/PSFs*. O risco-país foi o único risco que apareceu como risco alto para algumas *soft services/PSFs*, mesmo o risco-país aparecendo como risco alto para três *soft services/PSFs*, as outras quatro consideraram como risco baixo. Para as *hard services*, três a consideraram como risco alto e uma como risco mediano. Assim, percebe-se que o risco-país percebido nas *soft services/PSFs* é igual e/ou menor em comparação às *hard services*, confirmando o posicionamento teórico utilizado como suporte para este estudo na proposição 4.

O elemento em comum que foi considerado de maior relevância no risco-país para as *hard services* e *soft services/PSFs* foi a tributação, pois não há um consenso nas teses defendidas pelos escritórios de advocacias e escritórios contábeis no Brasil, já que há uma alta complexidade para as deduções legais para cada país, dificultando a bitributação entre eles e atrasando o fechamento de contratos em alguns casos. Essas questões contribuem com a argumentação de Cavusgil et al. (2020) que o risco-país é muito nebuloso e ainda é inconclusivo empiricamente.

O risco comercial não foi percebido como risco relevante em nenhuma classificação de prestação de serviço analisada neste estudo. Assim, a proposição 5 é verificada pelo estudo já que o risco comercial percebido nas *soft services/PSFs* é igual e/ou menor em comparação às *hard services*. O risco comercial neste estudo foi considerado no nível micro, ou seja, as decisões dos gestores afetando a empresa no mercado internacional (Cavusgil et al., 2016; 2019).

Neste aspecto, pode-se considerar algumas circunstâncias para o risco comercial não ter impactado nem nas *hard services* e *soft services/PSFs*, sendo elas: (1) uma definição ainda nebulosa para o risco comercial, pois não há um capítulo ou tópicos nos livros de Cavusgil et al. (2010; 2016; 2019) dedicados exclusivamente para o risco comercial; (2) como o risco comercial é afetado pelo risco-país (Cavusgil et al., 2019), ou por outros elementos macros, pode ser difícil fazer a distinção do risco comercial separadamente ou (3) um desconforto do entrevistado em admitir más decisões no mercado internacional.

Diante dos resultados que as *soft services/PSFs* tiveram impactos iguais e/ou menores em todos os quatros riscos de internacionalização em comparação às *hard services* considera-se a proposição 1 verificada teoricamente no estudo.

A verificação da proposição 1 contradiz algumas argumentações da literatura, no qual a co-criação das *soft services* torna o processo de internacionalização delas mais arriscado (Elango, Talluri & Hult, 2013; Erramilli, 1990; Khasawneh & Dasouqi, 2017; Sepulveda, 2014) e que as prestadoras de serviços iniciam por mercados internacionais com distância psíquica mais próximas com o seu doméstico (Findlay et al., 2021) o que observou nos resultados que algumas empresas preferiram o mercado norte americano pelo tamanho dele, mesmo sendo um custo maior operar lá. No entanto, vai ao encontro com a tese deste estudo e na verificação da proposição 6 ao afirmar que a intangibilidade, inseparabilidade e incapacidade de exportação das *soft services/PSFs* não influencia negativamente no processo de internacionalização em comparação às *hard services* e, conseqüentemente, não assumindo mais riscos de internacionalização por estes mesmos motivos.

As verificações das proposições 1 e 6 estão baseadas nos resultados dos 12 estudos de casos da presente tese e na argumentação de Morgan e Boussebaa (2015) ao apresentarem que os principais ativos das *soft services* e *PSFs* são pessoas, assim o capital humano pode ser movido rapidamente e com menor custo do que os investimentos em capitais estruturais.

4.4 RESULTADOS EMERGENTES

O uso do software ATLAS.ti 23 contribuiu para realizar novas inferências e analisar o que emergiu de novo mediante as entrevistas. A tabela 19 representa os códigos gerados para as barreiras do processo de internacionalização das prestadoras de serviços. Conforme apresentado no Anexo C, os códigos da Barreira do processo de internacionalização que tiveram uma maior magnitude foram: desconfiança com 13 de magnitude, abertura de conta com 9 e o fuso horário com 4.

O tema desconfiança do prestador de serviço em realizar a internacionalização ou do cliente internacional em contratar um prestador estrangeiro já é discutido por Cavusgil et al. (2010; 2016; 2019) pelo termo confiança. Cavusgil et al. (2019) apresentam que a confiança é relevante tanto no setor público para uma maior segurança no sistema judiciário e regulatório, quanto na confiança comercial entre os parceiros de negócios. O tema fuso horário também é discutido por Cavusgil et al. (2019) ao relatarem que pode ser uma característica de

oportunidade para empresas de alguns países que estão em fusos horários opostos dos Estados Unidos e da Europa, por exemplo a Índia, que no início do seu dia pode receber projetos no fim do expediente dos Estados Unidos e da Europa e retornar pronto logo de manhã do dia seguinte no expediente deles.

Por outro lado, os códigos da barreira do processo de internacionalização que podem ser considerados como emergentes na literatura são: (1) **Falta de mão-de-obra qualificada no Brasil**, pelo fato de haver poucos brasileiros políglotas, o que dificulta na contratação e expansão das empresas brasileiras para o mercado internacional. Esse achado foi percebido na fala do entrevistado B ao mencionar que “ninguém que não fala inglês pode trabalhar aqui” e afirma que esse requisito básico “traz vários impactos para a companhia, como por exemplo, a diversidade. Você não consegue construir uma companhia diversa, você já coloca uma barreira que é quase uma barreira social logo no começo da sua cultura”, ao qual acarretou o código (2) **Diversidade**.



Tabela 19.

Rede gerado pelo ATLAS.ti 23 da barreira do processo de internacionalização

O tema da mão-de-obra qualificada já é discutido com a relação na internacionalização das empresas em alguns estudos (Aggarwal et al., 2021; Audretsch et al., 2018; Krammer et al., 2018; Mejía et al., 2022; Souza et al., 2019) e outros estudos relacionando a mão-de-obra qualificada para a internacionalização das prestadoras de serviços (Crescenzi et al., 2021;

Ploger, 2020). Mas somente o estudo de Ploger (2020) analisa que os recrutamentos de colaboradores estrangeiros qualificados facilitam o acesso aos mercados fora do país matriz para as prestadoras de serviços, ou seja, ainda há muito campo de pesquisa a ser explorado com este tema.

No mesmo sentido, o tema da diversidade e inclusão nas organizações têm sido discutidos nos estudos organizacionais nos últimos anos (Comer et al., 2023; Cody et al., 2023; Dover et al., 2020; Gosh et al., 2023; McKinsey & Company, 2020; Naz et al., 2023), mas poucos estudos tratam o tema da diversidade nos negócios internacionais (Batmomolin et al., 2022; Kupper & Dauth, 2021; Lin et al., 2023) e ainda carece na relação da diversidade com as barreiras e riscos do processo de internacionalização.

