

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

CÁSSIO SILVA LOPES

**GESTÃO DE RISCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMES DE PAÍSES
EMERGENTES:
O Caso de PMES Brasileiras do Rio Grande do Sul**

Porto Alegre

2019

CÁSSIO SILVA LOPES

**GESTÃO DE RISCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMES DE PAÍSES
EMERGENTES:
O Caso de PMES Brasileiras do Rio Grande do Sul**

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

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado

Porto Alegre

2019

L864g Lopes, Cássio Silva.
Gestão de riscos na internacionalização de PMES de países emergentes: o caso de PMES brasileiras do Rio Grande do Sul / por Cássio Silva Lopes. – Porto Alegre, 2019.

111 f.: il. (algumas color.) ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2019.

Orientação: Prof. Dr. Marcelo André Machado, Escola de Gestão e Negócios.

1. Pequenas e médias empresas – Rio Grande do Sul – Administração. 2. Pequenas e médias empresas – Países em desenvolvimento. 3. Comércio internacional. 4. Administração de risco. 5. Processo decisório. I. Machado, Marcelo André. II. Título.

CDU 658.017.2/.3(816.5)
339.5
658.011.7

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

CÁSSIO SILVA LOPES

GESTÃO DE RISCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMES DE PAÍSES

EMERGENTES:

O Caso de PMES Brasileiras do Rio Grande do Sul

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

Aprovado em 30 de abril de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado – UNISINOS

Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho – UNISINOS

Prof^a. Dr^a. Fernanda Lazzari – UCS

O mestrado e a dissertação foram repletos de momentos de ampliar conhecimentos, conquistar novas amizades e buscar contribuir um pouco com o universo acadêmico e profissional, mas também foi uma jornada solitária com muitas horas de dedicação exclusiva e abrindo mão de muitos eventos e rotinas com os familiares e amigos.

Eu dedico este trabalho a todas as pessoas especiais que compreenderam e respeitaram as minhas decisões e ausências e, de diferentes formas, sempre me acompanharam e incentivaram.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho é fruto de extrema dedicação do autor e foi responsável por consumir muitas horas de seu tempo sendo, desta forma, um projeto intimamente ligado à sua vida e impossível de separar os objetivos de pesquisa das corridas no parque e noites de sono. Considerando esta natureza pessoal, aqueles que auxiliaram o desenvolvimento desta obra foram mais do que orientadores e mentores, e sim considerados parceiros e aliados neste grande objetivo.

Desta forma é agradecido aqui aos professores do Mestrado em Gestão e Negócios da Unisinos que propiciaram o seu conhecimento de forma franca e acessível e, desta forma, despertaram a curiosidade sobre o tema e também muniram o autor com os elementos necessários a compreensão de cada tópico explorado. Segue também um agradecimento aos colegas que participaram desta jornada e, ao trocar experiências e compartilhar conhecimento, foram fundamentais ao discernimento necessário a elaboração do trabalho e um agente motivacional a cada etapa que surgiu pela frente até a definitiva entrega da pesquisa.

A direção da empresa na qual trabalho que disponibilizou que eu utilizasse de horas e recursos de comunicação, assim como demonstrou compreensão quanto a agenda de entrevistas e pesquisa. Assim como aos gestores das empresas que dedicaram alguns minutos do seu tempo, e muito de seu conhecimento, para que esta dissertação tomasse forma e fosse concluída.

Por fim, um agradecimento especial ao Dr. Marcelo Machado que orientou, de forma atuante e presente durante este percurso e, com esta postura, colaborou para que fosse possível atingir o fechamento desta pesquisa de forma segura e completamente coerente com a proposta delimitada.

Todos esses que aí estão
Atravancando o meu caminho,
Eles passarão...
Eu passarinho! (QUINTANA, 2005, p. 257)

RESUMO

Apesar de possuírem estruturas menores e menos profissionalizadas do que as grandes organizações, as PMEs oriundas de países emergentes buscam o crescimento no mercado internacional e, por muitas vezes, acabam focando seus esforços na internacionalização em países desenvolvidos e sendo confrontados por riscos econômicos, políticos, institucionais, sociais, naturais, de produto, comerciais e de recursos com diferentes intensidades e impactos. A gestão destes riscos é discutida no presente estudo baseando-se em casos múltiplos, onde são analisadas seis empresas que possuem produtos e serviços de maior complexidade e são originárias do Sul do Brasil. Como resultado da presente pesquisa foi compreendido que as PMEs de países emergentes não apresentam metodologias diretas na gestão de riscos e se apoiam na experiência de seus gestores, mas também foram detectadas boas práticas de mitigação como: não realizar grandes investimentos, empregar um padrão de qualidade superior nesses mercados, crescer de forma gradativa na distribuição, conhecer bem o mercado e participar de forma intensa em eventos no país desenvolvido. Foram também evidenciadas lacunas na literatura, assim como carências na gestão das firmas na identificação e ação sobre riscos de parcerias e comunicação. No final é apresentado um *framework* que simplifica a visão de riscos nas PMEs e permite que a administração quanto a esses impasses exija menos energia durante a sua internacionalização e considere os fatores mais relevantes neste movimento.

Palavras-chave: Riscos na Internacionalização. Gestão de Riscos. Internacionalização de PMEs. PMEs Emergentes.

ABSTRACT

Despite having small structures and less professionalized than the big organizations, the SMEs originating of emergent countries, seek the growing in the international market and, for many times, finishing focusing their efforts in the expansion to developed countries and being confronted by economic risks, politics, institutional, socials, natural, of product, commercial and of resources with different intensities and impacts. The management of these risks is discussed in the present study based on multiple cases, where are analyzed six companies that have products and services of more complexity and are originating of Brazilian South. As result of present research was understood that the SMEs of emergent countries not have direct methodologies in the risk management and rely on experience of his managers, but were also detected good practices of mitigation as: not do large investments, employ a higher quality standard in these markets, grow gradually in distribution, get to know the market well and participate intensely in events in the developed country. There were also gaps in the literature, as well as deficiencies in the management of firms in the identification and action on partnerships and communication risks. At the end, it presented a framework that simplifies the view of risks in SMEs and allows management in these impasses to require less energy during their internationalization and consider the most factors in this movement.

Key-words: Risks in the Internationalization. Risks Management. Internationalization of SMEs. Emergent SMEs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Motivações para internacionalização de empresas.....	26
Figura 2 – Processo de internacionalização de empresas	28
Figura 3 – Relação entre risco e controle a partir do modo de entrada.....	30
Figura 4 – Processo de internacionalização de rede de negócios	32
Figura 5 – Classificação de riscos na internacionalização de empresas.....	35
Figura 6 – Processo de gerenciamento de riscos conforme ISO 30001:2009	39
Figura 7 – Relação entre incertezas e compromisso na internacionalização	42
Figura 8 – Fluxo dos critérios de amostragem	49
Figura 9 – Estrutura de gestão de riscos na internacionalização	88
Figura 10 – Matriz de probabilidade e impacto.....	90
Figura 11 – Quadro de síntese de gestão de riscos.....	91
Figura 12 – Aplicação do modelo proposto em uma primeira rodada	92
Figura 13 – Aplicação do modelo proposto em uma segunda rodada	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Premissas e riscos específicos por modo de entrada	36
Quadro 2 – Quadro síntese de pesquisa.....	43
Quadro 3 – Perfil das empresas analisadas.....	50
Quadro 4 – Questões norteadoras de pesquisa.....	52
Quadro 5 – Estratégia de condução da entrevista	54
Quadro 6 – Categorias iniciais de análise	57
Quadro 7 – Categorias emergentes de análise	59
Quadro 8 – Tratamento de resultados.....	60
Quadro 9 – Perfil de empresas analisadas.....	63
Quadro 10 – Características de riscos e gestão de riscos por empresa	82
Quadro 11 – Gerenciamento de riscos na internacionalização	87

LISTA DE SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
EM	Empresa Multinacional
EME	Empresa Multinacional Emergente
IED	Investimento Externo Direto
IFC	<i>International Finance Corporation</i>
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
MG	Minas Gerais
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PR	Paraná
RJ	Rio de Janeiro
RS	Rio Grande do Sul
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SP	São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de Pesquisa	15
1.2 Objetivos	20
1.3 Justificativa.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 Estratégias de Internacionalização de Empresas	25
2.2 Riscos nos Negócios Internacionais	33
2.3 Gerenciamento de Riscos na Internacionalização	38
2.4 Discussão da Teoria.....	43
3 MÉTODO	46
3.1 Delineamento de Pesquisa	46
3.2 Definição das Unidades de Análise e Sujeitos da Pesquisa	48
3.3 Coleta de Dados	51
3.4 Análise de Conteúdo	55
3.4.1 Pré-Análise.....	56
3.4.2 Exploração do Material.....	57
3.4.3 Tratamento dos Dados.....	60
4 RESULTADOS DA PESQUISA	63
4.1 Mapeamento de PMEs Conforme Critérios de Pesquisa	63
4.2 Principais Riscos Enfrentados pelas PMEs na Internacionalização	66
4.2.1 Riscos Econômicos	66
4.2.2 Riscos Políticos	68
4.2.3 Riscos Institucionais	69
4.2.4 Riscos de Produto	70
4.2.5 Riscos Comerciais.....	72
4.2.6 Riscos de Recursos	73
4.2.7 Riscos de Parcerias	73
4.2.8 Riscos de Comunicação.....	75
4.3 Estratégias de Gestão de Riscos das PMEs na Internacionalização.....	75
4.3.1 Estratégias de Gestão de Riscos	76
4.3.2 Planos de Contingência e Reação	80
4.4 Melhores práticas de Gestão de Riscos das PMEs na Internacionalização.....	82

5 PROPOSIÇÃO DE ESTRUTURA PARA GESTÃO DE RISCOS	87
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
6.1 Considerações do Autor.....	94
6.2 Limitações.....	96
6.3 Pesquisas Futuras	97
REFERÊNCIAS.....	99
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	106
APÊNDICE B – QUADRO SÍNTESE DO MODELO	109
APÊNDICE C – MODELO DE GESTÃO DE RISCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO	110

1 INTRODUÇÃO

O universo empresarial é repleto de momentos que, em sua singularidade e características específicas, podem ser únicos, repetitivos ou possuírem um comportamento previsível e, desta forma, oportunidades podem transcender as cômodas fronteiras das organizações, sua natureza de negócios e sua localização. Este novo contexto pode ser competitivo e desafiador considerando que existe um caminho traçado em premissas, mas repleto de incertezas e sujeito a riscos.

No atual mercado global, a competitividade e a busca por vantagens sobre os concorrentes podem orientar as empresas a uma postura mais ofensiva e dinâmica. A integração econômica e a facilidade de movimentação das indústrias mundiais faz com que as empresas, indiferente de seu porte, vislumbrem um horizonte mais amplo e passem a analisar os mercados além de seu limitado ambiente doméstico (LU; BEAMISH, 2001; ROOT, 1994). Neste meio dinâmico e competitivo, as pequenas e médias empresas (PMEs) possuem o grande desafio de defender seu espaço e, para ser mais eficiente e eficaz, muitas vezes expandir-se e conquistar novos mercados (RICART; LLOPIS, 2015).

A expansão de empresas multinacionais nos mercados emergentes possui um destaque em pesquisas devido ao interesse existente e as preocupações quanto às oportunidades e os riscos presentes nos mesmos (KEARNEY, 2012a; PAVLOVICH; SINHA; RODRIGUES, 2016; ROTTIG, 2016a). Quando são analisadas as firmas que seguem o fluxo contrário, empresas multinacionais de países emergentes (EME) que buscam países desenvolvidos, é percebido que, nos últimos anos, as mesmas passaram a ser objeto de estudo quanto às formas como evoluem e suas diferenças em relação às companhias oriundas das economias maduras (BUCKLEY et al., 2017; GAMMELTOFT; FILATOTCHEV; HOBDAARI, 2012).

Quando é estudado sobre os países emergentes, considera-se a classificação que surgiu em uma análise quanto aos mesmos e o ambiente econômico global no ano de 1981, quando Antoine van Agtmael, que na época trabalhava no IFC, preocupou-se em apresentar os mercados emergentes aos investidores mundiais visando evocar progresso, elevação e dinamismo (ECONOMIST, 2017; KHANNA; PALEPU, 2010). Os membros deste bloco foram considerados, desde então, aqueles que não possuem uma economia madura mas que também não são pobres e nem fechados ao capital externo e, em 1986, foram classificados desta forma apenas

quatro países sendo, em meados de 2017, assim nomeados um número superior a 24 (ECONOMIST, 2017; KHANNA; PALEPU, 2010).

As empresas podem ser globais em níveis diferentes e o grau de internacionalização das mesmas não é responsável diretamente aos ganhos financeiros e operacional, mas pode ser relacionado ao desenvolvimento de novas competências que, por sua vez, são agentes que garantem a real evolução da firma (FLORIANI; FLEURY, 2012). Esta condição de crescimento da organização por meio de sua expansão de competências é visível em diversos estudos e mais característico em PMEs que adotam estratégias de diversificação internacional de negócios (CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2010; FLORIANI; FLEURY, 2012).

As PMEs não dispõem da mesma segurança que as grandes organizações multinacionais por não possuírem infraestrutura, recursos financeiros, tecnológicos e habilidades gerenciais equivalentes ou capazes de influenciar positivamente sua penetração e crescimento no mercado (COUDOUNARIS, 2018; MADHOK, 1997). Em contrapartida as firmas deste porte possuem uma maior flexibilidade e agilidade que as tornam muito mais eficientes do que apenas uma versão em menor escala (LAGHZAQUI, 2011).

Na estrutura das pequenas e médias empresas geralmente existem gestores responsáveis pelo planejamento e execução dessas estratégias e os mesmos devem ser capazes de identificar as oportunidades e necessidades do negócio, analisar os ambientes interno e externo, compreender os efeitos positivos e ameaças e, por fim, definir meios para obter o máximo resultado e minimizar os possíveis riscos e seus impactos (CUERVO-CAZURRA; NARULA; UN, 2015). A percepção quanto ao risco é um fator importante e, entre outros fatores, é mais clara quanto mais maduras e profissionalizadas são as organizações (ZWIKAEEL; AHN, 2011).

Aplicar esta forma de gestão de riscos é um processo necessário à sustentabilidade do negócio dentro das organizações e a própria ISO 9001, em sua versão 2015 (TECHNICAL COMMITTEE ISO/TC176/SC2 QUALITY SYSTEMS, 2015), aborda a necessidade de que seja tratado este tema de forma estratégica em todos processos e projetos desde o seu planejamento até o desdobramento do mesmo, e é citado o conceito de *risk-based thinking* garantindo que a organização utilize esta abordagem para viabilizar o negócio (DE OLIVEIRA et al., 2017). Durante as diferentes etapas da execução existem incertezas que não podem ser gerenciadas porém, quando caracterizados os riscos gerados pelas mesmas, isso pode ser feito e

deve fazer parte destes movimentos estratégicos principalmente na definição do modo de entrada (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011).

Quando a estratégia cruza com a internacionalização das empresas, indiferente do seu modo de entrada ou relações entre os países, existem riscos e incertezas que, considerando as condições de contorno existentes, podem ser maiores e mais críticos ou brandos e de menor impacto (VAHLNE; JOHANSON, 2017). Neste momento as características das empresas, assim como seus gestores e diretores, determinam o seu grau de aversão a riscos e sua capacidade de reagir a tais fenômenos e, indiferente dessa condição, o sucesso desta operação e sua velocidade de implementação estão intimamente ligados a forma como as adversidades são gerenciadas (CUERVO-CAZURRA; NARULA; UN, 2015; OVIATT; MCDOUGALL, 2005).

Uma vez que são considerados esses fenômenos globais e suas consequências, é possível crer que compreender e gerenciar os riscos na internacionalização das PMEs é uma necessidade para o crescimento e sobrevivência das organizações (BRUSTBAUER, 2016; NARULA; HAGEDOORN, 1999). O domínio desta disciplina por parte das firmas e a profissionalização do modelo de trabalho, no planejamento e execução desta abordagem, pode ser vital à manutenção e conquista de vantagens competitivas realmente diferenciadas no mercado internacional (BRUSTBAUER, 2016; NARULA; HAGEDOORN, 1999).

1.1 Problema de Pesquisa

O cenário competitivo internacional e a necessidade que as organizações possuem em aplicar ferramentas gerenciais para o planejamento e ação quanto a riscos, em particular durante a sua internacionalização, formam o contexto para o presente estudo que se concentra nas estratégias aplicadas e a aprendizagem que pode ser obtida e aperfeiçoada a partir das mesmas.

O presente trabalho encontra-se delimitado a estratégias de gestão de riscos na internacionalização de pequenas e médias empresas. Este estudo foi realizado considerando empresas brasileiras, de pequeno e médio porte, que se submeteram ao processo de expansão internacional em seus negócios visando mercados economicamente desenvolvidos.

Quando é analisado o contexto de estudo é percebido que existe uma grande quantidade de PMEs que, apesar de possuírem boas condições competitivas em seu mercado, têm interesse ou necessidade de crescimento além de suas fronteiras (OVIATT; MCDOUGALL, 1999). Esta busca por novos negócios é responsável pelos primeiros passos das organizações rumo à internacionalização das mesmas ou para o desenvolvimento de modelos internacionalizados de negócio (VAHLNE; JOHANSON, 2013).

Em uma avaliação do competitivo cenário internacional é constatado que existem cerca de 162 milhões de PMEs formais nos países emergentes sendo, deste número, 67% (109 milhões de empresas) concentradas no Brasil, China e Nigéria (IFC, 2017). Somente no ambiente empresarial brasileiro existem, aproximadamente, 16 milhões de firmas deste porte econômico, fato que é característico de países com renda classificada em média-alta como este aqui destacado e o gigante asiático (IFC, 2017).

O Brasil possui uma representação bastante significativa das PMEs em sua economia onde 27% do PIB é gerado por empresas de pequeno porte com uma participação de 22,5% na indústria e, quando são analisadas as classificadas pelo SEBRAE como médio porte, apresentam uma fatia de 24,5% (SEBRAE, 2014). É possível perceber, neste cenário, a relevância que as firmas atribuídas a estes critérios possuem em relação ao crescimento do país.

Quanto às exportações e relações internacionais, as PMEs apresentaram um crescimento significativo no ano de 2017, tanto em número quanto em participação financeira, considerando a sua expansão nos últimos períodos (SEBRAE, 2017). No ano de 2016, as grandes empresas brasileiras do Brasil exportaram US\$ 185,2 bilhões sendo que, considerando a participação deste porte de empresa, foram 94,1% restando 5,9% as pequenas e médias empresas (MDIC, 2017) e esta condição geral se torna mais interessante em 2018, quando as exportações brasileiras superam a média mundial e chegam a 17,5% em relação ao ano anterior (MDIC, 2018a).

Conforme as informações do MDIC (2017), é percebido que a participação das PMEs é pouco representativa no cenário exportador nacional e que existe uma concentração de internacionalização de empresas de grande porte. Considerando a significância econômica que as PMEs possuem no Brasil (SEBRAE, 2014) é possível identificar uma relação entre a falta de incentivos a movimentação internacional destas

firmas com uma certa dificuldade no crescimento econômico do país que não aproveita este potencial de exportação.

Os números apresentados mostram a importância da internacionalização das pequenas e médias empresas na economia nacional e como as mesmas são capazes de transformar o cenário global à medida que trazem transações significativas a balança comercial do país (SEBRAE, 2014) e são responsáveis por fomentar a inovação, gerar mais empregos e regularização de negócios (KUMAR, 2017). Existem indicativos de que os movimentos de internacionalização estão ocorrendo com firmas deste porte e a necessidade quanto a estruturação e aprendizagem neste novo ambiente é um fator relevante na transformação global (CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2010).

A presença destas empresas no mercado internacional é complexa uma vez que, por possuírem estruturas organizacionais mais modestas que as grandes multinacionais, e apresentarem menos recursos e reservas financeiras, as dificuldades em administrar incertezas e absorver oscilações, políticas e econômicas, podem ser significativamente reduzidas (BRUSTBAUER, 2016; KUMAR, 2017). Considerando esta natureza das PMEs, é esperado que as mesmas possuam uma maior fragilidade e, conseqüentemente, os impactos inesperados sejam mais intensos do que nas grandes companhias globais e, desta forma, que as mesmas necessitem de uma maior assertividade nas suas ações e maior agilidade de reação.

Neste contexto é possível avaliar as diferenças existentes entre as PMEs e as grandes companhias e perceber alguns aspectos característicos que tornam os movimentos das primeiras citadas mais complexos pois, apesar de possuírem uma maior agilidade de decisão e transformação, seus recursos são mais limitados, sua credibilidade é mais questionável, sua profissionalização é menor e suas reservas financeiras são frequentemente mais baixas (BRUSTBAUER, 2016; IFC, 2017; KUMAR, 2017). Uma vez que todos estes aspectos são agentes influenciadores dos riscos, tanto internos quanto externos a organização, é esperado que a intensidade de seus impactos seja maior e, dessa forma, as ações devam receber uma atenção mais concentrada (LU; BEAMISH, 2001).

A realidade das grandes empresas e das PMEs é diferente, uma vez que elas possuem estratégias baseadas em diversificação, fomento a geração de caixa e de investimentos com boa rentabilidade, aquelas de menor porte dispõem de recursos, tanto humanos como financeiros, mais escassos e não possuem fluxos financeiros em

proporções similares a das grandes organizações (CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2010). Essas condições menos favorecidas das empresas tendem a reduzir o seu acesso à profissionais mais qualificados uma vez que, por serem mais compactas e possuir um menor poder de negociação, dificilmente podem oferecer os mesmos níveis de salários, benefícios ou uma perspectiva de longo prazo em relação ao crescimento e a sucessão (KUMAR, 2017).

Quando são consideradas estas empresas em países emergentes, elas tendem a serem menos experientes em operações internacionais e a buscar apoio em redes de contatos nas quais possuem uma maior sinergia quanto a suas afinidades étnicas, culturais e sociais (DUNNING; NARULA, 2004; JOHANSON; VAHLNE, 1990). Características como estas fazem com que estas empresas geralmente não apresentem as mesmas facilidades que firmas de países mais desenvolvidos, que já possuam diferenciais tecnológicos e comerciais, apresentam quando buscam internacionalizar-se (GAMMELTOFT; FILATOTCHEV; HOBDAI, 2012).

A credibilidade dessas PMEs em relação às instituições financeiras e fornecedores é um elemento que pode complicar a sua competitividade pois, uma vez que possuem um faturamento e fluxo de caixa mais modesto, as mesmas apresentam um grau de risco de investimento maior do que as grandes organizações e, por não possuir uma escala de consumo elevada em produtos e serviços, podem não apresentar uma atratividade como cliente de mesma significância (KEARNEY, 2012a; KUMAR, 2017). O risco de endividamento e de dificuldade em desenvolver uma boa cadeia de suprimentos é muito maior para as pequenas e médias empresas e a necessidade de manter o mesmo sobre observação e controle é fundamental para sua sustentabilidade (KUMAR, 2017).

Os aspectos aqui apresentados demonstram a fragilidade das PMEs emergentes quando ocorrem eventos incertos e a necessidade de que os riscos aos mesmos sejam mitigados ou eliminados (BRUSTBAUER, 2016; GAMMELTOFT; FILATOTCHEV; HOBDAI, 2012). As estratégias para tal tendem a serem robustas e desdobradas em toda a organização pois, indiferente dos níveis hierárquicos, todos devem, de alguma forma, garantir que os processos sejam executados com o mínimo de energia possível e que a sustentabilidade do negócio seja garantida.

Quando é analisado o mercado internacional é compreendido que existem países desenvolvidos e países emergentes e que, esta condição, está intimamente ligada, entre outros fatores, à estabilidade econômica do país (KHANNA; PALEPU,

2010). O ambiente de mercado é influenciado diretamente por esse aspecto e, como consequência ou agente causador do mesmo, existe uma relação direta entre esta classificação e os fatores políticos, institucionais e financeiros do país e todos que ali estão estabelecidos (KEARNEY, 2012a).

As PMEs que se situam em países emergentes podem possuir como característica uma resiliência financeira maior por serem adaptadas a um ambiente mais instável aos negócios e, quando confrontadas por empresas de mesmo porte em seu país, podem obter vantagens utilizando-se dessa condição (BUCKLEY et al., 2017). Quando as mesmas são alçadas a novos horizontes e buscam os mercados externos este elemento perde valor pois, considerando a condição competitiva de moeda e recursos, ela possui dificuldade em alcançar os níveis que seus possíveis concorrentes já possuem no mercado (MADHOK, 1997).

Os riscos culturais e institucionais no processo de internacionalização tendem a serem maiores em países emergentes e empresas que já estão adaptadas a estes mercados possuem a necessidade de serem melhores em seus aspectos internos e, considerando isso, os riscos endógenos são mais significativos ao seu negócio (BUCKLEY et al., 2017; ROTTIG, 2016b). As vantagens de conhecimento quanto à política, geografia e logística do país assim como fatores culturais e institucionais podem ser reduzidas quando as firmas mudam a um país desenvolvido e, nesse momento, elas devem atuar de forma bastante forte em suas reais vantagens competitivas (MADHOK, 1997).

A pesquisa foi concentrada em PMEs que operam com produtos e serviços de maior tecnologia, são oriundas do estado brasileiro do Rio Grande do Sul e que foram internacionalizadas em mercados desenvolvidos da Europa e Estados Unidos, sendo, dessa forma, realizado um estudo de múltiplos casos nestas firmas. Compreendendo a importância na análise destes fenômenos e na definição dos caminhos a serem desenvolvidos neste sentido, o presente estudo buscou o entendimento da seguinte questão de pesquisa: **Como as PMEs brasileiras do Rio Grande do Sul gerenciam os riscos na sua internacionalização em países desenvolvidos?**

1.2 Objetivos

O objetivo geral do presente trabalho foi o de analisar como ocorre a gestão dos riscos na internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras, do estado do Rio Grande do Sul, quando as mesmas buscam mercados economicamente desenvolvidos.

Os objetivos específicos deste estudo são apresentados abaixo:

- Mapear PMEs brasileiras do RS internacionalizadas;
- Descrever os riscos enfrentados pelas PMEs de países emergentes do RS em sua internacionalização;
- Identificar ações em relação aos riscos internacionais adotados pelas PMEs brasileiras do RS;
- Sugerir um conjunto de práticas para mitigar os riscos de internacionalização de PMEs de países emergentes.

1.3 Justificativa

A análise de riscos em mercados emergentes é alvo de pesquisas nos últimos anos considerando, em muitas das mesmas, a condição de empresas multinacionais estabelecendo modelos de internacionalização nestas localidades (KEARNEY, 2012b). Este movimento foi incentivado pelo aquecimento da economia em países como o Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul que, por se encontrarem em pleno desenvolvimento, apresentaram oportunidades de negócios extremamente interessantes as grandes organizações (KEARNEY, 2012b).

Conforme apresentado na introdução deste artigo e melhor detalhado em sua fundamentação teórica, os estudos quanto a internacionalização de empresas, seus motivos e consequências são diversos e de grande importância no mundo acadêmico e profissional. As incertezas e os riscos gerados neste tipo de projeto já não são vistos com mesma intensidade e foco em aplicação de disciplinas específicas para seu tratamento e, dessa forma, abre um *gap* a ser explorado e preenchido.

A forma como o mundo dos negócios mudou e a velocidade como este fenômeno ocorre é similar quando são analisados os riscos e suas forma de manifestação e, influenciado por reformas tributárias, crescimento de mercados, terrorismo e outros fatores, muitos desafios surgem a cada dia exigindo uma maior

atenção dos gestores. Segundo o *State of Risk Oversight* (Relatório da *Enterprise Management Initiative of North Carolina State University*) 39% das empresas analisadas, indiferente de sua dimensão e faturamento, possuem práticas imaturas de gestão de riscos e apenas 5% consideram que possuem sistemas robustos deste tipo de gerenciamento (MCDONALD, 2018).

Uma vez que as empresas possuem dificuldade em administrar estas incertezas e que as PMEs, por possuírem uma estrutura mais tímida e menos profissionalizada do que as grandes firmas (FERNÁNDEZ; NIETO, 2005; KUMAR, 2017), não dispõem de grandes estratégias de gestão de riscos incorporadas em sua rotina tática e operacional. O presente trabalho é baseado nesta condição e busca explorar melhor os fenômenos envolvendo estas organizações e contribuir nesta carente disciplina profissional.

Estas PMEs possuem um perfil de tomada de decisão fortemente relacionado a postura de seus gestores e administradores (CLARKE; LIESCH, 2017; LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011; MILLER, 2007) e, dessa forma, são necessários mecanismos que diminuam a subjetividade e elevem o nível de profundidade quanto a internacionalização e suas conseqüências. Como um possível resultado de decisões equivocadas, as empresas que seguem movimentos acelerados e precipitados na internacionalização tendem a uma maior mortalidade quando presentes em mercados externos (M. REEVES; L. PUESCHEL, 2015).

A sustentabilidade destas empresas é fundamental pois o seu desenvolvimento é importante ao cenário internacional por serem, entre outros aspectos, responsáveis por 50% dos empregos gerados nos países desenvolvidos e emergentes, assim como possuir uma contribuição significativa no PIB nacional e global (KUMAR, 2017). É possível também identificar o quanto o desenvolvimento destas empresas é relevante em relação as condições sociais do país e que a prosperidade das mesmas está ligada ao tema aqui abordado.