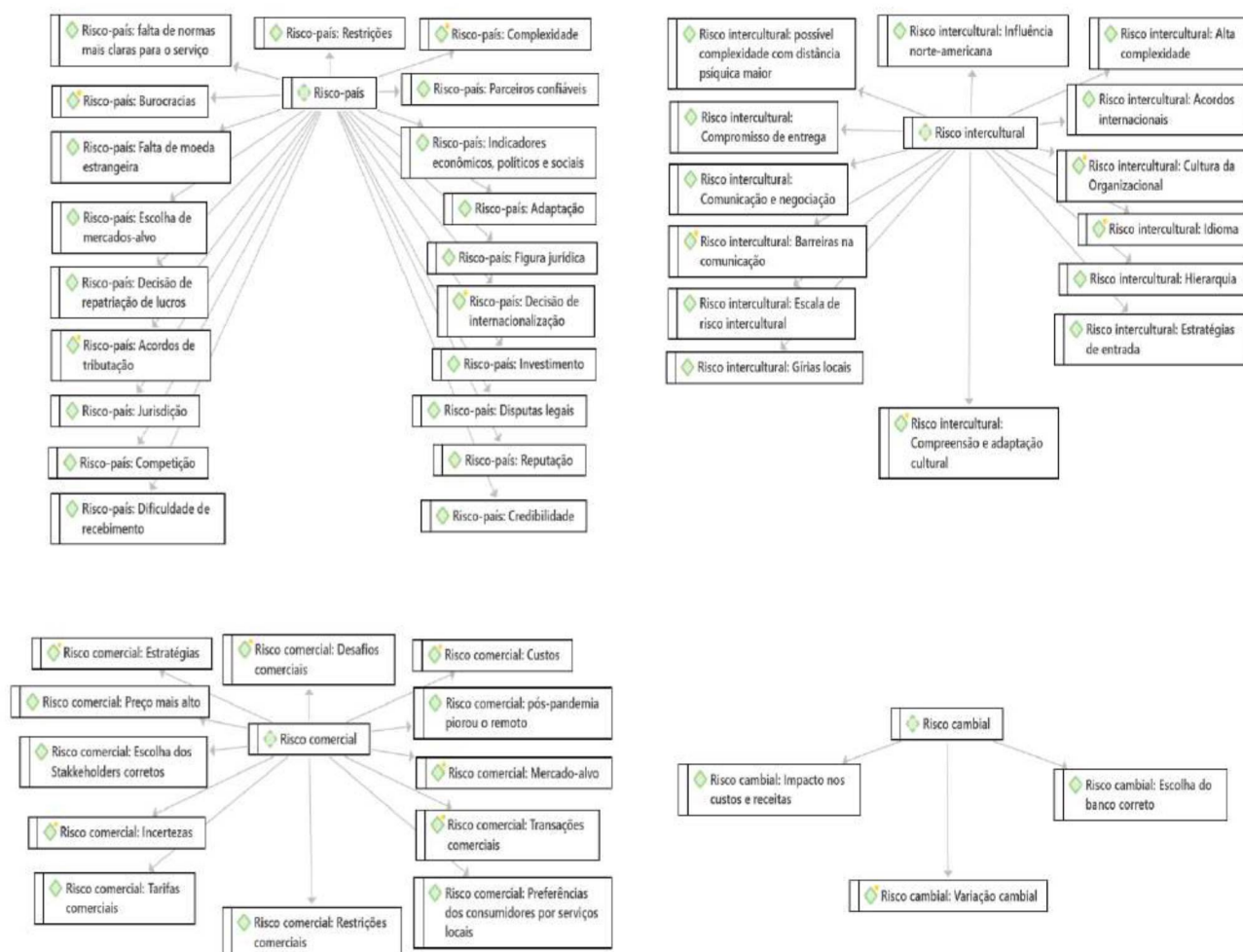
O terceiro tema que não foi encontrado nas discussões de Cavusgil et al. (2010; 2016; 2019) foi a barreira da **Abertura de conta em banco**. Os entrevistados B, D, J, I e L relataram as dificuldades de abrir conta corrente em bancos estrangeiros por não serem cidadãos daqueles países ou não terem empresas no país, eles afirmam que conseguem abrir contas em bancos on-lines de startups estrangeiras, mas essas contas não possibilitam todas as funcionalidades que eles precisam. Por essa razão específica, o entrevistado I realizou o IDE Virtual para facilitar a abertura de conta em bancos estrangeiros e, conseqüentemente, as transações em diversas moedas que a empresa I realiza diariamente. A abertura do IDE Virtual da empresa B e do IDE da empresa L não foi exclusivamente para mitigar a barreira da abertura de conta em banco, pois tinham outras estratégias envolvidas, mas o entrevistado L afirma que só conseguiu abrir conta em um banco maior após o IDE que ele realizou nos Estados Unidos.

Por fim, outra barreira que está relacionada com a abertura de conta em banco é o (4) **Risco de lavagem de dinheiro**. O risco de lavagem de dinheiro refere-se justamente quando um banco estrangeiro grande não autoriza a abertura da conta porque a empresa brasileira não possui estruturas mais completas no exterior. O entrevistado L justifica que “a gente tem uma empresa no Brasil que é dona de uma empresa nos Estados Unidos e aí muitos bancos não conseguem ver as pessoas físicas no final, porque vê a empresa para empresa, ele entende que é um risco de lavagem de dinheiro”.

A tabela 20 representa as quatro redes dos códigos do risco intercultural, risco-país, risco cambial e risco comercial. Como a construção dos códigos no software ATLAS.ti 23 já foi realizada para deixar os elementos emergentes nas barreiras do processo de internacionalização e enquadrar os códigos do risco intercultural, risco-país, risco cambial e risco comercial dentro da teoria de Cavusgil et al. (2010; 2016; 2019), a tabela 20 não apresenta

novos resultados que emergiram das entrevistas, ou seja, todos os códigos foram discutidos nos constructos de Cavusgil et al. (2010; 2016; 2019), menos o do risco comercial que será melhor explicado.

Tabela 20.



Redes geradas pelo ATLAS.ti 23 dos riscos da internacionalização

O risco-país foi o que apresentou um maior número de magnitude entre todas as redes, os códigos mais expressivos foram a burocracia com 35, a complexidade com 27 e empatados com 10 de magnitudes os acordos de tributação e a adaptação. Percebeu-se que a burocracia e os acordos de tributação entre os países são assuntos que geram uma alta complexidade para as prestadoras de serviços e vai ao encontro com a argumentação de Cavusgil et al. (2019) que são temas nebulosos ainda.

Os códigos com maiores magnitudes do risco intercultural estão estritamente relacionados com a literatura dos negócios internacionais já que a compreensão e adaptação cultural (22), alta complexidade (18) e idioma são temas muito abordados no processo de

internacionalização das empresas por Johanson e Vahlne (1977; 2009) e Cavusgil et al. (2010; 2016; 2019).

Como apresentado na discussão inicial deste estudo, o risco comercial é pouco explorado por Cavusgil et al. (2010; 2016; 2019). Os autores não dedicam um capítulo ou um tópico exclusivo ao risco comercial, no qual podem deixar nebulosa a literatura sobre quais os elementos pertencem a este risco. Com isto, o presente estudo pode contribuir para a literatura do risco comercial mediante os códigos gerados pelas entrevistas, que são: Desafios comerciais (12), Incertezas (12), Estratégias (10), Transações comerciais (8), Custos (7), Mercado-alvo (5), pós-pandemia piorou o remoto (3) e com magnitudes empatados em 1 os códigos: Escolha dos stakeholders corretos, preço mais alto, preferência dos consumidores por serviços locais, restrições comerciais e tarifas comerciais. Esses elementos do risco comercial podem ser melhor explorados em pesquisas futuras para complementar a literatura existente.

O risco cambial foi o que apresentou menos códigos na execução do software ATLAS.ti 23, sendo: variação cambial (33), impactos nos custos e receitas (14) e escolha do banco correto (2). Mas esse pouco número de códigos no risco cambial demonstra que o maior risco para os entrevistados são a variação cambial e como isso pode afetar sua receita, as quais vão ao encontro com as discussões de Cavusgil et al. (2010; 2016; 2019) que a variação cambial é um assunto sensível nos negócios internacionais.

Figura 13.

Nuvem de palavras



Por fim, a nuvem de palavras da figura 13 representa a magnitude dos conceitos mais falados pelos entrevistados. Percebe-se que os conceitos Brasil, Estados Unidos, serviço, cliente, país, pessoa, cultura, tempo, produto, negócio, riscar, processar e barrear foram os conceitos mais utilizadas, as quais demonstram que estão de acordo com o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo. O conceito riscar foi desenvolvido automaticamente na formação da nuvem de palavras pelo ATLAS.ti 23 para aglomerar os seguintes conceitos: menos risco, mais risco, o risco, em termos de risco, algum risco, entre outros. Já o conceito processar refere-se à palavra processo, que foi utilizada como o processo de internacionalização ou o processo de cadastro dos guias da empresa I. O conceito barrear refere-se exclusivamente à palavra barreira do processo de internacionalização. O conceito produto foi bastante utilizado na pesquisa pois alguns entrevistados abordavam a diferença das tributações ou dos riscos entre o serviço e o produto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Discutir o processo de internacionalização e os riscos envolvidos nesse processo para as diversas classificações das prestadoras de serviços não só é importante como traz consigo algumas ponderações relevantes. Se torna importante pelo tamanho do comércio internacional dos serviços, representando um quarto de todo o comércio e estar em alto crescimento. Contudo, mesmo assim a teoria do processo de internacionalização e os riscos de internacionalização serem predominantemente sobre as empresas manufatureiras, ao qual encontrou-se dificuldade em estudos mais atuais sobre os temas para a prestação de serviço.

Neste sentido, as ponderações relevantes se baseiam na utilização correta dos termos para classificar os diferentes tipos de prestação de serviço, mesmo que, no caso específico deste estudo, tenham encontrado resultados muito similares entre as *hard services* e as *soft services/PSFs*. Esses resultados similares, no quesito que se esperava o oposto, representam as complexidades dos serviços e das diversas possibilidades existentes dentro do mesmo tipo de serviço.

Toda argumentação inicial desenvolvida na justificativa e problematização deste estudo se baseou que não se deve utilizar o termo único “prestação de serviço” para falar de todo e qualquer serviço, pois há diferenças conceituais e práticas para as *hard services* em comparação às *soft services* e *PSFs*. Essas características distintas têm como pilar principal a alta customização e contato maior das *soft services* e *PSFs* em relação às *hard services*.