O menor acesso a condições financeiras e a menor habilidade de seus gerentes são fatores que tornam as PMEs menos preparadas ao cenário globalizado e prejudicadas em sua entrada em novos mercados (LAGHZAoui, 2011; MADHOK, 1997). A definição do modo de entrada e de como realmente extrair valor na internacionalização da firma é importante e pode ser responsável pela sustentabilidade do negócio neste novo mercado (LU; BEAMISH, 2001).

Dessa forma compreende-se que a proposta de pesquisa atual pode auxiliar o país e a economia por ser um agente de evolução para as PMEs que pode garantir uma maior competitividade e sustentabilidade no cenário global. A profissionalização e preparação das PMEs nas disciplinas necessárias a internacionalização, com ênfase na gestão de riscos, é uma forma de permitir as organizações uma condição mais adequada para resistir aos eventos oriundos das incertezas de mercado.

Quanto a contribuição acadêmica é percebido que, apesar da gestão de riscos ser vista com mais ênfase nos últimos anos alinhada a teorias como a institucional (BUCKLEY et al., 2017; PUFFER; MCCARTHY; JAEGER, 2016), de agência (GIAMBONA; GRAHAM; HARVEY, 2017) ou outras literaturas, a mesma passou a ocupar uma posição de destaque em estudos existentes em contextos do mundo dos negócios. Estes estudos concentram-se, em sua maioria, em empresas grandes administrando seus riscos em mercados emergentes e, dessa forma, a exploração deste mercado empregando recursos e estratégias específicas (CLARKE; LIESCH, 2017; ROTTIG, 2016a).

Em contrapartida a condição acima citada pode ser gerado um movimento, mais discreto e baseado em menos estudos, considerando PMEs oriundas de países emergentes que estão investindo no modelo de internacionalização em países desenvolvidos economicamente. Uma condição para empresas que buscam mercados para produtos específicos de maior qualidade e valor agregado que, considerando um país como o Brasil, possui uma oportunidade de negócios e, conseqüentemente, uma orientação a exploração acadêmica sobre o assunto.

O interesse de crescimento em mercado mais seguros e estáveis faz com que os investidores e empresários busquem novos mercados que garantem uma maior segurança a seus investimentos. Países como o Brasil, entre outros emergentes, podem ser classificados como regiões de riscos de alto impacto econômico e, dessa forma, uma orientação a países mais seguros, como EUA, Canadá e Reino Unido, pode ser um movimento cada vez mais presente (COCCIA, 2007).

As condições nacionais encontram-se, conforme previsto por Cuervo-Cazurra (2015), fazendo com que empresas brasileiras evitem o seu país e busquem melhores condições de investimento. Eventos como a atual greve dos caminhoneiros mostram o quão frágil encontra-se o país quanto a sua estabilidade política (PHILLIPS; COWIE, 2018) e o fato de estar em 96º no ranking de percepção de corrupção (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2018) faz com que esta condição possua uma

tendência a crescer e amplia a necessidade de estudos relativos ao movimento de busca por novos mercados pelas empresas brasileiras.

Quando é analisado o contexto e condição proposta neste trabalho, e a sua aplicabilidade em empresas de pequeno e médio porte de países emergentes como o Brasil, é possível detectar uma lacuna científica que não é favorecida por referências fundamentados no universo acadêmico, das indústrias e das organizações. A contribuição deste trabalho para o preenchimento da mesma agrega informações a disciplina de internacionalização de empresas e contribui a relevante discussão quanto as formas de identificação, análise e tratamento de riscos.

Esta compreensão da gestão de riscos em empresas brasileiras, de pequeno e médio porte, em mercados desenvolvidos comercialmente e, baseando-se na mesma, a busca por modelos favoráveis a decisões gerenciais destas organizações é justificada pela carência de pesquisa neste formato e da necessidade, no mundo corporativo, de soluções as dificuldades encontradas.

Neste capítulo foram apresentados o problema, objetivos e justificativas desta pesquisa, assim como salientada a importância do conhecimento em gestão de riscos na internacionalização de PMEs, sua relevância no cenário brasileiro e sua responsabilidade por fatores relacionados ao crescimento econômico e social do país, assim como salientada a importância deste tema na academia. O próximo capítulo tem o objetivo de garantir acesso as bases teóricas envolvidas neste estudo abrangendo as principais disciplinas e referências que suportam os conceitos de internacionalização de empresas, riscos na internacionalização e o gerenciamento dos mesmos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A compreensão quanto à internacionalização de empresas desde o seu princípio, quando são definidos os modos de entrada, até a sua implementação e amadurecimento, são fatores importantes para a construção do conhecimento científico necessário e o total entendimento das suas estratégias e riscos. Esta base teórica possui a missão de ampliar os horizontes quanto aos movimentos de expansão das PMEs além das fronteiras de seu país e as principais motivações a tal transição.

As estratégias de internacionalização são importantes elementos durante a sua implementação pois, em suas diferentes escolas, as mesmas apoiam os gestores das organizações a direcionarem suas decisões e ações e, a partir das mesmas, garantem a estes a oportunidade de alcançar os melhores resultados. A definição e monitoramento de indicadores, a forma como empregar os recursos e a capacidade de reação as incertezas são características chave de qualquer movimento dentro das empresas e, quando algo crítico como um crescimento no sentido global está envolvido, este elemento possui destaque.

Independente da opção a ser adotada quanto ao emprego de uma estratégia, ou uma composição de mais disciplinas, sua aplicação pode ser definida a partir da suposição de cenários e eventos que, devido a natureza econômica e social dos países envolvidos, possuem graus de incerteza particulares. A consideração de premissas é, geralmente, o ponto de partida nas primeiras etapas durante a internacionalização de uma empresa e, baseando-se nas mesmas, é possível preparar-se para prováveis infortúnios que possam ocorrer durante seu desenvolvimento.

Os riscos podem variar muito quanto a sua natureza e intensidade e, devido a seus impactos, desde prejudicar o projeto de expansão da firma a até mesmo afetar sua condição financeira, em níveis que podem variar de um abalo no fluxo de caixa ao fechamento de uma unidade ou da própria empresa. A criticidade desta condição esta presente no ambiente empresarial porém, devido as características das PMEs serem específicas (segmento, grau de profissionalização ou região), a forma como lidar com estes eventos pode ser compreendida em suas mais variadas vertentes.

O fenômeno de identificação, análise, planejamento e ação sobre os riscos é uma importante disciplina no universo corporativo uma vez que, realizando a gestão dos mesmos de forma adequada, é possível tratá-los baseando-se em critérios de

probabilidade e impacto ou, dependendo do modelo, outros elementos serem considerados e empregados. O gerenciamento adequado dos riscos é uma possível necessidade aos negócios e um componente ativo do planejamento estratégico que é desdobrado a todas as atividades da empresa e todos os níveis do negócio.

Considerando a importância da internacionalização da PMEs brasileiras, e a necessidade de existirem estratégias para tratar as condições de incertezas que as mesmas vão enfrentar no ambiente competitivo atual, existe uma tendência que sejam estudados e aprimorados os modelos para o gerenciamento dos riscos e, dessa forma, que diferentes lentes sejam aplicadas sobre este tema.

2.1 Estratégias de Internacionalização de Empresas

O cenário econômico competitivo e as oportunidades que existem no mesmo transmitem às empresas a necessidade de buscar expansão dentro de seus modelos de negócio ou mesmo de desenvolver novos modelos. Quando esta evolução ocorre vislumbrando territórios e mercados fora de seu país, o planejamento da empresa possui características novas e particularidades que merecem uma atenção diferenciada e incorporam as estratégias de internacionalização de empresas e suas vertentes.

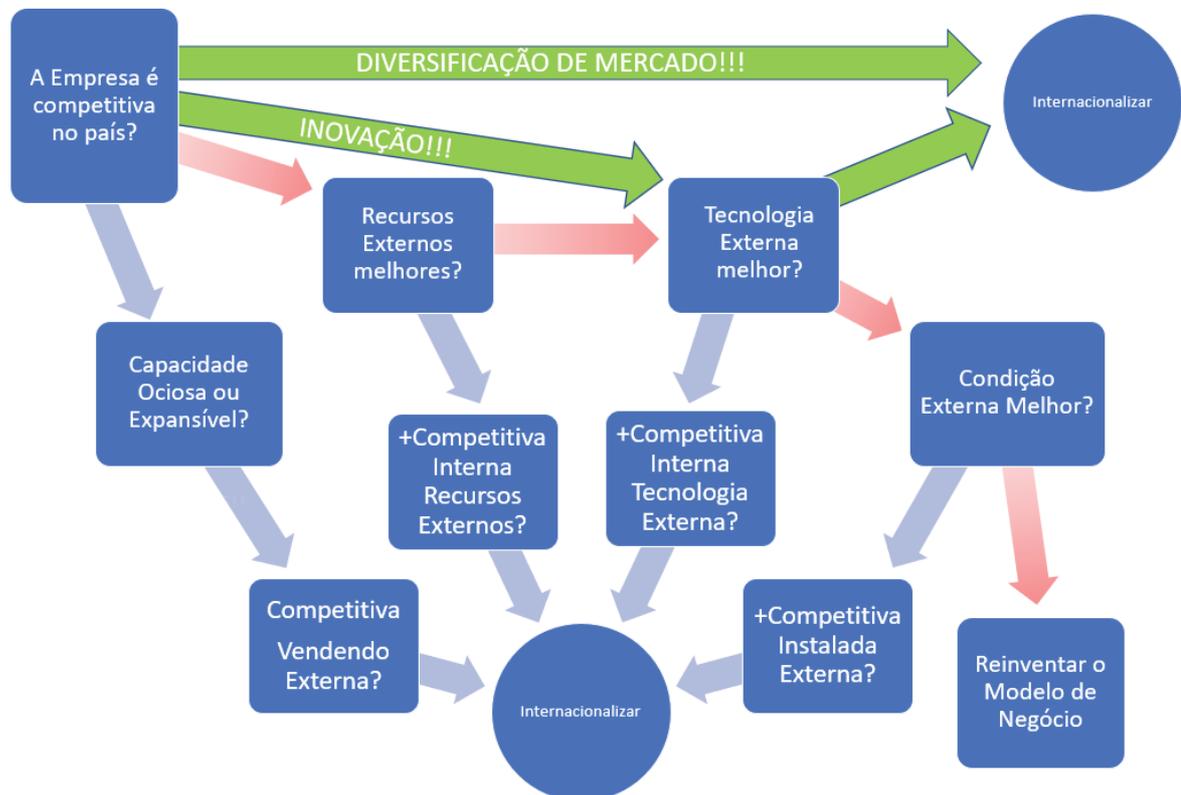
No estudo de estratégias de internacionalização de empresas existem diferentes linhas de pensamento que orientam seu desenvolvimento considerando o modelo de ciclo de vida do produto (VERNON, 1966), processo de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977a), vantagens de propriedade e localização (DUNNING, 2016) assim como firmas conhecidas como *born global* (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Esta condição de crescimento pode ser atribuída, entre suas principais aspirações, a ampliar suas vendas, comprar melhor seus insumos, aprimorar a sua tecnologia ou buscar condições mais favoráveis em outros países a seu desenvolvimento econômico e tecnológico (CUERVO-CAZURRA; NARULA; UN, 2015).

Quando são analisadas especificamente as PMEs pode ser destacada, entre outras condições especiais, a sua internacionalização por busca de extensão de suas operações com integração vertical (BUCKLEY; CASSON, 1998), melhorias em seus custos de transação (MADHOK, 1997) ou, conforme o paradigma eclético, buscando vantagens de propriedade, localização ou internalização (DUNNING, 2000). Os elementos que incentivam as PMEs a buscar os novos mercados estão relacionados

a sua estrutura e capacidades e estas características podem moldar as estratégias para este tipo de projeto (LAGHZAOU, 2011).

Esta decisão quanto ao modo de entrada no mercado alvo caracteriza o movimento de internacionalização da firma e, segundo Cuervo-Cazurra (2015), este fluxo pode ser compreendido em um sistema lógico, visualizado na Figura 1, no qual são identificados os questionamentos principais da gestão estratégica da organização quanto a suas reais necessidades e, baseando-se em suas respostas, facilitada a definição do modo de entrada mais coerente ao seu negócio atual ou mesmo a atualização de seu modelo.

Figura 1 – Motivações para internacionalização de empresas



Fonte: Elaborado pelo autor (CUERVO-CAZURRA; NARULA; UN, 2015).

Conforme pode ser percebido no modelo decisório da figura 1, é possível partir de uma análise quanto à competitividade da organização dentro de seu país de origem e, seguindo as decisões positivas orientar-se nas linhas em azul enquanto que, respostas negativas, seguem a decisão em vermelho. Dessa forma, a organização pode chegar a decisão entre exportação direta, aquisição de recursos externos,

atribuição de tecnologia externa ou instalação de unidade externa. Em destaque, no modelo apresentado, existem estratégias que fogem à busca clássica por necessidades de negócios e sim seguem a linha de oportunidades por meio de Diversificação ou Inovação além das demais citadas (CUERVO-CAZURRA; NARULA; UN, 2015; DUNNING, 2000; HITT; HOSKISSON; KIM, 1997).

Diferentes estudos avaliam a internacionalização e seus modelos de entrada por abordagens econômica, pelo modelo de estágios ou pela sua relação de redes, e salientam as necessidades quanto as competências gerenciais, características da firma e do meio ambiente (LAGHZAOU, 2011; RUZZIER; HISRICH; ANTONCIC, 2006). Indiferente da estratégia a ser empregada é compreendido que as organizações buscam vantagens durante o processo decisório quanto a internacionalização e, ao analisarmos especificamente as PMEs, os fatores intangíveis como a experiência internacional e seus ganhos de diferenciação (CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2010; DUNNING, 2000).

Quando são analisados os modos de entrada e as suas possibilidades, percebe-se que as empresas maiores tendem a serem mais internacionalizadas do que as menores e que esta condição está relacionada diretamente com as suas atitudes diante dos possíveis riscos que possam surgir no processo (DUNNING, 2000). A confiança neste processo de internacionalização cresce à medida em que a empresa possui uma rede de contatos forte e pleno conhecimento dos custos e requisitos necessários ao processo de internacionalização no país selecionado (VAHLNE; JOHANSON, 2017).

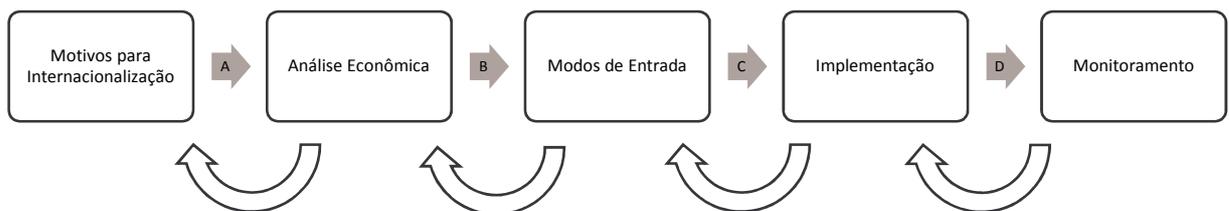
A qualidade das relações é um fator de importância neste aspecto e pode fortalecer a presença internacional, indiferente do modo ou forma de entrada. Podem ser consideradas a comunicação, cooperação, confiança e comprometimento como elementos responsáveis para que as redes sejam realmente eficientes e, em casos de PMEs em negócios iniciais de exportação, determinantes quanto ao seu desempenho e sucesso (KUHLMIEIER; KNIGHT, 2010; VAHLNE; JOHANSON, 2017).

Os modos de entrada dependem da estratégia da organização e, desta forma, podem ser definidos em uma análise dos custos e riscos de cada oportunidade considerando os recursos que a organização possui disponível (ZWIKAEEL; AHN, 2011). Esta é uma condição clássica quando a decisão encontra-se em uma esfera estratégica porém, em aplicações práticas nas organizações, são percebidos modelos de entrada por meio de exportação de seus produtos e, à medida que o processo

inicia, a criação de vínculos locais que possam encorajar que sejam estudadas outras formas de expansão internacional (VAHLNE; JOHANSON, 2017).

Esta visão de processo de internacionalização de empresas pode ser interpretada conforme a Figura 2 onde, após a definição dos motivos reais de internacionalização, deve ser realizada uma análise econômica detalhada. Na sequência ocorre o direcionamento aos modos de entrada mais propícios ao negócio e, por fim, a implementação garantindo a execução da estratégia (CUERVO-CAZURRA; NARULA; UN, 2015; JOHANSON; VAHLNE, 1977a; VAHLNE; JOHANSON, 2017).

Figura 2 – Processo de internacionalização de empresas



Fonte: Elaborado pelo autor.

O processo de internacionalização pode ser dinâmico e incremental e o seu processo depender de uma análise de comportamento à medida que o mercado, e os atores envolvidos, são conhecidos (JOHANSON; VAHLNE, 1977a) e, dessa forma, percebe-se que, entre cada etapa, existe um momento para análise, aprendizagem e decisão (destacada na figura 2 com as letras A, B, C e D). Este é o momento em que as etapas são avaliadas em uma análise crítica da gestão estratégica da empresa e, nestes momentos, que os gestores implementam as suas características, propensão ou aversão aos riscos, no processo de internacionalização. A etapa de Monitoramento, que pode ser considerada como o momento de amadurecimento do modelo de internacionalização, é onde a empresa deve desenvolver a sua relação em redes e, a partir das mesmas, potencializar o processo (VAHLNE; JOHANSON, 2017).

Na fase de Análise Econômica é onde existe uma avaliação quanto às condições do ambiente internacional e do país de entrada e, neste momento, devem ser definidos os modelos de negócio a serem estabelecidos no novo mercado e a

forma como os mesmos podem ser implementados. A decisão por exportação (direta ou indireta), contrato de produção, investimento direto, licenciamento ou franquia é de crucial importância e sua determinação pode ser alterada quando os riscos e necessidades de recursos são avaliados mais detalhadamente (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001; ROOT, 1994).

A exportação, tanto direta como indireta, pode ser considerada como o modo de entrada mais simples e seguro para o início das relações internacionais de uma empresa, principalmente PMEs, e uma forma de conhecer melhor o mercado local visando um modelo incremental de internacionalização (KUHLMIEIER; KNIGHT, 2010; ROOT, 1994) ou mesmo devido aos seus recursos serem mais limitados do que as grandes companhias (BELLO; CHELARIU; ZHANG, 2003). Enquanto a direta relaciona a venda dos produtos diretos ao consumidor, sem intermediários, seu modelo indireto emprega parceiros conhecedores do mercado local e posicionados no mesmo para atuar no controle, prospecção e operação das atividades comerciais (LU; BEAMISH, 2001).

Segundo Kotabe e Helsen (1998) o contrato de produção é uma forma da empresa gerar um relacionamento com outra empresa, presente no mercado internacional pretendido, que passa a fabricar o produto completo ou componentes empregando seus recursos e seguindo as orientações da firma entrante. A organização entrante é responsável pelo marketing e outras características mercadológicas de seus produtos permitindo a sua parceira local apenas a produção, por procuração, dos bens definidos pela estratégia da empresa.

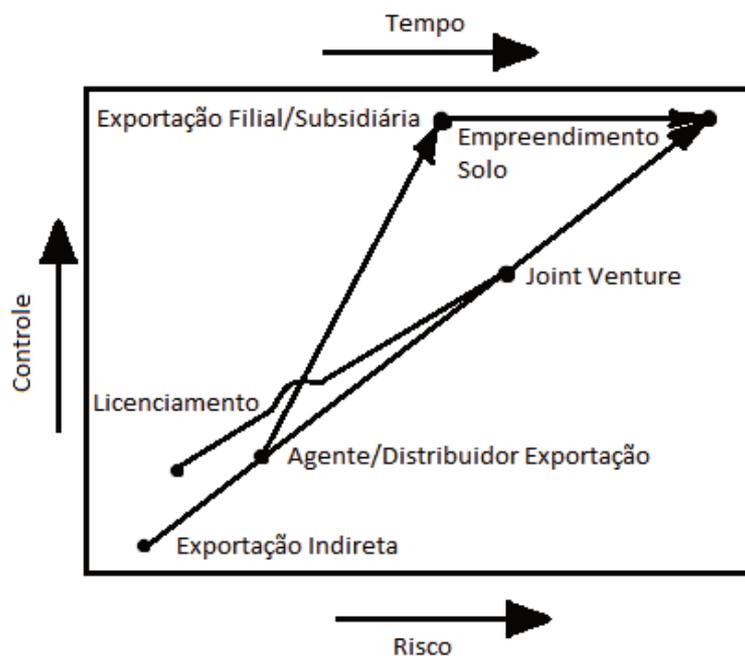
Considerado o modo de entrada de maior complexidade e risco, o investimento direto pode ser realizado de forma a ser adquirida (*brownfield*), construída uma unidade do zero (*greenfield*) no novo mercado ou por meio de um modelo de *joint venture* no qual um parceiro divide as responsabilidades e retornos do negócio em proporções acordadas (KOTABE; HELSEN, 1998; ROOT, 1994). Uma empresa que busque sua internacionalização seguindo esta linha de desenvolvimento deve buscar um modelo de negócio conjunto que possua sinergia entre as organizações e que permita uma relação de complemento, ganho mútuo e que possa garantir uma inserção no ambiente institucional do país (PAVLOVICH; SINHA; RODRIGUES, 2016).

O modelo de franquia ou licenciamento é um modo de internacionalização no qual a empresa transfere a um parceiro o direito de uso de ativos intangíveis da mesma como marca, nome, tecnologia, processos ou modelos de negócio podendo,

no caso de uma franquia, existir um pacote pré-estabelecido de marketing e recursos que serão transferidos e obrigatórios a empresa franquizada. Este conceito de internacionalização é um modelo interessante pela redução do investimento inicial a ser realizado pela empresa e o beneficiamento de tecnologias e imagem comercial já consolidadas porém, da mesma forma, existe um risco de negócio relativo a segurança na transmissão de informações e segredos competitivos que podem ocasionar na criação de concorrentes (ROOT, 1994).

A decisão pelo modo de internacionalização, indiferente do modo definido, é dependente das necessidades do negócio sendo as mesmas expressas em tempo, controle e risco e analisadas pelas suas características específicas conforme Figura 3 (JOHANSON; VAHLNE, 2009; ROOT, 1994).

Figura 3 – Relação entre risco e controle a partir do modo de entrada



Fonte: Adaptado de Root (1994).

Nesta figura são relacionados os modos de internacionalização com o seu tempo para implementação, nível de risco e controle que a empresa possui sobre o modelo de negócio (ROOT, 1994). Conforme figura 3, a exportação indireta e licenciamento são processos rápidos e de baixo risco, porém com um nível de controle ínfimo enquanto que o investimento direto (empreendimento solo) encontra-se com o controle em nível extremamente elevado e, em proporções similares, ele possui uma maior demora em implementação e uma maior propensão a sofrer com as incertezas.

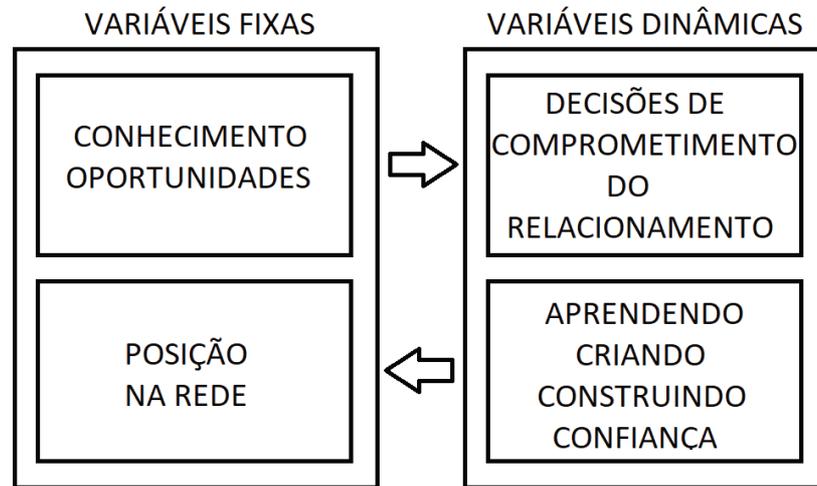
Os quatro modos de entrada no mercado internacional são influenciados pela quantidade de recursos comprometidos no processo, o nível de controle da firma e o nível de controle de risco tolerado no processo (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001). Estes são os elementos determinantes na definição do modo de entrada e, conseqüentemente, são responsáveis pela estratégia de internacionalização em suas etapas iniciais, a sua implementação e pela definição de premissas e riscos que devem ser analisados durante toda a sua implementação.

O processo de internacionalização é dependente tanto de fatores internos quanto externos da organização e, desta forma, são percebidos alguns aspectos determinantes na decisão pelo país a ser investido e, dessa forma, pode se considerar a distância psíquica, que é compreendida como a proximidade entre características como língua, cultura e leis, como um componente de influência nos negócios (JOHANSON; VAHLNE, 1977a). Seguindo este elemento, na teoria de Johanson e Vahlne (1977), existem etapas a serem seguidas dentro da evolução do modelo de internacionalização da empresa e somente após ter sucesso e atingir um bom grau de comprometimento no mercado poderá haver uma maior expansão dos negócios no mesmo.

Outro fator presente em algumas etapas da internacionalização é o *liability of foreignness* que pode ser interpretado como os custos decorrentes de ser estrangeiro e, dessa forma, englobam as dificuldades que uma empresa encontra em instalar-se em um novo país de forma competitiva ou viável de desenvolvimento (ZAHEER, 1995). Essa característica é mais comum em empresas de países emergentes e, uma vez que a necessidade de possuir vantagens competitivas no novo mercado é importante, torna-se vital ao sucesso do projeto a necessidade de menores custos de fabricação, prestação de serviços ou para comercialização de seus produtos (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; GAMMELTOFT; FILATOTCHEV; HOBDAARI, 2012; ZAHEER; MOSAKOWSKI, 1997).

Segundo Johanson e Vahlne (2009), as empresas devem aprender com suas experiências, baseando-se em suas atividades presentes, no mercado estrangeiro e, em seguida, serem capazes de fortalecer as suas relações no país por meio da conquista de confiança e aceitação no país. O comprometimento pode ser alcançado pelas relações de redes com fornecedores e clientes e, conforme as mesmas são incrementadas, a distância psíquica é reduzida e o processo de internacionalização passa a ter maior possibilidade de sucesso conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Processo de internacionalização de rede de negócios



Fonte: Johanson e Vahlne (1977, pág.4).

Na figura 4 é encontrado o modelo de Uppsala atualizado quanto ao processo de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2009) no qual percebe-se que o conhecimento e as oportunidades podem fortalecer o relacionamento por meio do comprometimento e, por consequência, gerar um ambiente de confiança dentro das redes que, de forma cíclica, podem garantir uma melhor posição dentro da rede e, conseqüentemente, melhorar as vantagens competitivas dentro do país.

Uma visão que vem a complementar e caracterizar melhor o perfil das empresas que buscam internacionalização é o conceito de empreendedorismo internacional que, por definição, é o processo que surge com a identificação das oportunidades até a sua real capacidade de exploração além das fronteiras nacionais da organização e buscando desenvolver novos produtos ou serviços neste novo mercado (OVIATT; MCDUGALL, 2005). O perfil empreendedor está ligado a capacidade da organização de administrar sua aprendizagem e o comprometimento de seus recursos e, dessa forma, ser capaz de explorar, de forma eficiente, as oportunidades que possam surgir por meio de eventos de criação de valor (JONES; COVIELLO, 2005).

Segundo Jones e Coviello (2005), o empreendedorismo internacional deve ser analisado quanto ao tempo e comportamento cíclico e os eventos responsáveis pelo processo são resultado de inovação e mudança. Considerando o modelo

desenvolvido pelos autores, o comportamento de internacionalização é influenciado diretamente pelo empreendedor e a firma, sendo moderado pelo ambiente externo e realizado por meio de inovação e mudança influenciando, com este processo completo, o desempenho da organização (JONES; COVIELLO, 2005).

Analisando esta visão de empreendedorismo são destacadas as forças que afetam diretamente a internacionalização que, segundo Oviatt e Mcdougall (2005), são os o conhecimento do mercado externo (Moderadora), a tecnologia (Facilitadora), o reconhecimento da oportunidade (Mediadora), a competição (Motivadora) e a rede de relacionamentos (Moderadora). Considerando esta condição e os modelos analisados é entendido que a velocidade do processo de internacionalização está intimamente ligada a estas forças e que, quanto maior a intensidade das mesmas, mais rápido o processo irá ocorrer (JONES; COVIELLO, 2005; OVIATT; MCDOUGALL, 2005).

As estratégias de internacionalização de empresas, conforme pode ser verificado neste capítulo, seguem diferentes linhas de desenvolvimento dependendo da escola e a cultura na qual as mesmas são baseadas. Historicamente são percebidos aspectos locais que fortemente influenciam a forma e a propensão aos riscos que os modos de entrar e se estabelecer além das fronteiras do país ocorrem.

Os modos de entrada são definidos e direcionam a estratégia de internacionalização e, durante a sua execução, podem haver mudanças e, inclusive, serem alterados. As incertezas e os riscos estão ligados a essa forma de entrada, as condições do país de origem e a elementos internos da organização e, dessa forma, a discussão sobre estes aspectos enriquece o conhecimento e forma uma base teórica para o desenvolvimento do estudo proposto.

Uma vez que são compreendidas as principais formas de internacionalização nas escolas atuais mais relevantes no universo acadêmico e empresarial, é possível discutir melhor como as mesmas são desdobradas em relação aos riscos e, considerando a sua natureza, a forma como são analisados e mitigados os mesmos.

2.2 Riscos nos Negócios Internacionais

A expansão internacional acarreta em uma grande gama de benefícios as empresas desde quando as mesmas conquistam diferenciais tecnológicos até quando conseguem implementar suas vantagens além das fronteiras e, considerando este tipo

de exposição, existem custos e riscos que surgem podendo ser o crescimento das despesas, a complexidade em contratos e a proteção intelectual, caracterizando dúvidas quanto aos reais benefícios da internacionalização para os acionistas e para o valor das empresas (AGGARWAL et al., 2011; KEARNEY, 2012b). Os cuidados e os elementos dos riscos foram apresentados e enfatizados no modelo de processo de internacionalização onde as empresas, por ação de seus tomadores de decisão, evitam arriscar-se ou assumem os mesmos em baixos níveis (JOHANSON; VAHLNE, 1977b, 2006).

Os riscos são resultado das incertezas encontradas durante a implementação de um projeto ou processo e, os considerados internacionais, são consequência de eventos inesperados que ocorrem no país e, estas condições que não podem ser facilmente previstas, ocorrem na forma de fatores como a instabilidade política, instabilidade de governo, riscos macroeconômicos, riscos culturais e de eventos naturais (MILLER, 1992). É importante compreender que riscos e incertezas são elementos diferentes e que devem ser avaliados dessa forma e, apesar de alguns gestores encontrarem dificuldade em distinguir os mesmos, as avaliações e decisões devem ser focadas no que pode ser influenciado por ações diretas (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011).

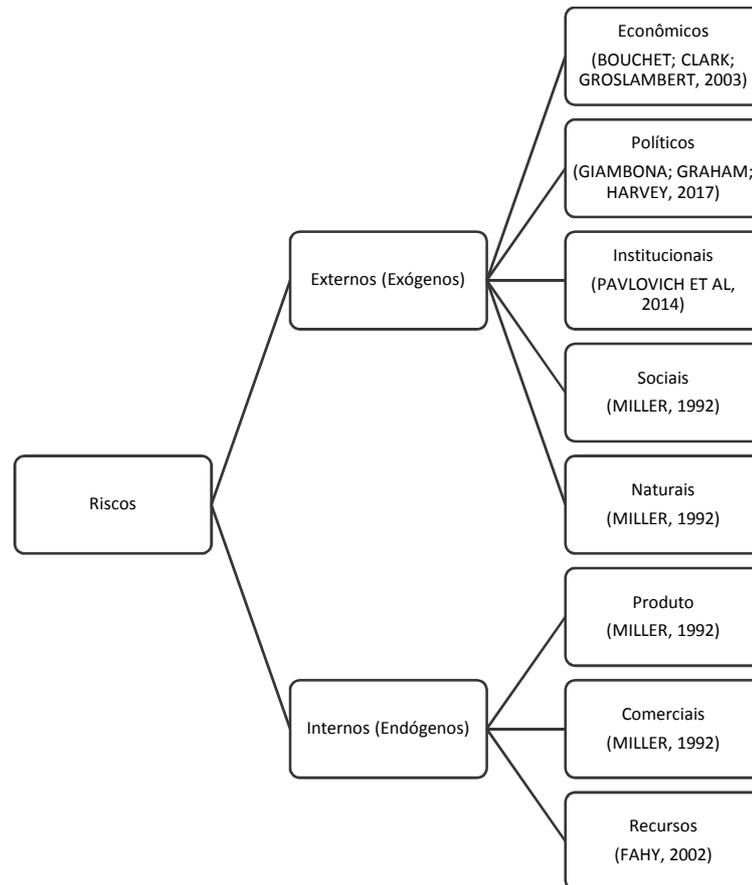
Esses riscos e os seus impactos na internacionalização estão ligados diretamente as decisões da gestão da organização e a sua estrutura de governança e, visando uma maior assertividade, as mesma devem possuir coesão, prudência, adaptabilidade e envolvimento social (M. REEVES; L. PUESCHEL, 2015). O desenvolvimento do universo além-fronteiras pode ser analisado de forma cautelosa e, preferencialmente, baseado em dados concretos quanto as possíveis incertezas e suas consequências.

Estas incertezas e seus impactos podem ser classificados por intensidade, complexidade e probabilidade e quanto a serem tecnológicos, culturais, institucionais, políticos financeiros entre tantos outros tipos (ZWIKAEL; AHN, 2011). Este discernimento é um aliado na identificação inicial no processo de planejamento e priorização de ações.

Uma melhor forma de classificar os riscos é quanto à origem dos fatores que o causam e estes podem ser internos ou externos a organização sendo, no primeiro caso, relacionados a questões comerciais, produto ou recursos enquanto que, o segundo citado, relacionados a política, governo, macroeconomia, questões sociais e

naturais (FAHY, 2002; MILLER, 1992). Esta condição é apresentada na Figura 5 na qual existem os riscos e suas respectivas variações em uma análise quanto a internacionalização da empresa.

Figura 5 – Classificação de riscos na internacionalização de empresas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Avaliando os riscos internos, presentes na figura 5, é possível destacar aqueles relacionados a produtos e serviço onde, de forma frequente, os consumidores globais esperam por condições de baixo custo e alta qualidade (PRAHALAD et al., 1990). Esta necessidade de manter os padrões de produção de forma competitiva e atender a visão do mercado global é um desafio as organizações de países emergentes que frequentemente apresentam estruturas enxutas e um menor acesso a diferenciais tecnológicos (GAMMELTOFT; FILATOTCHEV; HOBDARI, 2012).

Quando avaliando os riscos externos é identificado que os mesmos podem ser ligados a fatores institucionais que são relacionados a elementos que afetam a legitimidade da empresa no novo país pois a mesma deve conquistar a confiança e um nível de relação com as entidades que ampliem sua aceitação (PAVLOVICH;

SINHA; RODRIGUES, 2016). Estes riscos são influenciados pelo modo de entrada da firma (MÜLLNER, 2016) e a teoria institucional aborda aspectos na internacionalização como elementos influenciados pelo nível e estrutura das organizações que regulam o país e que, dessa forma, afetam o desempenho do projeto de exploração global (PUFFER; MCCARTHY; JAEGER, 2016).

Como consequência destes riscos e considerando os diferentes moldes de indústrias é percebido que, aquelas consideradas de bens de consumo, possuem uma elevada taxa de risco de mortalidade econômica indiferente de sua escala ou idade e a sua possibilidade de sua descontinuidade está diretamente relacionada a sua velocidade de crescimento; conforme esperado por esse comportamento, empresas mais moderadas em seu crescimento possuem uma menor exposição a riscos (M. REEVES; L. PUESCHEL, 2015).

Conforme apresentado por Pavlovich (2016), a própria seleção do parceiro pode ocasionar riscos durante a internacionalização pois, mesmo buscando facilitar o processo de legitimidade da firma no novo mercado, características éticas frágeis deste aliado podem implicar em problemas sérios nesta aceitação social. A instabilidade política do país também afeta o ambiente externo e pode ser um ocasionador de incertezas que influenciam a decisão quanto a expansão além-fronteiras e o modo de entrada no mercado (GIAMBONA; GRAHAM; HARVEY, 2017).

Uma possível forma de compreender e planejar ações sobre estes riscos é definir as premissas esperadas ao implementar um determinado modelo de estratégia e, a partir da mesma, compreender os fatores que podem falhar durante o processo de implementação. Analisando os principais modos de entrada na internacionalização de empresas, e as incertezas que existem relacionadas aos mesmos, foram elaboradas as premissas e riscos que podem ser atribuídos a cada caso e as informações disponibilizadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Premissas e riscos específicos por modo de entrada

(continua)

Modelo de Negócio	Premissas	Riscos	Fonte
Exportação Direta	A firma realiza a venda de seus produtos e serviços no novo mercado atendendo a necessidade de preço, entrega e qualidade necessárias e garantindo a sustentabilidade do	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos e serviços não serem competitivos, não atenderem às condições de entrega ou qualidade no mercado novo; - Investimentos necessários para a empresa não apresentarem a sustentabilidade ao novo negócio. 	(LU; BEAMISH, 2001)

	negócio com os ganhos planejados.		
Exportação Indireta	Um parceiro conhecedor do mercado local, e inserido em sua cultura, garante a prospecção, negociação e realização de vendas de produtos e serviços representando os princípios éticos e comerciais da firma e com uma relação transparente entre as partes.	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa parceira não dominar o mercado local, cultura ou não possuir uma rede de contatos relevante; - Empresa parceira não possuir os valores e princípios da organização; - Falta de informações do parceiro quanto as condições e oportunidades de mercado (inteligência de mercado). 	(JOHANSON; VAHLNE, 1990; KUHLMEIER; KNIGHT, 2010)
Contrato de Produção	A produção de seus produtos ou componentes ocorre no país local por uma empresa que possui condições de fabricação atendendo as normas e instituições locais, garantindo a qualidade, entrega e custos de produção desejados garantindo com isso o diferencial competitivo planejado por redução de carga tributário ou emprego de recursos mais interessantes ao processo.	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa parceira não atende a legislação, normas ou instituições locais; - Empresa parceira não consegue garantir a qualidade dos produtos, prazo de entrega ou custos programados; - Mudanças políticas ou institucionais reduzem ou eliminarem os fatores competitivos locais. 	(GIAMBONA; GRAHAM; HARVEY, 2017; PAVLOVICH; SINHA; RODRIGUES, 2016; TAMER CAVUSGIL et al., 2012)
Joint venture	A <i>joint venture</i> deve ser capaz de realizar as operações planejadas conciliando os interesses das empresas parceiras, atendendo aos requisitos políticos e institucionais envolvidos, superando as barreiras culturais e de transmissão de conhecimento e garantindo um modelo sustentável de negócio mantendo a confidencialidade necessária para tal.	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas não possuem sinergia na estratégia de negócios; - Empresa parceira não atende a legislação, normas ou instituições locais; - Dificuldade em conciliar as culturas e transmitir conhecimento e boas práticas entre as unidades; - Quebra de confidencialidade pelo parceiro tornar público elementos competitivos sigilosos da organização. 	(PAVLOVICH; SINHA; RODRIGUES, 2016)

(conclusão)

Modelo de Negócio	Premissas	Riscos	Fonte
Investimento Externo Direto (IED)	Aquisição, ou construção, de uma planta funcional ser um agente de expansão que garanta a competitividade na nova região empregando os recursos locais, explorando os benefícios políticos, geográficos e de mercado e, com essa soma de fatores, possuir total controle de uma estrutura sustentável e	<ul style="list-style-type: none"> - Planta não ser funcional ou não atender a eficiência planejada; - Dificuldade em contratar e adquirir recursos locais por questões políticas ou econômicas; - Conflito com interesses políticos ou mudança de política a empresas externas; - Dificuldade quanto a credibilidade com fornecedores e instituições 	(DUNNING, 2000; GAMMELTOFT; FILATOTCHEV; HOBDARI, 2012; LU; BEAMISH, 2001)

	agente de crescimento de competitividade global.	financeiras tornar lento os processos fiscais e tributários.	
Franquia ou Licenciamento	A firma aplica um modelo de negócio já consolidado internacionalmente no novo mercado empregando bens intangíveis que garantem a aceitação de seus produtos por meio de marca, patente, qualidade, entrega e demais características herdadas da empresa parceira que mantém esta aliança e todas as condições de sigilo e ética de mercado atribuídas a esta relação.	- Barreiras políticas, econômicas ou culturais tornarem o produto ou serviço pouco receptivo pelo mercado consumidor; - Empresa parceira desenvolver-se como um concorrente empregando a expertise absorvido no processo.	(ROOT, 1994)

Fonte: Elaborado pelo autor.

As informações apresentadas no quadro 1 nos permitem perceber, em um exercício simples, a fragilidade que as relações internacionais possuem e o quanto estas condições podem afetar o modelo de negócio. Se analisarmos a mesma considerando a ótica das PMEs percebe-se que existem eventos que, caso ocorram, podem prejudicar a sustentabilidade da organização.

Este conhecimento quanto as possíveis incertezas, suas consequências e possíveis impactos, é um fator estratégico para a internacionalização e o ponto de partida para boa parte dos modelos de gerenciamento de riscos que podem ser empregados. As formas de tratar e aplicar modelos de proteção a sustentabilidade do negócio é uma importante responsabilidade dos gestores e equipes das empresas e, quando se consideram as PMEs, sua velocidade e assertividade é mais crítica.

2.3 Gerenciamento de Riscos na Internacionalização

A forma como as empresas encaram os riscos é algo muito importante e que existe em uma metamorfose constante uma vez que, a cada momento, as condições do mercado e as necessidades dos clientes mudam. É possível traçar uma linha do tempo e analisar as empresas que nasceram antes da era digital, quando a internet ainda não era mais do que uma intenção, aquelas que surgiram quando boa parte dos países ainda eram fechados ao mercado externo e aquelas que nasceram já conectadas, globais e com acesso à tecnologia (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004) e, com

todos estes aspectos relevantes considerados, entender a importância de visitar as escolas clássicas de gestão de riscos com um olhar contemporâneo.

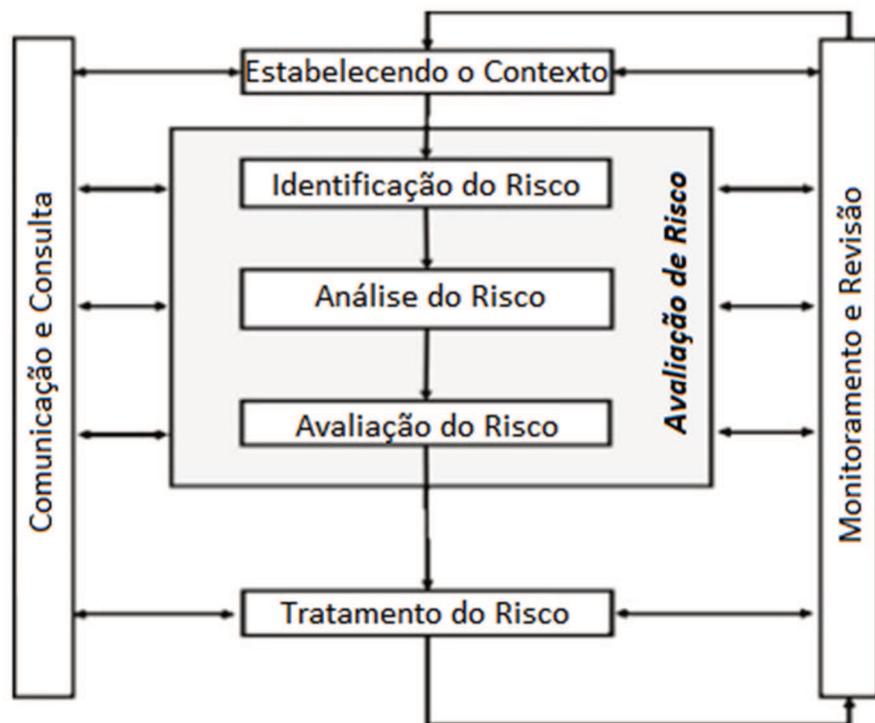
Na literatura ligada a negócios internacionais é comum encontrar relação entre incertezas, riscos e sua mitigação e estes mesmos geralmente estão ligados a fatores culturais, relação com redes e *background* dos tomadores de decisão (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011). Quando é realizada uma análise financeira é possível analisar se o prêmio do risco compensa a sua tolerância e, dessa forma, as ações de mitigação são necessárias ou se os riscos podem ser ignorados considerando esta relação de benefícios com os possíveis impactos (KEARNEY, 2012b).

As estratégias gerenciais que levam as empresas a expandir-se internacionalmente são oriundas do comportamento dos gestores e tomadores de decisão dentro das organizações e, dessa forma, organizações com o ímpeto empreendedor ou nascidas internacionalizadas são mais propensas a ignorar os riscos (CLARKE; LIESCH, 2017; LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011). Estas características influenciadas pelos tomadores de decisão neste tipo de gerenciamento pode ser de forma ofensiva, defensiva (BRUSTBAUER, 2016) ou mesmo por ação de estratégias mais reativas ou emergentes (CLARKE; LIESCH, 2017).

Na literatura estão presentes muitos modelos quanto à gestão de riscos em projetos e processos e, considerando a natureza do presente estudo e a sinergia entre os métodos, são avaliados modelos de ambas as linhas visando alcançar os resultados mais satisfatórios a pesquisa (COOPER et al., 2005). A compreensão do risco e a aplicação de modelos de gestão sobre os mesmos analisadas sobre esta ótica é coerente e permite a sustentação da proposta aqui apresentada.

Quando são analisados modelos padronizados como a ISO 30001:2009, pode ser percebido que na mesma o processo de gerenciamento dos riscos é realizado de forma sistemática e engloba as fases de identificação, análise e avaliação dos mesmos dentro de um contexto definido (BRUSTBAUER, 2016; INTERNATIONAL STANDARDS ORGANISATION, 2009). Conforme Figura 6 o tratamento dos riscos identificados e quantificados é realizado em uma fase posterior e torna-se cíclico considerando a eficiência de sua ação.

Figura 6 – Processo de gerenciamento de riscos conforme ISO 30001:2009



Fonte: Adaptado de International Standards Organization (2009).

A figura 6 apresenta a condição de gerenciamento de riscos com uma visão estratégica e que prioriza a prevenção e definição prévia dos riscos. Uma vez que os riscos são oriundos de incertezas e de que as mesmas podem mudar a cada instante é interessante que o processo seja ágil e apto a mudanças e, segundo a própria imagem acima, que sejam comunicados e consultados os *stakeholders* envolvidos ou conhecedores do processo (INTERNATIONAL STANDARDS ORGANISATION, 2009).

Alguns passos são importantes no processo de gestão de riscos sendo, em sua sequência lógica, a identificação dos riscos, avaliação dos mesmos, definição de ações e monitoramento das últimas citadas (DE OLIVEIRA et al., 2017). Este conceito é cíclico e podem ser realizadas ações visando corrigir ou reduzir efeitos indesejáveis.

A definição do contexto, identificação das partes interessadas e a definição de mecanismos de comunicação são elementos formadores da base da gestão de riscos e serão responsáveis por garantir que as etapas a seguir sejam desenvolvidas da forma mais adequada e eficiente (COOPER et al., 2005; DE OLIVEIRA et al., 2017).

a) Identificação do Risco

A identificação dos riscos é a fase inicial do processo e, considerando a informação como uma grande aliada neste processo, quanto melhor a percepção dos riscos maior a eficiência na implementação de projetos e processos (ZWIKAEEL; AHN, 2011). Dessa forma compreende-se que as empresas devem dedicar uma parte de seu processo a aplicação de ferramentas e modelos visando a identificação dos fenômenos e suas possíveis consequências.

b) Análise do Risco

A análise dos riscos no país podem ser qualitativa, quantitativa, comparativa ou empregando análises estatísticas e matemáticas visando, com estes recursos, orientar investidores e permitir um maior planejamento a organização quando movendo-se a este novo mercado (BOUCHET; CLARK; GROSLAMBERT, 2003). A taxonomia por meio de fatores econômicos dos países e seu desenvolvimento tecnológico é uma forma de avaliar o risco de investimento dos países considerando a sua natureza de crescimento e reação econômica e, dessa forma, podendo serem classificados quanto àqueles que possuem risco de alto impacto de investimento, baixo crescimento, alto crescimento ou países estáveis economicamente (COCCIA, 2007).

c) Avaliação do Risco

A avaliação quanto a criticidade dos riscos é importante para a definição de ações e priorização sobre os mesmos. Os riscos políticos, por exemplo, ao serem quantificados devem ser atribuídas avaliações quanto a seus impactos onde, ao influenciar a rede de fornecimento, pode ocasionar em um efeito dominó que afeta a firma e clientes com graves consequências (TAMER CAVUSGIL et al., 2012).

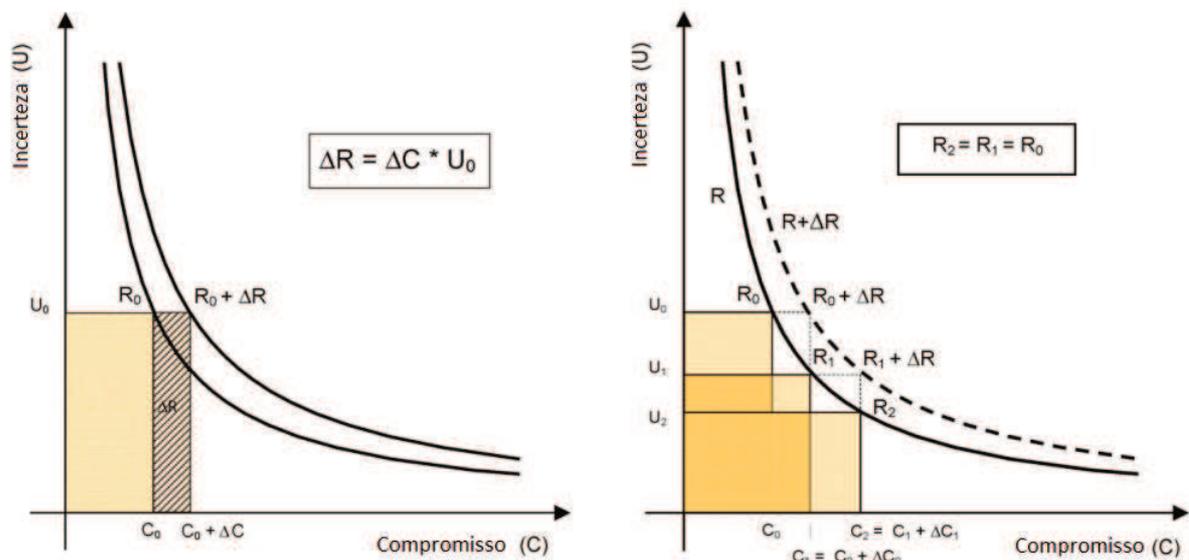
A importância da avaliação é a atribuição de uma importância mensurável aos riscos e seus impactos e, dessa forma, permitir que os mesmos sejam priorizados para a determinação de ações eficazes em relação aos mesmos (PELTIER, 2004).

É interessante que esta etapa fique clara a priorização dos riscos e que sejam garantidas as informações a aplicação de ações e, quando considerando um processo de internacionalização, é possível identificar a situação de risco (R_i) é influenciada pelo compromisso no mercado (C_i) e a incerteza do mercado no qual a firma está entrando (U_i) (FIGUEIRA-DE-LEMOS; JOHANSON; VAHLNE, 2011). A relação é relacionada pela equação:

$$(1) C_i = R_i \times U_i$$

Este modelo, em uma interpretação gráfica representada na Figura 7, chamada pelos autores de *iso-curve risk*, apresenta a variabilidade do risco à medida que ocorre uma alteração no comprometimento, por meio de redução na aplicação de recursos no processo, ou nas incertezas por meio de agentes externos a firma (FIGUEIRA-DE-LEMO; JOHANSON; VAHLNE, 2011).

Figura 7 – Relação entre incertezas e compromisso na internacionalização



Fonte: Adaptado de Figueira-de-Lemos, Johanson e Vahlne (2011).

O compromisso depende de fatores internos a empresa enquanto que as incertezas são referentes aos externos e, dessa forma, o conhecimento adquirido é a chave para a transformação desta curva e o comportamento do fator de risco (FIGUEIRA-DE-LEMO; JOHANSON; VAHLNE, 2011). No exemplo apresentado a esquerda da figura 7, em uma condição de incerteza estável, ocorre o aumento do risco por um acréscimo de comprometimento de recursos da organização enquanto que a figura a direita apresenta uma série de condições onde é mostrada uma estratégia de gestão de riscos que mantém o nível de risco estável ($R_2=R_1=R_3$) empregando ações internas em resposta a fatores de incerteza externa.

Os riscos podem ser classificados por probabilidade e impacto e receber pontuações quanto as mesmas baseando-se em seu comportamento no contexto de análise e, seguindo diferentes métodos, ser empregado em classificações quanto a seu índice de criticidade e prioridade (COOPER et al., 2005).

e) Tratamento do Risco

Uma vez que os riscos de internacionalização são identificados, analisados e avaliados é necessário que sejam definidas ações a serem aplicadas em relação aos mesmos e essas iniciativas podem ser em relação a diversificar, transferir ou mitigar os mesmos (MÜLLNER, 2016) e, em casos que seja possível, eliminar os mesmos.

Quando existem riscos financeiros ao negócio existem ações ligadas diretamente a redução dos mesmos aplicando práticas como *hedging* ou mesmo a definição de restrições de custos, tempo e recursos que são formas mais comuns de amenizar os impactos dos mesmos (MILLER, 1992). Da mesma forma, os riscos na cadeia de suprimentos necessitam atenção pois afetam diretamente as organizações e sua gestão influencia a firma e pode causar danos de maior impacto a empresas que possuem relações internacionais (DE OLIVEIRA et al., 2017).

f) Monitoramento e Revisão

O monitoramento dos riscos é o momento em que as ações implementadas são revisitadas e analisadas quanto a sua eficiência e eficácia, assim como a oportunidade de detectar novos riscos que surgiram durante o ciclo do projeto, processo ou mesmo período de gerenciamento (COOPER et al., 2005). As competências necessárias devem ser empregadas para garantir que esta etapa tenha sucesso e a sua importância é vital a real eficiência do modelo de gestão de riscos definido (COOPER et al., 2005; DE OLIVEIRA et al., 2017; INTERNATIONAL STANDARDS ORGANISATION, 2009).

2.4 Discussão da Teoria

O Quadro 2 apresenta estudos atuais que tratam sobre a internacionalização de empresas e seus possíveis riscos considerando diferentes ambientes econômicos e sociais e, em seus cenários variados, formas de analisar e tratar estas condições. Percebe-se que existe uma maior frequência em estudos sobre empresas multinacionais expandindo-se em mercados emergentes (KEARNEY, 2012b) e uma exploração mais tímida quanto a condição inversa.

Quadro 2 – Quadro síntese de pesquisa

(continua)

Ano	Contexto	Fonte	Síntese	Modo de Entrada	Informações
-----	----------	-------	---------	-----------------	-------------

2017	Empresas multinacionais de países emergentes.	BUCKLEY et al, 2017	Riscos políticos e a propensão de gerentes a aceitar riscos externos (não controláveis) e possuir maior atenção a riscos internos (como perda de propriedade intelectual).	IED	A teoria institucional e as características específicas dos gestores de EMN emergentes quanto a esses riscos por considerar possuir certo conhecimento quanto a esta condição.
1992	Empresas em internacionalização.	MILLER, 1992	Modelo para gerenciar os riscos como resposta as incertezas na internacionalização das empresas.	Não é relacionado a um específico	Respostas financeiras e estratégicas as incertezas na internacionalização.
1997	Empresas em internacionalização.	MADHOK, 1997	Empresas definindo o modo de entrada na busca por menores custos de transação.	Não é relacionado a um específico	Os modos de entrada são definidos para expandir vantagens já existentes em novos mercados ou buscar novas vantagens baseando-se em melhores condições de transação.
2000	Empresas multinacionais	DUNNING, 2000	Aplicação do paradigma eclético em empresas multinacionais que realizam investimento direto e os enquadramentos deste <i>framework</i> quanto as condições de propriedade no estrangeiro quanto a este modo de entrada.	IED	Apresenta o framework do paradigma eclético em empresas multinacionais que realizam investimento direto. Apresenta uma base interessante sobre as empresas multinacionais e sua relação entre dimensão e suas peculiaridades.
2001	PMEs no processo de internacionalização	LU; BEAMISH, 2001	Análise quanto as diferenças entre IDE e exportação de PMEs avaliando as vantagens e desvantagens entre ambos os modos de entrada.	IED e Exportação	Estratégias de exportação indireta com fortalecimento de alianças é um modelo mais adequado a PMEs devido a sua maior segurança.
2004	Empresas nascidas globais.	KNIGHT; CAVUSGIL, 2004	Empresas que já nascem internacionalizadas.	Não é relacionado a um específico	Estratégias de inovação, conhecimento e capacidades são responsáveis pelo nascimento de empresas competitivas já internacionalizadas.
2005	PMEs familiares de países economicamente desenvolvidos (Espanha).	FERNÁNDEZ; NIETO, 2005	Os fatores que influenciam as estratégias de internacionalização de PMEs.	Exportação	As PMEs possuem uma propensão a exportação por ser o processo de internacionalização que menos afeta seus recursos que, comparativamente a empresas maiores, é inferior.
2007	Mercados Emergentes e Desenvolvidos	COCCIA, 2007	Taxonomia de países considerando o seu crescimento econômico e tecnológico.	Não é relacionado a um específico	A classificação dos países quanto a sua economia e tecnologia garantindo aos mesmos os seguintes rótulos: HES - Alta Estabilidade Econômica LEG - Baixo Crescimento Econômico HEG - Alto Crescimento Econômico HCR - Países de Alto Risco
2010	PMEs de países economicamente desenvolvidos (Espanha).	CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2010	Relação do desempenho econômico de PMEs com sua estrutura de recursos intangíveis e financeiros.	Não é relacionado a um específico	A RBV (<i>Resource Based View</i>) apresenta um quadro no qual o nível de experiência internacional influencia indiretamente o crescimento externo e desempenho econômico. Apenas quem transforma a experiência em ativos intangíveis exploráveis conquista reais diferenciais estratégicos e competitivos.
2010	Empresas multinacionais de países emergentes.	GAMMELTOFT et al., 2010	Análise quanto as características e fatores que influenciam as empresas multinacionais emergentes em seu processo de internacionalização.	IED	Empresas emergentes possuem características mais fracas, em relação aquelas de países desenvolvidos, quanto a tecnologia e marca e, devido a esta condição, ainda hoje estão ingressando em uma luta por preço e custo de fabricação.