O presente estudo apresentou três contribuições valiosas para a literatura atual dos negócios internacionais. O primeiro deles quando a teoria existente especifica que a *soft service* ou *PSF* necessita de uma proximidade maior com o cliente internacional, não necessariamente estamos falando de uma proximidade física (face to face). Essa proximidade pode ser por meio de uma interação virtual, conforme demonstrado nos resultados que as *soft services/PSFs* também realizam o modo de entrada no mercado internacional pelo modo virtual.

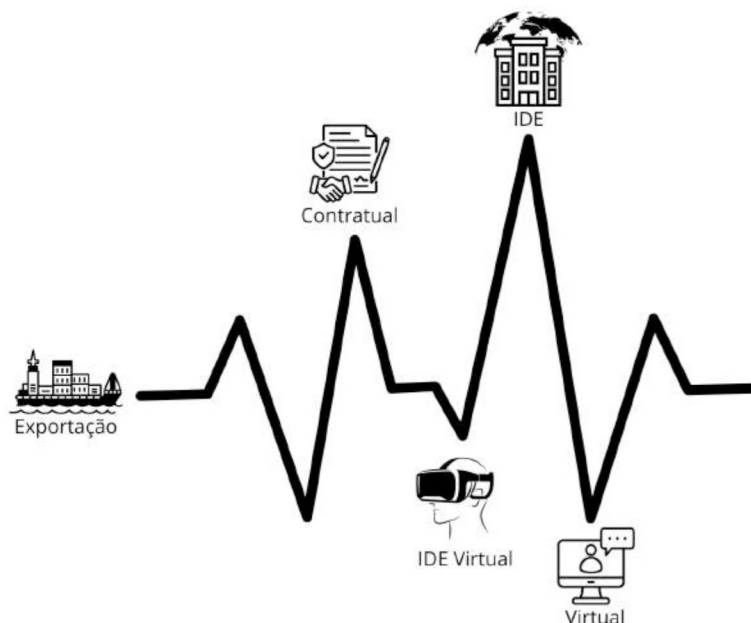
A segunda contribuição valiosa, talvez o cerne deste estudo, foram os resultados das *soft services/PSFs* irem ao encontro com a tese defendida, ao qual a intangibilidade, inseparabilidade e a incapacidade de exportação das *soft services/PSFs* não influenciam negativamente no processo de internacionalização em comparação às *hard services*. Tanto a tese quanto os resultados encontrados podem ser fundamentados na

argumentação de Morgan e Boussebaa (2015) ao qual o capital humano das *soft services* e *PSFs* têm uma maior facilidade e menor custo de movimentação em relação as estruturas físicas de IDE como as *hard services* e as manufatureiras.

Entende-se como incapacidade de exportação neste estudo como na abordagem do modo de entrada da literatura tradicional da exportação, ou seja, produzir algo a partir de certas especificações do cliente internacional com uma interação menor no contato e enviar seja por navio ou meios eletrônicos como a transmissão de dados, por exemplo. Essa explicação se torna necessária pelo fato que as *soft services/PSFs* possuem a capacidade do modo de entrada virtual no mercado internacional, mas a diferença entre a exportação e o modo virtual para elas é a interação constante com o cliente internacional, algo que a *hard service* tem uma menor interação, por exemplo.

Ressalta-se que o presente estudo não teve como intuito analisar as estratégias de mitigação dos riscos de internacionalização, por esse motivo não foi o foco nas entrevistadas semiestruturadas, mesmo que em algum momento tenha adentrado neste assunto. Como objetivo geral, o estudo preocupou-se em analisar como os riscos de internacionalização ocorrem no processo de internacionalização para os diferentes segmentos da prestação de serviço, como as *hard services*, *soft services* e *PSFs*, ao qual foi atendido e respondido durante os tópicos 4.1, 4.2, 4.3 e 4.4.

Diante dos resultados e análises deste estudo, conclui-se que o risco de internacionalização percebido nas *soft services/PSFs* é igual e/ou menor em comparação às *hard services*, confirmando a proposição 1 do estudo. A figura 14 representa o framework final do comportamento do risco do processo de internacionalização das prestadoras de serviço de acordo com os resultados das proposições após as coletas e análise dos dados, incluindo os achados do presente estudo.

Figura 14.*Framework final*

Percebe-se que o processo de internacionalização de exportação, contratual e IDE estão ao encontro com a teoria de negócios internacionais referente ao risco percebidos pelas empresas (Cavusgil, et al., 2020; Cavusgil, et al., 2019), ao qual a exportação é uma etapa com menos risco, depois o contratual e, por fim, o IDE, sendo a etapa com o maior risco no processo de internacionalização. Por outro lado, os processos Virtual e IDE Virtual possuem riscos reduzidos, justamente por não terem investimentos em ativos ou pessoais no exterior.

Por fim, a terceira contribuição é o achado de uma prática realizada por uma *hard service* e por um serviço com alguns bens que realiza o IDE mas sem nenhuma estrutura de capital estrutural ou humano no mercado internacional. Ou seja, é uma prática de abrir somente o número fiscal em um país específico para usar como estratégias ou mitigação de riscos de internacionalização para a empresa, não possuindo colaboradores ou espaço físico de fato no país estrangeiro. Essa prática foi classificada como IDE Virtual.

Assim, percebe-se a complexidade e heterogeneidade quando se fala em prestação de serviço, o risco de internacionalização é baixo dependendo do ramo de atividade e o modo de entrada no mercado internacional, principalmente quando se fala de *soft*

servives/PSFs que possuem uma alta customização e alta intensidade de conhecimento, mas uma baixa intensidade de capital (Empson, et al., 2015; von Nordenflycht, 2010).

Os resultados deste estudo demonstraram que o processo de internacionalização das *hard services* são similares com o processo de internacionalização das empresas manufatureiras, mas as *hard services* têm opções a mais de modo de entrada, como o Virtual e o IDE Virtual, conforme apresentado na tabela 21.

Tabela 21.

Processo de internacionalização entre os diversos tipos de empresas

Tipo de empresas	Exportação	Contratual	IDE	Virtual	IDE Virtual
Produtos	x	x	x		
<i>Hard service</i>	x		x	x	x
<i>Soft service/PSF</i>			x	x	x*

*Fez o IDE Virtual, mas não está utilizando com o cliente internacional atual (será para os próximos clientes).

O processo de internacionalização das *soft services/PSFs* só tem o IDE como similaridade com as empresas manufatureiras, mas possuem o modo virtual e o IDE Virtual em comum com as *hard services*, ou seja, as *soft service/PSFs* só não possuem a exportação em comum com as *hard services*.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

As contribuições teóricas para a literatura de negócios internacionais relacionam-se tanto para o processo de internacionalização, quanto ao risco de internacionalização das *hard services* e *soft services/PSFs* e até mesmo para a conceituação e classificação dos termos das prestadoras de serviços.

As *hard services* e as *soft services/PSFs* utilizam o modo de entrada virtual, uma prática que tem sido constatada em pesquisas recentes para alguns tipos de empresas (FDC, 2023; Liu et al., 2023, 2023; Silva et al., 2020). Contudo, a novidade para este resultado é que o avanço acelerado do trabalho remoto (Skryl, 2021) foi adotado até mesmo pelo serviço puro, ao qual vai na contramão das argumentações de autores que afirmam que as *soft services* e *PSFs* possuem a inseparabilidade do serviço e consumo que indica a presença simultânea do prestador de serviço e do cliente (Mishra & Anning-

Dorson, 2022). Mas confirma a preferência das *soft services/PSFs* por modos de entradas de maior controle (Sanchez-Peinado & Pla-Barber, 2006).

O risco intercultural, o risco cambial, o risco-país e o risco comercial tiveram um risco percebido igual e/ou menor para as *soft services/PSFs* em comparação às *hard services*, ou seja, os serviços puros não assumem um maior risco de internacionalização justamente pela facilidade da sua alta intensidade de conhecimento e baixa intensidade de capitais (Empson, et al., 2015; von Nordenflycht, 2010). Mas a literatura indicava que as operações de serviços no mercado internacional envolviam um maior risco (Elango et al., 2013; Khasawneh & Dasoqui, 2017; Lee & Jang, 2010; Sepulveda, 2013).

Outro aspecto relevante deste estudo para a contribuição teórica é mencionar corretamente o tipo de serviço que está estudando. Esse quesito influencia diretamente no conceito e classificação das *hard services* e *soft services/PSFs*, pois cada tipo tem um processo de internacionalização e influência de risco de internacionalização diferente uma das outras. Essa menção específica do tipo do serviço é realizada somente por alguns autores (Alam et al., 2020; Jung et al., 2018; Lee & Jang, 2010).