(conclusão)

Ano	Contexto	Fonte	Síntese	Modo de Entrada	Informações
2010	PMEs de países economicamente desenvolvidos em mercados emergentes.	KUHLMEIER; KNIGHT, 2010	A importância da qualidade dos intermediários e a qualidade desta relação na internacionalização de PMEs.	Não é relacionado a um específico	Devido aos menores recursos das PMEs existe uma propensão das mesmas a realizar a exportação indireta desenvolvendo parceiros no país.
2011	PMEs em internacionalização	LAGHZAQUI, 2011	Internacionalização de PMEs explicada com a visão baseada em recursos e competências.	Não é relacionado a um específico	As PMEs são orientadas ao mercado internacional e definem as suas estratégias baseando-se em seus recursos e capacidades e como as mesmas podem garantir vantagens no cenário global.
2011	Empresas empreendedoras em internacionalização.	LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011	Perfil empreendedor como elemento influenciador na gestão de riscos em empresas em internacionalização.	Não é relacionado a um específico	Os empreendedores são mais propensos a encarar os riscos visando atingir mercados que os demais ainda não alcançaram e, dessa forma, a gestão de riscos destas empresas é menos preocupada em mitigação.
2012	Empresas multinacionais de países desenvolvidos em mercados emergentes.	KEARNEY, 2012	Caracterização e classificação dos mercados emergentes seguindo diferentes critérios.	Não é relacionado a um específico	Entre as classificações do mercado emergente existem classificações por eficiência de mercado, retorno de risco e prêmio de risco.
2012	Empresa global em mercado emergente.	TAMER CAVUSGIL et al., 2012	Riscos exógenos e os prejuízos dos mesmos na cadeia de fornecimento de empresas globalizadas.	Não é relacionado a um específico	A importância da segurança e alinhamento com os fornecedores globais visando garantir a operação mesmo sofrendo com instabilidade e incertezas no país das empresas parceiras.
2014	Empresas de países desenvolvidos em mercados emergentes.	PAVLOVICH et al, 2014	Parcerias com empresas locais diminuem os custos decorrentes do estrangeiro, porém podem ampliar os riscos de vido a lacunas institucionais.	Joint venture	A integridade e ética de parceiras pode prejudicar a legitimidade da empresa multinacional, por aceitação social e legal, em modelo de Joint Venture devido a lacunas institucionais existentes no país hospedeiro.
2015	Internacionalização de empresas indiferente de seu porte ou mercado alvo.	CUERVO-CAZURRA et al 2015	Motivos que levam as empresas a buscar a sua internacionalização sendo classificados em vender mais, comprar melhor, upgrade ou fuga.	Não é relacionado a um específico	Os motivos podem ser econômicos explorando recursos existentes ou buscando novos recursos, ou psicológicos, buscando melhores condições em um novo país ou evitando a pobreza do país de origem.

2015	Os países emergentes: Brasil, Polônia e Rússia	PUFFER, 2015	Comparativo considerando as instituições de cada país e os efeitos das mesmas na internacionalização das empresas.	Não é relacionado a um específico	Teoria Institucional
2016	Mercados Emergentes	ROTTIG, 2016	Efeitos de problemas institucionais de países emergentes em empresas multinacionais	Não é relacionado a um específico	Mercados Emergentes e seus Riscos Institucionais (Teoria Institucional)
2016	Gestão de riscos na internacionalização de PMEs.	BRUSTBAUER, 2016	As estratégias de gestão de riscos empreendedores em PMEs	Não é relacionado a um específico	Gestão de riscos que podem ser mais defensivos (passivos) ou ofensivos (ativos) dependendo de características como tamanho da empresa, filiação e influência do proprietário.
2016	Empresas em internacionalização.	MÜLLNER, 2016	Os riscos de internacionalização quando o modo de entrada é IED.	IED	Os riscos exógenos dependem do modo de entrada e, para IED, destacam-se: País - Macroeconomia, Social, Econômico, Político, Regulatório, Cultural, Dívida Externa, Taxa de Câmbio e Risco Político. Indústria - Substituição, Preço de Mercado, Competição e Regulação da Indústria. Investimento - Construção, Parceiros, Suprimentos, Tecnologia, Financiamento e Operação.
2017	Cadeias de Suprimentos de empresas indiferente de sua dimensão ou localidade.	DE OLIVEIRA et al., 2017	Gestão de riscos nos processos envolvendo a rede de fornecedores aplicando a ISO 3001.	Não é relacionado a um específico	Gestão de riscos na cadeia de suprimentos baseando-se na ISO 30001 seguindo os passos de identificação, análise, ação e monitoramento e aplicando a priorização por AHP (Processo Hierárquico Analítico).
2017	PMEs em internacionalização	KUMAR, 2017	PMEs e suas dificuldades em desenvolver-se no cenário global apesar de sua grande importância nos países desenvolvidos e emergentes.	Não é relacionado a um específico	As PMEs são responsáveis por boa parte dos empregos e boa parte do PIB mundial, porém possuem dificuldade de acesso a financiamentos, eletricidade, competitividade, mão-de-obra qualificada, acesso a mercado e a um ambiente institucionalizado.
2017	Empresas em internacionalização.	GIAMBONA; GRAHAM; HARVEY, 2017	Empresas com gerentes com aversão a riscos tendem a evitar investimentos em países com instabilidade política.	IED	A tendência a evitar riscos políticos está ligada a problemas de agência que existam na organização.
2017	Internacionalização de empresas seguindo o modelo de Uppsala	CLARKE & LIESCH, 2017	Avaliação do comportamento das organizações quanto a riscos considerando a propensão das organizações aos riscos e ações quando os mesmos deixam de ser toleráveis.	Não é relacionado a um específico	Modelo Uppsala e Estratégias Emergentes "wait-and-see".
2017	Empresas multinacionais de países emergentes.	BUCKLEY et al, 2017	Riscos políticos e a propensão de gerentes a aceitar riscos externos (não controláveis) e possuir maior atenção a riscos internos (como perda de propriedade intelectual).	IED	A teoria institucional e as características específicas dos gestores de EMN emergentes quanto a esses riscos por considerar possuir certo conhecimento quanto a esta condição.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma avaliação resumida das principais obras avaliadas nesta revisão teórica seguem listados no quadro 2 e são elementos formadores da estrutura base para a avaliação deste estudo. A literatura apresentada neste quadro caracteriza o construto da gestão de riscos na internacionalização de PMEs, que está inserido nos diferentes trabalhos na forma como as organizações e a gestão comportam-se quando em projetos de expansão global em novos mercados.

A fundamentação teórica analisada, na presente revisão de literatura, visa garantir o conhecimento das disciplinas necessárias a facilitar a busca por questões que direcionem o modelo e as ferramentas de pesquisa, assim como garantir que os dados obtidos sejam correlacionados adequadamente. Um método coerente com a questão de pesquisa deve ser empregado baseando-se nas necessidades do estudo assim como compreendendo etapas que guiem o desenvolvimento e execução do projeto.

3 MÉTODO

O método aplicado no presente trabalho é baseado nas necessidades detectadas durante o desenvolvimento do projeto de pesquisa e dos elementos necessários para sustentar sua concepção e desenvolvimento. Algumas etapas de análise, avaliando o problema e os objetivos principais, foram importantes para a definição de um conjunto de práticas de pesquisa que puderam suportar todas as atividades e entregas.

O primeiro questionamento realizado está relacionado ao fenômeno da gestão de riscos cujo interesse é despertado neste projeto e que se apresenta como um pano de fundo ao seu objetivo geral. A compreensão de como ocorre este gerenciamento em PMEs brasileiras, do RS, durante a sua internacionalização completa a principal necessidade deste estudo.

Assim, neste capítulo é apresentada a metodologia que foi empregada para atender as necessidades desta pesquisa seguindo desde o seu delineamento até a fase final de avaliação de dados e fechamento. A fase de metodologia é uma atividade de destaque neste trabalho que visou garantir que os resultados propostos sejam alcançados da melhor forma possível.

3.1 Delineamento de Pesquisa

Para atender aos objetivos desejados e alcançar as informações necessárias para tal foi necessário identificar, compreender e analisar profundamente os fenômenos por meio de estudos teóricos e entrevistas com gestores de PMEs que passaram por projetos de internacionalização indiferente do resultado do mesmo. Acessar a experiência vivenciada pelos profissionais que foram submetidos a este fenômeno foi importante para que, baseando-se em seus relatos, fosse possível gerar um paralelo entre a prática, os sentimentos e a fundamentação teórica.

Uma vez que analisar como ocorre a gestão dos riscos na internacionalização de PMEs foi o motivo de realizar este projeto, é compreensível que fossem empregadas metodologias que permitissem atender ao mesmo. Dessa forma foi realizado aqui o emprego de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, empregando estudo de múltiplos casos, entrevista semiestruturada, análise de dados e, visando o fechamento do estudo, análise de conteúdo das informações levantadas.

A pesquisa qualitativa possui uma função crucial no universo acadêmico e nos estudos corporativos uma vez que, baseando-se em observações e constatações mais abrangentes e detalhistas, é capaz de permitir ao pesquisados a identificação de contextos de forma apurada e, por consequência, possuir uma melhor percepção dos fenômenos observados (MILES; HUBERMAN, 2013).

Considerando a natureza das pesquisas qualitativas e os diferentes métodos desenvolvidos dentro de sua esfera, este modelo tem sido cada vez melhor aceito pelas pesquisas científicas ligadas a escola da administração e, mais precisamente, para aquelas voltadas ao mundo dos negócios (MILES; HUBERMAN, 2013). Dentro deste universo existem estratégias quanto a forma de realizar a pesquisa e, considerando uma análise qualitativa, destacam-se a pesquisa narrativa, fenomenológica, etnográfica, fundamentada em dados (*grounded theory*) e o estudo de caso e, considerando a complexidade e necessidade da pesquisa, podem ser realizadas de forma isolada ou mista com modelos quantitativos (CRESWELL, 2009).

A presente pesquisa foi qualitativa e baseada nos fenômenos culturais a serem percebidos em gestores de empresas, de pequeno e médio porte, do estado do Rio Grande do Sul. A abordagem que foi empregada é um estudo de múltiplos casos, baseando-se em empresas que passaram pela internacionalização, com ou sem sucesso, considerando o emprego de entrevistas semiestruturadas aos gestores que viveram essa experiência.

Uma vez que a proposta deste trabalho não apresentou grande concentração de produção científica existente, foi aplicado o caráter exploratório que visa suprir disciplinas e áreas de conhecimento que possuam este tipo de *gap* (VERGARA, 2009). O complemento a esta necessidade foi também suprido pela ferramenta de entrevista semiestruturada que visou garantir as respostas as questões empregadas orientando-se aos principais objetivos de pesquisa.

Considerando que este trabalho apresenta uma relação complexa entre o contexto e a realidade, por existirem muitos fatores a serem abordados, foi empregado, por sua flexibilidade e aderência a proposta, o estudo de casos múltiplos. Este tipo de estudo possui como característica, segundo Yin (2010), à capacidade de relacionar contextos contemporâneos com a vida real e, dessa forma, atendeu à necessidade e as peculiaridades da presente proposta.

3.2 Definição das Unidades de Análise e Sujeitos da Pesquisa

Para o atingimento dos objetivos do presente estudo foram analisadas PMEs brasileiras, do estado do Rio Grande do Sul, que possuem movimentos de internacionalização executados, com ou sem sucesso, em suas relações técnicas e comerciais e que operam desde exportação até investimento direto. Esta experiência internacional não está atrelada diretamente a um modo de entrada ou país específico, porém, em suas características gerais, foram consideradas firmas que realizaram este projeto em países desenvolvidos da América do Norte e Europa.

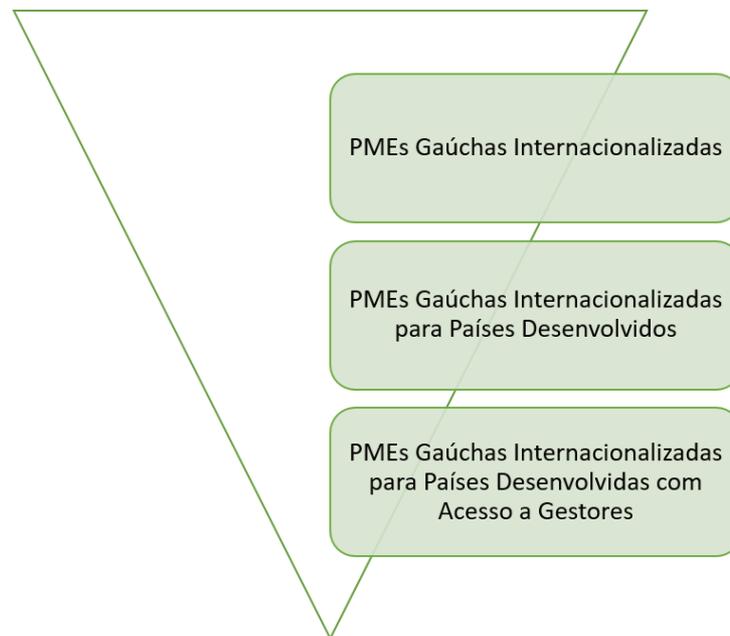
Estas organizações em evolução de mercado podem ser classificadas quanto a sua dimensão de diferentes formas considerando os órgãos que avaliam e os objetivos dos mesmos. O MDIC e o SEBRAE enquadram como média empresa as indústrias que possuem até 199 e 499 profissionais, respectivamente, e o *International Finance Corporation* (IFC) com 249 e, dessa forma, existe coerência em aplicar o primeiro critério citado como o parâmetro de classificação neste estudo por proximidade aos padrões internacionais (IFC, 2017; MDIC, 2017; SEBRAE, 2014).

Esses critérios de classificação, quanto ao porte das firmas, variam considerando desde faturamento como número de empregados sendo, este último, empregado de forma mais frequente por considerar as modificações da estrutura organizacional da empresa como um indicador sinérgico com o crescimento da mesma (DRUCKER, 1954). Dessa forma, para o presente estudo, foi considerado o critério do SEBRAE que é coerente ao estudo proposto por atender as empresas brasileiras e, por elaboração conjunta desta legislação, compreender também a resolução GMC Nº 90/93 e Nº 59/98 que definem os critérios de classificação para aquelas pertencentes ao Mercosul (MDIC, 2018b; SEBRAE, 2014).

As empresas foram pesquisadas em ferramentas de busca, assim como em artigos e sites específicos de firmas no perfil estudado, e nas bases de dados de órgãos brasileiros relacionados a internacionalização, como a Apex e MDIC (MDIC, 2019) para organizações exportadoras e importadoras. Após a extração de uma lista de empresas internacionalizadas, baseando-se nas pesquisas aqui descritas, foram determinados filtros visando aquelas que possuem produtos e serviços de maior complexidade e tecnologia, chegando a uma relação de 437 firmas passíveis de receberem uma análise mais aprofundada, conforme verificado na Figura 8.

Após a elaboração desta primeira lista foram verificadas as empresas que atendem ao critério de possuírem operação em países desenvolvidos da Europa ou Estados Unidos e, para realizar esta avaliação, foi necessária uma análise em *website* e contato com profissionais da gestão das empresas de forma pontual e considerando as relações de *networking* do pesquisador. Conforme demonstrado na figura 8, esta foi a segunda etapa de afinamento do mapeamento e, após a mesma, foram executadas pesquisas quanto a outras PMEs em internacionalização com produtos complexos ou de prestação de serviços em linhas de maior tecnologia, reduzindo a relação para 12 companhias.

Figura 8 – Fluxo dos critérios de amostragem



Fonte: Elaborado pelo autor.

As 12 PMEs, definidas na segunda etapa do funil, foram selecionadas visando evitar empresas exportadoras de *commodities* e operações que fugissem do perfil desejado de países de entrada. Seguindo a proposta da figura 8, por fim, foram contatados os gestores responsáveis pela internacionalização das empresas e analisado o acesso aos mesmos e às suas equipes e, neste último momento de seleção, foram obtidas 6 firmas nas quais foi possível realizar as entrevistas com os principais atores necessários a presente análise.

Estas empresas, considerando as dimensões e características apresentadas, deviam ser da indústria de bens de consumo, bens intermediários ou serviços, e os atores que foram entrevistados, os gestores, diretores e tomadores de decisão das mesmas. Foi importante que os sujeitos que respondessem pelas firmas selecionadas possuam um profundo nível de envolvimento na organização e no tema proposto (GIL, 2008).

A pesquisa foi concentrada em um conjunto de 6 empresas que atendem a todos os requisitos aqui apresentados e que foram acessíveis para realizar o método aqui proposto. Conforme pode ser percebido no Quadro 3, as empresas analisadas possuem algumas particularidades e, considerando os critérios de pesquisa, todas atendem plenamente os requisitos e, uma vez que as empresas foram mantidas em anonimato, elas foram identificadas como, por exemplo, “Empresa A” e o gestor entrevistado como “Gestor Empresa A”, sendo o mesmo realizado nas seis firmas considerando identificações de A a F.

Quadro 3 – Perfil das empresas analisadas

Empresa	Ano de Fundação	Nº de Funcionários	Mercados de Atuação	Gestor	Idade
Empresa A	2003	75	Brasil, América do Norte, Oceania e Oriente Médio	Gestor Empresa A	34 anos
Empresa B	2003	250	Brasil, África do Sul, Europa, Arábia Saudita, América do Sul, Oceania, América do Norte, China e Índia	Gestor Empresa B	53 anos
Empresa C	1945	250	Brasil, América do Sul, América do Norte, Europa e Índia	Gestor Empresa C	47 anos
Empresa D	2006	20	Brasil e Europa	Gestor Empresa D	37 anos
Empresa E	2009	20	Brasil e América do Norte	Gestor Empresa E	56 anos
Empresa F	2008	39	Brasil e Europa	Gestor Empresa F	38 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o critério adotado e apresentado no quadro 3, as empresas possuem entre 19 e 499 profissionais e são classificadas como PMEs, oriundas de países emergentes. A atual presença das mesmas em mercados externos visa compreender o nível de internacionalização atual das mesmas e, no capítulo de resultados, é melhor

apresentada a implementação deste projeto e as particularidades de cada organização.

Esta seleção das PMEs a serem entrevistadas foi considerando o histórico da internacionalização e vislumbrando projetos mais recentes em países da Europa ou nos Estados Unidos sendo, neste caso, ignorados casos de internacionalização em outros países ou mercados que fossem muito diferentes destes. O acesso aos gestores que realmente participaram do movimento de expansão de mercado foi de extrema importância e acabou sendo um fator limitante a muitas das possíveis candidatas a pesquisa.

No final desta seleção ficaram os sujeitos que, além de atender aos critérios acima, apresentaram conhecimento sobre a internacionalização da empresa e seu funcionamento. Os entrevistados apresentaram respostas coerentes com o contexto de pesquisa e com um bom nível de correlação ao construto e aos objetivos da mesma, por se tratarem de gestores que participaram ativamente do planejamento e possuem pleno conhecimento dos impactos durante a execução do projeto relacionado a este trabalho.

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados é a etapa da pesquisa onde foram empregadas as ferramentas e mecanismos definidos afim de obter os resultados necessários ao atendimento dos objetivos. Considerando a estratégia de estudo de casos múltiplos em PMEs, foram empregadas entrevistas informais, com múltiplas fontes de evidência dentro dessas empresas, e entrevistas semiestruturadas com os principais gestores das mesmas visando a possibilidade de realizar a triangulação dos dados.

Para este estudo de casos múltiplos foi elaborado um protocolo que garante o direcionamento da pesquisa e, apesar de sua flexibilidade, orientou o desenvolvimento da mesma e garantiu a confiabilidade a este processo (YIN, 2010). Dentro deste modelo de estudo, a entrevista semiestruturada teve de ser empregada nas fontes de evidência (GIL, 2008), e estas personificadas nos gestores das organizações.

As questões norteadoras para este trabalho foram baseadas nos principais tópicos abordados que englobam o tema da presente pesquisa e subsidiaram a compreensão dos fenômenos relacionados a mesma. Visando que as questões

apresentaram uma forte correlação com os objetivos específicos, os mesmos são apresentados no Quadro 4 acompanhando estas para facilitar a sua compreensão.

Quadro 4 – Questões norteadoras de pesquisa

(continua)

Tópico	Questões Norteadoras	Objetivos Relacionado	Referências Bibliográficas
Estratégias de Internacionalização de Empresas	<p>1. Como foi decidido executar um projeto de internacionalização da empresa?</p> <p>2. Qual foi o modo de entrada escolhido pela empresa?</p> <p>3. Como foi realizado o planejamento deste projeto?</p>	Mapear PMEs brasileiras do RS internacionalizadas	(VERNON, 1966); (JOHANSON; VAHLNE, 1977a); (DUNNING, 2016); (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004); (CUERVO-CAZURRA; NARULA; UN, 2015); (BUCKLEY; CASSON, 1998); (MADHOK, 1997); (DUNNING, 2000); (LAGHZAoui, 2011); (HITT; HOSKISSON; KIM, 1997); (LAGHZAoui, 2011); (RUZZIER; HISRICH; ANTONCIC, 2006); (CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2010); (VAHLNE; JOHANSON, 2017); (KUHLMIEIER; KNIGHT, 2010); (ZWIKAEL; AHN, 2011); (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001); (ROOT, 1994); (BELLO; CHELARIU; ZHANG, 2003); (LU; BEAMISH, 2001); (KOTABE; HELSEN, 1998); (PAVLOVICH; SINHA; RODRIGUES, 2016); (ZAHEER, 1995); (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008); (GAMMELTOFT; FILATOTCHEV; HOBDARI, 2012); (ZAHEER; MOSAKOWSKI, 1997); (JOHANSON; VAHLNE, 2009); (OVIATT; MCDUGALL, 2005); (JONES; COVIELLO, 2005).
Riscos nos Negócios Internacionais	<p>4. Quais foram os riscos identificados antes do projeto ser executado?</p> <p>5. Quais foram os maiores problemas encontrados pela organização durante a execução do projeto de internacionalização?</p>	Descrever os riscos enfrentados pelas PMEs de países emergentes em sua internacionalização	(AGGARWAL et al., 2011); (KEARNEY, 2012b); (JOHANSON; VAHLNE, 1977b, 2006); (MILLER, 1992); (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011); (M. REEVES; L. PUESCHEL, 2015); (ZWIKAEL; AHN, 2011); (BOUCHET; CLARK; GROSLAMBERT, 2003); (GIAMBONA; GRAHAM; HARVEY, 2017); (PAVLOVICH et al. 2014); (GAMMELTOFT; FILATOTCHEV; HOBDARI, 2012); (PAVLOVICH; SINHA; RODRIGUES, 2016); (MÜLLNER, 2016); (PUFFER; MCCARTHY; JAEGER, 2016); (M. REEVES; L. PUESCHEL, 2015); (GIAMBONA; GRAHAM; HARVEY, 2017).

(conclusão)

Tópico	Questões Norteadoras	Objetivos Relacionado	Referências Bibliográficas
Gerenciamento de Riscos na Internacionalização de Empresas	6. Como a empresa identificou os riscos na sua internacionalização? 7. Como a empresa se preparou para os riscos na sua internacionalização? 8. Ocorreram problemas não previstos durante a sua internacionalização? 9. Como a empresa reagiu aos problemas imprevistos que ocorreram? 10. Ocorreram problemas previstos durante a sua internacionalização? 11. Como a empresa reagiu aos problemas previstos que ocorreram?	Identificar ações em relação aos riscos internacionais adotados pelas PMEs brasileiras do RS	(KNIGHT; CAVUSGIL, 2004); (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011); (KEARNEY, 2012b); (CLARKE; LIESCH, 2017); (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011); (BRUSTBAUER, 2016); (COOPER et al., 2005); (DE OLIVEIRA et al., 2017); (INTERNATIONAL STANDARDS ORGANISATION, 2009); (ZWIKAEI; AHN, 2011); (BOUCHET; CLARK; GROSLAMBERT, 2003); (COCCIA, 2007); (TAMER CAVUSGIL et al., 2012); (PELTIER, 2004); (FIGUEIRA-DE-LEMO; JOHANSON; VAHLNE, 2011); (MÜLLNER, 2016); (MILLER, 1992).
Discussão Geral	12. O que deu certo na sua internacionalização? 13. O que deu errado na sua internacionalização? 14. O que deveria ter sido realizado de forma diferente na sua internacionalização?	Sugerir um conjunto de práticas para mitigar os riscos de internacionalização de PMEs de países emergentes	(KNIGHT; CAVUSGIL, 2004); (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011); (KEARNEY, 2012b); (CLARKE; LIESCH, 2017); (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011); (BRUSTBAUER, 2016); (COOPER et al., 2005); (DE OLIVEIRA et al., 2017); (INTERNATIONAL STANDARDS ORGANISATION, 2009); (ZWIKAEI; AHN, 2011); (BOUCHET; CLARK; GROSLAMBERT, 2003); (COCCIA, 2007); (TAMER CAVUSGIL et al., 2012); (PELTIER, 2004); (FIGUEIRA-DE-LEMO; JOHANSON; VAHLNE, 2011); (MÜLLNER, 2016); (MILLER, 1992).

Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme a relação verificada no quadro 4, existe uma lógica construtiva nos questionamentos que direcionam a pesquisa em um fluxo de direcionamento aos objetivos do presente trabalho e, como fechamento das respostas, garantem artifícios para fortalecer o debate quanto a principal questão desta pesquisa.

As entrevistas tiveram duração de 17 a 29 minutos e foram realizadas com os gestores envolvidos na internacionalização das PMEs empregando um questionário semiestruturado e aplicando técnicas de entrevista conforme roteiro de entrevista (Apêndice 1). A realização das mesmas foi presencial em dois casos e pelo Skype nos demais sendo, em todos os casos, gravadas e transcritas considerando a autorização dos envolvidos e o anonimato das empresas.

As fontes de evidência que foram empregadas neste estudo foram a análise documental, baseando-se em sites e documentos disponibilizados pelas empresas, e a observação do comportamento do entrevistado, presencial ou empregando a câmera para casos de entrevista remota, conforme procedimento de pesquisa adotado (YIN, 2010). A análise documental foi realizada em sites de notícias, site da empresa, vídeos e demais arquivos disponibilizados pelos gestores, e visa preencher e permitir a correlação das informações obtidas na entrevista com o real e o presente na literatura enquanto que, a observação realizada, contribuiu inserindo o sentimento e a experiência do pesquisador e permitiu empregar argumentos, dentro do roteiro semiestruturado, para esclarecer alguns aspectos que poderiam passar despercebidos ou sem a atenção necessária.

Como resultado desta etapa de coleta e organização das informações, foi possível realizar a triangulação dos dados coletados de forma coerente e orientada à resultados e seguir uma sequência durante a sua realização de forma a conduzir o entrevistado, com o mínimo de influência direta em suas respostas, ao propósito e objetivos da pesquisa aqui apresentada, conforme pode ser observado no Quadro 5.

Quadro 5 – Estratégia de condução da entrevista

(continua)

	Passos Necessários	Descrição
DECISÃO	Propósito	<p>Problema de Pesquisa:</p> <p>Como as PMEs brasileiras do Rio Grande do Sul gerenciam os riscos na sua internacionalização?</p> <p>Objetivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe uma estratégia para internacionalização? 2. Existem riscos conhecidos na internacionalização? 3. Existem estratégias para gestão de riscos? 4. Aplicação de estratégias gerou resultados? <p>Dimensão:</p> <p>6 PMEs do Rio Grande do Sul</p>
	Entrevistados	Gestores responsáveis pela internacionalização da empresa
	Meio de Comunicação	<p>Tipo:</p> <p>Entrevista oral e gravada com consentimento do entrevistado</p> <p>Local:</p> <p>A ser definido pelo entrevistado ou sala virtual via Skype</p> <p>Agenda:</p> <p>Individual a escolha do entrevistado</p>
	Duração da Entrevista	15 a 30 minutos

(conclusão)

	Passos Necessários	Descrição
DESENVOLVIMENTO	Entrevista	Variáveis estudadas: Estratégia de internacionalização Riscos na internacionalização Gestão de riscos na internacionalização
	Agenda da Entrevista	Apresentar o Projeto de Pesquisa Decidir agenda e tempo com o entrevistado
REALIZAÇÃO	Observações e critérios	Fatores a serem considerados: Humor do entrevistado Contradições do entrevistado Linguagem não verbal Ambiente da entrevista
	Aspectos formais	Apresentação: Criar um ambiente descontraído, mostrando gentileza para com o entrevistado Manter o profissionalismo e objetividade Esclarecer qualquer dúvida do entrevistado Descrever sucintamente o projeto de pesquisa

Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme apresentado no quadro 5, foram aplicadas técnicas visando garantir que a entrevista fosse conduzida, com baixa interferência, e que garantisse um direcionamento adequado a entrevista. Considerando que os entrevistados são gestores de empresas em grande atividade, principalmente neste ano de aquecimento econômico, as oportunidades foram valorizadas e o tempo dos mesmos precisou ser bastante otimizado.