Por fim, este estudo apresenta um novo termo e conceito para a literatura do modo de entrada no mercado internacional, **IDE Virtual**. Pois é a abertura da empresa em um país estrangeiro, mas sem quaisquer investimentos em capital estrutural ou capital humano naquele país, ou seja, é uma prática que o serviço utiliza para ter um maior reconhecimento perante os clientes internacionais ou para a mitigação de algum risco de internacionalização, como por exemplo o risco cambial.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Ressalta-se que o estudo não teve como objetivo analisar ou identificar estratégias para a mitigação dos riscos de internacionalização das *hard* ou *soft services*. Contudo, os resultados demonstraram algumas práticas relevantes de como as *hard services* e *soft services/PSFs* realizam o processo de internacionalização e enfrentam as barreiras e os riscos, assim, os gestores de negócios internacionais podem se beneficiar com este estudo.

As contribuições práticas deste estudo são as seguintes: primeira, os gestores de prestadoras de serviços mais puras, consultoria por exemplo, podem utilizar o modo virtual para acesso aos clientes internacionais, diminuindo um dos principais custos da empresa que é a locomoção do consultor.

A segunda contribuição refere-se que se realizar o IDE ou, simplesmente, o IDE Virtual no mercado internacional é uma estratégia que possui alguns benefícios para as *hard services* e *soft services/PSFs*, tais como: a) uma maior credibilidade para angariar clientes internacionais, b) um reconhecimento no mercado doméstico que a empresa tem um ‘grande porte’, c) contribui na mitigação do risco cambial, no qual a empresa pode ter uma conta bancária naquele país e receber/pagar de/para os seus stakeholders sem a necessidade de converter para o real primeiro e d) contribui na mitigação do risco-país já que os gestores conseguem administrar qual o melhor momento de transferir o dinheiro para o Brasil e considerar para o Imposto de Renda, por exemplo.

A terceira contribuição demonstra que em comparação às *hard services*, que possuem características semelhantes das empresas manufatureiras, as *soft services/PSFs* não assumem um risco de internacionalização maior. Assim, desde que haja uma estratégia e foco correto para o mercado internacional, os gestores das *soft services/PSFs* brasileiras podem se internacionalizar.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa apresentou algumas limitações tais como: (1) todas as entrevistas foram realizadas de modo remoto, um formato que permite um interferência exterior maior que pode atrapalhar na condução da entrevista; (2) em uma das entrevistas, o entrevistado precisou ir buscar a esposa no aeroporto e esse contexto atrapalhou na melhor condução da entrevista; (3) ao realizar a pergunta sobre o risco comercial, percebeu-se um certo desconforto dos entrevistados admitiram ou relataram alguma situação e tomada de decisão errônea no mercado internacional, algo que não foi percebido nos riscos intercultural, cambial e país, por exemplo, que são elementos macros e não da decisão do gestor em si; (4) reconhece que o tema risco é muito relativo da percepção individual do gestor, acrescentando ao fato que a pesquisa é qualitativa e não tem o intuito da generalização em si e sim de explorar o objeto, os resultados desta pesquisa que as *soft services/PSFs* não assumem um risco de internacionalização maior que as *hard services* não é passível de uma generalização para todas as *soft services/PSFs*.

5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com base nos resultados encontrados neste estudo e visando o aprimoramento da literatura em negócios internacionais, segure-se as seguintes propostas para pesquisas futuras:

- a) Analisar as estratégias de mitigação dos riscos de internacionalização das prestadoras de serviços puros;
- b) Analisar como o modo de entrada virtual se concretiza no processo de internacionalização das prestadoras de serviços puros;
- c) Ampliar as pesquisas sobre o processo de internacionalização do IDE Virtual para as prestadoras de serviços;
- d) Pesquisas que identifiquem os fatores determinantes da percepção de risco da internacionalização dos gestores de prestadoras de serviços puros;
- e) Pesquisas com métodos quantitativos que analisam o processo de internacionalização e os riscos de internacionalização das *hard services* e *soft services/PSFs*;
- f) Analisar em profundidade os resultados emergentes deste estudo no risco de internacionalização das prestadoras de serviços: falta de mão-de-obra qualificada no Brasil, diversidade, abertura de conta em banco e risco de lavagem de dinheiro;
- g) Ampliar a discussão do risco comercial na literatura mediante os códigos encontrados neste estudo.

REFERÊNCIAS

- Abdi, M., Aulakh, P.S. (2018). Internationalization and performance: Degree, duration, and scale of operations. *Journal International Business Studies*, 49, 832–857. <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0146-8>
- Agência Senado. (2023). Relatório da Reforma Tributária é apresentado na CCJ; votação será em 7/11. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2023/10/25/relatorio-da-reforma-tributaria-e-apresentado-na-ccj-votacao-sera-em-7-11>. Acesso em 30. out. 2023
- Aggarwal, S., Chakraborty, D., & Bhattacharyya, R. (2021). Determinants of domestic value added in exports: Empirical evidence from India's manufacturing sectors. *Global Business Review*, 09721509211050138. <https://doi.org/10.1177/09721509211050138>

- Aguinis, H., Bergh, D. & Molina-Azorin, J. F. (2023). Methodological challenges and insights for future international business research. *Journal of International Business Studies*, 54, 219–232. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00578-8>
- Ahmed, F.U., & Brennan, L. (2021). A review of methodological diversity within the domain of international entrepreneurship. *Journal International Entrepreneurship*, 19, 256–299. <https://doi.org/10.1007/s10843-021-00291-x>
- Alam, M.N., Masroor, I. & Nabi, M.N.U. (2020). Does entrepreneurs' risk perception influence firm's rapidity in foreign market entry through moderation of entrepreneurial decision-making approach?. *Review of International Business and Strategy*, 30(2), 225–243. <https://doi.org/10.1108/RIBS-07-2019-0103>
- Aliber, R. Z. (1970). A theory of foreign direct investment. In C. P. Kindleburger (Ed.), *The international corporation*. Cambridge: MIT Press.
- Amberger, H.J. & Kohlhasse, S. (2023). International taxation and the organizational form of foreign direct investment, *Journal International Business Studies*, 54, 1529–1561. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00614-1>
- Andreu, R., Claver, E., & Quer, D. (2016). Firm-specific factors and entry mode choice. *Tourism Economics*, 23(4), 756–767. <https://doi.org/10.5367/te.2016.0557>
- Annavarjula, M., & Beldona, S. (2000). Multinationality–performance relationship: A review and reconceptualization. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 48–67.
- Arruda, C. A., Goulart, L., & Brasil, V. H. (1996). Estratégias de internacionalização: competitividade e incrementalismo. Capítulo III. In: Fundação Dom Cabral. *Internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Asmussen, C. G., Pedersen, T., & Petersen, B. (2007). How do we capture “global specialization” when measuring firms' degree of globalization? *Management International Review*, 47(6), 791–813.
- Avlijaš, S., Medić, P., & Udovički, K. (2023). Reconfiguring FDI dependency: SMEs as emerging stakeholders in an advanced peripheral export-led growth model. *Competition & Change*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/10245294231209277>
- Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., & Schenkenhofer, J. (2018). Internationalization strategies of hidden champions: lessons from Germany. *Multinational Business Review*, 26(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/MBR-01-2018-0006>
- Banalieva, E.R.; & Dhanaraj, C. (2019). Internalization theory for the digital economy. *Journal of International Business Studies*, 50(8), 1372–1387.
- Bao, S.; Toivonen, M.; & Mikkola, M. (2012). Service branding in international markets. *International Symposium on Management of Technology (ISMOT)*, 87–91, <https://doi.org/10.1109/ISMOT.2012.6679434>
- Batmomolin, A.M.D., Sadikin, M., Hadi, J.S., Gunawam, P.A.W. & Sadana, S.M.S. (2022). Effect of Diversity Management on Organizational Trust, Employee Innovative Behavior, and Employee Engagement: Evidence from Indonesia. *Scientific Papers of the University of Pardubice-Series D-Faculty of Economics and Administration*, 30(2), <https://doi.org/10.46585/sp30021560>
- Berrill, J., Kearney, C., & O'Hagan-Luf, M. (2019). Measuring the diversification benefits of investing in highly internationalized firms. *International Business Review*, 28, 672–684.
- Betsch, C., & Kunz, J. J. (2008). Individual strategy preferences and decisional fit. *Journal of Behavioral Decision Making*, 21(5), 532–555. <https://doi.org/10.1002/bdm.600>

- Błaszczuk, M.; Olszewska, K. M.; & Wróblewski, M. (2023). Internationalisation of firms in the digital economy. Analysis of tenants of Polish technology parks. *European Business Review*, 35(2), 223-238 <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2021-0266>
- Blonigen, B. A. (1997). Firm-specific assets and the link between exchange rate and foreign direct investment. *American Economic Review*, 87, 447-465.
- Blonigen, B.A. (2005). A review of the empirical literature on FDI determinants. *Atlantic Economic Journal*, 33, 383-403.
- Boddewyn, J.J.; Toyne, B. & Martinez, Z. L. (2004). The meanings of International Management. *Management International Review*, 44(2), 195-212.
- Borde, S.F. (1998). Risk diversity across restaurants: an empirical analysis. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 39(2), 64-69.
- Bouchet, M. H., Clark, E., & Gros Lambert, B. (2003). *Country risk assessment: A guide to global investment strategy*. West sussex PO19 8SQ. England: John Wiley
- Bradley, C., Moergen, K. J., Roumpi, D., & Simon, L. S. (2023). Don't Just Tell Me, Show Me: Impacting Perceptions of Organizational Attraction and Fit Using Activating LGBT Diversity Signals. *Personnel Psychology*, 1-29. <https://doi-org.ez22.periodicos.capes.gov.br/10.1111/peps.12595>
- Broz, J. L., Frieden, J., & Weymouth, S. (2008). Exchange Rate Policy Attitudes: Direct Evidence from Survey Data. *IMF Staff Papers*, 55(3), 417-444. <https://doi.org/10.1057/imfsp.2008.16>
- Cahen, F. R., Lahiri, S., & Borini, F. M. (2016). Managerial perceptions of barriers to internationalization: An examination of Brazil's new technology-based firms. *Journal of Business Research*, 69, 1973-1979.
- Cavusgil, S. T. & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46, 3-16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- Cavusgil, S. T., Deligonul, S., Ghauri, P. N., Bamiatzi, V., Park, B. I., & Mellahi, K. (2020). Risk in international business and its mitigation. *Journal of World Business*, 55(2), 101078. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101078>
- Cavusgil, T.S., Knight, GA & Riesenberger, J.R. (2010) *Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades*. São Paulo: Pearson.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2016). *International business: The new realities* (4th edition), Pearson.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2019). *International business: The new realities* (5th edition), Pearson.
- Cavusgil, T.S. & Kirpalani, V. (1993). Introducing products into export markets: success factors. *Journal of Business Research*, 27, 1-15.
- Chang, S.J. & Rosenzweig, P. M. (2001). The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, 22, 747-776.
- Cheng, L.; Wang, Y.; Zhang, X. & Zhu, D. (2023). Double-edged sword of global demand heterogeneity: How service multinationals capture the benefits and mitigate the costs of managing customer knowledge. *Journal of Business Research*, 154.
- Chesnik, Z.; Scott-Ladd, B.; Entekin, L. & Adham, K. A. (2011). *Networking and internationalization of SMEs in emerging economies*. Springer Science+Business Media.

- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internalization: a traditional versus a “born global” approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
- Cheung, Y.W. & Sengupta, R. (2013). Impact of exchange rate movements on exports: An analysis of Indian non-financial sector firms. *Journal of International Money and Finance*, 39, 231-245. <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2013.06.026>
- Cho, M. (2021). Global Service Innovation: A Case Study of Ajisen Ramen. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 967–976. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO3.0967>
- Cieřlik, A., Michalek, J. J. & Szczygielski, K. (2024). Direct Versus Indirect Exports in Post-Communist Europe and Central Asia: The Role of Innovation Activities and Internationalization, *Eastern European Economics*, 62(1), 1-17.
- Clark, T., & Rajaratnam, D. (1999). International services: perspectives at century’s end. *Journal of Services Marketing*, 13(4/5), 298–310. <https://doi.org/10.1108/08876049910282556>
- Clark, T., Rajaratnam, D., & Smith, T. (1996). Toward a Theory of International Services: Marketing Intangibles in a World of Nations. *Journal of International Marketing*, 4(2), 9–28. <https://doi.org/10.1177/1069031x9600400203>
- Colonescu, C. (2016). Principles of Econometrics with R. Disponível em: <https://bookdown.org/ccolonescu/RPoE4/RPoE.pdf>. Acessado em 22. nov. 2022.
- Comer, D. R., Lenaghan, J. A., & Motro, D. (2023). Seeing past different signals in the job interview: information improves ratings of candidates on the autism spectrum. Equality, Diversity and Inclusion: *An International Journal*, 42(7), 872-888. <https://doi.org/10.1108/EDI-12-2022-0334>
- Conconi, P., Sapir, A., & Zanardi, M. (2016). The internationalization process of firms: From exports to FDI. *Journal of International Economics*, 99, 16–30. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2015.12.004>
- Contractor, F., Kundu, S., & Hsu, C. C. (2003). A Three-Stage Theory of International Expansion: The Link Between Multinationality and Performance in the Service Sector. *Journal of International Business Studies*, 34/1: 5–18.
- Coviello, N. E., & Jones, M. V. (2004). Methodological issues in international entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 485-508. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.06.001>
- Crescenzi, R., Ganau, R., & Storper, M. (2022). Does foreign investment hurt job creation at home? The geography of outward FDI and employment in the USA. *Journal of economic geography*, 22(1), 53-79. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbab016>
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods*. 5th. ed. Sage. California: Sage Publications, Inc.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman.
- Creswell, J.W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Cyrino, A. B. & Barcellos, E. P. (2006). Estratégia de internacionalização: evidências e reflexões sobre empresas brasileiras. In: Tanure, B.; Duarte, R. G. (orgs.). *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva.
- Damodaran, A. (2007). *Strategic risk taking: a framework for risk management*. Pearson Prentice Hall.

- De Mario, F. A., Verdu, F.C. & Nascimento, M. R. (2019). Las redes de relaciones y el proceso de internacionalización en casa de las empresas de servicios el caso del Recanto Park Hotel en la ciudad de Foz do Iguaçu (Brasil). *Estudios y Perspectivas em Turismo*, 28, 736-758.
- Deligonul, S. Z. (2020). Multinational country risk: Exposure to asset holding risk and operating risk in international business. *Journal of World Business*, 55(2), 101041. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101041>
- Devellis, R.F. (2003). *Scale development: theory and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dib, L. A., Rocha, A., & Silva, J. F. (2010). The internationalizations process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: examining firm, network, and entrepreneur variables. *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 233-253. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0044-z>
- Dixit, A., & Pindyck, R. (1994). *Investment under uncertainty*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Dover, T.L., Kaiser, C.R., & Major, B. (2020). Mixed signals: The unintended effects of diversity initiatives. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 152–181. <https://doi.org/10.1111/sipr.12059>
- Dow, D., & Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37, 578-602. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400221>
- Eduardsen, J., & Marinova, S. (2020). Internationalisation and risk: Literature review, integrative framework and research agenda. *International Business Review*, 101688. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101688>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4).
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50: 25–32.
- Ekeledo, I. & Sivakumar, K. (2004). International market entry mode strategies for manufacturing and service firms: a resource-based perspective. *International Marketing Review*, 21 (1) 68-101
- Elango, B., Talluri, S. & Hult, G. T. M. (2013). Understanding Drivers of Risk-Adjusted Performance for Service Firms with International Operations. *Decision Science*, 44(4), 755-783.
- Elyasiani, E.; Mansur, I.; & Pagano, M. S. (2007). Convergence and risk-return linkages across financial service firms. *Journal of Banking & Finance*, 31(4), 1167-1190. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.10.006>
- Empson, L., Muzio, D., Broschak, J., & Hinings, B. (2015). Researching professional service firms: An introduction and overview. *The Oxford handbook of professional service firms*, 1-22.
- Erramilli, K. M. (1990). Entry Mode Choice in Service Industries. *International Marketing Review*, 7(5). <https://doi.org/10.1108/eum0000000001535>
- Erramilli, M. K. & Rao, C. P. (1993). Service firm's international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57(3), 19-38.
- FDC. 2023. Trajetórias FDC de internacionalização das empresas brasileiras – Edição 2023. Disponível em: https://trajetoriasinternacionais.fdc.org.br/wp-content/uploads/2023/09/50899_Rel_TrajatoriasFDC_internacionalizacao_2023.pdf. Acessado em 20 de set. 2023.
- Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46(2), 143–153. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.008>