3.4 Análise de Conteúdo

Os dados obtidos e organizados na fase de coleta foram analisados de forma a garantir que o atendimento aos objetivos ocorresse de forma orientada ao problema de pesquisa. Definir um padrão de análise qualitativa não é uma tarefa fácil pois as informações surgem durante o processo e devem ser relacionadas com aquelas obtidas durante o mesmo (GIL, 2008) e, visando esta dificuldade, foi definido um

procedimento que fosse capaz de absorver e reduzir os impactos desta dinâmica de pesquisa.

Para atender a necessidade da pesquisa foi proposto aqui o emprego da análise de conteúdo buscando, entre outros aspectos, as categorias e palavras-chave determinadas na elaboração do protocolo de pesquisa e, durante o processo, agregadas novas realidades detectadas e identificadas as expressões emergentes. O emprego da técnica de análise de conteúdo foi realizado considerando a sua natureza qualitativa e, dessa forma, considerando fortemente o contexto das organizações e as histórias que cercam o tema de pesquisa (VERGARA, 2009).

Este tipo de análise pode ser orientado visando atender diferentes formas de questionamento para atender a objetivos de pesquisa (MORAES, 1999) e, nesse caso, ele foi aplicado para identificar o que está sendo empregado pelas organizações e, dessa forma, auxiliar na busca pelas respostas a questão de pesquisa.

A análise de conteúdo é baseada em um procedimento que segue etapas distintas e importantes, sendo elas a pré-análise, exploração do material e tratamento de resultados, sendo nesta mesma etapa realizada a interpretação e inferência (BARDIN L, 2009; CAREGNATO; MUTTI, 2007). Os próximos capítulos descrevem estas diferentes formas de organização, tratamento e interpretação dos dados que foram empregadas orientadas pelos objetivos desta pesquisa e permitiram o atingimento dos resultados de forma satisfatória.

3.4.1 Pré-Análise

A primeira etapa realizada foi a pré-análise, onde foi executada a leitura flutuante das entrevistas transcritas e a correlação das mesmas com os documentos teóricos estudados na revisão da literatura e sintetizados no presente estudo, esta primeira fase é caracterizada pela organização dos documentos e das mensagens (FRANCO, 2012). A escolha dos documentos foi realizada a *priori*, considerando o questionário aplicado aos gestores das PMEs e a transcrição de suas respostas, estes documentos consistem na estrutura avaliada no procedimento de análise, dessa forma, caracterizam o *corpus*.

Conforme Flick (2009), na análise de conteúdo é interessante a análise textual, indiferente da sua origem e natureza, e pode-se considerar, desta forma, as transcrições das entrevistas semiestruturadas como o *corpus* a ser estudado neste

caso. Este *corpus* é formado pelos documentos que serão submetidos aos procedimentos analíticos e, para tal, devem atender a regras de exaustividade, representatividade e homogeneidade (BARDIN L, 2009; FRANCO, 2012).

Como saída desta etapa da análise foram organizadas as entrevistas com os principais gestores das PMEs analisadas, avaliada a real participação dos mesmos na internacionalização das respectivas empresas que representavam, e transcritas afim de gerar uma base para os demais passos deste procedimento de análise. Foram consideradas as hipóteses baseando-se na revisão bibliográfica e nos elementos presentes no Quadro 3 e definidas algumas palavras-chave como indicadores a serem identificados, que são melhores apresentados no Quadro 5. No próximo tópico é avaliada a forma como este elemento foi categorizado e explorado.

3.4.2 Exploração do Material

A exploração é a etapa onde ocorre a codificação, a classificação e a categorização dos dados para que seja permitida a análise do corpus (BARDIN L, 2009). Uma vez que foram definidos os elementos da pré-análise *a priori* e os mesmos relacionados aos objetivos de pesquisa e a estrutura de literatura sintetizada, foram definidas categorias a incorporarem o procedimento analítico.

No Quadro 6 são apresentadas as categorias, e a relação das mesmas com os objetivos de pesquisas, e algumas palavras-chave que serviram para orientar a interpretação da base de dados e garantir a validação da real relevância das informações transcritas. As categorias foram definidas empregando o conhecimento adquirido na fundamentação teórica e na análise prévia do material transcrito e, após esta definição, foram relacionadas palavras-chave percebidas no discurso dos gestores entrevistados.

Objetivo	Categoria	Palavras-chave
Mapear PMEs brasileiras do RS internacionalizadas	Motivação para Internacionalização	experiência internacional, novos mercados, custo Brasil.
	Modo de Entrada	<i>Born Global</i> , exportamos, exportação, exportar.
Descrever os riscos enfrentados pelas PMEs de países emergentes em sua internacionalização	Riscos Econômicos	questão econômica, investimentos, inadimplência, custo, instabilidade.
	Riscos Políticos	flutuação cambial, política, taxa de câmbio, isenção de impostos, isenções, variação cambial, REINTEGRA, impostos.
	Riscos Institucionais	norma, especificações próprias, FBI, legal, rede de relacionamentos.
	Riscos de Produto	produto, qualidade, características, multi-idiomas, tecnologia, cliente, concorrentes, provar, exigente, padrão exportação, refugo, defeito.
	Riscos Comerciais	vender, vendia.
	Riscos de Recursos	capital de giro, pessoas competentes, capacidade.
Identificar ações em relação aos riscos internacionais adotadas pelas PMEs brasileiras	Estratégias de Gestão de Riscos	parceiros estratégicos, controle, serviço recorrente, projeto, matriz de risco, calculou, quantificou, instintivo, análise, gradativamente, expertise, programas de exportação, valor agregado, <i>brainstorm</i> , planejamento estratégico, diferenciais, forças, fraquezas, ferramenta, informações, experiência, tentativa, erro, mapeou, balança natural, <i>hedge</i> , equilíbrio, eventos, credibilidade, feira, expor, convênio.
	Planos de Contingência e Reação	previmos, recursos próprios, trocar produto, não-qualidade, margem, migrar, imprevistos, rápidas.
Sugerir um conjunto de práticas para mitigar os riscos de internacionalização de PMEs de países emergentes	Melhores Práticas	conhecido, respaldo, impor, aprendizado, diagnóstico, flexível, melhorou no padrão, ações estratégicas, distribuidores menores, estuda antes, congressos, fidelidade, indústria semelhante, plataforma única.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma vez que as categorias foram definidas *a priori* e considerando a literatura foi percebido que algumas delas acabaram não sendo atendidas e, dessa forma, desconsideradas como elementos enriquecedores do estudo. Considerando a presente afirmação foram ignorados os riscos sociais e riscos naturais, que estavam presentes na literatura visitada no capítulo 2, e que se acreditava serem relacionados as hipóteses deste estudo.

Durante a fase de exploração do material foram identificadas categorias emergentes, ou *a posteriori* (BARDIN L, 2009; CAREGNATO; MUTTI, 2007), que surgiram após a pré-análise no conteúdo da fala dos entrevistados, sendo relacionadas ao segundo objetivo apresentado no quadro 6. Estas categorias são apresentadas no Quadro 7 e não foram mapeadas inicialmente por não estarem explícitas na literatura analisada e, durante a análise, percebidas como relevantes a serem caracterizadas inicialmente.

Quadro 7 – Categorias emergentes de análise

Objetivo	Categoria	Palavra-chave
Descrever os riscos enfrentados pelas PMEs de países emergentes em sua internacionalização	Riscos de Parcerias	parceiro, representar, parceiro ideal, distribuir, sócio, representante.
	Riscos de Comunicação	visite, veja, disponível, distância.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As categorias de Riscos de Comunicação e Riscos de Parcerias foram detectadas durante o procedimento de exploração e contribuíram para o enriquecimento da caracterização de resultados. Estes riscos surgiram de forma bastante característica no discurso dos gestores e não puderam ser ignorados por tratarem de elementos enriquecedores para esta pesquisa.

Uma vez que foram definidas as condições de exploração do material e as regras para a aplicação do procedimento de análise, o próximo tópico trata do tratamento dos dados levantados. A próxima etapa é relacionada a análise reflexiva e intuitiva do pesquisador, assim como o momento de sua avaliação crítica do conteúdo (BARDIN L, 2009; CAREGNATO; MUTTI, 2007).

3.4.3 Tratamento dos Dados

No tratamento de dados é realizada a sintetização de todo o conteúdo e o momento em que as informações são destacadas, assim como interpretações inferenciais do autor são permitidas (BARDIN L, 2009). O capítulo apresenta um esclarecimento quanto a forma como os resultados foram tratados e a lógica de trabalho empregada neste estudo que permitiu que os resultados fossem obtidos e orientados a questão de pesquisa.

O Quadro 8 apresenta uma síntese do método de tratamento de resultados que foi empregado nesta pesquisa. Na mesma está clara a relação entre os objetivos, as categorias, palavra-chave, discurso e referencial teórico, sendo apresentado na mesma um exemplo de fala que foi classificada nas transcrições das entrevistas.

Quadro 8 – Tratamento de resultados

(continua)

Objetivo	Categoria de Análise	Palavra-Chave	Exemplo de discurso	Referencial Teórico
Mapear PMEs brasileiras do RS internacionalizadas	Motivação para Internacionalização	experiência internacional	"[...] eu entrei em 2009, acredito que no primeiro mês a gente já começou a levantar este assunto, o principal proprietário já tinha ido para os Estados Unidos e tentado entrar lá, e como eu já tinha uma experiência internacional e já tinha morado fora agente resolveu abrir uma empresa em 2009 [...]" (Gestor Empresa A).	(VERNON, 1966); (JOHANSON; VAHLNE, 1977a); (DUNNING, 2016); (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004); (CUERVO-CAZURRA; NARULA; UN, 2015); (BUCKLEY; CASSON, 1998); (MADHOK, 1997); (DUNNING, 2000); (LAGHZAOUI, 2011); (HITT; HOSKISSON; KIM, 1997); (LAGHZAOUI, 2011); (RUZZIER; HISRICH; ANTONCIC, 2006); (CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2010); (VAHLNE; JOHANSON, 2017); (KUHLMIEIER; KNIGHT, 2010); (ZWIKAEI; AHN, 2011); (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001); (ROOT, 1994); (BELLO; CHELARIU; ZHANG, 2003); (LU; BEAMISH, 2001); (KOTABE; HELSEN, 1998); (PAVLOVICH; SINHA; RODRIGUES, 2016); (ZAHEER, 1995); (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008); (GAMMELTOFT; FILATOTCHEV; HOBDAI, 2012); (ZAHEER; MOSAKOWSKI, 1997); (JOHANSON; VAHLNE, 2009); (OVIATT; MCDUGALL,
	Modo de Entrada	<i>Born Global</i>	"[...] desde a criação da empresa que nós decidimos o primeiro produto, a gente já decidiu de ser uma empresa global. Tanto que a primeira venda foi uma venda para a Espanha, a primeira nota já é Born Global [...]" (Gestor Empresa B).	

				2005); (JONES; COVIELLO, 2005).
--	--	--	--	---------------------------------

(continuação)

Objetivo	Categoria de Análise	Palavra-Chave	Exemplo de discurso	Referencial Teórico
Descrever os riscos enfrentados pelas PMEs de países emergentes em sua internacionalização	Riscos Econômicos	questão econômica	"[...] <i>questão econômica, de investimento para entrar lá [...]</i> " (Gestor Empresa A).	(AGGARWAL et al., 2011); (KEARNEY, 2012b); (JOHANSON; VAHLNE, 1977b, 2006); (MILLER, 1992); (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011); (M. REEVES; L. PUESCHEL, 2015); (ZWIKAEI; AHN, 2011); (BOUCHET; CLARK; GROSLAMBERT, 2003); (GIAMBONA; GRAHAM; HARVEY, 2017); (PAVLOVICH et al, 2014); (GAMMELTOFT; FILATOTCHEV; HOBDARI, 2012); (PAVLOVICH; SINHA; RODRIGUES, 2016); (MÜLLNER, 2016); (PUFFER; MCCARTHY; JAEGER, 2016); (M. REEVES; L. PUESCHEL, 2015); (GIAMBONA; GRAHAM; HARVEY, 2017); (FAYH,).
	Riscos Políticos	flutuação cambial	"[...] <i>a flutuação cambial, para nós que exportamos é um risco. Se você tem uma política, de daqui um pouco, que quer mais importar e traz uma taxa de câmbio muito baixa, você vai reduzir significativamente a tua margem de lucro [...]</i> " (Gestor Empresa B).	
	Riscos Institucionais	norma	"[...] <i>lá eles utilizam outra norma, outro fornecedor. Daí nós temos de buscar estes catálogo e cliente do meu cliente possui suas especificações próprias [...]</i> " (Gestor Empresa D).	
	Riscos de Produto	qualidade, produto	"[...] <i>no início sempre foi crítico, tivemos de aprimorar a qualidade do produto para viabilizar lá fora. Tanto é que são peças de difícil produção ainda hoje [...]</i> " (Gestor Empresa C).	
	Riscos Comerciais	vender	"[...] <i>nós tivemos de vender Brasil em uma época em que o Brasil não se vendia mais [...]</i> " (Gestor Empresa F).	
	Riscos de Recursos	capital de giro	"[...] <i>o capital de giro que você precisa ter para suportar isso acaba sendo maior [...]</i> " (Gestor Empresa A).	
	Riscos de Parcerias	parceiro	"[...] <i>foi uma oportunidade que apareceu. Eu fiz uma viagem de negócios na Espanha e teve um parceiro que apareceu e disse que estava apto, se montasse a empresa, a nos representar [...]</i> " (Gestor Empresa B)	
	Riscos de Comunicação	visites, disponível	"[...] <i>às vezes tem cliente que quer que tu visites, veja o processo de fabricação e que fique disponível a hora que eles quiserem [...]</i> " (Gestor Empresa D).	
Identificar ações em relação aos riscos internacionais adotadas pelas PMEs brasileiras	Estratégias de Gestão de Riscos	parceiros estratégicos	"[...] <i>o primeiro modo foi através de parcerias para a distribuição, parceiros no sentido de revendedores, parceiros estratégicos para distribuir o produto. Toda a tecnologia, toda a produção, todo o controle era nosso e a gente ia formando os parceiros para fazer a parte comercial, fazer a venda [...]</i> " (Gestor Empresa A)	(KNIGHT; CAVUSGIL, 2004); (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011); (KEARNEY, 2012b); (CLARKE; LIESCH, 2017); (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011); (BRUSTBAUER, 2016); (COOPER et al., 2005); (DE OLIVEIRA et al., 2017); (INTERNATIONAL STANDARDS ORGANISATION, 2009); (ZWIKAEI; AHN, 2011); (BOUCHET; CLARK; GROSLAMBERT, 2003); (COCCIA, 2007); (TAMER
	Planos de Contingência e Reação	previmos, esperávamos	"[...] <i>nós previmos um capital para participação de feiras, eventos e viagens e nós esperávamos um retorno mais cedo, um pouco mais imediato assim, e nós fomos usando até os recursos próprios dos sócios gerados pela própria empresa no Brasil para sustentar a operação lá até que</i>	

			<i>a gente conseguiu achar um parceiro estratégico realmente e fazer esta nova sociedade que a gente tem lá e pegar um aporte maior [...]” (Gestor Empresa A)</i>	CAVUSGIL et al., 2012); (PELTIER, 2004); (FIGUEIRA-DE-LEMOS; JOHANSON; VAHLNE, 2011); (MÜLLNER, 2016); (MILLER, 1992).
--	--	--	---	--

(conclusão)

Objetivo	Categoria de Análise	Palavra-Chave	Exemplo de discurso	Referencial Teórico
Sugerir um conjunto de práticas para mitigar os riscos de internacionalização de PMEs de países emergentes	Melhores Práticas	conhecido, respaldo	<i>“[...] lá é o dinheiro mais disputado do mundo, muito mais do que aqui, aqui você tem muito mais facilidade para colocar o negócio e para esse negócio se impor. Lá tudo é mais difícil, o americano baseia tudo em tradição e score, você tem que ser conhecido, você tem que ter uma mira muito forte, mas sem sombra de dúvida, você tem de ter respaldo, não adianta se impor no mercado sem ter o que oferecer para o americano [...]” (Gestor Empresa E).</i>	(KNIGHT; CAVUSGIL, 2004); (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011); (KEARNEY, 2012b); (CLARKE; LIESCH, 2017); (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011); (BRUSTBAUER, 2016); (COOPER et al., 2005); (DE OLIVEIRA et al., 2017); (INTERNATIONAL STANDARDS ORGANISATION, 2009); (ZWIKAEI; AHN, 2011); (BOUCHET; CLARK; GROSLAMBERT, 2003); (COCCIA, 2007); (TAMER CAVUSGIL et al., 2012); (PELTIER, 2004); (FIGUEIRA-DE-LEMOS; JOHANSON; VAHLNE, 2011); (MÜLLNER, 2016); (MILLER, 1992).

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 8 apresenta os procedimentos aplicados ao tratamento dos dados e que permitiram a obtenção dos resultados da pesquisa. Considerando a análise de conteúdo, como técnica para esta etapa do estudo, foi possível avaliar o material coletado em campo de forma rica e relevante.

O atingimento do objetivo foi possível seguindo o procedimento de análise de dados, considerando a matéria-prima das entrevistas, a análise documental e a triangulação destes dados. A análise de conteúdo, considerando as necessidades apontadas, é o método que melhor atendeu a condição de estudo de caso proposta devido à, segundo Flick (2009), facilitar a comparação entre diferentes casos.

Os resultados obtidos nesta análise estão melhor apresentados no próximo capítulo, onde os mesmos são explorados de forma mais detalhada em cada objetivo de pesquisa e categoria de análise.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Uma vez que já foram apresentados os meios, segue aqui a apresentação da análise realizada de forma a correlacionar os resultados da pesquisa com os elementos da teoria já explorados. Os resultados aqui descritos estão intimamente ligados a questão de pesquisa e suportam as conclusões finais desta obra.

4.1 Mapeamento de PMEs Conforme Critérios de Pesquisa

O mapeamento de empresas foi realizado considerando aquelas classificadas em PMEs e atendendo aos critérios de serem oriundas do Rio Grande do Sul e terem vivenciado a sua internacionalização visando mercados desenvolvidos. Nesta etapa foram identificadas muitas empresas com diferentes modos de entrada e resultados de internacionalização sendo que, atualmente, pode-se identificar um número muito maior daquelas que buscam um modelo inicial de exportação direta o que, segundo o conceito de processo de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977b; VAHLNE; JOHANSON, 2017), seria realmente a etapa inicial no objetivo de ser global.

Como resultado deste mapeamento foi identificada uma quantidade satisfatória de empresas que possuem diferentes modelos de negócios, considerando produtos e serviços, e que possuem interessantes casos de internacionalização em países caracterizados como desenvolvidos e que atendem aos critérios definidos para esta pesquisa. Avaliando criticamente as características das empresas, perfil de gestão das mesmas e histórico de execução deste grande projeto, foram entrevistados seis gestores representando estas organizações que estão identificados no Quadro 9.

Identificação	Segmento	Modo de Entrada	País de Internacionalização	Percentual de Faturamento	Ano
Empresa A	Indústria Eletrônica	Investimento Direto	Estados Unidos da América	25%	2009
Empresa B	Indústria Eletrônica	Exportação	Espanha	9%	2003
Empresa C	Indústria Metalmeccânica	Exportação	Estados Unidos da América	28%	1989
Empresa D	Projetos na Área Industrial	Exportação	Portugal	6%	2018
Empresa E	Projetos na Área Técnica	Investimento Direto	Estados Unidos da América	7%	2016
Empresa F	Projetos na Área Industrial	Investimento Direto	França	32%	2012

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todas as empresas aqui apresentadas enquadram-se nos critérios determinados como PMEs, são de origem no Sul do Brasil e possuem movimentos importantes de internacionalização. No quadro 9 são analisados alguns aspectos importantes, e relevantes a este estudo, que caracterizam as organizações representadas nesta pesquisa.

Um grande cuidado nesta etapa do estudo foi identificar e atingir aos gestores que realmente viveram a internacionalização da empresa e acabaram, devido a este critério, sendo eliminadas muitas amostras que não possuíam o histórico adequado do fenômeno aqui avaliado. Cada empresa foi representada por um gestor, de relevante participação e conhecimento na internacionalização, e identificado baseando-se na descrição das empresas do quadro 3 como, por exemplo, “Gestor Empresa A”.

Os gestores possuem um perfil variado quanto a formações e experiência e, em alguns casos, possuem vínculo societário nas organizações. Durante as entrevistas ficou claro que o *background* dos mesmos representa um diferencial na internacionalização e foi possível traçar um perfil entre administradores e engenheiros, com idade entre 34 e 56 anos e que são, em sua totalidade, representados pelo sexo masculino.

Percebe-se que nestas PMEs o conhecimento tácito, oriundo do *background* dos gestores, é extremamente valorizado e acaba sendo um dos principais agentes

de fomento ao movimento de internacionalização e sendo, desta forma, vinculado a equipe que está à frente do projeto de internacionalização: “[...] eu entrei em 2009, acredito que no primeiro mês a gente já começou a levantar este assunto, o principal proprietário já tinha ido para os Estados Unidos e tentado entrar lá, e como eu já tinha uma experiência internacional e já tinha morado fora agente resolveu abrir uma empresa nos Estados Unidos em 2009 [...]” (Gestor Empresa A). Neste caso, da Empresa A, a vivência do gestor o permitiu ingressar como sócio no novo negócio que visou o mercado norte americano, esta condição também ficou clara nas Empresas B e C, onde a vivência internacional do gestor foi responsável pelo direcionamento inicial do projeto.

Alguns casos, como verificado na Empresa B, o princípio do negócio é baseado em negócios internacionais e, desse forma, a organização já possui um modelo de multinacional desde a sua essência ou, conforme descrito pelo próprio entrevistado, *Born Global*: “[...] desde a criação da empresa que nós decidimos o primeiro produto, a gente já decidiu de ser uma empresa global. Tanto que a primeira venda foi uma venda para a Espanha, a primeira nota já é *Born Global* [...]” (Gestor Empresa B).

A fuga do mercado nacional e das suas dificuldades é um dos motivos mais presentes para a internacionalização, porém, considerando esta pesquisa, apenas a empresa E se justifica desta forma: “[...] liguei para o meu sócio e ele estava cheio de problemas também. E eu falei que estava na hora de começar a abrir alguma coisa lá fora porque o Brasil não vai andar [...]” (Gestor Empresa E). Os demais gestores vincularam a busca de novos mercados e desenvolvimento de tecnologia como os vetores de seu projeto de internacionalização.

Embora o foco da pesquisa não fosse em analisar mais criticamente os modos de entrada, e sim os riscos relativos aos mesmos, foi interessante entender o quanto a necessidade de internacionalização faz sentido para as PMEs no perfil caracterizado neste estudo e o quão relevante para o universo acadêmico e empresarial os tópicos aqui abordados são. Considerando a resposta do Gestor Empresa D, quanto a busca pelo mercado europeu, segue a afirmação interessante: “[...] a ideia surgiu procurando novos mercados, a questão principal é não depender de um único mercado...” (Gestor Empresa D).

Percebe-se no discurso de mais de um gestor que os modos de entrada e os motivos da mesma são claros e lógicos para as necessidades da organização, tanto no caso da Empresa B, que nasceu de uma oportunidade de negócios, quanto as

Empresas D e F, que buscaram a internacionalização como a própria resposta ao risco de ser dependente de um único mercado. Estas informações se relacionam diretamente com o tema proposto neste estudo pois, segundo a fundamentação teórica apresentada no capítulo 2, o modo de entrada é um direcionador aos riscos de internacionalização.

Os questionamentos serviram de guia ao entrevistado e, após a compreensão de seu modo de entrada e operação externa, foram analisados os riscos que eles detectaram durante a internacionalização. Muitas respostas e informações vieram dos elementos complementares da entrevista e foram extraídas do contexto geral de resposta.

4.2 Principais Riscos Enfrentados pelas PMEs na Internacionalização

A descrição dos principais riscos enfrentados pelas PMEs de países emergentes em sua internacionalização, considerando estas empresas do sul do Brasil e movimentando-se a mercados desenvolvidos, foi uma das buscas durante este estudo e um elemento orientador das entrevistas. Os gestores vivenciaram a internacionalização das empresas as quais representam e, considerando o direcionamento das entrevistas, foram identificados alguns aspectos interessantes quanto a natureza dos riscos enfrentados pelas organizações e, analisando a literatura explorada na figura 5 (Capítulo 2), são percebidas relações diretas no discurso dos entrevistados com os conceitos já explorados.

Os riscos aqui percebidos foram identificados, conforme nossa revisão, em exógenos, como econômicos, políticos e institucionais, assim como endógenos, representados aqui pelos riscos de produto, comerciais, recursos, parcerias e comunicação. Todos os riscos encontram-se presentes na revisão de literatura (Capítulo 2.2) porém, os dois últimos citados, não estavam em destaque nos principais autores analisados.

4.2.1 Riscos Econômicos

A classificação entre os riscos econômicos e políticos acabou sendo mais complexa do que previsto na literatura, uma vez que existe uma relação muito próxima entre ambos e se pode pensar no risco gerado pela política econômica do país de

entrada. Algumas posições políticas afetam o comportamento da economia e, segundo o conteúdo das entrevistas e análise de literatura, afetar fatores como atividade de compra, inadimplência ou mesmo postura de negócios globais por parte do empresariado.

Alguns destes elementos de risco econômico foram percebidos no discurso dos gestores entrevistados onde percebe-se alguns receios que foram detectados na internacionalização das empresas representadas por eles. Uma discussão melhor detalhada de todos os componentes identificados desta natureza é apresentada a seguir.

No caso da empresa A, que elaborou um investimento direto para uma área de pesquisa e desenvolvimento, foi salientada a necessidade de investimentos maiores que os previstos para abrir um negócio no país, quando questionado sobre riscos não previstos foi respondido: “[...] *questão econômica, de investimento para entrar lá [...]*” (Gestor Empresa A), onde o mesmo salientou que os compromissos financeiros de um entrante foram maiores que os esperados.

A economia do país de entrada foi constatada na entrevista da empresa D, que não realizou uma pesquisa quanto aos indicadores econômicos e acabou considerando o risco de receber os pagamentos da forma adequada: “[...] *a questão da inadimplência, que é um risco que pode acontecer. Assim como pode acontecer aqui, não é exclusivo deles [...]*” (Gestor Empresa D). É interessante entender que este tipo de risco está relacionado a indicadores econômicos do país, porém, para alguns gestores analisados, é mais ligado a alguns riscos institucionais ou mesmo de características culturais locais.

Considerando que as operações ocorrem fora do país, mas, em todas as empresas analisadas, a base mantém-se no Brasil, os riscos econômicos brasileiros afetam todos os entrevistados. Uma indagação que está diretamente ligada ao assunto e pode ser considerada para todos os casos foi a seguinte: “[...] *risco Brasil por instabilidade, o custo Brasil. A gente chegou a cogitar de ter de produzir nos Estados Unidos, porque lá tudo é mais rápido e mais fácil [...]*” (Gestor Empresa A). É interessante como a incerteza de políticas econômicas brasileiras e a péssima impressão das últimas tentativas de governo, afetaram a confiança deste tipo de investimento.

4.2.2 Riscos Políticos

Os riscos políticos estiveram presentes na maioria das entrevistas e, o fator interessante deste elemento, é que por serem empresas PMEs buscando mercados externos, não puderam serem identificados receios quanto ao país de entrada e sim o quanto as mudanças políticas no país de origem podem influenciar o negócio. Esta instabilidade do Brasil, quanto a suas políticas externas, ficou muito claro em alguns posicionamentos dos entrevistados: “[...] a flutuação cambial, para nós que exportamos é um risco. Se você tem uma política, de daqui a um pouco, que quer mais importar e traz uma taxa de câmbio muito baixa, você vai reduzir significativamente a tua margem de lucro [...]” (Gestor Empresa B), sendo esta posição também percebida nas empresas E e F, como uma grande preocupação.

No caso citado da Empresa B, foi bastante frisado que estas variações afetam diretamente a rentabilidade da empresa e que não existem componentes imediatos da organização para garantir que a flutuação da moeda não afete isso, uma vez que o preço de venda acordado deve ser honrado. A mudança nas políticas econômicas do Brasil geram dúvidas quanto aos riscos que podem surgir nos negócios internacionais, estes elementos são um fator de temor as organizações e podem ser percebidos no discurso do Gestor Empresa A: “[...] a gente fez todo um estudo de custos, hoje o mercado brasileiro fomenta a exportação, então tem uma série de isenção de impostos que é diferente de você vender um produto no Brasil [...]”. A desconfiança do gestor que desenvolve projetos de internacionalização, no perfil analisado, pode ser caracterizada no complemento do raciocínio do mesmo entrevistado: “[...] existiam riscos de caso o governo brasileiro cancelasse algumas dessas isenções neste sentido [...]” (Gestor Empresa A).