- Findlay, C.; Rammal, H. G.; Rose, E.; & Pereira, V. (2021). Internationalization and knowledge management strategies of service firms: impact of regulatory environment in regional markets. *Journal of Knowledge Management*, 26(9), 2177-2194, <https://doi.org/0.1108/JKM-06-2021-0425>
- Flick, U. (2008). *Métodos de pesquisa: introdução à pesquisa qualitativa*. Artmed editora.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). The Interview: From Neutral Stance to Political Involvement. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research: Third Edition*. London: Sage.
- Freedom House. (2022). Global freedom status. Disponível em: <https://freedomhouse.org/explore-the-map?type=fiw&year=2022>. Acessado em 04. set. 2022.
- Gabrielsson, M. (2005). Branding strategies of born globals. *Journal International Entrepreneurship*, 3, 199–222.
- Gabrielsson, M.; Sasi, V. & Darling, J. (2004). *Finance strategies of rapidly growing Finnish SMEs: born internationals and born globals*. Eur Bus, 16(6), 590–604.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
- Giambona, E., Graham, J.R. & Harvey, C.R. The management of political risk. *Journal of International Business Studies*, 48, 523–533 (2017). <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0058-4>
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa*. Bookman Editora.
- Goerzen, A. & Makino, S. (2007). Multinational corporation internationalization in service sector: a study of Japanese trading companies. *Journal of International Business Studies*, 38, 1149-1169
- Gosh, D. Gonzalez, J. A. & Sekiguchi, T. (2023). Different Feathers Embedding Together: Integrating Diversity and Organizational Embeddedness. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12984>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C.M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19, *Journal of Sustainable Tourism*, <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Grönroos, C. (1999). Internationalization strategies for services. *Journal of Services Marketing*, 13(4/5), 290–297. <https://doi.org/10.1108/08876049910282547>
- Grönroos, C. (2016). Internationalization strategies for services: a retrospective. *Journal of Services Marketing*, 30(2), 129-132, <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2015-0354>
- Grosse, R. (2000). Knowledge creation and transfer in global service firms. In: Aharoni, Y. Nachum, L. *Globalization of services: some implications for theory and practice*. London: Routledge.
- Grosse, R., & Treviño, L. (1996). Foreign Investment in The United States: an Analysis by Country of Origin. *Journal of International Business Studies*, 27(1), 139-155. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490129>
- Hair Jr. J. F., Babin, B., Money, A. H., Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Tradução: Lee Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J.A. Jr; Anderson; R.E.; Tatham, R.R. & Black, W.C. (2009). *Análise Multivariada dos Dados* (6 Ed). Bookman; São Paulo.

- Hardy, C. & Maguire, S. (2016). Organizing risk: Discourse, power, and “riskification”. *Academy of Management Review*, 41(1), 80-108.
- Hayashi, P., Abib, G., & Hoppen, N. (2019). Validity in Qualitative Research: A Processual Approach. *The Qualitative Report*, 24(1), 98-112. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2019.3443>
- Hernes, T. (2008). *Understanding Organization as Process: Theory for a Tangled World*. Oxon, UK: Routledge.
- Hilmersson, M., Johanson, M., Lundberg, H., & Papaioannou, S. (2020). Opportunity novelty, improvisation and network adaptation in the internationalization of Swedish SMEs. *Thunderbird International Business Review*. <https://doi.org/10.1002/tic.22182>
- Hitt, M. A., Tihanyi, L., Miller, T., & Connelly, B. (2006). International diversification: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 32(6), 831–867.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Publishers.
- Hutson, E., & Liang, E. (2014). Foreign exchange exposure and multinationality. *Journal of Banking and Financing*, 43, 97–113.
- Hyder, A. S., & Fregidou-Malama, M. (2009). Services marketing in a cross-cultural environment: the case of Egypt. *Journal of Services Marketing*, 23(4), 261–271. <https://doi.org/10.1108/08876040910965593>
- IPD – Institutional Profile Database. (2022). IPD 2016. Disponível em: <http://www.cepii.fr/institutions/EN/download.asp>. Acessado em 04. set. 2022.
- ITC – International Trade Centre. (2023). Trade Map: Trade statistic for international business development. Disponível em: <https://www.trademap.org/Index.aspx>. Acesso em 14. jan. 2023.
- Jarzabkowski, P., Bednarek, R. & Lê, J. K. (2014). Producing persuasive findings: Demystifying ethnographic textwork in strategy and organization research. *Strategic Organization*, 12(4), 274-287.
- Javalgi, R.G., Griffith, D.A., & White, D.S., (2003). An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms. *Journal of Services Marketing*, 17, 185–201.
- Jean, R. J. B.; Kim, D. & Cavusgil, E. (2020). Antecedents and outcomes of digital platform risk for international new ventures’ internationalization. *Journal of World Business*, 55, 1-9.
- Jepson J, Kirytopoulos K, London K (2020) Insights into the application of risk tools and techniques by construction project managers. *International Journal of Construction Management*, 20(8):848-866, <https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1494673>
- Ji, J., Plakoyiannaki, E., Dimitratos, P., & Chen, S. (2019). The qualitative case research in international entrepreneurship: a state of the art and analysis. *International Marketing Review*, 36(1), 164-187. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2017-0052>
- Johanson, J. and Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge management and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.

- Jones, M. & Coviello, N. (2005). Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Review*, 36(3), 284-303.
- Jung, S., Dalbor, M. & Lee, S. (2018). Internationalization as a determinant of systematic risk: the role of restaurant type. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(8), pp. 2791-2809. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2017-0321>
- Khasawneh, A.Y. & Dasouqi, Q.A. (2017). Sales nationality and debt financing impact on firm's performance and risk: Evidence from Jordanian companies. *EuroMed Journal of Business*, 12(1), 103-126. <https://doi.org/10.1108/EMJB-05-2016-0015>
- Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(5), 5-31.
- Klimecka-Tatar, D. & Ingaldi, M. (2020). Service Quality Management in Term of IHRM Concept and the Employee Internationalization. *International Journal for Quality Research*, 15(3), 753-772. <https://doi.org/10.24874/IJQR15.03-05>
- Kogut, B. (1990). International sequential advantages and network flexibility. In: Bartlett, C.; Doz, Y. & Hedlund, G. (Org.). *Managing the global firm*. London: Routledge, 47-68.
- Kojima, K. (1973). A Macroeconomic Approach to Foreign Direct Investment. *Hitotsubashi Journal of Economics* 14, 1-21.
- Konan, D.E. and Maskus, K.E. (2006). Quantifying the impact of services liberalization in a developing country. *Journal of Development Economics*, 81(1), 142-162
- Krammer, S. M., Strange, R., & Lashitew, A. (2018). The export performance of emerging economy firms: The influence of firm capabilities and institutional environments. *International Business Review*, 27(1), 218-230. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.07.003>
- Krapf, A.A. (2015). Corporate international diversification and risk. *International Review of Financial Analysis*, 37, 1-13.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H. & Van De Ven, A. (2013). "Process studies of change in organization and management: Inveiling temporality, activity, and flow, *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.
- Lee, C. H. (1990). Direct Foreign Investment, structural adjustment, and international division of labor: a dynamic macroeconomic theory of direct foreign investment. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 31, 61-72.
- Lee, S. K., & Jang, S. (2010). Internationalization and exposure to foreign currency risk: An examination of lodging firms. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 701-710. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.02.003>
- Licandro, G., & Mello, Miguel. (2019). Foreign currency invoicing of domestic transactions as a hedging strategy: evidence for Uruguay. *Journal of Applied Economics*, 22(1), 622-634. <https://doi.org/10.1080/15140326.2019.1692581>
- Lin, W.-T., & Liu, Y. (2012). Successor characteristics, organisational slack, and change in the degree of firm internationalisation. *International Business Review*, 21(1), 89-101. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.01.001>
- Lin, W. T., Lee, C. L., & Ahlstrom, D. (2023). Internationalization and breaking the glass ceiling: An institutional perspective. *International Business Review*, 32(1), 102068. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102068>