A variação nas condições políticas do Brasil é responsável por um ciclo de riscos e oportunidades e, dessa forma, percebe-se no discurso de algumas empresas que a motivação da própria internacionalização foi baseada nesta condição: “[...] a partir do momento em que passou a ter uma taxa de câmbio muito forte, esta taxa de câmbio foi o que levou a empresa a querer exportar [...]” (Gestor Empresa C). Esta que foi uma questão também apontada pelo gestor desta empresa, como o maior risco e problema que se tornou realidade “[...] a variação cambial foi o principal risco, e isso aconteceu e fragilizou muito a exportação na época [...]” (Gestor Empresa C) e

segundo o mesmo foi necessário, naquele momento, fazer um sacrifício de margem para não perder os clientes senão iria descontinuar este mercado.

O medo de que mudanças na equipe de governo afetem as políticas econômicas, e que as mesmas sejam responsáveis por prejudicar a internacionalização da empresa, está bastante presente. Nesta constatação do gestor da empresa A, ficou clara esta preocupação: “[...] foi reduzido recentemente o REINTEGRA, tinha um percentual de, se não me engano, até 6% do valor do que era exportado você conseguia compensar em alguns impostos fazendo o REINTEGRA, e esse percentual caiu para 0,1% [...]” (Gestor Empresa A).

Apenas das mudanças grandes na política externa, em países como os Estados Unidos, não existe nenhum receio por parte dos gestores quanto as alterações políticas afetarem negativamente os negócios de suas empresas. A instabilidade política do Brasil é um dos componentes que motiva as empresas em sua saída e a única observada atentamente pelos responsáveis pelo planejamento da internacionalização.

4.2.3 Riscos Institucionais

Alguns riscos institucionais foram identificados nas entrevistas onde, devido a despreparo e não conhecer bem os órgãos e regulamentações no país de entrada, existem riscos técnicos relativos a normas, leis e especificações de produto, assim como de fornecedores de componentes e peças de reposição. Percebe-se que, ao optar por um projeto de abertura global, a empresa deve buscar esse tipo de informação e que, quando não completamente mapeado o negócio no outro país, surge como algo a ser analisado, segundo o Gestor Empresa D: “[...] lá eles utilizam outra norma, outro fornecedor. Daí nós temos de buscar estes catálogo e cliente do meu cliente possui suas especificações próprias [...]” (Gestor Empresa D). Apesar deste tipo de situação ser comum, inclusive em negócios e território nacional, é interessante entender que em projetos de internacionalização é imprescindível compreender as normas e regulamentos locais para, além de atender a necessidade do cliente, não romper algum aspecto legal e gerar maiores complicações.

Na entrevista com o Gestor Empresa E ficou claro este tipo de problema pois, apesar de realizar um bom planejamento e avaliar as questões de legislação do país de entrada, passou por implicações ao utilizar de critérios já consolidados no nosso

continente quanto ao armazenamento de componentes para treinamento: “[...] *um instituto concorrente disse que estávamos sendo investigados pelo FBI, que nós não poderíamos estar fazendo isso [...]*” (Gestor Empresa E).

Os riscos legais foi o principal elemento de avaliação da empresa E, considerando a rigorosidade dos órgãos locais e os grandes impactos dos mesmos nos resultados do movimento de internacionalização. Conforme o gestor desta empresa: “[...] *a gente foi alertado por uma série de riscos, por não gerar algum problema legal nos Estados Unidos e por isso a gente buscou consultoria [...]*” (Gestor Empresa E).

Conhecer as instituições locais e o funcionamento das mesmas foi percebido como um risco, mesmo quando não declarado pelos gestores, conforme pode ser detectado nesta resposta: “[...] *a maior dificuldade foi a falta de conhecimento do mercado, e quando eu falo conhecimento eu falo sobre a falta de uma rede de relacionamentos [...]*” (Gestor Empresa F). Conhecer e obter uma rede para facilitar a movimentação no país e garantir a mesma de forma segura foi a preocupação detectada na entrevista com este gestor.

O receio de não ser aceito no mercado ficou claro na resposta do Gestor Empresa D, ele salientou durante a entrevista que este movimento de internacionalização não foi preparado quanto a receptividade e as formas de operar no país de entrada, e ficou caracterizado nesta frase: “[...] *o primeiro risco foi o de não ser aceito pelo mercado, pois querendo ou não existe um oceano entre a gente [...]*” (Gestor Empresa D).

4.2.4 Riscos de Produto

O problema quanto aos critérios de qualidade dos produtos e serviços ficou muito claro em praticamente todas as entrevistas. A consciência quanto aos critérios de qualidade serem mais rigorosos e os próprios conceitos de satisfação de clientes seguirem uma natureza peculiar ficou claro em discursos como o do Gestor Empresa C, que enfatizou ao falar sobre o assunto: “[...] *no início sempre foi crítico, tivemos de aprimorar a qualidade do produto para viabilizar lá fora. Tanto é que são peças de difícil produção ainda hoje [...]*” (Gestor Empresa C).

A Empresa B já foi criada visando o mercado global e, dessa forma, já desenvolveu os seus produtos visando atender as demandas de qualidade conforme

critérios internacionais de seu segmento de negócio: “[...] a gente já preparou o produto com estas características, sendo multi-idiomas, o produto já leva em consideração o aproveitamento do contêiner, para otimizar o custo do produto [...]” (Gestor Empresa B). Este processo empregado na mesma, segundo o Gestor Empresa B, foi muito importante por existirem concorrentes no mercado global em seu nicho e o mesmo apresentar um nível elevado de disputa.

Uma vez que o Brasil não se encontra entre os países exportadores de tecnologia ou mesmo de produtos industrializados de maior complexidade, percebe-se que a receptividade ainda é um problema ao entrar nos países mais desenvolvidos: “[...] receio de não existir uma aceitação, pelo Brasil não ser reconhecido como exportador de tecnologia. Sentimos isso nas feiras inicialmente e as pessoas falavam que o produto é bacana, mas Brasil [...]” (Gestor Empresa A). Esse preconceito sentido pelo Gestor da Empresa A foi percebido também nas respostas de outros gestores.

Seguindo o raciocínio do gestor, desta empresa que trabalha com eletrônicos de bom nível de complexidade, ele salienta a dificuldade em vencer esta condição: “[...] a gente achava que seria mais fácil, mas para você entrar e provar que tem qualidade é muito difícil [...]” (Gestor Empresa A). A barreira inicial de entrada é muito forte e, segundo o Gestor Empresa C, e percebido no discurso dos gestores das duas primeiras empresas analisadas, a entrada em um primeiro cliente é responsável por abrir porta a novos negócios em um novo mercado: “[...] através de um grande cliente é possível entrar nos concorrentes dele, quanto tu entras em um os outros ficam interessados [...]” (Gestor Empresa C).

A Empresa A encontrou neste risco de não atender a qualidade e exigência do cliente, apesar de previsto, uma intensidade muito mais crítica do que a esperada e necessitou uma reação rápida e a total transformação nos processos internos da empresa: “[...] o mercado lá era muito mais exigente do que a gente previa em relação a qualidade. No Brasil a gente sempre primou por isso, mas eram elementos de qualidade que a gente nunca esbarrou por aqui. Por isso que algumas empresas trabalham com o chamado padrão exportação e a gente entendeu o porquê [...]” (Gestor Empresa A).

Esta realidade foi percebida pela empresa e a mesma teve de empregar muitos recursos visando estabelecer a marca e sobressair a esta restrição vigorosa no mercado desenvolvido quanto a tecnologias externas oriundas de países em desenvolvimento. Os problemas desta natureza, quando ocorrem a grandes

distâncias, geram movimento de ajuste e conserto de maior custo e a própria produção visando este mercado mais desenvolvido deve ser considerada de forma precisa nos custos pois, em alguns casos, produzir neste nível de excelência é mais caro, fato percebido na indagação do Gestor Empresa C: “[...] *estas linhas geram bastante refugo e algumas linhas, até a data de hoje, acontece de mandar a mercadoria e qualquer defeitinho é cobrado e descontado o valor [...]*” (Gestor Empresa C).

Na Empresa C, ainda hoje, os custos de produção são elevados e, quando ocorrem problemas de qualidade, os valores a serem pagos acabam complicando os ganhos financeiros e, dessa forma, a viabilidade do negócio. Nesta mesma pauta foi encontrado o caso da Empresa B, onde ocorreu um grave problema na primeira exportação e exigiu uma ação rápida da gestão e com custos elevados de retrabalho.

4.2.5 Riscos Comerciais

Existe um risco quanto a aceitação comercial dos membros dos novos mercados sendo, muitas vezes, presentes por motivo de algum conceito pré-estabelecido quanto a capacidade de desenvolvimento do país de origem, quanto a características de negociação ou peculiaridades locais. Foi percebido durante as entrevistas os impactos deste tipo de condição na internacionalização das PMEs analisadas.

O impacto de preconceito com o mercado e as empresas brasileiras ficou claro na fala do Gestor Empresa F, quando questionado sobre os riscos que viraram realidade, o mesmo salienta a dificuldade de representar o Brasil em meados de 2012: “[...] *nós tivemos de vender Brasil em uma época em que o Brasil não se vendia mais [...]*” (Gestor Empresa F).

As negociações comerciais aparecem como um elemento de complexidade nesta pesquisa e percebe-se que a tratativa desta natureza acaba sendo o principal agente de fomento a parcerias. As empresas acabam empregando uma estratégia de transferência deste risco e, muitas vezes, elevam a intensidade do mesmo colocando este elemento externo a mesma e com um vínculo mais fraco (conforme melhor percebido em 4.2.7).

4.2.6 Riscos de Recursos

Conforme verificado no item 4.2.3, percebe-se que as instituições no Brasil ainda são consideradas um grande risco para negócios, mesmo buscando mercados externos. A empresa A, que possui uma relação saudável entre importação e exportação, acaba citando esta dificuldade: “[...] no Brasil você importa componentes, e cai no canal vermelho, e os fiscais estão em greve e a receita tem as paralisações. Uma série de obstáculos e percalços que não está no nosso controle [...]”. O interessante é que a mesma possui relação direta com a necessidade de recursos financeiros e o risco de não possuir condições de manter a operação: “[...] o capital de giro que você precisa ter para suportar isso acaba sendo maior [...]” (Gestor Empresa A).

Um elemento que ficou claro durante as entrevistas foi a dificuldade na formação das equipes internas e profissionalizadas nas escolas de negócios internacionais dentro das PMEs. Percebe-se que o principal agente durante a internacionalização foi o próprio gestor e que a busca por pares e profissionais qualificados acaba sendo algo pesado para essas organizações, quando as mesmas formam times a própria operação executada pelos mesmos pode ser um fator de risco: “[...] às vezes a gente trazia pessoas competentes, mas que não estavam aptas a trabalhar de maneira autônoma nesses projetos [...]” (Gestor Empresa F).

A necessidade de empregar grandes recursos em negócios internacionais foi outra preocupação encontrada nas entrevistas, como na presente resposta: “[...] os volumes, às vezes, eram grandes demais e faltava capacidade e capital de giro, era complexo para nós [...]” (Gestor Empresa C). A necessidade de realizar investimentos ou de ampliar o valor de capital no fluxo financeiro da empresa apresenta-se como um risco a ser considerado.

4.2.7 Riscos de Parcerias

Analisando as entrevistas foi percebido que as parcerias são uma condição importante e, considerando o universo analisado neste trabalho, crítica a internacionalização das PMEs podendo, como no caso da Empresa B, surgir como a primeira oportunidade de negócio e propiciar a internacionalização da empresa: “[...] foi uma oportunidade que apareceu. Eu fiz uma viagem de negócios na Espanha e

teve um parceiro que apareceu e disse que estava apto, se montasse a empresa, a nos representar [...]” (Gestor Empresa B). Estas relações são percebidas no discurso dos entrevistados, como algo extremamente importante e pode ser encarado como um elemento de redução de intensidade do choque cultural no novo país.

Esta necessidade de um parceiro, por ser de grande criticidade, foi identificada como um risco relevante a internacionalização e seus impactos puderam serem reconhecidos nos discursos dos entrevistados: *“[...] a busca pelo parceiro ideal também demorou mais do que o previsto, se tornou uma realidade mais dramática ainda do que estava mapeado [...]”* (Gestor Empresa A).

Esta definição de parceiros e canais de distribuição é um fator crítico, em uma primeira análise a Empresa A buscou um parceiro de mais fácil acesso: *“[...] ...decidimos por Miami, onde tinha uma sede da Apex, porque a Apex na época lá, eu até fui visitar eles, eles tinham, inclusive, um centro de distribuição onde você podia deixar os seus produtos armazenados lá para distribuir [...]”* (Gestor Empresa A). Segundo o Gestor Empresa A, este serviço deixou de funcionar no ano seguinte do início de atividades da empresa no país, e este fato só não foi mais crítico ao projeto pois a empresa decidiu por empregar o primeiro ano apenas em caráter exploratório de mercado devido a questões financeiras.

A operação a distância acaba influenciando nesta necessidade de ter um parceiro externo e, este parceiro, acaba gerando uma dependência ao negócio: *“[...] a gente sempre procura ter um sócio lá, fica mais fácil para operar conta bancária, controle de secretárias e etc. [...]”* (Gestor Empresa E). A fragilidade que as empresas se colocam em dividir esta responsabilidade com um agente externo a organização e ao país, claramente torna este um elemento de alto impacto no bom andamento do negócio.

Conforme percebido no item 4.2.5, as PMEs acabam optando por transferir o risco comercial para uma terceira parte, direcionando o mesmo a um parceiro no mercado externo. Este agente acaba sendo estratégico a empresa, conforme percebido na maioria das entrevistas e enfatizado neste discurso: *“[...] na época teve um representante que ajudou a fazer o trabalho da introdução do produto no início e foi durante anos ajudando a desenvolver [...]”* (Gestor Empresa C).

A escolha dos parceiros é crítico e parece ser uma alternativa a outros riscos, mas, por consequência, gerar um componente de impacto muito mais elevado dentro das organizações.

4.2.8 Riscos de Comunicação

O risco de comunicação surge como uma componente que não estava mapeado na pesquisa bibliográfica. A comunicação é um elemento crítico a qualquer projeto ou negócio e aparece nas entrevistas de forma bastante frequente.

Na entrevista com o Gestor Empresa D foi levantado o risco de comunicação pois, apesar dos recursos tecnológicos, fuso horário e idioma, alguns trabalhos ainda dependem de uma aproximação para compreender as necessidades do cliente, segundo a opinião do mesmo: “[...] às vezes tem cliente que quer que tu visites, veja o processo de fabricação e que fique disponível a hora que eles quiserem [...]” (Gestor Empresa D). Este elemento é um fator interessante pois tanto ele influencia a entrada da empresa no mercado, como uma barreira aos negócios e formação de parcerias, quanto a expansão e sobrevivência do modelo de negócio.

Na internacionalização da empresa E os problemas de comunicação foram intensos e, apesar da empresa possuir um sócio no país para amenizar isso, acabou atingindo um nível de criticidade que ocasionou na substituição deste parceiro. O modo de operação das PMEs parece ser muito dependente destes parceiros e da comunicação com os mesmos: “[...] não dá para tocar a distância, você tem que ter alguém lá [...]” (Gestor Empresa E).

O risco de comunicação é um elemento a somar na teoria de internacionalização de empresas das PMEs pois foi percebido em muitos momentos das entrevistas dos gestores. Na sequência é possível compreender melhor as estratégias que as empresas empregaram na internacionalização e como as mesmas puderam mitigar ou eliminar os riscos levantados no capítulo 4.

4.3 Estratégias de Gestão de Riscos das PMEs na Internacionalização

Nesta seção foram discutidas as estratégias identificadas durante as entrevistas com os gestores considerando o seu planejamento e as ações realizadas como um modo de contenção a problemas que não foram mapeados. Não foram percebidas muitas metodologias ou *framework* empregados nestes projetos e, considerando especificamente a gestão de riscos, as constatações foram obtidas de forma indireta durante o processo.

4.3.1 Estratégias de Gestão de Riscos

As estratégias de gestão de riscos aqui apresentadas foram baseadas nas respostas dos gestores onde foram identificados elementos de embasamento a um estudo de previsibilidade quanto aos possíveis riscos. Quando este tipo de gestão é realizado existem mecanismos pré-definidos que devem resultar em um menor impacto dos riscos a sustentabilidade do negócio internacional.

Uma estratégia comum em todas as empresas analisadas foi a aplicação de parcerias para desenvolvimento de negócios no novo país e, por consequência, a escolha deste aliado na internacionalização acaba sendo o principal agente de geração de risco nas mesmas. A busca por um parceiro é, certamente, um agente importante na expansão internacional de PMEs e merece uma avaliação mais criteriosa para evitar movimentos e perda de energia desnecessária.

Empregar parcerias para distribuição, mas, conforme citado pelo gestor da empresa, mantendo todo o controle no território nacional: “[...] *o primeiro modo foi a através por parcerias para distribuição, parceiros no sentido de revendedores, parceiros estratégicos para distribuir o produto. Toda a tecnologia, toda a produção, todo o controle era nosso e a gente ia formando os parceiros para fazer a parte comercial, fazer a venda [...]*” (Gestor Empresa A).

Quando foi analisada a empresa D, a mesma possuía um risco muito grande em inadimplência que, considerando o seu modelo de negócio, poderia prejudicar de forma crítica operação e, visando reduzir o mesmo, o recurso de parceria agiu como uma forma de proteção a este tipo de problema: “[...] *na minha indústria tu lida muito com parceria, tu acabas tendo muito serviço recorrente, tu acabas não conseguindo fazer um projeto apenas. Tu acabas fazendo um, e fazendo outro e assim sucessivamente [...]*” (Gestor Empresa D). Uma carência sentida neste caso foi a proximidade física com o cliente, alguns gestores de PMEs acreditam muito no relacionamento pessoal e presencial como uma forma de mitigar o risco de parcerias fracas ou mesmo de parcerias não confiáveis.

Analisar o mercado a ser inserido ficou presente na maioria das entrevistas, com destaque neste discurso: “[...] *eu fiz a análise de mercado, eu fiz uma análise na ferramenta que utilizamos, que é análise de demografia, política, economia, ambiente de negócios, a gente analisa todos os cenários e cruza com a matriz de trabalho, com a matriz dos projetos para entender aonde que tinha espaço para desenvolver o*

projeto [...]” (Gestor Empresa F). A empresa F possui ferramentas específicas da mesma visando atender as demandas de planejamento estratégico e risco.

A empresa F utiliza um framework que eles chamam de Radar, onde analisavam e gerenciavam os riscos: *“[...] a gente tem uma matriz de risco e dentro desta matriz de risco a gente calculou os riscos, né, dentro desta matriz. E quantificou os riscos, então a gente entendeu que se perdesse, quanto a gente ia perder [...]”* (Gestor Empresa F). Esta posição de gestão mais estruturada ficou presente nas empresas A, E e F, porém, nas demais, ficou claro que existem mecanismos de avaliação e atuação sobre riscos, mesmo não declarados, mas quanto menos adepto a uma metodologia, mais forte foram os impactos em tempo e custo de reação.

O que prevalece nas estratégias das empresas foram as abordagens emergentes onde cada movimento é executado e seus efeitos tratados com o menor custo e da forma mais rápida possível, mesmo sem declarar uso de algum modelo, percebe-se claramente este tipo de intenção: *“[...] foi muito instintivo, não se discutia muito. Se discutia só o Go, para onde nós queríamos ir, nós falávamos só isso. Não teve uma análise de que estamos correndo o risco A, B ou C [...]”* (Gestor Empresa C).

A própria aplicação de um processo de internacionalização mais gradativo e empregando a aprendizagem pode ser percebida nas entrevistas: *“[...] não existiam grandes riscos, pois este primeiro projeto foi estabelecido a título de estudo. Não foi uma coisa que foi um investimento muito grande e que tivesse que dar retorno. Este investimento ia sendo feito gradativamente, à medida que a gente fosse ganhando expertise para operar nos Estados Unidos [...]”* (Gestor Empresa E).

No geral foram percebidas abordagens específicas a cada risco e não um modelo para que todas as possibilidades fossem analisadas, visando proteger-se do risco cambial a Empresa C empregava um plano: *“[...] se fazia os ACC, adiantamento de crédito cambial, e através dos ACCs foi se perpetuando o negócio [...]”* (Gestor Empresa C), e quanto a profissionalização da equipe utiliza de outro tipo de ação: *“[...] a gente fez muitos cursos sobre exportação, na época o sindipeças tinha cursos e nós fomos sócios para aproveitar todos os programas de exportação que o sindipeças tinha [...]”* (Gestor Empresa C).

As estratégias foram geradas devido as condições e as reações do mercado e dos clientes e foram peculiares a cada empresa e negócio. Quanto a posição da empresa A, sobre a distribuição: *“[...] a gente não operava a empresa nos Estados*

Unidos, pois conseguimos uma parceria com a UPS e com a FEDEX onde, se a gente manda o produto na quarta-feira, na sexta-feira ele está no nosso distribuidor. Não tinha nem porque manter um estoque local [...]” (Gestor Empresa A) e isso era possível pois, segundo o seu gestor: “[...] produto pequeno com valor agregado alto [...]” (Gestor Empresa A).

Não foi percebida nas entrevistas com as empresas a aplicação de ferramentas em gestão de projetos ou específicas a gestão de riscos, pelo menos em uma forma declarada, porém muitos elementos de planejamento estratégico estavam intrínsecos no discurso dos entrevistados, como planejamento estratégico, matriz SWOT, entre outros: *“[...] método de brainstorm mesmo, uma ideia e jogando questionamentos do que a gente faz, o que é o melhor caminho para a empresa, como se fosse um planejamento estratégico, mas informal mesmo. Lógico que não foi da noite para o dia, analisamos o mercado, números, tínhamos conhecimento que é o maior mercado do mundo neste segmento, mas como fazer para entrar, quais eram os diferenciais, forças e fraquezas, entender onde poderíamos agregar neste mercado e fomos trilhando o caminho [...]” (Gestor Empresa A).*

Abertamente os gestores alegam o conhecimento tácito e suas experiências anteriores como o principal elemento na estratégia das organizações na sua internacionalização: *“[...] não foi usada nenhuma ferramenta, os riscos foram identificados com base na expertise da nossa diretoria aqui, todos eles quanto eu, já vínhamos do mercado e já conhecíamos, temos a outra gestora administrativa e financeira que tinha experiência em importação e exportação. Foi tudo baseado no background do board [...]” (Gestor Empresa B).*

Apesar de admitir não ter colocado as informações no papel ou em algum modelo de framework, o gestor da empresa D cita a utilização da experiência de terceiros, por meio de consultoria e aconselhamento, visando suprir algumas lacunas este projeto e mitigar o seu declarado maior risco: *“[...] conversamos com contadores, algumas pessoas que trabalham com comércio exterior, a gente correu atrás de informações relativas a este que era o maior problema que poderíamos ter, contando com a experiência de outras pessoas. [...]” (Gestor Empresa D).*

Na empresa A, apesar de existir o planejamento estratégico como base da organização, existem conceitos ligados a experimentação do negócio: *“[...] metodologia não, foi mais dentro de um planejamento estratégico que tinha as opções,*

né. Caso não dê certo aqui, a gente pode tentar por este lado ou pelo outro. E a gente foi tentando, mais tentativa e erro realmente [...]” (Gestor Empresa A).

No caso da empresa F, foi aplicada uma metodologia interessante e um bom planejamento quanto aos riscos e reações possíveis no mercado, aplicando um procedimento próprio a empresa esteve preparada para os riscos, quando os mesmos viraram realidade, e, segundo o Gestor Empresa F, todos eles tornaram-se problemas reais a serem mitigados ou resolvidos. Nesta empresa foi realizado um mapeamento dos riscos, quantificação dos mais críticos e mitigação daqueles julgados principais: *“[...] a gente mapeou os problemas e fortaleceu os pontos onde a gente poderia ter problema [...]”* (Gestor Empresa F).

Como resposta aos riscos políticos, e suas consequências nas taxas cambiais, existiram algumas estratégias específicas para tal: *“[...] nós possuímos um dólar estimado e como executamos importação também de componentes nós possuímos uma balança natural, um hedge natural [...]”*, a natureza do negócio da empresa, e seu modelo de importação e exportação, acabaram sendo agentes de mitigação deste elemento: *“[...] o dólar estável, ou um pouquinho mais alto ou mais baixo agente têm este equilíbrio por importar e exportar [...]”* (Gestor Empresa A).

Algumas ações foram realizadas visando a redução do risco cultural, ou melhor, da aceitação da marca e dos produtos pelo mercado novo: *“[...] a gente fez eventos, pagando para estes eventos acontecessem. Pois a gente queria é que o instituto tivesse credibilidade [...]”* (Gestor Empresa E). Esta busca por credibilidade pode ser vista claramente nos demais entrevistados quanto em algumas ações são percebidas as feiras e eventos como um excelente mecanismo de fortalecimento da imagem e fomento a parcerias e negócios.

É percebida a necessidade desta presença global que envolve ações ligadas a mitigar os riscos culturais, de parcerias e de comunicação: *“[...] fomos fazendo feira, se apresentando e levando produto embaixo do braço, enfim, e criando uma rede de distribuidores [...]”* (Gestor Empresa A). A estratégica está presente em quase todos os entrevistados, conforme discurso dos gestores das empresas: *“[...] o principal foi a participação em feiras e eventos. Onde tinha uma feira internacional nós sempre estávamos visitando ou dando um jeito de expor o produto [...]”* (Gestor Empresa C), *“[...] uma estratégia da empresa é a participação massiva em feiras [...]”* (Gestor Empresa B) e *“[...] agente participou de feiras em 2009, 2010, 2011 e 2012 na PRI, Performance Racing Industry [...]”* (Gestor Empresa A).

O interessante é que a empresa D, que não teve a oportunidade de apresentar-se em feiras, possui um problema crônico em comunicação e estabelecimento de parcerias. Percebe-se que, indiferente do modelo de negócio, estar em ambientes globais acaba permitindo mitigar riscos importantes e, principalmente, estabelecer um contato com o novo mercado e suas peculiaridades.

A análise de premissas e cenários foi percebida em algumas das empresas, mesmo quando não declarado desta forma, quando elas projetaram uma série de cenários a serem encontrados e traçaram algumas alternativas para variações dos mesmos. Na avaliação do discurso deste gestor, percebe-se este tipo de atitude: “[...] *todos os eventos que ocorreram estavam dentro de um planejamento, mesmo o inesperado. Fomos fazer um convênio com uma universidade e a universidade não quis, a gente já tinha outras universidades previstas para fazer os convênios e fazer os contatos [...]*” (Gestor Empresa E).

4.3.2 Planos de Contingência e Reação

Quando as empresas não possuem uma análise mais estruturada quanto aos riscos de internacionalização, ou mesmo quando ocorrem elementos imprevistos durante o movimento, ações devem ser executadas para conter os problemas e garantir a integridade do negócio. Seguem descritos nesta seção algumas ações identificadas na análise do conteúdo das entrevistas realizadas.

Como resposta a um momento crítico em que a operação não gerava faturamento necessário a sustentar a operação e, desta forma prejudicava o fluxo de caixa da organização a empresa teve de buscar recursos internos: “[...] *nós previmos um capital para participação de feiras, eventos e viagens e nós esperávamos um retorno mais cedo, um pouco mais imediato assim, e nós fomos usando até os recursos próprios dos sócios gerados pela própria empresa no Brasil para sustentar a operação lá até que a gente conseguiu achar um parceiro estratégico realmente e fazer esta nova sociedade que a gente tem lá e pegar um aporte maior [...]*” (Gestor Empresa A). Esta condição reativa foi consequência de não existirem fundos de reserva destinados aos riscos da internacionalização ou mesmo um mapeamento adequado destes riscos.

Apesar de estar preparada para uma maior criticidade quanto aos requisitos dos produtos no mercado externo, alguns problemas foram identificados pelas

empresas A e B, e segundo discurso do Gestor Empresa B: “[...] *A primeira venda apresentou problemas de qualidade de produto. Falha de qualidade no produto que não podia ser ajustada localmente e deveriam ser substituídos os 7 equipamentos [...]*” (Gestor Empresa B). Neste caso a empresa pesou muito a imagem dela e a decisão de fabricar e substituir por equipamentos novos, apesar de crítica financeiramente a empresa, foi realizada: “[...] *A decisão foi de trocar o produto e garantiu uma excelente impressão ao cliente e, devido a indicação do mesmo, uma oportunidade de crescimento no mercado [...]*” (Gestor Empresa B).

Na empresa C, esta dificuldade em adaptar-se aos critérios de qualidade pré-estabelecidos acabou quase interrompendo os negócios internacionais da companhia: “[...] *os problemas de qualidade foram um problema maior do que o previsto e a empresa acabou tendo de pegar por esses problemas, é um custo da não-qualidade [...]*” (Gestor Empresa C), e conclui o gestor sobre este assunto: “[...] *custos elevados com qualidade. Chegou-se a abrir as caixas antes do embarque [...]*” (Gestor Empresa C), segundo o mesmo os retrabalhos tiveram de, inclusive, serem realizados no cliente.

O risco político, que no caso da empresa C foi mais crítico ao seu negócio, acabou prejudicando toda a operação: “[...] *quando ocorreu uma grande variação cambial se baixou muito a margem da empresa e teve de se negociar com os clientes [...]*” (Gestor Empresa C). Quando ocorreu este problema a empresa teve de revisar os custos internos, buscando redução, e visitar as listas de preços com os clientes externos fato que, quando executado, gerou um descontentamento com o mercado e gerou diminuição nas vendas no mesmo.

Um elemento interessante foi que, praticamente todas as empresas analisadas neste estudo, geram uma grande dependência de parceiros e os problemas imprevistos acabam dependendo da disponibilidade e perícia dos mesmos. Quando questionado sobre problemas imprevistos, o Gestor Empresa A cita a alteração destes e a velocidade em resolver estas relações: “[...] *não foram tão rápidas por se tratar de parceiros, né. Que foi por se tratar de parceiros, a gente foi tentando e insistindo um pouco mais. Mandando funcionários daqui para lá para tentar fazer dar certo, mas viu que realmente não ia e começou a migrar para outros parceiros e muito na tentativa e erro neste sentido mesmo [...]*” (Gestor Empresa A).

A reação das empresas acaba sendo crítica devido a não elaboração de um plano de contingência. Em alguns casos é percebido um valor mantido para despesas

em condições de crise, mas a velocidade de resolução dos contratempos continua sendo crítica. Percebe-se que as empresas que elaboraram um planejamento mais robusto não sofreram tanto neste requisito: “[...] *os riscos imprevistos foram de proporções menores e as reações acabaram sendo mais rápidas [...]*” (Gestor Empresa A).

Estas estratégias e ações de contenção foram extraídas destas entrevistas e correlacionadas com a literatura, permitindo a compreensão e identificação de como se comportam as PMEs, brasileiras e do Sul do Brasil, na sua internacionalização perante os riscos oriundos da mesma. Na sequência a esta seção estão discutidos quais, segundo o autor desta pesquisa em análise do material de estudo, foram as melhores práticas de gestão de riscos percebidas.

4.4 Melhores práticas de Gestão de Riscos das PMEs na Internacionalização

Nesta seção são apresentadas as melhores práticas de gestão de riscos na internacionalização de PMEs detectadas durante as entrevistas. Algumas iniciativas dos gestores garantiram a mitigação de riscos clássicos neste tipo de projeto enquanto que outros movimentos foram cruciais a sustentabilidade do negócio.

Considerando a análise de conteúdo realizada baseada nas respostas dos gestores entrevistados ficaram claras as características mais importantes da internacionalização das empresas na ótica dos riscos e estratégias de gestão dos mesmos. Um resumo destas informações, discutidas nos tópicos anteriores, pode ser verificada no Quadro 10.

Quadro 10 – Características de riscos e gestão de riscos por empresa

Empresa	Principais riscos mapeados	Principais estratégias	Principais riscos imprevistos
Empresa A	Político Econômico Produto Institucional	Participação Feiras; Planejamento Estratégico; Mapeamento e matriz SWOT; Manutenção do controle nacional; Pequenas redes de distribuição local.	Parceiros sem a capacidade necessária (Parceria).
Empresa B	Políticos Produto	Participação Feiras. Estabelecimento de parceiros locais e rede de distribuição.	Problemas de qualidade (Produto); Escolha de parceiros distribuidores (Parceiros); Não estabelecimento de metas e canais com os

			distribuidores (Comunicação).
Empresa C	Políticos Institucional Produto	Participação Feiras.	Parceiro sem a capacidade necessária (Parcerias).
Empresa D	Comunicação Institucional	Parceria com clientes; Análise de Premissas (Sem ferramentas específicas); Consultoria Financeira.	Excesso de Alterações Técnicas (Comunicação); Falta de Alinhamento de dados de Entrada (Comunicação).
Empresa E	Comunicação Institucional Políticos	Planejamento Estratégico (5 anos); Análise de Premissas; Parceria com distribuidores; Análise de Experiências Anteriores da Gestão; Consultoria Financeira e Jurídica; Promoção de eventos para fortalecer a marca; Iniciar com investimento controlado e menor (sem necessidade de retorno).	Investigação FBI (Institucional); Troca de Sócio (Parcerias e Comunicação).
Empresa F	Institucional Parcerias Políticos	Análise de Mercado; Estrutura de Custos Flexível; Radar para Gestão de Riscos; Plano de Mitigação de Riscos; Gestão online de projetos.	Falta de parceiros capazes e autônomos para projetos a distância (Parcerias); Custo de equipe externa superior ao planejado (Recursos); Falta de parcerias com instituições locais (Parcerias).

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme percebido no Quadro 10, alguns elementos foram mais fortes e presentes com maior representatividade na internacionalização das empresas analisadas neste estudo. Alguns aspectos foram mapeados dentro das organizações enquanto que outros acabaram surgindo durante o projeto e exigindo adaptações rápidas da gestão das empresas.

Nesta análise de melhores práticas, percebe-se que a entrada em mercados mais tradicionais, ao contrário do que existe no Brasil e na América do Sul, não é suportado apenas no preço. Segundo o representante da empresa E: “[...] lá é o dinheiro mais disputado do mundo, muito mais do que aqui, aqui você tem muito mais facilidade para colocar um negócio e para esse negócio se impor. Lá tudo é mais

difícil, o americano baseia tudo em tradição e score, você tem que ser conhecido, você tem que ter uma mira muito forte, mas sem sombra de dúvida você tem de ter respaldo, não adianta se impor no mercado sem ter o que oferecer para o americano [...]” (Gestor Empresa E). Entre as empresas mapeadas, porém sem ser possível realizar entrevista, existe um case onde esta tradição de marca e relacionamento foi superior aos produtos brasileiros que, apesar de melhor qualidade e preço, não foram adquiridos pelo mercado desenvolvido e acabou sendo um dos casos de fracasso percebidos na fase de pesquisa em potenciais de entrevista e algumas realizadas em informalidade.

A estratégia aplicada pela empresa E foi de **realizar o movimento gradativo de internacionalização**, de empregar uma unidade no país e aprender com ela considerando, apenas depois de três anos de conhecimento de mercado e estabelecimento de parcerias, empregar recursos significativos neste novo negócio. Foi possível encontrar um comportamento similar ao modelo de Uppsala (BUENO; DOMINGUES, 2011; VAHLNE; JOHANSON, 2013), onde existe um processo de internacionalização como um elemento de gestão de risco. *“[...] investe no aprendizado, de como o mercado funciona e vai formando um diagnóstico, e vai adquirindo conhecimento [...]”* (Gestor Empresa E).

Não realizar grandes investimentos iniciais é uma prática recorrente nas entrevistas: *“[...] nós entramos com uma estrutura de custos muito flexível, para não pesar muito, para não ter este risco [...]”* (Gestor Empresa F). Esta postura garante um menor impacto quando algum risco se torna realidade e quando esses custos acabam sendo maiores que aqueles previstos no novo país (LU; BEAMISH, 2001; PAVLOVICH; SINHA; RODRIGUES, 2016; ZAHEER, 1995; ZAHEER; MOSAKOWSKI, 1997).

Quanto ao **padrão de qualidade e os ensinamentos de melhorias de produtos e serviços** que o mercado externo gerou a empresa *“[...] a gente não manteve só no padrão de exportação, a gente melhorou no padrão de fornecimento seja na embalagem que vai por fora dos produtos. Por exemplo, já tem o produto, com a caixa do produto e a embalagem de papelão externa que chegou meio ruim essa caixa, e a gente começou a estruturar neste sentido [...]”* (Gestor Empresa A).

A definição de um modelo de **distribuição menor e com um crescimento acompanhando o tamanho do negócio**: *“[...] a gente tomou algumas ações estratégicas que a gente não esperava. Por exemplo, nós queríamos colocar no maior*

distribuidor possível, vamos vender. Mas ao longo do percurso a gente percebeu que não estava habilitado a atender um mercado deste tamanho. [...]” (Gestor Empresa A). Seguindo esta linha foi salientado pelo Gestor Empresa A que, apesar de existirem muitos grandes distribuidores desejando comercializar os produtos deles *“[...] por decisão estratégica a gente decidiu começar por distribuidores menores, onde a gente consiga ter um controle maior do mercado, inclusive porque isso vai gerar demanda de suporte técnico [...]”* (Gestor Empresa A).

Conhecer bem o mercado e o funcionamento dos negócios no outro país é crucial, considerando a empresa E, no mercado norte-americano isto ficou bastante claro: *“[...] qualquer coisa que você vai fazer você estuda antes, porque lá não tem ponto e vírgula. [...]”* (Gestor Empresa E), e complementa em seu discurso: *“[...] tons de cinza é só no filme, lá ou é preto ou é branco [...]”* (Gestor Empresa E), segundo o mesmo deve se jogar nas regras do jogo deles e fazer todas as consultorias necessárias antes de implementar o projeto.

Participação intensa em eventos internacionais da área é uma das estratégias que é unânime nas entrevistas e reduz os riscos ligados a desconhecimento de mercado e parcerias: *“[...] participamos no primeiro ano, no segundo ano questionavam, e no terceiro as pessoas questionavam mais ainda, opa olha eles aí de novo [...]”* (Gestor Empresa A). Segundo a empresa B a própria empresa deve **fomentar eventos no país** de entrada: *“[...] aplicar a venda indireta, via distribuidor visando um melhor atendimento a cultura local. Realizar congressos, a cada dois anos, com os distribuidores para que eles se conheçam e que troquem experiências [...]”* (Gestor Empresa B).

Buscar um parceiro adequado e manter a fidelidade do mesmo é um bom exemplo empregado pela empresa B: *“[...] deu certo montar uma rede de distribuidores, manter a fidelidade da mesma e empregar recursos de financiamento como PROEX que, devido a necessidade de garantias, não é acessível a todos e garante uma boa vantagem competitiva [...]”* (Gestor Empresa B).

Foi possível perceber que a Empresa D foi beneficiada pela entrada em um **mercado similar** ao brasileiro e, dessa forma, não houveram grandes elementos surgindo durante a internacionalização: *“[...] por ser uma indústria muito semelhante, não foram vistos elementos diferentes a ponto de atrapalhar o projeto [...]”* (Gestor Empresa D). Nas diferentes literaturas são alegados elementos quanto a distância cultural e no modo de fazer negócios (HOFSTEDE, 2013; TAMER CAVUSGIL et al.,

2012), é possível que este caso tenha sido favorecido por este elemento possuir baixo impacto na internacionalização.

A empresa F teve destaque ao **empregar ferramentas de gestão**, em modelo de plataforma, e baseou-se na gestão de projetos e riscos (similar ao modelo de PMI), visando gerenciar os riscos e a comunicação para toda a equipe. Nota-se que neste caso, a comunicação não foi um componente crítico na internacionalização, como ocorreu nas empresas D e E. Empregar um método de planejamento de projeto e uma ferramenta de gestão online foi importante para tornar a informação mais fácil e a tomada de decisão mais rápida: “[...] a metodologia de projeto que foi desenvolvida por nós, que é um mix de Gantt, de projeto linear, de projeto de agility, de PDCA, que era um mix de tudo isso, inclusive de risco, inclusive a gente conseguia gerenciar todo mundo dentro de uma plataforma única e ganhamos muita comunidade do ponto de vista de comunicação [...]” (Gestor Empresa F).

As melhores práticas identificadas foram de realizar movimentos gradativos, não realizar grandes investimentos iniciais, empregar padrões globais de qualidade e melhoria de produtos e serviços, iniciar com pequenos distribuidores, conhecer bem o mercado, participar em feiras e eventos da área, buscar um parceiro adequado, buscar mercados similares e empregar ferramentas claras de gestão de riscos.

5 PROPOSIÇÃO DE ESTRUTURA PARA GESTÃO DE RISCOS

As entrevistas com os gestores das PMEs de países emergentes foram muito enriquecedoras e contribuíram muito para a compreensão de como as organizações, deste porte de empresa, estão se preparando para planejar e executar a internacionalização quando em busca de mercados mais desenvolvidos. Muitos elementos interessantes puderam ser detectados e correlacionados com o que está sendo estudado nesta linha da administração.

Considerando a análise de conteúdo realizada e a extração das melhores práticas aplicadas em cada um dos casos estudados, foram detectadas fragilidades em alguns pontos e, a partir das mesmas, criada uma estrutura simplificada para orientar as PMEs, de países emergentes, para tornar a sua internacionalização menos arriscada ou, pelo menos, auxiliar para que alguns aspectos relevantes sejam verificados. Uma vez que as PMEs possuem uma estrutura mais compacta e devem empregar meios mais práticos e rápidos de planejamento, fato percebido na evolução de modelos como *Startup Enxuta* (FREDERIKSEN; BREM, 2017; RIES, 2011) e o próprio *Canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), a ideia aqui apresentada emprega um modelo baseado nas premissas do novo negócio e os riscos possíveis em cada uma das mesmas, conforme destacado no Quadro 11.

Quadro 11 – Gerenciamento de riscos na internacionalização

	Contexto	Análise	Planejamento		
	Premissas	Riscos	Decisão	Ação	
País de Origem	Externos	Política			Novo Mercado
		Economia			
		Instituições			
		Sociedade			
		Natureza			
		Parcerias			
	Internos	Produto			
		Comerciais			
		Recursos			
		Comunicação			

Fonte: Elaborado pelo autor.

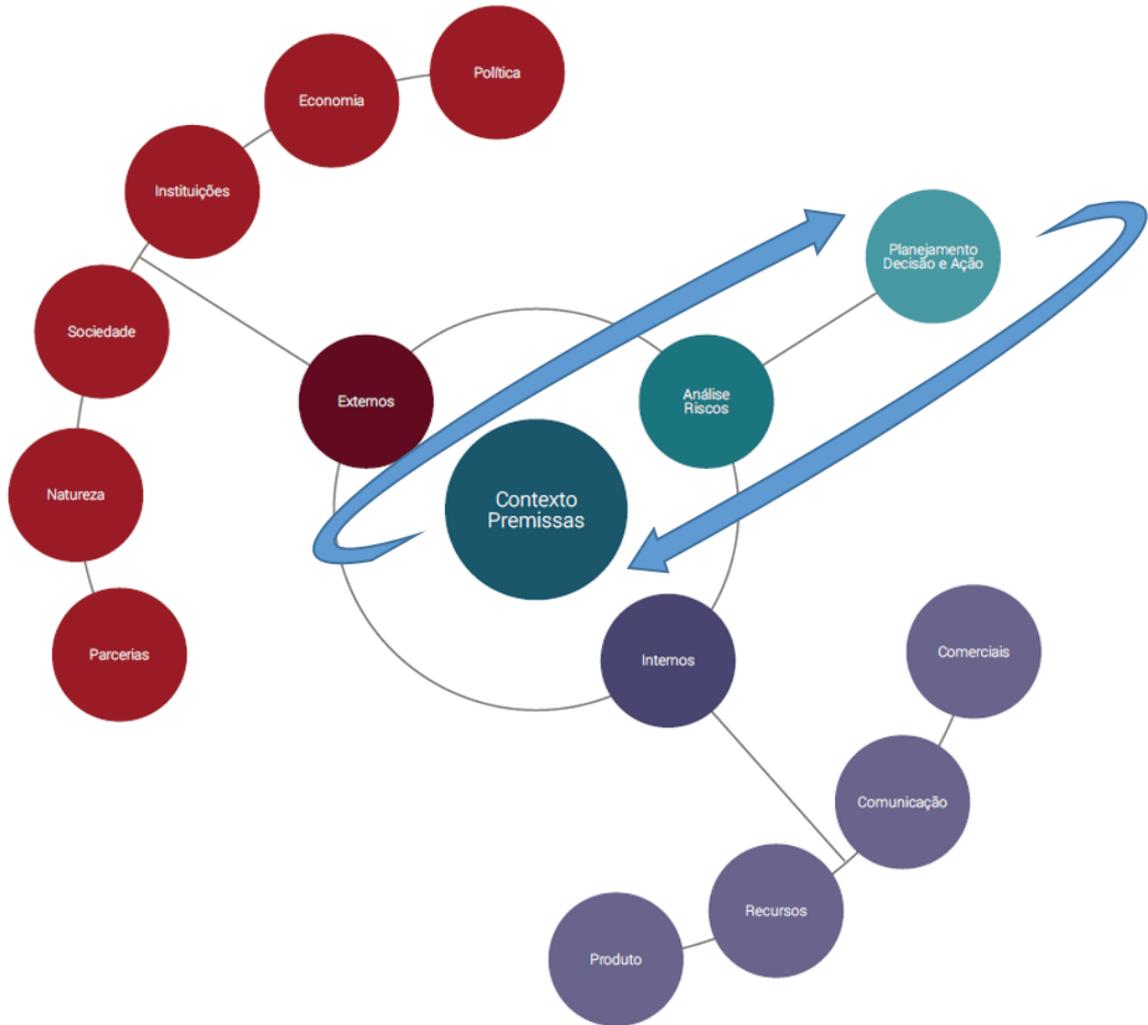
O Quadro 11 demonstra uma síntese das análises realizadas no presente trabalho e trazem um modelo que pode ser empregado na gestão de riscos na internacionalização de PMEs, de países emergentes, quando buscam países mais desenvolvidos. Neste *framework* está presente uma sequência de planejamento e execução que parte do contexto e estabelecimento de premissas, segue na análise e identificação dos riscos e possui um fechamento no planejamento de ações se baseando no índice que estas adversidades representam.

Conforme apresentado no Quadro 11, o método para gestão de riscos aqui sugerido é baseado na literatura presente neste estudo e em um aprofundamento das PMEs do Sul do Brasil. Este modelo trouxe dois elementos novos, não presentes na revisão do quadro 1 e presentes de forma mais discreta nos trabalhos analisados, sendo os mesmos os riscos de Parcerias e de Comunicação.

No modelo aqui proposto a equipe envolvida na internacionalização da empresa deve analisar o **Contexto** deste movimento sobre a visão de premissas, considerando os agentes Internos e Externos, conforme demonstrado no mapa mental da Figura 9 e no Apêndice C. No mesmo ficam claros os elementos que devem ser considerados e que todos eles devem empregar a lente das motivações da empresa no sentido da internacionalização e suas expectativas com a mesma.

Nesta proposta, visualizada na Figura 9, é possível entender que, na sequência da primeira etapa, é necessária uma **Análise** de cada premissa com a visão dos riscos. Cada premissa levantada em cada elemento, interno e externo, deve ser analisada de forma a compreender que toda a expectativa gerada pode vir a falhar e gerar problemas e, conseqüentemente, é um risco a ser analisado.

Quando os riscos são analisados, pode ser utilizada uma matriz que relaciona probabilidade e impacto, conforme apresentada na Figura 10, e executado um **Planejamento** de ações baseado em índices de risco. Deve-se perceber que na internacionalização da empresa se qualquer um destes elementos falhar, todo o projeto é afetado e, indiferente da empresa possuir reservas ou não para crises, estará implicando no caminho crítico deste movimento.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Este movimento deve ser revisitado, assim como acontece com modelos de planejamento estratégico e outros conceitos de gestão, visando que alterações no contexto sejam atualizadas em todos os três níveis desta prática. É percebido na Figura 9, as setas em azul que identificam o retorno ao planejamento, prática comum para gestores que já conhecem conceitos como o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Act*).

Uma vez que sejam realizadas ações sobre os riscos detectados deve haver uma reavaliação a cada ciclo e alimentado novamente o modelo com os riscos que surgem. Cada vez que as ações forem aplicadas um risco residual é gerado, uma vez que a probabilidade e o impacto da condição original mudaram, e uma nova rodada de análise deve ser realizada até que a segurança no projeto seja alcançada ou, pelo menos, que o mesmo se torne menos arriscado.

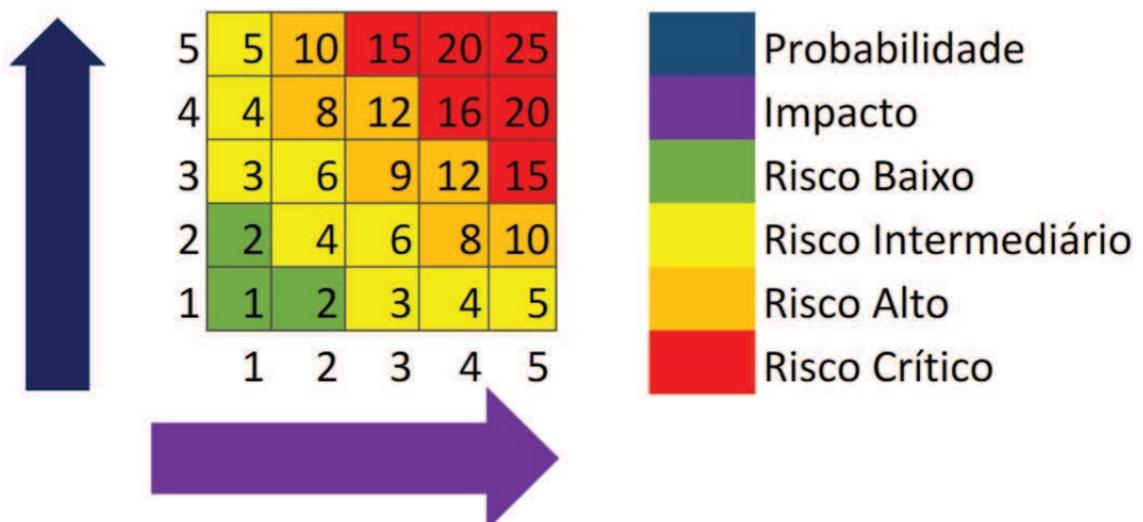
A intenção da proposta aqui apresentada é de analisar criticamente os possíveis riscos e montar um plano robusto sobre os mesmos e não ignorar, nesta

análise, nenhum dos fatores internos ou externos. Nas escolas da administração existem metodologias mais complexas e modelos mais robustos, conforme explorado no capítulo 2, porém considerando as PMEs caracterizadas neste trabalho, sua estrutura e peculiaridades, o presente conceito é simples e de fácil aplicação podendo ser facilmente utilizado.

A etapa de **Análise** deve ser compreendida como o momento em que os riscos identificados, na etapa anterior, devem ser quantificados e priorizados em uma avaliação por meio de índices de riscos. Este elemento é consequência de uma abordagem quantitativa quanto a probabilidade de cada possível evento ocorrer e sua intensidade de impacto sobre o projeto de internacionalização.

Na aplicação deste tipo de definição de critérios e priorização, cada adversidade mapeada deve ser quantificada quanto a sua probabilidade, da mais improvável até a de maior possibilidade, e seu impacto, do menor a maior consequência do fenômeno, aplicando valores de 1 a 5, conforme a Figura 10. Um evento pode seguir a condição de ser quase impossível de ocorrer até uma chance elevada, assim como pode prejudicar de forma muito superficial o projeto ou, até mesmo, prejudicar o seu caminho crítico e condená-lo ao fracasso.

Figura 10 – Matriz de probabilidade e impacto



Fonte: Elaborado pelo autor.

Aplicando o conceito apresentado na figura 10, os riscos passam a ser conhecidos em um valor numérico e classificados com intensidades de baixa a crítica,

se baseando no produto dos dois eixos geradores da matriz. Cada um dos mesmos deve ser avaliado de forma a garantir que o planejamento das ações seja eficiente e, dessa forma, é possível adotar o seguinte critério com base na legenda da figura:

Risco Baixo: Uma vez que não representa grandes consequências e sua probabilidade é baixa, pode ser considerado aceitável e apenas ações de monitoramento aplicadas. Geralmente não são justificados grandes esforços e aplicação de recursos naqueles que possuem esta classificação e, considerando o modelo aqui apresentado, é interessante manter os índices dentro desta faixa após as rodadas de ações.

Risco Médio: Uma classe intermediária que envolve índices de risco que merecem atenção. Quando os custos de recursos são muito elevados é possível que este índice apenas seja monitorado, porém, por sua natureza capaz de causar prejuízos no projeto, é interessante aplicar ações de mitigação do risco e buscar mantê-lo na faixa anterior.

Risco Alto: Não existe como ignorar aqueles que se encontram classificados nesta faixa e, desta forma, a aplicação de ações quanto os riscos devem ocorrer de forma a evitar que o mesmo ocorra ou, pelo menos, reduzir seus impactos. Não é admissível que adversidade nesta faixa sejam ignoradas ou apenas monitoradas.

Risco Crítico: Estes riscos devem ser tratados e priorizados. Uma vez que sua probabilidade e impacto são representativos dentro do projeto de internacionalização, não existem formas de evitar de tratar estes fenômenos e, quando forem definidas as datas e responsáveis, os mesmos serem tratados com maior rigor.

O tratamento destes riscos será definido por ações e as mesmas podem ser de: Ignorar, Monitorar, Mitigar, Transferir ou Eliminar. Os tipos de execução possuem uma complexidade crescente, na sequência apresentada, e sua consequência será reavaliada na próxima rodada, conforme modelo da figura 9, onde um componente residual de risco pode existir e ser necessária uma rodada seguinte de classificação.

O emprego de uma tabela para organizar as informações é recomendado onde, de for a sintetizada, são concentrados os métodos e ferramentas apresentadas neste capítulo. A Figura 11 apresenta este quadro que, de forma direta, está relacionada as Figuras 9 e 10.

Figura 11 – Quadro de síntese de gestão de riscos

Contexto		Análise				Planejamento e Ação
Cenário	Premissa	Risco	Probabilidade	Impacto	Índice	
Externos	Política					
	Economia					
	Instituições					
	Sociedade					
	Natureza					
Internos	Parcerias					
	Produto					
	Comerciais					
	Recursos					
	Comunicação					

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na figura 11 é apresentado um quadro capaz de representar todas as fases do modelo apresentado, desde a avaliação do contexto e definição de premissas, seguindo a análise dos riscos até, por fim, o planejamento e implementação de ações. Os riscos que receberem tratamento devem ser reavaliados após a implementação do mesmo e, dessa forma, as adversidades residuais que ainda possuem um índice elevado serem novamente analisadas.

O Quadro 1 deste presente trabalho, que está na página 34, pode ser um material de apoio no início das atividades de avaliação de premissas e riscos considerando os diferentes modos de entrada. As informações pesquisadas e detalhadas no capítulo 4 podem servir de referência para uma boa avaliação, como pode ser percebido no exemplo da Figura 12, onde são exemplificados alguns elementos que emergiram durante este estudo.

Figura 12 – Aplicação do modelo proposto em uma primeira rodada

Contexto		Análise				Planejamento		
Cenário	Premissa	Risco	Probabilidade	Impacto	Índice	Decisão	Ação	
Externos	Parcerias	O parceiro ser qualificado tecnicamente e comercialmente ao negócio.	O parceiro não ser qualificado tecnicamente e comercialmente ao negócio.	2	3	6	Mitigar	Definir parceiro de negócio similar e abrir programa de educação corporativa neste projeto.
		O parceiro possui a capacidade de distribuição necessária.	O parceiro não possui a capacidade de distribuição necessária.	2	4	8	Eliminar	Definir processo gradativo considerando pequenos volumes e uma rampa de crescimento.
		A empresa encontrará um parceiro no período de 6 meses.	A empresa não encontrar um parceiro no período de 6 meses.	3	5	15	Mitigar	Contratar consultoria do país de entrada e implementar uma operação de pesquisa de mercado no país.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 12 apresenta um exemplo de riscos de parcerias que são baseados nos cenários identificados no conteúdo deste trabalho e quantificados com uma pontuação dentro da sistemática aqui apresentada. Conforme os critérios definidos

quanto aos índices de risco, percebe-se que existem eventos que exigem ações de forma obrigatória e que, no último caso, o mesmo apresenta um valor crítico a operação e pode decretar o fracasso da mesma.

As ações estão apresentadas em uma versão simplificada para facilitar a compreensão, porém, em um modelo completo a ser aplicado, devem existir informações de responsáveis, datas e *status*, conforme modelo no Apêndice B. Considerando um cenário onde o tratamento dos riscos seja implementado, será aplicada uma atualização de suas pontuações e elementos residuais serão novamente avaliados em uma rodada posterior ao fechamento das atividades, conforme pode ser verificado na Figura 13.

Figura 13 – Aplicação do modelo proposto em uma segunda rodada

Contexto		Análise				Planejamento		
Cenário	Premissa	Risco	Probabilidade	Impacto	Índice	Decisão	Ação	
Externos	Parcerias	O parceiro ser qualificado tecnicamente e comercialmente ao negócio.	O parceiro não ser qualificado tecnicamente e comercialmente ao negócio.	1	3	3	Ignorar	
		O parceiro possui a capacidade de distribuição necessária.	O parceiro não possui a capacidade de distribuição necessária.	2	2	4	Monitorar	
		A empresa encontrará um parceiro no período de 6 meses.	A empresa não encontrar um parceiro no período de 6 meses.	2	5	10	Mitigar	Definir recursos financeiros para garantir uma tolerância de 2 meses a mais na operação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As ações aplicadas podem reduzir a probabilidade de o risco ocorrer ou mesmo seu impacto, conforme percebido na figura 13, porém em casos como o encontrado na terceira coluna existe a possibilidade de ainda não ser o suficiente. Neste exemplo fica clara a necessidade de realizar as novas rodadas até que seja possível melhorar o nível de segurança no projeto de internacionalização.