- Liu, Y., Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., Cooper, C. & Vrontis, D. (2023). Exploring the influence of hybrid product–service offerings on firm internationalization strategies: an international perspective, *International Marketing Review*, 40(4), 549-560. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2023-0288>
- Lovelock, C. & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20-41.
- Lovelock, C. H., & Yip, G. S. (1996). Developing global strategies for service businesses. *California Management Review*, v. 38(2), p. 64–86.
- Lowendahl, B.L. (2000). The globalization of professional business service firms. Fad or genuine source of competitive advantage? In B.R. Lowendahl, Y. Aharoni, & L. Nachum (Eds.), *Globalization of services: Some implications for theory and practice* (142–196). London: Routledge.
- Malik, T.H. (2023). Legal and Cultural Contingencies in the Foreign Portfolio Versus Foreign Direct Investment Decisions Across Countries: An Institutional Fit Perspective. *Journal of Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01526-z>
- Magazzino, C. & Mele, M. (2022). Can a change in FDI accelerate GDP growth? Time-series and ANNs evidence on Malta, *The Journal of Economic Asymmetries*, 25.
- Mata, J. & Alves, C. (2018). The survival of firms founded by immigrants: Institutional distance between home and host country, and experience in the host country. *Strategic Management Journal*, 39(11), 2965-2991, <https://doi.org/10.1002/smj.2945>
- McKinsey & Company. (2020). Diversity Matters. Disponível em: <http://arquivos.saebrasil.org.br/ProgramaDiversidade/ConversasInspiradoras/DiversityMattersPT%20diversidade%20Mckinsey%202020.pdf>. Acesso em 11. jan. 2024.
- Mejía, D.P.G., Ceballos, V.H.N, & Bonilla, Y.M.B. (2022). Efficiency wages, productivity, competitiveness and opportunities of the Trade Agreement with the European Union in the Agricultural sector of Cundinamarca – Colombia. *Revista de Estudios Regionales*, 122, 147-171.
- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative Research: A guide to design and implementation: Revised and expanded from qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mihov, A., & Naranjo, A. (2019). Corporate internationalization, subsidiary locations, and the cost of equity capital. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/s41267-018-00207-3>.
- Minayo, M. C. S. (2017). Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: Consensos e controvérsias. *Revista de Pesquisa Qualitativa*, 5(7).
- Minayo, M. C. S. Deslandes, S. F. Cruz Neto, O. & Gomes, R. (2002). *Pesquisa Social: teoria métodos e cri-atividade*. Petrópolis: Vozes.
- Misangyi, V., Greckhamer, T., Furnari, S., Fiss, P., Crilly, D., & Aguilera, R. (2017). Embracing causal complexity: the emergence of a neo-configurational perspective. *Journal of Management*, 43, 255–282.
- Mishra, A. & Anning-Dorson, T. (2022). Dynamic customer-oriented relational capabilities: how do they impact internationalizing firm performance?. *Journal of Service Theory and Practice*, 32(6), 843-871. <https://doi.org/10.1108/JSTP-10-2021-0202>
- Morgan, G., & Boussebaa, M. (2015). *Internationalization of Professional Service Firms*. Oxford Handbooks Online. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/978019968239>
- Muzio, D.; & Faulconbridge, J. (2013). The Global Professional Service Firm: ‘One Firm’ Models versus (Italian) Distant Institutionalized Practices, 34(7), 897-925, <https://doi.org/10.1177/0170840612470232>

- Naz, F., Lutfullah, T., Arshad, S., Ahmad, M. I. & Ueng, J. Board gender diversity and the financial performance of Pakistani non-financial firms: A fuzzy-set QCA approach. *Journal of Corporate Accounting and Finance*, 34(2), 258-272. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22607>
- Nilsson, B. (2003). Internationalisation at home from a Swedish perspective: the case of Malmö. *Journal of Studies in International Education*, 7(1), 27-40.
- O'donnell, S. 2000. Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters or an interdependent network. *Strategic Management Journal*, 21(5), 525-548.
- O'Farrell, P.N; Moffat, L. & Wood, P.A. (1995). Internationalisation by business services: a methodological critique of foreign-market entry-mode choice. *Environment and Planning*, 97, 683-697.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (2005). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 36, 29 – 41.
- Parada, P., Alemany, L., & Planellas, M. (2009). The internationalization of retail banking: Banco Santander's journey Towards Globalization. *Long Range Planning*, 42, 654–677.
- Patterson, P. G., & Cicic, M. A. (1995). Typology of service firms in international markets: An empirical investigation. *Journal of International Marketing*, 3(4), 57–83.
- Perks, K. J., & Hughes, M. (2008). Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms. *International Business Review*, 17(3), 310-330. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.10.001>
- Plöger, J. (2020). Employers stuck in place? Knowledge sector recruitment between regional embeddedness and internationalization. *Regional Studies*, 54(12), 1737-1747. <https://doi.org/10.1080/00343404.2020.1765231>
- Prashantham, S.; Kumar, K.; Bhagavatula, S. & Sarasvathy, S. D. (2019). Effectuation, network-building and internationalisation speed. *International Small Business Journal*, 37(1), 3-21.
- Psychogios, I., & Koutsoukis, N.-S. (2018). Political Risk Frameworks: A Literature Review. *The Political Economy of Development in Southeastern Europe*, 17–31. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93452-5_2
- Quer, D., Claver, E., & Rienda, L. (2007). O impacto do risco do país e da distância cultural na escolha do modo de entrada: Uma abordagem integrada. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14 (1): 74–87.
- Radael, W. H., Abib, G., & Takahashi, A. R. W. (2023). Using Qualitative Meta-Synthesis to Develop a Risk and Internationalization Framework. *The Qualitative Report*, 28(8), 2380-2400. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2023.5296>
- Ragin, C. (1987). *The Comparative Method: Moving beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. University of California Press, Berkeley
- Ragin, C., 2000. *Fuzzy-set Social Science*. University of Chicago Press, Chicago
- Ragin, C., 2008. *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and beyond*. University of Chicago Press, Chicago
- Rammal, H. G., Rose, E. L., Ghauri, P. N., Jensen, P. D. O., Kipping, M., Peterson, B. & Scerri, M. (2022). Economic nationalism and internationalization of services: Review and research agenda. *Journal of World Business*, 57(3). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101314>
- Rammal, H.G. and Rose, E.L. (2014) New Perspectives on the Internationalization of Service Firms. *International Marketing Review*, 31(6), 550-556.

- Ren, O. & Rohrmann, B. (2000). Risk perception research. In: *Cross-cultural risk perception*. Springer, Boston MA, 11-53.
- Reuber, A.R. & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Business Studies*, 28(4).
- Rhian, S., Fitzgerald, L., Johnston, R., & Voss, C. (1992). Towards a classification of service processes. *International Journal of Service Industry Management*, 3(3), 62-75.
- Ringle, C.M.; Silva, D.; Bido, D. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do SmartPLS. ReMark. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2).
- Roberts, M. J.D.; & Muralidharan, E. (2022). Internationalization of Service SMEs: Perspectives from Canadian SMEs Internationalizing in Asia, *Global Business Review*, 23(4) 890-910, <https://doi.org/10.1177/0972150919887250>
- Rocha, A. & Almeida, V. (2006). Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: Tanure, B. & Duarte, R.G (orgs.). *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva.
- Rumyantseva, M. & Welch, C. (2023). The born global and international new venture revisited: An alternative explanation for early and rapid internationalization, *Journal International Business Studies*, 54, 1193-1221. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00613-2>
- Sahoo, M. (2018). Exchange Rate and Service Exports from India: A Nonlinear ARDL Analysis. *Economics Bulletin*, 38(2), 1090-1101.
- Salvoldi, R., & Brock, D. M. (2019). Opening the black box of PSF network internationalization: An exploration of law firm networks. *Journal of Professions and Organization*, <https://doi.org/10.1093/jpo/joy015>
- Sampaio, R. C. & Lycarião, D. (2021). *Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação*. Brasília: Enap.
- Santos Jhuniór R. de O., Abib G. & Stocker F. (2021). Risk Perception in the Internationalization of Brazilian Companies: An Analysis in Different Entry Modes. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 12(1), pp. 106-130. <https://doi.org/10.15388/omee.2021.12.50>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy Management Review*, 26(2), 243-263.
- Sepulveda, F. L. (2014). Does service intangibility affect entrepreneurial orientation?. *The Service Industries Journal*, 34(7), 604-629. <https://doi.org/10.1080/02642069.2014.886189>
- Sharma, D. & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: a network view. *International Business*, 12, 739-753.
- Shearmur, R., et al. (2014). Is the degree of internationalization associated with the use of knowledge intensive services or with innovation? *International Business Review*, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.10.004>
- Shleha, W., Vaillant, Y. & Calleja-Blanco, J. (2023). The link between advanced servitization, global distribution channels and the longitudinal performance of sales in international markets, *International Marketing Review*, 40(4), 718-738, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IMR-10-2021-0320/full/html>.
- Siegel, P. H., Omer, K., Rigsby, J. T., & Theerathom, P. (1995). International diversification: A review and analysis of the evidence. *Managerial Finance*, 21, 50-77.

- Silva, G. F; Rocha, A.; & Silva, J. F. (2020). Taking services to foreign markets: A taxonomy of Brazilian service firms. *Thunderbird International Business Review*, 62(1), 35-48, <https://doi.org/10.1002/tie.22104>
- Siscoserv - Sistema Integrado de Comércio Exterior de Serviços, Intangíveis e Outras Operações. (2022). Estatísticas do SISCOSERV. Disponível em: <https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/comercio-exterior/estatisticas/estatisticas-do-siscoserv>. Acesso em: 08. nov. 2022.
- Skryl, T.V. (2021). The role of telework in digital economy. *Studies in Systems, Decision and Control*, 283, 201-208
- Slovic, P. (2010). *The feeling of risk: New perspectives on risk perception*. Routledge.
- Sordi, J. (2017). *Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa*. (1 Ed.) Editora Saraiva, São Paulo.
- Sousa, C. M. P., & Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: Two peas in a pod? *Journal of International Marketing*, 14(1), 49-70. <https://doi.org/10.1509/jimk.14.1.49>
- Souza, A. Baptista, L. Sarmiento, M. Dias, M.F. & Amorim, M. (2019). The Challenging Quest for Talent Retention in Medium Density Urban Territories: What Explains The Attractiveness of A Region for Young Graduates?. 12TH International Conference Of Education, Research And Innovation. Spain.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stake, R.E. (2010). *Qualitative research: studying how things work*. London: The Gilford Press.
- Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342.
- Tanure, B., & Duarte, R. G. (2006). *O impacto da Diversidade Cultural na Gestão Internacional*. Cap. 8. In: Tanure, B.; Duarte, R. G. (Orgs.) *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva.
- Thomas, D. E., & Eden, L. (2004). What is the shape of the multinationality-performance relationship. *Multinational Business Review*, 12(1), 89-110.
- Tolstoy, D., Melén Hånell, S. & Özbek, N. (2022). Customer reference marketing in internationalizing SMEs: a service perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 94-105. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2020-0440>.
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 657-582.
- Turunen, H. & Nummela, N. (2017). Internationalisation at home: The internationalisation of location-bound service SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 15(1), 36-54.
- United Nations. (2022). Handbook of Statistics 2022: United Nations Conference on Trade and Development. Disponível em: <https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789210021784/read>. Acesso em 14. jan. 2023.
- Vandermerwe, S., & Chadwick, M. (1989). The Internationalisation of Services. *The Service Industries Journal*, 9(1), 79-93. <https://doi.org/10.1080/02642068900000005>
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of servicedominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.
- Verbeke, A., & Brugman, P. (2009). Triple-testing the quality of multinationality-performance research: An internalization theory perspective. *International Business Review*, 18(3), 265-275.

- Villar, C., Pla-Barber, J., & León-Darder, F. (2012). Service characteristics as moderators of the entry mode choice: empirical evidence in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 32(7), 1137–1148. <https://doi.org/10.1080/02642069.2012.662497>
- von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge intensive firms. *Academy of Management Review*, 35, 155-174.
- Wang, H., Fidrmuc, J., Tian, Y., (2020). Growing against the background of colonization? Chinese labor market and FDI in a historical perspective. *International Review of Economics & Finance* 69(C), 1018–1031. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2018.12.010>
- Westhead, P., Wright, M., Ucbasaran, D., & Martin, F. (2001). International market selection strategies of manufacturing and services firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 13(1), 17–46.
- Wiersema, M. F., & Bowen, H. P. (2011). The relationship between international diversification and firm performance: Why it remains a puzzle. *Global Strategy Journal*, 1(1–2), 152–170.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, Nova York, NY.
- World Bank. (2023). Enterprise Surveys: What Business Experience. Disponível em: <https://www.enterprisesurveys.org/en/data/exploreeconomies/2009/brazil#trade>. Acesso em: 14. jan. 2023.
- Xie, Y., & Baek, Y. (2020). Impact of Exchange Rate and Firm Heterogeneity on Exports Empirical Evidence from Four ASEAN Economies. *Journal of Southeast of Asian Economies*, 37(2), 199-233.
- Yin, K.R. (1993). *Application of Case Study Research*. Sage Publication, California, 33-35.
- Yin, K.R. (2015). *Estudo de Caso - conceitos gerais e passo-a-passo para elaboração do projeto. Estudo de Caso: planejamento e métodos*.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the Liability of Foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2): 341–363.
- Zahra, S. A. & George, G. (2002), International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. In: Hitt M, Ireland R, Camp M, Sexton D (eds) *Strategic leadership: creating a new mindset*. Blackwell, London, 255–288.
- Zanni, P.P. (2013). O processo de internacionalização de empresas de serviços profissionais: O caso da Integration Consultoria. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo.
- Zikmund, W. G.; Babin, B. J. (2011). *Princípios da Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Cengage Learning.
- Zhou, F. & Lee, C. C. (2023). Political uncertainty and innovation of export enterprises: international evidence for developing countries, *Economic Change and Restructuring*, 56(6), 4371-4400.
- Zou, T., Ertug, G., Cuypers, I.R.P. et al. (2023). Trust across borders: a review of the research on interorganizational trust in international business. *Journal of International Business Studies*, 54, 1379–1401. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00648-5>

ANEXO A - Roteiro de entrevista para aproximação ao campo

Pergunta 1- Como foi o processo de internacionalização da empresa?

Pergunta 2- Quais foram barreiras no processo de internacionalização?

Pergunta 3- Você já possui experiência anterior na internacionalização de empresas? Se sim, era em prestadora de serviço mesmo ou manufatura? Se foi em manufatura, consegue distinguir as principais diferenças?

Pergunta 4 (pergunta reforço caso entrevistado não aborda na pergunta 2) - Como foi a experiência vivenciada pelos riscos de internacionalização na prestação de serviço? Quais riscos foram esses?

ANEXO B – Roteiro de entrevista semiestruturado

- 1- Você pode me contar sobre a origem da sua empresa e como iniciou a internacionalização?
- 2- Quem assumiu a responsabilidade da internacionalização?
- 3- Você teve alguma parceria que te ajudou na internacionalização?
- 4- Na sua opinião, qual a relevância do processo de internacionalização para a empresa?
- 5- Você precisa viajar para os países dos clientes internacionais para prestar o serviço ou é feito remotamente?
- 6- Quais foram as principais barreiras para a internacionalização da sua empresa?
- 7- Você considera a internacionalização da empresa uma atividade de risco para a empresa? (Por que?)
- 8- No entendimento da empresa, quais são os fatores de risco relacionados ao ambiente intercultural em que a empresa está operando internacionalmente (por exemplo, idioma, costumes, cultura, estilos de negociação, práticas éticas)?
- 9- Como os fatores de risco relacionados ao país (por exemplo, intervenção governamental, burocracia, corrupção, legislação, instabilidade política e econômica) influenciam as decisões da empresa?
- 10- Como os riscos monetários relativos à exposição monetária, tributação estrangeira, inflação e transferências de moeda afetam a empresa?
- 11- Como os riscos comerciais (escolha de parceiros, problemas operacionais, intensidade competitiva, definição de estratégias) influenciaram a empresa?
- 12- Quer acrescentar algo que não foi abordado na entrevista? Sinta-se à vontade.

ANEXO C – Códigos do ATLAS.ti 23

Código	Magnitude	Código	Magnitude
o Barreira do processo de internacionalização	52	o Risco intercultural	54
o abertura de conta no banco	9	o Acordos internacionais	1
o baixa qualidade (na terceirização)	2	o Alta complexidade	18
o Clareza nos tributos dos serviços	1	o Barreiras na comunicação	3
o Cultura Organizacional do Brasil	3	o Compreensão e adaptação cultural	22
o Desconfiança	13	o Compromisso de entrega	2
o Dificuldades na adaptação do serviço	1	o Comunicação e negociação	2
o eficiência	3	o Cultura da Organizacional	5
o Escassez de recursos	1	o Escala de risco intercultural	1
o Estrutura territorial	2	o Estratégias de entrada	1
o ético	1	o Gírias locais	2
o falta de mão de obra qualificada no Brasil	1	o Hierarquia	1
o Fuso horário	4	o Idioma	11
o Hierarquia	1	o Influência norte-americana	1
o identificação do foco no mercado internac	2	o possível complexidade com distância psíquica maior	1
o Incertezas	3	o Risco-país	78
o Inovação tecnológica	2	o Acordos de tributação	12
o Não buscar novos mercados, crescer der	2	o Adaptação	12
o não emprega a diversidade (no Brasil)	1	o Burocracias	35
o Percepção de oportunidades	1	o Competição	6
o prospecção de clientes internacionais	1	o Complexidade	27
o Recursos financeiros	3	o Credibilidade	5
o Relacionamentos internacionais	1	o Decisão de internacionalização	10
o risco de lavagem de dinheiro	2	o Decisão de repatriação de lucros	3
o Riscos logísticos	1	o Dificuldade de recebimento	3
o subjetividade do serviço	1	o Disputas legais	3
o Risco cambial	37	o Escolha de mercados-alvo	2
o Escolha do banco correto	2	o Falta de moeda estrangeira	1
o Impacto nos custos e receitas	14	o falta de normas mais claras para o serviço	6
o Variação cambial	33	o Figura jurídica	3
o Risco comercial	53	o Indicadores econômicos, políticos e sociais	1
o Custos	7	o Investimento	1
o Desafios comerciais	12	o Jurisdição	8
o Escolha dos Stakeholders corretos	1	o Parceiros confiáveis	1
o Estratégias	10	o Reputação	1
o Incertezas	12	o Restrições	1
o Mercado-alvo	5		
o pós-pandemia piorou o remoto	3		
o Preço mais alto	1		
o Preferências dos consumidores por servi	1		
o Restrições comerciais	1		
o Tarifas comerciais	1		
o Transações comerciais	8		