Neste capítulo o foco foi o modelo desenvolvido considerando as análises realizadas no presente trabalho e, conforme ilustrado nos apêndices B e C, apresenta os principais elementos presentes nas entrevistas e na correlação com a teoria de internacionalização e gestão de riscos. No próximo capítulo são apresentadas as considerações finais do trabalho e algumas sugestões quanto a pesquisas futuras que foram despertadas durante o desenvolvimento deste estudo e, principalmente, na análise de conteúdo realizada no mesmo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste momento são apresentadas as considerações finais quanto ao desenvolvimento desta dissertação visando apresentar a visão do autor sobre esta pesquisa, as limitações encontradas e os temas que despertaram interesse para pesquisas futuras.

6.1 Considerações do Autor

O tema proposto neste estudo é importante na internacionalização de PMEs, considerando os critérios desta pesquisa, e facilmente pode ser expandido a outras organizações de países emergentes que busquem mercados desenvolvidos. Esta condição pode ser percebida nas entrevistas, na preocupação dos gestores e, principalmente, no grande número de organizações que não possuem êxito neste tipo de movimento.

Este trabalho visou compreender a forma como as empresas gerenciam os riscos durante a sua internacionalização e este objetivo foi atendido de forma muito satisfatória, porém um pouco preocupante. As PMEs possuem uma dependência muito grande do conhecimento tácito dos seus gestores e acabam pecando em aplicação de metodologias que deveriam englobar um grupo maior de profissionais e disciplinas.

A estrutura das PMEs, por ser menor, acaba muitas vezes sacrificando etapas importantes de planejamento e acaba empregando estratégias gradativas e emergentes, visando diminuir o sacrifício financeiro em caso de falhas, ou apoiando-se em fundos de reserva ou mesmo de valores oriundos de outros negócios dos acionistas. Este modelo de estratégia pode suportar alguns tipos de riscos, quando os mesmos acabam tornando-se reais, porém não é algo que funcione em riscos de Parcerias e Comunicação, por exemplo, que foram identificados de forma intensa na entrevista com os gestores.

Uma das empresas que foi mapeada, porém infelizmente não pode ingressar nas entrevistas semiestruturadas, investiu em uma unidade de distribuição em solo norte americano e não obteve sucesso. Esta condição ocorreu mesmo com um preço e uma qualidade superior aos praticados pelos concorrentes daquele mercado devido a elementos comerciais e culturais existentes no país de entrada.

O interessante deste exemplo é que, tanto a Empresa A quanto as Empresas B e C, sofreram o mesmo tipo de dificuldade para a entrada no mercado desenvolvido devido a uma certa desconfiança quanto a capacidade de desenvolvimento do país de origem. A forma como as empresas agiram variou desde desenvolver parceiros locais até apresentar a marca em feiras e eventos, de forma intensiva, até que a mesma se tornasse comum no novo mercado.

Mesma empregando algumas estratégias, as empresas acabaram tendo de empregar mais recursos, de outros negócios ou captados de forma externa ao projeto, para seguir a internacionalização. Percebe-se com isso que empregar estratégias emergentes, como em muitos dos exemplos da literatura aqui apontada ou mesmo captado nas entrevistas, acaba gerando perdas em recursos que podem, inclusive, comprometer todo o objetivo do negócio.

Empregar um *framework*, similar ao que foi apresentado no capítulo anterior é uma alternativa interessante de empregar o conhecimento tácito do gestor, o conhecimento das equipes e permitir que sejam geradas demandas direcionadas as equipes de projeto mesclando o máximo de disciplinas possível dentro da organização. No geral as PMEs são carentes de alguns conhecimentos mais aprofundados sobre aspectos financeiros e legais em outros países e, por muitas vezes se apoiam em consultorias para suprir esta necessidade, existir um modelo para concentrar estas informações e correlacionar com os objetivos da organização é uma forma de reduzir os riscos pontuais e gerais do projeto.

Estas considerações demonstram a relevância e o quanto o objetivo principal deste trabalho contribui para vislumbrar novos meios de gerir projetos de internacionalização de PMEs que buscam expansão nos mercados mais desenvolvidos. Considerando que as organizações que atendem ao perfil deste estudo possuem limitações de recursos mais significativas do que grandes multinacionais e, geralmente, estas estruturas enxutas possuem carência de equipes profissionalizadas nas escolas de negócios internacionais, as informações deste trabalho podem preencher a lacuna proposta no universo acadêmico assim como contribuir para a escola de gestão.

No presente capítulo foram apresentadas as percepções do presente autor quanto aos ensinamentos e contribuições deste estudo ao universo de gestão e negócios, assim como salientada a satisfação do mesmo em preencher todos os objetivos desta pesquisa e, além disso, atender a um anseio pessoal de desenvolver

uma estrutura simples e consistente para a gestão de risco na internacionalização de PMEs que buscam mercados desenvolvidos. Como existem dificuldades que foram encontradas e limitações ao desenvolvimento do trabalho, o próximo capítulo vem a salientar alguns aspectos que afetaram o andamento das atividades e que exigiram muita energia para evitar que os objetivos ficassem carentes de conteúdo.

6.2 Limitações

O presente estudo foi de extrema dedicação do autor e apesar de esforços com bastante energia reservada ao mesmo, alguns aspectos acabaram sendo menos explorados, por fugirem um pouco aos objetivos de pesquisa, e em certos momentos não foram permitidos acesso a informações que, na percepção do autor, seriam de grande contribuição. Neste capítulo são apresentadas algumas limitações técnicas e de acesso que foram detectadas durante todo o desenvolvimento desta dissertação.

a) Acesso as informações das empresas: A primeira dificuldade foi quanto ao mapeamento das empresas que, apesar das informações serem de fácil acesso na internet e nas redes profissionais, não são claras e exigem muito tempo de refinamento. Acessar listagens de empresas exportadoras é uma tarefa mais simples, porém, quando é necessário buscar organizações que possuem outros modos de internacionalização, esta tarefa se torna complexa e exige muito mais contato pessoal e profissional do que apenas pesquisa em artigos e revistas de negócios.

b) Acesso aos gestores: Um componente que exigiu muita energia e muito mais tempo do que o previsto e, considerando que o estudo é sobre gestão de riscos, acabou sendo muito mais crítico do que o esperado, foi acessar os gestores e realizar as entrevistas. Esta limitação ocorreu tanto pela disponibilidade dos profissionais envolvidos em ajustar a sua agenda até mesmo ao total desinteresse em contribuir com um período de 15 a 20 minutos do seu tempo.

Para evitar que existissem muitos empecilhos foi criado um questionário, simplificado e objetivo, com entrevistas curtas e foram abertas as possibilidades de realização presencial, por telefone, por Skype ou WhatsApp. Mesmo considerando esta facilidade e a flexibilidade de agenda do pesquisador, houveram *cases* interessantes que acabaram não ingressando neste estudo e as entrevistas que foram realizadas, visando que deviam serem informações de qualidade e relevância, exigiram grandes manobras e muita persistência.

Estas limitações foram desafiadoras, mas, por fim, acabaram por enriquecer o trabalho e valorizar os resultados obtidos nesta pesquisa. Os gestores que foram entrevistados foram pessoas com o conhecimento e participação atuante na internacionalização das empresas, as organizações possuem relação direta com o perfil estudado e as informações permitiram a finalização, com sucesso, deste trabalho.

Na realização deste trabalho foram identificadas muitas oportunidades que poderiam serem exploradas e que, por muitos momentos, exigiram foco do pesquisador em não alterar os rumos do estudo. Após a apresentação das limitações de pesquisa, seguem abaixo algumas sugestões para futuras análises que despertaram o interesse do autor desta dissertação e podem contribuir para a escola da administração, na linha de internacionalização de empresas.

6.3 Pesquisas Futuras

Quando o pesquisador faz a sua imersão no contexto de estudo e passa a viver aquele universo, surgem muitos aspectos interessantes que prendem a sua atenção. Pode-se imaginar muitas pontas de fios que estão ao alcance de suas mãos e que geram a tentação em serem puxados e explorados, porém, como o escasso recurso de tempo não nos permite desenrolar tanta coisa simultaneamente, a opção mais adequada é seguir apenas a sua linha de pesquisa e contentar-se em responder somente aos teus principais objetivos.

Considerando este aspecto, seguem algumas oportunidades que são julgadas por este autor como interessantes a área de gestão e negócios, na linha de internacionalização de empresas:

a) **Motivações de PMEs na internacionalização:** a primeira parte do questionário, que tinha por objetivo retomar o entrevistado ao projeto de internacionalização, acabou mostrando muitos aspectos interessantes quanto a motivação das empresas e a definição dos modos de entrada. A motivação em buscar um mercado mais complexo e com maiores critérios de qualidade, acabou aparecendo de forma muito intensa nos discursos dos gestores quando questionados sobre as razões de buscar mercados mais desenvolvidos.

Quando é analisado o contexto de empresas, de origem em países emergentes e que buscam mercados desenvolvidos, é esperado que as mesmas estejam

buscando um objetivo maior de receber em moedas mais valorizadas, mas pouco disso foi percebido nas empresas analisadas.

b) Nível de profissionalização em negócios internacionais nas empresas: foi percebido durante as entrevistas que os gestores das PMEs, e a equipe de gestão, concentram o maior conhecimento tácito e formação profissional na área de negócios e planejamento. Seria um caminho interessante a ser explorado o como estas organizações estão se estruturando ao mercado global e como vislumbram alcançar a sustentabilidade nos mesmos quando, muitas vezes, poucos membros possuem a formação e requisitos para este tipo de gestão e execução.

Muitas vezes as PMEs acabam buscando parcerias e consultorias para a sua internacionalização, porém, nestes casos, ocorrem dificuldades em comunicação e diagnóstico do negócio. Um risco de comunicação identificado nas entrevistas e condensado na análise de conteúdo deste trabalho, é de que administrar este tipo de equipe acaba sendo muito complexo dentro destas empresas.

c) Parcerias internacionais em PMEs: o principal elemento que surgiu na pesquisa e que, inclusive, somou bastante aos resultados encontrados, foi a dificuldade em desenvolver parcerias em outros países. Esta característica é muitas vezes percebida quando são elaborados os planejamentos estratégicos das PMEs onde o preenchimento do campo de parcerias, indiferente do *framework* empregado, é algo difícil de ser realizado.

Neste estudo ficou clara a dificuldade de compreender e implementar parcerias estratégicas nos novos mercados e, ao mesmo tempo, a importância das mesmas para a internacionalização das PMEs e, desta forma, é uma pesquisa futura que pode contribuir de forma relevante a escola da administração de empresas.

As principais oportunidades de pesquisa que surgiram durante a elaboração desta dissertação foram apresentadas neste capítulo e todas elas podem auxiliar a outros pesquisadores quanto a caminhos a trilhar quando forem aprofundar-se sobre as PMEs e sua estrutura de gestão e negócios internacionais.

REFERÊNCIAS

AGGARWAL, Raj et al. What is a multinational corporation? Classifying the degree of firm-level multinationality. **International Business Review**, [s. l.], 2011.

BARDIN L. **Lisboa: Edições 70, 2009 L BARDIN, A De Conteúdo - ISBN 978-972-44-1506-2**. [s.l: s.n.].

BELLO, Daniel C.; CHELARIU, Cristian; ZHANG, Li. **The antecedents and performance consequences of relationalism in export distribution channels****Journal of Business Research**, 2003.

BOUCHET, M. H.; CLARK, E.; GROSLAMBERT, B. **Country Risk Assessment: A Guide to Global Investment Strategy**. 2003. ed. Hoboken: Wiley Finance Series, 2003.

BRUSTBAUER, J. Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. **International Small Business Journal**, [s. l.], 2016.

BUCKLEY, Peter J. et al. Risk propensity in the foreign direct investment location decision of emerging multinationals. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], p. 1–19, 2017.

BUCKLEY, Peter J.; CASSON, Mark C. Models of the Multinational Enterprise. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], 1998.

BUENO, Janaína Maria; DOMINGUES, Carlos Roberto. Estratégias de internacionalização de empresas emergentes: um estudo comparativo de casos brasileiros. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, [s. l.], 2011.

CAMISÓN, César; VILLAR-LÓPEZ, Ana. Effect of SMEs' international experience on foreign intensity and economic performance: the mediating role of internationally exploitable assets and competitive strategy. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], 2010.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto - Enfermagem**, [s. l.], 2007.

CLARKE, James E.; LIESCH, Peter W. Wait-and-see strategy: Risk management in the internationalization process model. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 48, n. 8, p. 923–940, 2017.

COCCIA, Mario. A New Taxonomy of Country Performance and Risk Based on Economic and Technological Indicators. **Journal of Applied Economics**, [s. l.], 2007.

COOPER, Dale F. et al. **Project Risk Management Guidelines: Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements**. [s.l: s.n.].

COUDOUNARIS, Dafnis N. Typologies of internationalisation pathways of SMEs: what is new? **Review of International Business and Strategy**, [s. l.], 2018.

CRESWELL, J. .. Mixed methods procedures. **Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches**, [s. l.], 2009.

CUERVO-CAZURRA, Alvaro; GENC, Mehmet. Transforming disadvantages into advantages: Developing-country MNEs in the least developed countries. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], 2008.

CUERVO-CAZURRA, Alvaro; NARULA, Rajneesh; UN, C. Annique. Internationalization motives: sell more, buy better, upgrade and escape. **Multinational Business Review**, [s. l.], 2015.

DE OLIVEIRA, Ualison Rébula et al. **The ISO 31000 standard in supply chain risk management** **Journal of Cleaner Production**, 2017.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. [s.l: s.n.].

DUNNING, John H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, [s. l.], 2000.

DUNNING, John H. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. In: **The Eclectic Paradigm: A Framework for Synthesizing and Comparing Theories of International Business from Different Disciplines or Perspectives**. [s.l: s.n.].

DUNNING, John H.; NARULA, Rajneesh. Relational Assets: the New Competitive Advantage of MNEs and Countries. In: BUCKLEY, Peter J. (Ed.). **Multinationals and Industrial Competitiveness: A New Agenda**. Cheltenham and Northampton. p. 297.

ECONOMIST, The. **What's in a name? Defining emerging markets**. 2017. Disponível em: <<https://www.economist.com/news/special-report/21729866-self-fulfilling-prophecy-defining-emerging-markets>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

FAHY, John. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. **International Business Review**, [s. l.], 2002.

FERNÁNDEZ, Zulima; NIETO, María Jesús. Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. **Family Business Review**, [s. l.], 2005.

FIGUEIRA-DE-LEMO, Francisco; JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan Erik. Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. **Journal of World Business**, [s. l.], 2011.

FLORIANI, Dinorá Elite; FLEURY, Maria Tereza. O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], 2012.

FRANCO, Maria Laura. **Análise de Conteúdo**. 4ª Edição ed. São Paulo: 2018, 2012.

FREDERIKSEN, Dennis Lyth; BREM, Alexander. How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. **International Entrepreneurship and Management Journal**, [s. l.], 2017.

GAMMELTOFT, Peter; FILATOTCHEV, Igor; HOBDAI, Bersant. Emerging multinational companies and strategic fit: A contingency framework and future research agenda. **European Management Journal**, [s. l.], 2012.

GIAMBONA, Erasmo; GRAHAM, John R.; HARVEY, Campbell R. The management of political risk. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 48, n. 4, p. 523–533, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. [s.l: s.n.].

HITT, Michael A.; HOSKISSON, Robert E.; KIM, Hicheon. International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. **Academy of Management Journal**, [s. l.], 1997.

HOFSTEDE, Geert. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. **Online Readings in Psychology and Culture**, [s. l.], 2013.

IFC. **MSME Financial Gap: Assessment of the shortfalls and opportunities in financing micro, small and medium enterprises in emerging markets**. Washington.

INTERNATIONAL STANDARDS ORGANISATION. **ISO 31000 - Risk managementISO 31000:2009 - Risk Management**, 2009.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Internationalization Process of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], 1977. a.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Internationalization Process of the Firm. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], 1977. b.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Mechanism of Internationalisation. **International Marketing Review**, [s. l.], 1990.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan Erik. Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. **Management International Review**, [s. l.], 2006.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], 2009.

JONES, Marian V.; COVIELLO, Nicole E. Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], 2005.

KEARNEY, Colm. **Emerging markets research: Trends, issues and future directionsEmerging Markets Review**, 2012. a.

KEARNEY, Colm. **Emerging markets research: Trends, issues and future directionsEmerging Markets Review**, 2012. b.

KHANNA, Tarun; PALEPU, Krishna G. **How To Define Emerging Markets**. 2010. Disponível em: <<https://www.forbes.com/2010/05/27/winning-in-emerging-markets-opinions-book-excerpts-khanna-palepu.html#27897eff60c4>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

KNIGHT, Gary A.; CAVUSGIL, S. Tamar. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], 2004.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Global marketing management**. [s.l.: s.n.].

KUHLMEIER, David B.; KNIGHT, Gary. The critical role of relationship quality in small- and medium-sized enterprise internationalization. **Journal of Global Marketing**, [s. l.], 2010.

KUMAR, RUCHIRA. **TARGETED FINANCING FOR SME'S AND EMPLOYMENT EFFECTS: WHAT DO WE KNOW AND WHAT COULD BE DONE DIFFERENTLY?** Washington. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/en/topic/jobsanddevelopment>>.

LAGHZAoui, Soulaïmane. SMEs' internationalization: an analysis with the concept of resources and competencies. **Journal of Innovation Economics**, [s. l.], 2011.

LIESCH, Peter W.; WELCH, Lawrence S.; BUCKLEY, Peter J. Risk and Uncertainty in Internationalisation and International Entrepreneurship Studies: Review and Conceptual Development. **Management International Review**, [s. l.], 2011.

LU, Jane W.; BEAMISH, Paul W. The internationalization and performance of SMEs. **Strategic Management Journal**, [s. l.], 2001.

M. REEVES; L. PUESCHEL. Die Another Day - What leaders can do about the shrinking life expectancy of corporations. **The Boston Consulting Group**, [s. l.], 2015.

MADHOK, ANOOP. COST, VALUE AND FOREIGN MARKET ENTRY MODE: THE TRANSACTION AND THE FIRM. **Strategic Management Journal**, [s. l.], 1997.

MCDONALD, C. **Risk Complexity Increasing**. 2018. Disponível em: <<http://www.rmmagazine.com/2018/05/01/risk-complexity-increasing/>>. Acesso em: 25 maio. 2018.

MDIC. **Crescem exportações de micro e pequenas empresas**. 2017. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/noticias/2760-crescem-exportacoes-de-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 2 maio. 2018.

MDIC. **Exportações brasileiras crescem acima da média mundial**. 2018a. Disponível em: <<https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/internacional/exportacoes-brasileiras-crescem-acima-da-media-mundial/>>.

MDIC. **Ministério do desenvolvimento da indústria e do comércio exterior**. 2018b. Disponível em: <www.mdic.gov.br>. Acesso em: 9 abr. 2018.

- MDIC. **Empresas brasileiras exportadoras e importadoras**. 2019. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/empresas-brasileiras-exportadoras-e-importadoras>>.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. [s.l.: s.n.].
- MILLER, K. D. A framework for integrated risk management in international business. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], 1992.
- MILLER, Kent D. Risk and rationality in entrepreneurial processes. **Strategic Entrepreneurship Journal**, [s. l.], 2007.
- MORAES, Roque. **Análise De Conteúdo**. [s.l.: s.n.].
- MÜLLNER, Jakob. From uncertainty to risk—A risk management framework for market entry. **Journal of World Business**, [s. l.], 2016.
- NARULA, Rajneesh; HAGEDOORN, John. Innovating through strategic alliances: Moving towards international partnerships and contractual agreements. **Technovation**, [s. l.], 1999.
- OSLAND, Gregory E.; TAYLOR, Charles R.; ZOU, Shaoming. Marketing Intelligence & Planning Emerald Article : Selecting international modes of entry and expansion Selecting international modes of entry and expansion. **Market Intelligence & Planning**, [s. l.], 2001.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. The Business Model Canvas. **Viitattu**, [s. l.], 2011.
- OVIATT, Benjamin M.; MCDUGALL, Patricia P. A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. **Research in Global Strategic Management**, [s. l.], 1999.
- OVIATT, Benjamin M.; MCDUGALL, Patricia P. **Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization** *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2005.
- PAVLOVICH, Kathryn; SINHA, Paresha N.; RODRIGUES, Mark. A qualitative case study of MNE legitimacy. **International Journal of Emerging Markets**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 42–56, 2016. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/IJoEM-02-2014-0018>>
- PELTIER, Thomas R. Risk analysis and risk management. **Information Systems Security**, [s. l.], 2004.
- PHILLIPS, D.; COWIE, S. **Brazilian president sends in army as truck protest paralyzes country**. 2018. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/world/2018/may/25/brazil-protests-latest-temer-clears-trucks-highways-army>>.
- PRAHALAD, C. K. et al. Prahalad, CK and G Hamel (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91. **Harvard Business Review**, [s. l.], 1990.

PUFFER, Sheila M.; MCCARTHY, Daniel J.; JAEGER, Alfred M. Institution building and institutional voids. **International Journal of Emerging Markets**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 18–41, 2016. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/IJoEM-02-2015-0027>>

QUINTANA, Mário. **Poesia Completa**. Rio de Janeiro: Nova Aguilar, 2005.

RICART, Joan E.; LLOPIS, Jaume. **How SMEs Can Internationalize**. 2015. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/iese/2015/04/20/how-smes-can-internationalize/#130eb1aa1eb8>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

RIES, Eric. **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. [s.l.: s.n.].

ROOT, F. R. Entry Strategies for International Markets. **Lexington Books, NY**, [s. l.], 1994.

ROTTIG, Daniel. Institutions and emerging markets: effects and implications for multinational corporations. **International Journal of Emerging Markets**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 2–17, 2016. a. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/IJoEM-12-2015-0248>>

ROTTIG, Daniel. Institutions and emerging markets: effects and implications for multinational corporations. **International Journal of Emerging Markets**, [s. l.], 2016. b.

RUZZIER, Mitja; HISRIC, Robert D.; ANTONCIC, Bostjan. SME internationalization research: past, present, and future. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, [s. l.], 2006.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília.

SEBRAE. **As Micro e Pequenas Empresas na Exportações Brasileiras: 2009-2016**. Brasília.

TAMER CAVUSGIL, S. et al. Exogenous risk analysis in global supplier networks: Conceptualization and field research findings. **Information, Knowledge, Systems ...**, [s. l.], 2012.

TECHNICAL COMMITTEE ISO/TC176/SC2 QUALITY SYSTEMS. **ISO 9001:2015 - Quality management systems -- Requirements**. 2015.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Corruption Perception Index 2017**. 2018.

VAHLNE, Jan-Erik; JOHANSON, Jan. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. **International Marketing Review**, [s. l.], 2013.

VAHLNE, Jan Erik; JOHANSON, Jan. **From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years** *Journal of International Business Studies*, 2017.

VERGARA, Sylvia. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], 2009.

VERNON, Raymond. International Investment and International Trade in the Product Life Cycle. **Quarterly Journal of Economics**, [s. l.], 1966.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre.

ZAHEER, Srilata. Overcoming the liability of foreignness. **Academy of Management Journal**, [s. l.], 1995.

ZAHEER, SRILATA; MOSAKOWSKI, ELAINE. THE DYNAMICS OF THE LIABILITY OF FOREIGNNESS: A GLOBAL STUDY OF SURVIVAL IN FINANCIAL SERVICES. **Strategic Management Journal**, [s. l.], 1997.

ZWIKAEL, Ofer; AHN, Mark. The Effectiveness of Risk Management: An Analysis of Project Risk Planning Across Industries and Countries. **Risk Analysis**, [s. l.], 2011.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Legitimação da Entrevista

- 1.1. **(Comentário do Entrevistador)** Saudações, sou mestrando em Gestão e Negócios na Unisinos e, visando a realização da dissertação e o atendimento ao problema de pesquisa em estudo, estou realizando esta entrevista com gestores de empresas gaúchas que passaram pela experiência de internacionalização.
- 1.2. **(Comentário do Entrevistador)** Eu necessito de vossa colaboração para compreender melhor o fenômeno de gestão de riscos na internacionalização de empresas.
A sua participação é de grande importância visando aprofundar mais a literatura existente quanto a este fenômeno.
Não existem respostas certas ou erradas sendo, neste caso, o nosso foco em compreender a sua realidade e todas as informações serão sigilosas e garantindo o anonimato do entrevistado.
- 1.3. Favor informar a sua idade, função e período em que trabalha na empresa.

2. Questões norteadoras:

- 2.1. Quando a gestão da empresa decidiu pela internacionalização?
 - 2.1.1. Foi iniciativa da gestão ou direção?
 - 2.1.2. Qual foi a data de início deste projeto de internacionalização?
- 2.2. Como foi decidido executar um projeto de internacionalização da empresa?
 - 2.2.1. Capacidade ociosa ou expansível?
 - 2.2.2. Recursos externos melhores?
 - 2.2.3. Tecnologia externa melhor?
 - 2.2.4. Condição externa melhor?
- 2.3. Qual foi o modo de entrada escolhido pela empresa?
 - 2.3.1. Exportação direta?

- 2.3.2. Exportação indireta?
- 2.3.3. Contrato de produção?
- 2.3.4. *Joint venture*?
- 2.3.5. Investimento externo direto (IED)?
- 2.3.6. Franquia ou licenciamento?
- 2.4. Como foi realizado o planejamento deste projeto?
 - 2.4.1. Existe uma metodologia conhecida: PMBOK, *Scrum*, *Agile*, *Startup enxuta*...?
- 2.5. Quais foram os riscos identificados antes do projeto ser executado?
 - 2.5.1. Riscos econômicos?
 - 2.5.2. Riscos políticos?
 - 2.5.3. Institucionais?
 - 2.5.4. Sociais?
 - 2.5.5. Naturais?
 - 2.5.6. Produto?
 - 2.5.7. Comerciais?
 - 2.5.8. Recursos?
- 2.6. Quais foram os maiores problemas encontrados pela organização durante a execução do projeto de internacionalização?
 - 2.6.1. Quais riscos viraram realidade?
- 2.7. Como a empresa identificou os riscos na sua internacionalização?
 - 2.7.1. Existe uma metodologia conhecida: ISO 30001, PMBOK, *Scrum*, *Agile*, *Startup enxuta*...?
- 2.8. Como a empresa se preparou para os riscos na sua internacionalização?
 - 2.8.1. Existe alguma metodologia de antecipação de riscos: Plano de contingência, ISO 30001, PMBOK, *Scrum*, *Agile*, *Startup enxuta*...?
- 2.9. Ocorreram problemas previstos durante a sua internacionalização?
 - 2.9.1. Problemas que estavam previstos pela gestão ocorreram?
- 2.10. Como a empresa reagiu aos problemas previstos que ocorreram?
 - 2.10.1. Ações?

- 2.10.2. Custos?
- 2.10.3. Tempo de reação?
- 2.11. Ocorreram problemas não previstos durante a sua internacionalização?
 - 2.11.1. Problemas que não estavam previstos pela gestão ocorreram?
- 2.12. Como a empresa reagiu aos problemas não previstos que ocorreram?
 - 2.12.1. Ações?
 - 2.12.2. Custos?
 - 2.12.1. Tempo de reação?
- 2.13. O que deu certo na sua internacionalização?
 - 2.13.1. Quais os fatores positivos na internacionalização da empresa?
- 2.14. O que deu errado na sua internacionalização?
 - 2.14.1. Quais os fatores negativos na internacionalização da empresa?
- 2.15. O que deveria ter sido realizado de forma diferente na sua internacionalização?
 - 2.15.1. Em sua opinião profissional como foi a internacionalização como um todo?

3. Fechamento da Entrevista

- 3.1. **(Comentário do Entrevistador)** Realizar o fechamento dos principais tópicos e percepções.
- 3.2. **(Comentário do Entrevistador)** Obrigado pela tua contribuição e pelo tempo dedicado a este estudo.

APÊNDICE B – QUADRO SÍNTESE DO MODELO

Gestão de Riscos na Internacionalização											Rodada
Escopo:				Modo de Entrada							
Contexto		Análise				Planejamento					
País Objetivo	Premissa	Risco	Probabilidade	Impacto	Índice	Decisão	Ação				
						Descrição		Responsável	Data	Status	
Externos	Política										
	Economia										
	Instituições										
	Sociedade										
	Natureza										
	Parcerias										
Internos	Produto										
	Comerciais										
	Recursos										
	Comunicação										

↑

5 5 10 15 20 25

4 4 8 12 16 20

3 3 6 9 12 15

2 2 4 6 8 10

1 1 2 3 4 5

1 2 3 4 5 →

■ Probabilidade

■ Impacto

■ Risco Baixo

■ Risco Intermediário

■ Risco Alto

■ Risco Crítico

APÊNDICE C – MODELO DE GESTÃO DE RISCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO

