UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Estratégias de internacionalização: um estudo sobre a influência dos fatores de riscos sobre a estratégia e objetivos estratégicos em empresas brasileiras exportadoras

CRISOMAR LOBO DE SOUZA

São Paulo

2017

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

CRISOMAR LOBO DE SOUZA

Estratégias de internacionalização: um estudo sobre a influência dos fatores de riscos sobre a estratégia e objetivos estratégicos em empresas exportadoras brasileiras

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Departamento de Economia/Administração/Controladoria e Contabilidade/Doutorado à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva

Versão Corrigida (versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo
2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Souza, Crisomar Lobo de
Estratégias de internacionalização: um estudo sobre a influência dos fatores de riscos sobre a estratégia e objetivos estratégicos em empresas exportadoras brasileiras / Crisomar Lobo de Souza. -- São Paulo, 2017.
152 p.

Tese(Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2017.
Orientador: Fábio Lotti Oliva.

1. Modelagem de equações estruturais 2. Internacionalização 3. Gestão de risco 4. Estratégia I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 519.535

AGRADECIMENTOS

A minha esposa Vanda Baptistella, por quem eu tenho uma grande admiração e pelo seu apoio incondicional, incentivo e paciência para a realização deste trabalho.

A minha mãe, que é a razão de eu estar aqui e que me proporcionou confiança necessária para realização de meus sonhos.

Ao meu orientador, Dr. Fábio Lotti, que sempre esteve disponível para tirar dúvidas, pela sua paciência e mérito por me conduzir até esta etapa.

A todos amigos e colegas que não mencionam os nomes, mas que sabem quem são, por sua ajuda, apoio e incentivo durante a jornada deste trabalho.

RESUMO

SOUZA, Crisomar Lobo. Estratégias de internacionalização: um estudo sobre a influência dos fatores de riscos sobre a estratégia e objetivos estratégicos em empresas exportadoras brasileiras 2017 152f. Tese (Doutorado em Administração) – faculdade de economia e administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

O ambiente competitivo e globalização vem provocando mudanças nas estratégias das empresas, fomentando, muitas vezes, para um processo de internacionalização. As empresas procuram internacionalizar-se de acordo com seus objetivos estratégicos, traçando uma estratégia de internacionalização. Sair do seu ambiente para um país desconhecido significa que a empresa estará sujeita a correr certos riscos e, portanto, requer uma estratégia que avalie os riscos envolvidos para se estabelecer em um determinado país. O conhecimento desses riscos vai proporcionar a empresa mitigar ou mesmo eliminar os riscos envolvidos. Independente do processo de entrada em outro país, sempre haverá a questão do risco. Geralmente, quando uma empresa decide se internacionalizar, ela opta primeiro pelo processo de exportação, em que terá de lidar com vários tipos de risco em suas decisões gerenciais para alcançar seus objetivos estratégicos. Portanto, essa pesquisa foi feita com oitenta e quatro empresas exportadoras brasileiras, do estado de São Paulo, com faturamento de até 10 milhões de dólares listadas na Confederação Nacional da Indústria (CNI). O objetivo desse estudo foi entender como e quais riscos envolvidos na internacionalização de empresas exportadoras brasileiras exercem influência sobre a estratégia e objetivos estratégicos na internacionalização de empresas exportadoras. Para a análise da pesquisa, foi utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais baseada em variância, na qual foi utilizada uma *survey* para coleta de dados. Foram geradas quatro hipóteses, três relacionadas ao risco e estratégia e uma relacionada à estratégia e ao risco. Como resultado, duas hipóteses foram confirmadas e, portanto, duas rejeitadas. Essa pesquisa contribui com o conhecimento científico, pois, além de verificar os riscos que influenciam na estratégia e objetivos estratégicos, ela traz a concepção de envolver riscos não somente financeiros, mas também do ambiente, do setor e da empresa na estratégia para a internacionalização.

Palavras chaves: internacionalização, gestão de risco, estratégia, modelagem de equações estruturais.

ABSTRACT

SOUZA, Crisomar Lobo. Estratégias de internacionalização: um estudo sobre a influência dos fatores de riscos sobre a estratégia e objetivos estratégicos em empresas exportadoras brasileiras 2017 152f. Tese (Doutorado em Administração) – faculdade de economia e administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

The competitive environment and globalization has been provoking changes in the strategies of companies, often leading to an internationalization process. The companies seek to internationalize themselves according to their strategic objectives, to which a strategy of internationalization will be traced. Leaving your environment to an unknown country means that the company is subject to certain risks and therefore requires a strategy that assesses the risks involved in establishing itself in a particular country. Knowing these risks will enable the company to mitigate or even eliminate the risks involved. Regardless of the process of entry into another country, there will always be the issue of risk. Usually, when a company decides to internationalize, it opts for the first time through the export process, where it will have to deal with various types of risk in its managerial decisions to reach its strategic objectives. Therefore, this research was conducted with eighty-four Brazilian companies in the state of São Paulo, with sales of up to 10 million dollars listed in Confederação Nacional da Indústria (CNI)*. The objective of the study was to understand how and what risks involved in the internationalization of Brazilian exporting companies influence the strategy and the strategic objectives in the internationalization of exporting companies. But even this process depending on the intensity of export the company will be subject to risk because it is unknown to the host country. Therefore, this research was carried out with Brazilian export companies, whose objective was to investigate the influence of the risks involved in the internationalization of Brazilian exporting companies on the strategy of internationalization and strategic objectives. For the analysis of the research was used the technique of modeling of structural equations based on variance, where a survey was used to collect data. Four hypotheses were generated, three related to risk and strategy and one related to strategy and risk. As a result, two hypotheses were confirmed and therefore two rejected. This research contributes with scientific knowledge, because in addition to verifying the risks that influence the strategy and strategic objectives, it brings the concept of involving not only financial risks but also the risk of the environment, sector and the company in the strategy for internationalization.*

Key words: internationalization, risk management, strategy. structural equation modeling.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dança do pêndulo estratégico 23
Figura 2 - Definição de estratégia no contexto da empresa..... 24
Figura 3 - Principais teorias de internacionalização da empresa 45
Figura 4 – Modos de entrada 47
Figura 5 – Análise de maturidade na gestão..... 59
Figura 6 – Forma Tridimensional de Gestão de Risco 65
Figura 7 – Estrutura gestão de risco ISSO 31100..... 68
Figura 8 - Variáveis de incertezas do ambiente 75
Figura 9 - Variáveis de incertezas do setor. 77
Figura 10 - Variáveis de incerteza da empresa..... 79
Figura 11 – Etapas da metodologia 80
Figura 12 – Cálculo do tamanho da amostra PLS-SEM 83
Figura 13 – Hipóteses do modelo 90
Figura 14 – Variáveis do modelo 91
Figura 15 – modelos de mensuração e estrutural 95
Figura 16 – Artigos PLS-SEM em revistas internacionais..... 98
Figura 17 – Digrama utilizados na PLS-SEM..... 99
Figura 18 – VL e VO, modelo reflexivo 100
Figura 19 – modelo formativo e reflexivo 101
Figura 20 – Construtos e Hipóteses..... 102
Figura 21 – Regras para avaliação PLS-SEM 104
Figura 22 - Risco Ambiente..... 105
Figura 23 – Risco Setor 106
Figura 24 – Risco empresa 107
Figura 25 – Estratégia de Internacionalização 107
Figura 26 – Objetivos estratégicos..... 108
Figura 27 – Modelo inicial – PLS-SEM..... 111

Figura 28 – Modelo gerado pelo PLS 113
Figura 29 – Alfa Cronbach 116
Figura 30 – Alfa Cronbach CC 117
Figura 31 – Estatística t-student 119
Figura 32- Análise sistemática dos riscos 126
Figura 33 - modelo sistêmico de risco para internacionalização de empresas 127
Figura 34 – Resultado das hipóteses 129
Figura 35 – Variáveis confirmadas pelo modelo 130

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Desvio padrão, curtose e Skewess 110
Tabela 2 – Cargas fatoriais das variáveis 111
Tabela 3 – Análise AVE 113
Tabela 4 – Cargas padronizadas 114
Tabela 5 – Validade discriminante 115
Tabela 6 – Avaliação da colinearidade (VL) 118
Tabela 7 – Avaliação da colinearidade (VO) 118
Tabela 8 – Valor de t 120
Tabela 9 – R2 121
Tabela 10 – R2 Ajustado 122
Tabela 11 – Indicado de Cohen (f2) 123
Tabela 12 – Validade preditiva 124
Tabela 13 – Resumo de valores modo mensuração 124
Tabela 14 – Resumo valores modo estrutura 124
Tabela 15 - Fatores de influência na estratégia e objetivos 125

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 15
1.2 OBJETIVOS 16
1.3 JUSTIFICATIVA 17
1.4 ESTRUTURA..... 18

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 19
2.1 ESTRATÉGIA E ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO..... 19
2.1.1 ..... Estratégia..... 19
2.1.2 ..... Estratégias de Internacionalização 28
2.1.2.1 ..... Teoria Econômica 28
2.1.2.1.1 Investimento Externo Direto (IED) 29
2.1.2.1.2 Teoria do poder de mercado 29
2.1.2.1.3 Teoria do Ciclo do Produto 31
2.1.2.1.4 Teoria da internalização 32
2.1.2.1.5 Paradigma eclético 38
2.1.2.2 ..... Teoria Comportamental 41
2.1.2.2.1 Escola de Uppsala..... 41
2.1.2.2.2 Escola Nórdica 43
2.1.2.2.3 Novas pesquisas em internacionalização..... 45
2.2 MODOS DE ENTRADA, E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 47
2.2.1 ..... Modos de Entrada..... 47
2.2.1.1 ..... Estratégia e Modo de Entrada por Exportação 48
2.2.1.1.1 Exportação Indireta 50
2.2.1.1.2 Exportação Cooperativa 50
2.2.1.1.3 Exportação Direta..... 50
2.2.1.2 ..... Modo de Entrada Contratual 51

2.2.1.2.1 Licenciamento 51
2.2.1.2.2 Franchising 51
2.2.1.2.3 Contrato de produção 52
2.2.1.3 Modo de Entrada por Investimentos 52
2.2.1.3.1 Aquisição 53
2.2.1.3.2 Greenfield 53
2.2.1.3.3 Joint Venture 53
2.2.2 Objetivos Estratégicos de Internacionalização nas Exportações ... 54
2.3 GESTÃO DE RISCO EMPRESARIAL 56
2.3.1 COSO e Gestão de Risco Empresarial 63
2.3.2 ISO 3100:2009 e Gestão de Risco Empresarial 65
2.4 RISCO NA INTERNACIONALIZAÇÃO 70
2.4.1 Risco e as variáveis de incerteza de Miller 73
2.4.1.1 Variáveis de Incerteza Ambientais 73
2.4.1.1.1 Instabilidades Política e Incertezas Políticas de Governo 73
2.4.1.1.2 Incerteza Macroeconômica 74
2.4.1.1.3 Incertezas Sociais 74
2.4.1.1.4 Incertezas Naturais 74
2.4.1.2 Variáveis de Incerteza do Setor 75
2.4.1.2.1 Incertezas no Mercado de Insumos 76
2.4.1.2.2 Incerteza do Produto no Mercado 76
2.4.1.2.3 Incertezas na Competição 76
2.4.1.3 Variáveis de Incerteza da Empresa 77
2.4.1.3.1 Incertezas Operacionais 77
2.4.1.3.2 Incertezas de Responsabilidade por Danos 78
2.4.1.3.3 Incertezas de P&D 78
2.4.1.3.4 Incertezas de Crédito 78
2.4.1.3.5 Incerteza Comportamental 78

3 METODOLOGIA 80
3.1 POPULAÇÃO 81
3.2 AMOSTRA 82
3.3 SURVEY 84
3.4 PRÉ-TESTE 86

3.5 DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA 86
3.6 HIPÓTESES 87
3.7 VARIÁVEIS (INDICADORES, VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS) 91
3.8 TÉCNICAS ESTATÍSTICAS 93
3.8.1 ..... O Uso de Equações Estruturais 94
3.8.2 ..... Modelagem de equações estruturais com PLS (SEM-PLS) 98
3.8.2.1 ..... Nomenclatura do PLS-SEM 99
3.8.3 ..... Tratamento Estatístico 102

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS 104
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA 105
4.2 ANÁLISE DO MODELO SEM 109
4.2.1 ..... Análise do Modelo de Mensuração 112
4.2.1.1 ..... Análise da Validade Convergente 112
4.2.1.2 ..... Análise da Validade Discriminante 114
4.2.1.3 ..... Análise de Confiabilidade da Consistência Alfa de Cronbach 115
4.2.2 ..... Análise do Modelo Estrutural 117
4.2.2.1 ..... Verificação de Multicolinearidade 117
4.2.2.2 ..... Análise das Significâncias t Student 118
4.2.2.3 ..... Análise do Coeficiente de Determinação R2 120
4.2.2.4 ..... Análise do tamanho do efeito (f^2) 122
4.2.2.5 ..... Análise da Validade Preditiva 123
4.3 ANÁLISE SISTÊMICA DOS RISCOS 125

5 CONCLUSÕES 128
5.1 CONTRIBUIÇÕES À TEORIA 132
5.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS 133
5.3 PROPOSIÇÃO DE UM MODELO SISTÊMICO DE RISCO 133
5.4 LIMITAÇÕES DESTA PESQUISA 134
5.5 FUTURAS PESQUISAS 134
5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 135

REFERÊNCIAS 136

ANEXO A – SITE DE EMPRESAS EXPORTADORAS BRASILEIRAS 152

APÊNDICE A – RELAÇÃO DE EMPRESAS PARTICIPANTES 153

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO 155

1 INTRODUÇÃO

A competição global gera transformações na sociedade, na vida dos cidadãos, bem como nas organizações, sendo alvo de debate pelo seu impacto. Fenômeno recente, a internacionalização de empresas proporciona integração de mercados, seja pela convergência de tecnologia (computadores, microeletrônica e optoeletrônica), seja pela facilidade em se comercializar produtos, possibilitando atendê-los simultaneamente.

No entanto, o comércio internacional já existe desde a época das grandes navegações. De acordo com Caves, Frankel e Jones (2001), no início do século XV, os mercadores impulsionaram as viagens de descobertas europeias, para fazerem negócios com o oriente, o que ocasionou um processo de independência das colônias devido às barreiras comerciais impostas a elas. Um longo período de conflitos estabeleceu-se até que, após a Segunda Guerra Mundial, as nações da Europa Ocidental buscaram a paz e fecharam acordos através de um tratado comercial, para remover barreiras ao comércio dentro da união europeia. Com o passar do tempo, o comércio internacional tornou-se mais intenso e houve uma preocupação quanto às práticas e particularidades do mercado em que se operava, com intuito de alcançar seu objetivo, com o menor risco possível (CAVUSGIL; KNIGHT e RIESENBERGER, 2010).

Quando o assunto é sobre negócios internacionais no Brasil, tem-se uma associação com o comércio exterior, devido à noção de este ser mais presente em nosso dia a dia. Além disso, o primeiro passo para a maioria das empresas brasileiras se internacionalizar é por meio da exportação. O comércio exterior tem recebido uma atenção cada vez maior por parte de governos e empresas, contribuindo para gerar recursos, sendo a chave de sucesso para muitas empresas e países (HARTUNG, 2002). No caso brasileiro, segundo Pinheiro, Markwald e Pereira (2002), o país precisa exportar mais para que haja maior integração aos fluxos de comércio internacional. Com o crescimento das exportações, o país poderá gerar saldos comerciais para evitar a diminuição ou viabilizar o aumento das importações, pois as importações são necessárias para que as empresas e o país cresçam através de investimentos, estimulando a eficiência e o aumento de produtividade, bem como para reduzir a sua

vulnerabilidade externa do país, “risco Brasil”, que acaba onerando os custos de financiamentos externos e internos do país.

O último dado sobre exportação brasileira, fornecido pelo *Observatory of Economic Complexity* (OEC), é de 2014. Neste ano, o Brasil exportou US$ 228 bilhões e ocupava a 23ª posição no ranking das maiores economias de exportação no mundo e a 32ª posição em relação ao Índice de Complexidade Econômica (ICE)[1]. Nos últimos cinco anos, o Brasil cresceu a uma taxa anual de 7,6%, passando de US $ 158 bilhões em 2009 para US $ 228 bilhões em 2014. As principais exportações brasileiras são: minério de ferro (US$ 26,9 bilhões), que representam 11, 8% das exportações totais do Brasil, seguido pela soja (US$ 23,6 bilhões), que representa 10,3%, petróleo bruto (US$ 16,4 bilhões), açúcar (US$ 9,8 bilhões) e carne de aves (US$ 7,21 bilhões). Os principais destinos de exportação do Brasil, por faturamento, são: a China (US$ 40,9 bilhões), os Estados Unidos (US$ 27,3 bilhões), a Argentina (US$ 14,3 bilhões), a Holanda (US$ 10,8 bilhões) e a Alemanha (US$ 8,19 bilhões) (OEC, 2017).

O investimento internacional do Brasil, tanto nas relações internacionais como sua dinâmica interna, tem tido um papel importante na evolução da economia do país. Desde 1995, há um aumento no fluxo de IED no país (BAUMANN; CANUTO e GONÇALVES, 2004). Entretanto, a decisão por internacionalizar significa um risco e um custo marginal crescente. Por esse motivo, as empresas buscam um ponto ótimo de equilíbrio no processo de internacionalização que dependerá de fatores de risco para a escolha da forma de se internacionalizar.

As empresas preocupam-se em administrar os riscos envolvidos no mercado em que operam. Porém, tal preocupação requer um cuidado maior quando essas empresas se arriscam a comercializar além das fronteiras de seu país, onde os mercados são totalmente diferentes do seu. Por atuarem no comércio internacional, para buscar oportunidades de negócios, as empresas estão sujeitas a assumir riscos. A decisão de se internacionalizar deve ser tomada com cautela, pois uma operação sem cálculo de riscos pode provocar prejuízos irreparáveis.

Muitos estudos discutem o modo de operação no país anfitrião, desde exportação até IED (investimento estrangeiro direto), na forma *joint venture,* formação

---

[1] O Índice de Complexidade Econômica (ICE) combina informações sobre complexidade e ubiquidade dos bens que um país produz para calcular uma medida de suas capacidades disponíveis. O ICE dos países está associado ao seu conjunto de capacidades disponível e à estrutura de organizações que existe para combinar, transferir e utilizar este conhecimento na produção de bens complexos (HAUSMANN; HIDALGO, 2009).

de uma nova empresa por duas empresas ou mais partes, mas que mantenham suas identidades distintas, aquisição ou *greenfield,* forma de investimento estrangeiro direto, em que a empresa começa um novo empreendimento em um país estrangeiro através da construção de novas instalações operacionais a partir do zero. Porém, associar o risco como um agente influenciador no modo de exportação é muito pouco explorado. Portanto, esse trabalho tem como objetivo investigar a relação dos riscos existentes na internacionalização, assim como o resultado dos objetivos estratégicos das empresas exportadoras brasileiras.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A globalização abriu novas oportunidades à internacionalização de empresas, permitindo que elas desenvolvam oportunidades que surgem diariamente no âmbito internacional. O comércio exterior traz novas oportunidades para as empresas desenvolverem novos mercados. Geralmente, uma empresa que explora o mercado pela primeira vez inicia seu processo de internacionalização com a exportação. Entretanto, na exportação, há oportunidades e riscos, principalmente para as empresas que buscam novos mercados centrados principalmente em oportunidades e não desenvolvem uma gestão de riscos associado ao processo de internacionalização. O sucesso com o comércio exterior depende de estratégias e objetivos com uma base sólida sobre as oportunidades e riscos.

Quando se trata de internacionalização por meio da exportação, as empresas têm de lidar com vários tipos de riscos em suas decisões de exportação, como: crise financeira e econômica global, perdas cambiais que reduzem as margens nas vendas a clientes estrangeiros, recessões econômicas que enfraquecem as receitas nos mercados externos, distúrbios e greves que impedem a distribuição de produtos, inundações e tempestades que atrasam o transporte, os concorrentes estrangeiros que copiam tecnologias proprietárias, entre outras com características específicas de cada setor, além dos processos e gerenciamento interno da empresa que influenciam o modo de fazer negócios no exterior.

O objetivo da gestão de riscos na empresa é reduzi-los ao nível mais favorável, permitindo que ela se envolva em negócios de exportação, desde que os riscos associados sejam menores do que as oportunidades esperadas. A forma de como

uma empresa lida com seus riscos de exportação está ligada aos seus objetivos estratégicos como, por exemplo, empresas com metas de crescimento elevado que buscam ganhar posição no mercado podem estar dispostas a sofrer perdas consideráveis.

As empresas devem buscar meios para gerir os seus riscos de exportação, a questão é como identificá-los para mantê-los sob controle, de modo a não ameaçar a empresa. Portanto, para atingir seus objetivos estratégicos, além das fronteiras de seu país, as empresas precisam identificar os principais riscos e desafios. Assim, uma empresa terá condições de desenvolver uma estratégia adequada que lhe permita alcançar tais objetivos. Então, devido à relevância das empresas exportadoras brasileiras para o país, e como a exportação é, na maioria dos casos, o início de seu processo de internacionalização, bem como a modalidade de entrada em novos mercados, essa pesquisa tem a seguinte questão problema: no processo de internacionalização de empresas exportadoras brasileiras, quais e como os fatores de risco influenciam as estratégias e os objetivos estratégicos das empresas exportadoras brasileiras?

1.2 OBJETIVOS

Esta pesquisa teve o propósito de identificar quais são os riscos que as empresas exportadoras brasileiras lidam. Assim, o objetivo geral dessa pesquisa foi investigar quais são os riscos envolvidos na internacionalização de empresas exportadoras brasileiras e com que grau eles influenciam a estratégia e os objetivos estratégicos dessas empresas.

Como objetivos específicos, esta pesquisa buscou:

a) identificar as dimensões mais relevantes da gestão de risco no processo de internacionalização;

b) determinar quais os riscos que uma organização exportadora brasileira possa estar submetida;

c) verificar a influência dos riscos na estratégia e nos objetivos estratégicos; e

d) propor a sistematização da identificação dos riscos envolvidos na atividade de internacionalização de empresas exportadoras brasileiras.

1.3 JUSTIFICATIVA

Neste novo cenário de competição global, o conhecimento tornou-se um elemento fundamental e extremamente importante para o sucesso das organizações. Há uma necessidade de um gerenciamento para aliar a busca e a transformação do conhecimento aos resultados esperados. Entretanto, o ambiente das organizações, muitas vezes, ocorre de forma acidental e inesperada, ocasionando problemas estruturais, tecnológicos e gerenciais. Por isso, são importantes as ações nas dimensões organizacionais, estratégicas, além de operações para que a gestão de risco seja compartilhada e difundida nas organizações. Esses fatores podem levar ao sucesso ou ao fracasso, logo há uma necessidade de se conhecer os riscos envolvidos no processo de internacionalização, assim como haver a correta identificação e tratamento dos possíveis riscos, possibilitando maior confiabilidade na tomada de decisão por parte dos gestores.

Nesse contexto, justifica-se a natureza desse estudo, em termos teóricos e práticos, uma vez que pode ser um instrumento de referência para diversos segmentos organizacionais devido a sua importância para o desempenho das organizações. Ainda do ponto de vista teórico, a pesquisa tem grande relevância para a academia, especialmente por se tratar de uma abordagem quantitativa através do uma análise de modelagem de equações estruturais (*structural equation modeling* – SEM), um assunto pouco explorado, contribuindo para discussão e proposição de novos estudos.

Além disso, tendo em vista que nesta pesquisa a amostra foi concebida através do método probabilístico de amostragem aleatória simples, onde as empresas foram delimitadas em pequenas e médias empresas de até 10 milhões de dólares, 5880 empresas listadas na Confederação Nacional da Indústria (CNI). Destas 1491 empresas foram contatadas e obtidas oitenta e quatro respostas.

Outrossim, esta tese contribuirá para a estruturação, identificação, sistematização e gerenciamento do grau de risco das empresas que estão se internacionalizando através do processo inicial de exportação.

1.4 ESTRUTURA

Essa pesquisa está estruturada em seis capítulos. No primeiro capítulo, constam a introdução, o problema e os objetivos da pesquisa. O segundo capítulo contém a fundamentação teórica, está dividido em várias seções que correspondem as diferentes teorias revisitadas. No terceiro capítulo, foi descrita a metodologia, também estruturado em várias seções que explicam todos os passos do desenvolvimento da pesquisa. No quarto capítulo, consta a análise dos dados obtidos por meio da *survey*, bem como relato sobre a realização dos testes e seus resultados. E por fim, o quinto capítulo, são feitas as considerações finais, contribuições e sugestões para futura pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta pesquisa tem como tema central os riscos envolvidos na internacionalização, especificamente nas empresas exportadoras, relacionados aos objetivos estratégicos no mercado internacional. Portanto, a revisão teórica, apresentada a seguir, terá como foco a estratégia, a internacionalização das empresas e a gestão de risco, especificamente os relacionados à internacionalização.

2.1 ESTRATÉGIA E ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As empresas tomam decisões entre reduzir, manter ou aumentar os seus objetivos corporativos, o que as levam a adotar uma estratégia corporativa (CAMARGOS; DIAS, 2003). A opção de escolha do melhor método vai depender dos objetivos estratégicos da empresa, que pode ter as suas ações focadas no mercado interno ou também expandir para mercados internacionais.

2.1.1 Estratégia

A definição de estratégia apresenta certa variação em relação ao seu termo, não existindo um conceito único. Grant (2010) define estratégia, em seu sentido mais amplo, como o meio pelo qual os indivíduos ou organizações buscam alcançar os seus objetivos, composta de ações críticas que envolvem a alocação de recursos e integração ou coesão das decisões e ações. Para Mintzberg e Quinn (1991), o termo é empregado distintamente, a estratégia não deve ter abordagem determinística e mecanicista, que restringe a liberdade de escolha, pois não se resume apenas a ideias, proposições diretrizes, indicativos de caminhos e soluções. Tudo está interligado, isto é, há uma coesão dos objetivos, políticas e ações (MINTZBERG; QUINN, 1991). A estratégia não é sobre fazer as coisas melhores, estratégia é fazer as coisas de forma diferente, afirma Porter (1996b). Para Wright, Kroll e Parnell (2011), são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. A estratégia passou e continua passando por mudanças contínuas. Desde as suas origens, a palavra teve vários significados, mas

nunca perdeu suas raízes semânticas (CAMARGOS; DIAS, 2003; MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2014).

O uso da estratégia data de aproximadamente 500 a.C. É o mais antigo tratado militar da humanidade de que se tem conhecimento e foi intitulado como “a arte da guerra” pelo general Sun Tzu. No tratado de Tzu (2007), estão presentes assuntos relacionados a táticas, estratégias, logística e pontos fortes e fracos. Segundo Evered (1983), em 450 a.C., época de Péricles, seu uso tem significado de habilidades gerenciais como: administrativas, liderança, oratória e poder. Mas, o uso do termo estratégia tem a sua origem pelos antigos gregos, significava um magistrado ou um comandante-chefe militar e por muito tempo o termo significou uma ação militar de comandar ou conduzir exércitos. Só mais tarde aparece nos campos político, econômico e no contexto empresarial (GHEMAWAT, 2000). No dicionário Aurélio, estratégia é definida como: a arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos (FERREIRA, 2004). Ainda a respeito deste assunto, o conceito de estratégia militar influenciou muito na estratégia como conhecemos hoje, com destaque para as obras *A arte da guerra* (TZU, 2007), *O príncipe* (MAQUIAVEL, 2010) e *On war* (VON CLAUSEWITZ, 1956).

A partir da década de 1950, depois de vários estágios e significados, estratégia teve uma evolução passando de ações e manobras militares para uma disciplina no âmbito acadêmico e empresarial, inicialmente conhecida por Políticas de Negócios, e, mais tarde, por Administração Estratégica, dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas. Até então, por não haver uma competição e diversificação do mercado, a preocupação se limitava a fatores internos da empresa especialmente em relação à eficiência da produção. Mas, a partir dos anos 60 e 70, há uma mudança no modo de pensar a estratégia da empresa (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Durante esse período inicial, estudiosos como Chandler, Ansoff e Andrews, além de outros, realizaram contribuições para o desenvolvimento da estratégia (HOSKISSON *et al.*, 1999). Chandler (1990), em seus estudos sobre as organizações americanas por volta de 1962, atribuiu a divisão da administração em operações de gerenciamento de atividades e estratégias de gerenciamento, sendo a primeira de curto prazo e a segunda, as estratégias, de longo prazo. Segundo os autores Boaventura e Fischmann (2003), Chandler definiu determinação de metas, objetivos

básicos e cursos de ação e alocação de recursos para atingir essas metas. Ansoff (1977) foi um dos pioneiros do pensamento estratégico e desenvolveu um modelo de tomada de decisões estratégicas. Em seu livro, no prefácio, o autor declara “(...) isolamos o processo de tomada de decisões, pois é a pedra fundamental de uma administração bem sucedida” (ANSOFF, 1977 p. XVII). Para Ansoff, há uma linha comum entre o mercado e as atividades da empresa, sendo esse elo representado por quatro fatores: um conjunto de produtos e mercados, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia (ANSOFF, 1977; HOSKISSON *et al.*, 1999). Andrews (1971) definiu a estratégia como um padrão de objetivos, propósitos ou metas, bem como as principais políticas e planos para atingir esses objetivos. Mais tarde, com a publicação de Porter (1989), Andrews reformula o conceito de estratégia e acrescenta que se trata de vantagem competitiva pela competência distintiva essencial, conforme afirmam os autores Boaventura e Fischmann (2003).

Na década de 1980, com a impulsão do desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação e logística, possibilitando maior integração e interação mundial, a estratégia apresentou grande desenvolvimento (WRIGHT, P.; KROLL; PARNELL, 2011). Porter (1989, 1996a) foi um dos autores que mais influenciou, com suas obras *Estratégia Competitiva* e *Vantagem Competitiva*, propondo o modelo das cinco forças. Na visão dos autores Ward e Rivana (2005), o modelo das cinco forças e a análise da cadeia de valor são, talvez, o mais famoso de todos os modelos. O modelo das cinco forças contribuiu para o desenvolvimento de uma nova disciplina na área de gestão, estratégia competitiva.

O modelo das cinco forças foi desenvolvido para ajudar as empresas a distinguir o impacto provocado pelos cenários externos sobre seu desempenho global. As cinco forças competitivas são: ameaça dos fornecedores, ameaça dos compradores, grau de rivalidade dos concorrentes existentes, ameaça dos concorrentes potenciais e dos produtos substitutos. Os fornecedores podem através de poder de negociação podem influenciar uma indústria, o suficiente para uma elevação no nível de preços ou redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos, afetando negativamente a rentabilidade da referida indústria. Os compradores, por sua vez, exercem pressão sobre a indústria ao forçar uma redução dos preços, ao exigir melhor qualidade e ao instigar os concorrentes uns contra os outros. Os concorrentes existentes alteram a estrutura industrial ao competirem por uma posição mais privilegiada no mercado. A rivalidade é tanto maior quanto seja a percepção que

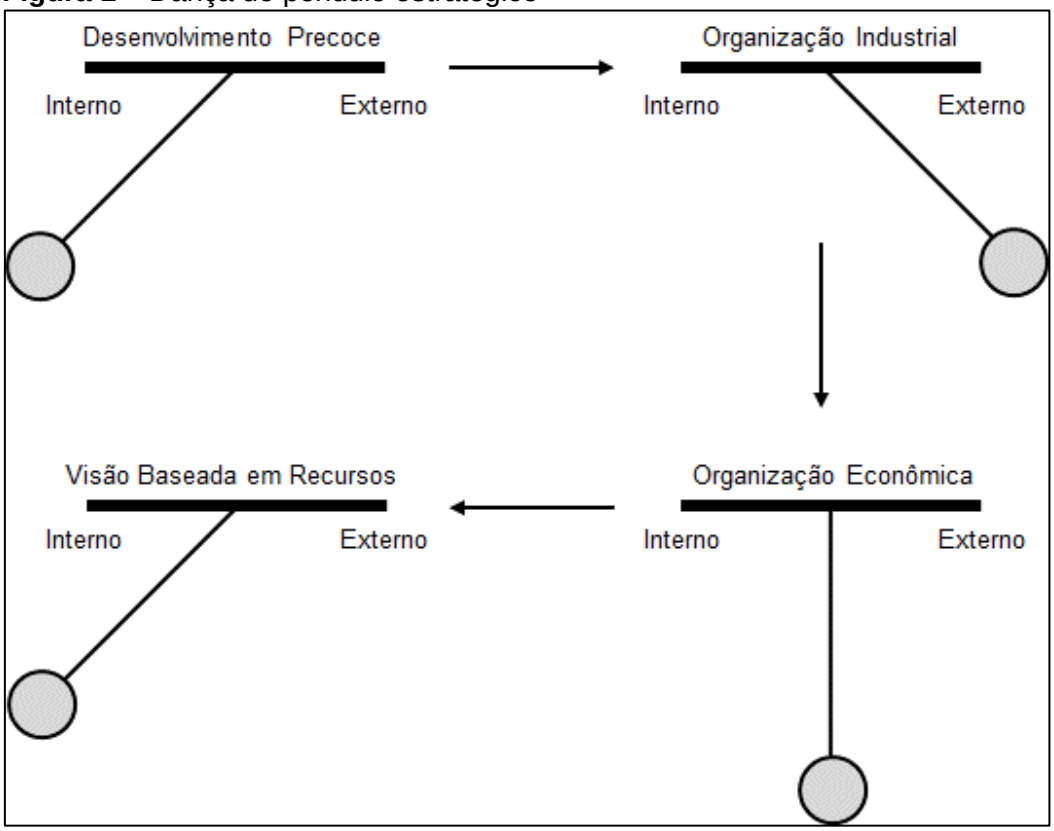
os concorrentes têm sobre a oportunidade de melhorar a sua posição. O grau de rivalidade da concorrência existente está diretamente relacionado com a quantidade de concorrentes, com custos fixos ou de armazenamento altos; com barreiras de saída elevadas e com a ausência de diferenciação ou custos de mudança. Os concorrentes potenciais modificam a estrutura industrial porque, ao tentar entrar no mercado, podem forçar uma redução dos preços ou um aumento dos custos dos participantes. Os produtos substitutos, por sua vez, influenciam a indústria oferecendo uma alternativa de preço-desempenho capaz de afetar o nível de lucratividade das empresas participantes (PORTER, 1989, 1996a).

Porter também influenciou vários pesquisadores da área de estratégia. Hax e Majluf (1996) admitiram essa influência e afirmaram que a essência da estratégia é propor como alcançar e manter a vantagem competitiva. Henderson (1989) in Montgomery; Porter (1998), também define a estratégia, de forma vinculada a vantagem competitiva, afirmando que a estratégia poderia ser definida como um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma organização. Andrew, como já mencionado por Boaventura e Fischmann (2003, p. 11), afirma que "a estratégia deve enfatizar uma forma de converter a competência distintiva (essencial) em vantagem competitiva".

A partir da década de 1990, emergiram novos conceitos ligados a recursos, capacidades e competências, foi uma década que tornou a voltar a sua atenção para dentro da empresa principalmente com a popularidade da visão baseada em recurso (VBR). Sua importância foi reconhecida pela obra de Wernerfelt (1984) que foi escolhido como o melhor trabalho. Teoricamente, o princípio que serve de base para a VBR é a questão fundamental de porque as empresas são diferentes e como as empresas alcançam e sustentam vantagem competitiva (HOSKISSON *et al.*, 1999). Outros autores também deram sua contribuição, Rumelt (1997), com base no pressuposto de heterogeneidade de recursos, afirma que uma empresa pode começar homogênea em relação aos recursos, mas pode prover um isolamento, o que as tornam diferenciadas tal que seus recursos não podem ser imitados perfeitamente (HOSKISSON *et al.*, 1999). Entretanto, foi Barney (1991) que apresentou um quadro mais definido e abrangente no qual identificava as características dos recursos da empresa capazes de gerar vantagem competitiva sustentável. O autor propôs quatro critérios: valor, raridade, imitabilidade e substituibilidade.

Hoskisson *et al.* (1999) exploram as fases principais da evolução da gestão estratégica ao longo das últimas décadas com ênfase nas teorias e metodologias desenvolvidas e como este campo continuará a desenvolver no futuro (Figura 1). Os autores dividiram a evolução teórica e metodológica da estratégia em quatro partes, que ele chamou de “várias oscilações de um pêndulo”, em razão de as teorias voltarem-se para o ponto inicial, porém com uma nova abordagem. A primeira o autor definiu como “Desenvolvimento Precoce”, pois, durante o período de desenvolvimento inicial, alguns pesquisadores fizeram significativas contribuições para o desenvolvimento posterior da gestão estratégica, conhecida naquela época como a política de negócios. A segunda, “Organização Industrial”, neste período, há um desenvolvimento da gestão estratégica com teoria e metodologias significativas afastando-se do período inicial. Na terceira fase, “Organização Econômica”, a estratégia começa a caminhar em direção aos conceitos da primeira fase, ela procura desvendar o interior da empresa, sua estrutura lógica e funcional, criando uma forte afinidade com a gestão estratégica. Por fim, a quarta, “Visão Baseada em Recursos”, volta para o ponto de partida, isto é, a estratégia tem o foco nos recursos internos da empresa.

Figura 1 – Dança do pêndulo estratégico



Fonte: Hoskisson, et al. (1999)

A concepção de estratégia foi mudando ao longo do último meio século. Teorias e conceitos foram desenvolvidos procurando explicar e compreender as diferenças, através de trabalhos seminais que, de certa forma, foram afetadas pelo momento da evolução histórica. Mainardes Ferreira e Raposo (2014) fizeram uma análise de diferentes definições de estratégia ao longo do tempo (Figura 2), os autores argumentam que não há uma definição, correta. Todas são corretas, mas cada uma contém limitações em seu conjunto de suposições e dimensões relacionadas, uma vez que estratégia em organizações, como um campo de estudo, é muito mais nova do que sua prática atual e seu conhecimento ainda está em construção.

Figura 2 - Definição de estratégia no contexto da empresa

Ano	Autor	Definição de Estratégia
1938	Barnard	Estratégia é o que importa para a eficácia da organização, o ponto de vista externo, que denota a relevância dos objetivos contra o ambiente, em termos de tensões internas, a comunicação equilibrada entre membros da organização e o desejo de contribuir para as ações e a realização dos objetivos comuns (BARNARD, 1968).
1947	Von Neumann e Morgenstern	Estratégia é uma série de ações levadas a cabo por uma empresa de acordo com uma situação particular.
1954	Drucker	Estratégia é analisar a situação presente e mudá-la sempre que necessário. É revelar o que são ou deveriam ser os recursos (DRUCKER, 1954).
1962	Chandler	Estratégia é o determinante dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a realização destes objetivos (CHANDLER, 1990).
1965	Ansoff	Estratégia é uma regra para tomar decisões determinadas pelo escopo produto/mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia (ANSOFF, 1977).
1967	Mintzberg	Estratégia é a adição das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais, com o desenvolvimento da estratégia em conformidade com o processo de aprendizagem do gerente da empresa (MINTZBERG, 1967).
1968	Cannon	Estratégias são as decisões de ações direcionadas, requisitos competitivos necessárias para atingir o propósito da empresa (CANNON, 1968).
1969	Learned; Christensen; Andrews; Guth	Estratégia é o padrão de objetivos, fins, ou metas e principais políticas e planos para atingir estas metas, firmados de forma a definir qual o negócio em que a empresa está ou estará e o tipo de empresa que é ou será (CHRISTENSEN, C. ROLAND ANDREWS; BOWER; LEARNED, 1978).
1971	Newman; Logan	Estratégias são planos prospectivos que antecipam mudança e iniciam ação para tirar vantagem de oportunidades que estão integradas no conceito ou missão da empresa (NEWMAN; LOGAN, 1971).

Figura 2 – Definição de estratégia no contexto da empresa. Continuação

1972	Schendel; Hatten	Estratégia são metas básicas e objetivos da organização, os principais programas de ações selecionadas para atingir estas metas e objetivos, e o principal padrão de alocação de recursos utilizado para relacionar a organização ao seu ambiente (SCHENDEL, D. E.; HATTEN, 1972).
1973	Uyterhoeven, Ackerman; Rosenblum	Estratégia provisiona direção e coesão para a empresa, sendo composta de várias etapas: perfil estratégico, previsão estratégica, auditoria de recursos, alternativas estratégicas exploradas, testes de consistência e, finalmente, escolha estratégica (UYTERHOEVEN; ACKERMAN; ROSENBLUM, 1973).
1974	Ackoff	Estratégia está relacionada aos objetivos de longo alcance e modo de persegui-los que afetam o sistema como um todo (ACKOFF, 1974).
1975	Paine; Naumes	As estratégias são macro ações ou padrão de ações para atingir os objetivos da empresa (PAINE; NAUMES, 1974).
1975	McCarthy, Minichiello e Curran	Estratégia é uma análise do ambiente onde se encontra a organização e a seleção de alternativas que dirigirão os recursos e os objetivos da organização, levando em consideração o risco e o potencial de lucros, e a viabilidade que cada alternativa oferece (MCCARTHY; MINICHIELLO; CURRAN, 1975).
1976	Glueck	Estratégia é um plano unificado, amplo e integrado projetado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos (GLUECK, 1976).
1976	Michel	Estratégia é decidir quais recursos devem ser adquiridos e utilizados para que possam tirar proveito das oportunidades e minimizar os fatores que ameaçam a realização dos resultados desejados (MICHEL, 1976).
1977	McNichols	Estratégia é incorporada na confecção de políticas: contém uma série de decisões que refletem os objetivos básicos do negócio da organização e como usar as capacidades e recursos internos para atingir estes objetivos (MCNICHOLS, 1977).
1977	Steiner e Miner	Estratégia é a formulação de missões, fins e metas organizacionais básicas, políticas e programas para encontrá-las, e métodos necessários para assegurar que estratégias sejam implementadas para atingir os objetivos da organização (STEINER; MINER, 1977).
1979	Ansoff	Estratégia é um conjunto de regras para tomada de decisão sob condições de ignorância parcial. As decisões estratégicas dizem respeito a relação da empresa com seu ecossistema (ANSOFF, 1979).
1979	Mintzberg	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e seu ambiente: padrões consistentes com fluxos de decisões organizacionais para lidar com o ambiente (MINTZBERG, 1979).
1979	Schendel; Hofer	Estratégia fornece direções sugeridas para a organização, que permite à empresa para atingir os seus objetivos e responder às oportunidades e ameaças no ambiente externo (SCHENDEL, D.; HOFER, 1979).
1980	Bracker	Estratégia tem duas características: análise situacional ou ambiental que determina a posição da empresa no mercado e o uso adequado dos recursos da empresa para atingir os seus objetivos (BRACKER, 1980).
1980	Hambrick	Estratégia é o padrão de decisões que orientam a organização em sua relação com o ambiente, afetam os processos e estruturas internas, bem como influenciar o desempenho das organizações(HAMBRICK, 1980).

Figura 2 – Definição de estratégia no contexto da empresa. Continuação

1980	Porter	Estratégia é a escolha da empresa como variáveis de decisão-chave tais como preço, promoção, quantidade e qualidade. A empresa, para ter bom desempenho, deve ser posicionada corretamente em sua indústria (PORTER, 1996a).
1985	Mintzberg; McHugh	Estratégia é um padrão em uma cadeia de ações ou decisões. Isso ignora as possibilidades de estratégias diferentes para várias condições de ambiente (MINTZBERG; MCHUGH, 1985).
1985	Porter	Estratégia é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um maior retorno sobre o investimento (PORTER, 1989).
1989	Fahey	Estratégia explica como a empresa vai usar seus recursos e capacidades para construir e sustentar as vantagens competitivas que influenciam favoravelmente a decisão de compra do cliente (FAHEY, 1989).
1989	Henderson	Estratégia é o uso de focado de imaginação e lógica para responder ao ambiente, de modo que o resultado gere vantagem competitiva para a empresa (HENDERSON, 1989).
1990	Ansoff; McDonnell	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Existem quatro tipos distintos de regras: as normas pelas quais o desempenho presente e futuro da empresa são medidos (objetivos, metas); regras para o desenvolvimento de relações com o ambiente externo (estratégia de produto e marketing ou estratégia de negócio), as regras para o estabelecimento de relações e processos internos na organização (conceito organizacional); e as regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades no dia a dia (políticas operacionais) (ANSOFF; MCDONNELL, 1990).
1991	Andrews	Estratégia é o padrão de postura em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir estes objetivos e calibrar a escala do negócio que a empresa deve envolver-se em, o tipo de organização econômica e humana e a natureza dos benefícios económicos e não económicos gerados para os acionistas, empregados e comunidades (ANDREWS, 1991).
1991	Henderson	Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. As diferenças entre a organização e seus concorrentes são a base da sua vantagem competitiva (HENDERSON, 1989).
1991	Mintzberg; Quinn	Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. As diferenças entre a organização e seus concorrentes são a base da sua vantagem competitiva (MINTZBERG; QUINN, 1991).
1996	Miller & Dess	Estratégia é um conjunto de planos ou decisões tomadas em um esforço para ajudar as organizações a alcançar seus objetivos.
1994	Rumelt, Schendel; Teece	Estratégia é definir a direção das organizações. Isto inclui questões de interesse primário para o gerente, ou qualquer pessoa que procura as razões para o sucesso e fracasso entre organizações (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994).

Figura 2 – Definição de estratégia no contexto da empresa. Continuação

1995	Thompson; Strickland III	Estratégia é um conjunto de mudanças competitivas e abordagens de negócios que gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. É o plano de gestão para aprimorar a posição da organização no mercado, aumentar a satisfação do cliente e atingir metas de desempenho (THOMPSON; STRICKLAND, 2004).
1996	Porter	Estratégia significa realizar diferentes atividades daquelas realizadas por rivais ou realizar as mesmas atividades de forma diferente (PORTER, 1996b).
1997	Wright, Kroll; Parnell	Estratégia é o conjunto de planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão organizacional e objetivos (WRIGHT, P. L.; KROLL; PARNELL, 1998).
1998	Mintzberg, Ahlstrand; Lampel	Estratégia é a força mediadora entre a organização e os seus arredores, enfocando as decisões e ações que vem naturalmente. Formação de estratégia não está limitada aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).
2001	Barney	Estratégia é a teoria da empresa sobre como competir com sucesso. Também considera desempenho como um fator influenciado pela estratégia, como se pode considerar que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório (BARNEY, 2001).

Fonte: Mainardes, Fereira e Raposo (2014)

Para Faulkner e Campbell (2006), até então, principalmente na fase de planejamento**,** a gestão estratégica tem se caracterizado como um forte aspecto racional. Mas, devido à turbulência crescente de mercados mundiais e consequentemente a imprevisibilidade dos movimentos dos mercados, os autores afirmaram que outros aspectos evolutivos farão parte da estratégia que são aspectos como possíveis restrições a uma gama de tomadas de decisões e uma forte cultura das empresas e país com muitas restrições e, portanto, a estratégia necessita de uma abordagem dinâmica e robusta flexibilidade. Grant (2010) concordou que, em um ambiente turbulento cheio de imprevistos e onde novas oportunidades estão aparecendo constantemente, a estratégia deve adotar flexibilidade e capacidade de resposta, mas reforça que nessas condições a estratégia deve tornar-se mais importante, em vez de menos importante.

A estratégia, na visão dos autores Faulkner e Campbell (2006), continuará evoluindo pelos pesquisadores, considerando a visão de todas as escolas com novas análises de áreas correlatas. Para Grant (2010), os princípios e práticas da estratégia já foram moldados pelas circunstâncias excepcionalmente desafiadoras de uma nova

era. No entanto, a tecnologia continuará a remodelar as indústrias quanto a guerras de padrões, emergência de mercados, potencial de inovação e busca de mercados ainda não explorados devido à mudança contínua e implacável da concorrência. Por isso, para Grant, estratégia torna-se menos importante sobre a construção de posições de vantagem competitiva sustentada e mais sobre o desenvolvimento da capacidade de resposta e flexibilidade para criar vantagens temporárias sucessivas, reconfiguração de recursos e capacidades e habilidade de redes de alianças estratégicas.

2.1.2 Estratégias de Internacionalização

As empresas Multinacionais (MNCs) ganharam destaque como estudo desde a década de 1960. Dunning e Lundan (2008) definem empresas multinacionais (MNCs) como aquelas que tenham investimento externo direto significativo em países estrangeiros com controle das atividades de valor agregado. Diversas teorias buscam explicar como as empresas decidem entrar em mercados internacionais. Duas áreas e suas abordagens teóricas serão apresentadas a seguir: a econômica e comportamental. As teorias econômicas examinam tendências macroeconômicas nacionais e internacionais e provêm dos modelos de organização industrial que procuram entender o comportamento das empresas em que há barreiras à competição. A teoria comportamental está fundamentada nas teorias de crescimento e comportamental da firma, a natureza do trabalho gerencial e o processo decisório de investimento (TANURE; DUARTE, 2006).

2.1.2.1 Teoria Econômica

A abordagem econômica dos estudos de internacionalização de empresas procura explicar os movimentos para outros mercados através da análise do ambiente econômico dos países (DUNNING, 1988; LIVESEY; CYERT; MARCH, 1964; VERNON, 1966). As teorias econômicas podem ser classificadas em teoria do poder do mercado, teoria do ciclo do produto, teoria de internalização e o paradigma eclético (HEMAIS, 2004).

2.1.2.1.1 Investimento Externo Direto (IED)

As aquisições no exterior de ativos fixos com o controle das operações locais são entendidas como investimento externo direto (IED). Hymer (1960) foi um dos pioneiros nos estudos das atividades das empresas fora do país. Em sua tese, Hymer estudou as empresas norte-americanas que cresciam suas atividades no exterior na década de 1950. Para o autor, a teoria até então existente explicava que as empresas investiam no exterior motivada pelas diferentes taxas de juros vigentes nos países e direcionavam seus investimentos para os países que ofereciam as mais altas taxas de juros. Segundo Hymer (1960), o motivo de as empresas investirem no exterior não era a taxa de juros, mas sim os lucros que elas poderiam obter tendo o controle de uma operação própria no exterior, o que renderia retorno sobre o capital investido, superior à taxa de juros daquele país. Também Krugman e Obstfeld (1999) argumentam que o IED tem uma forte ligação com a questão da localização dos recursos. As empresas investem na busca de serem bem-sucedidas e proteger o seu mercado por meio do aumento das exportações, matéria-prima mais barata, tecnologia, ou mesmo expandir suas atividades horizontal ou vertical.

Hymer (1960) constatou que existiam vários aspectos do IED e das EMNs que eram inconsistentes com as abordagens tradicionais neoclássica e mereciam ser analisadas. Para o autor, o IED era motivado por desejo de controlar empresas estrangeiras e assim deixaria de ter competição entre elas e as do país de origem, bem como pelo desejo de aumentar seus retornos através das suas vantagens especiais.

2.1.2.1.2 Teoria do poder de mercado

A teoria do poder de mercado tem suas bases na teoria da firma e da organização industrial, uma vez que a organização industrial é um ramo da microeconomia aplicada, relacionada às causas e comportamento das empresas devido à estrutura de mercado e à eficiência resultante para o sistema. Tem o foco na análise da concorrência imperfeita e na elaboração de políticas e regulamentações que tornem os mercados mais competitivos e eficientes. Bain (1956) explicou a propriedade e a estrutura competitiva de diferentes setores industriais dos EUA,

desenvolvendo uma tipologia das barreiras à entrada que definem o grau das vantagens competitivas das empresas que incluíam direitos de propriedade, custos absolutos e economias de escala, além do acesso privilegiado a produtos ou fatores de produção.

Um dos expoentes da teoria do poder de mercado foi Hymer (1960). Para o autor, a firma é um agente para se obter poder de mercado e conluio, com isso uma empresa poderia controlar outras empresas no exterior através do uso de uma vantagem única da empresa que poderia fazer uma fusão e conluios ou por meio do controle de produção mais eficientes, distribuição ou posse de um produto diferenciado. Seus estudos têm o foco no tratado sobre as barreiras de entrada nas indústrias domésticas, deixando de fora as teorias de comércio internacional, que predominavam os estudos de internacionalização.

Como citado anteriormente, Hymer esclarece que a teoria de *portfólio* de investimento não proporcionava respostas claras à questão das direções dos fluxos de capitais e, por isso, o investimento externo direto (IED) não poderia ser classificado como um caso de *portfólio* de investimento, tendo em vista que tenta maximizar os lucros investindo em países que oferecem a maior taxa de juros ao passo que a empresa que se utiliza do investimento externo direto para suas operações em um determinado país está sujeita ao risco, à incerteza e a barreiras. Na teoria do poder de mercado, deve-se entender o papel do controle, que os investidores procuram alcançar por três motivos: garantir a segurança do investimento e o uso correto dos ativos; eliminar a concorrência; e ter a posse de vantagens diferenciais (HEMAIS, 2004). Dessa forma, Hymer argumenta que os investimentos diretos são motivados pelas atividades domésticas e não simplesmente pela taxa de juros, essas definições tornaram-se relevantes para o estudo da teoria do poder de mercado.

Segundo Hymer, outros autores contribuíram para a teoria de poder de mercado. Caves (1971) afirma que as decisões de expansão de IED no mercado externo são comparáveis aos investimentos horizontais e verticais feitos no país local. Uma das condições essenciais para um investimento horizontal é a existência de diferenciação de produtos, e para o investimento vertical é a posse de matéria-prima. Knickerbocker (1973) verificou em seus estudos que várias empresas americanas faziam IED ao mesmo tempo em um determinado setor e país, isso era provocado pelo motivo de impedir que uma empresa líder tivesse um avanço competitivo.

O modelo de poder de mercado começa a receber crítica a partir da década de 1970 (MARIOTTO, 2007). Buckley e Casson (1976a) argumentam que a abordagem do poder de mercado, iniciada por Hymer, era limitada e aplicável a casos específicos e que havia uma nova realidade que não se aplicava aos modelos da teoria do poder de mercado. Mais tarde, Buckley (1990) afirma que tanto as teorias do poder de mercado como da internalização não são mutuamente exclusivas, mas complementares.

2.1.2.1.3 Teoria do Ciclo do Produto

Vernon (1966) é o principal autor dessa abordagem e tem o seu foco na análise do produto, porém um trabalho anterior foi apresentado por Hirsch (1965) que esclarece a questão do ciclo do produto em relação à competitividade internacional por meio do estudo na indústria norte-americana. Para Hirsch, os produtos passam por várias fases durante o seu ciclo de vida, começando lentamente no início, acelerando com o tempo e depois entram em uma fase de declínio.

No seu artigo seminal, Vernon (1966) procurou explicar como o ciclo do produto altera, com o tempo, a produção, a exportação e a importação dos IED nos países hospedeiros. O autor demonstra que tanto nas empresas estrangeiras que entraram no mercado americano como nas empresas multinacionais norte-americanas que se estabeleceram fora do seu país, as vantagens competitivas eram as mesmas no estágio inicial do ciclo de vida do produto, mas o padrão de produção se modificava durante o ciclo de vida do produto. Duas proposições são feitas pelo autor, na primeira, ele afirma que os países ricos se beneficiam das inovações tecnológicas que levam a novos produtos devido a mão-de-obra de alta qualidade, na segunda, é que essas inovações de produto e método de produção passam por três estágios durante o seu ciclo de vida: introdução, crescimento e maturação (HEMAIS, 2004; MARIOTTO, 2007).

No primeiro estágio, que geralmente ocorre em países mais desenvolvidos, os custos unitários de mão-de-obra são altos e têm demanda por bens de consumo sofisticados e diferenciados. A intensidade de pesquisa em novos produtos, mão-de-obra muito qualificada (cientistas, engenheiros, etc.) proporcionam aos países desenvolvidos uma vantagem comparativa na criação de novos produtos. No segundo

estágio, à medida que os mercados estrangeiros crescem, que os outros custos de importação se tornam uma proporção maior do preço do produto e que o processo de produção se torna mais padronizado, a produção se expande do país de origem para outros países. O terceiro estágio caracteriza-se por um produto completamente padronizado, a produção se desloca para os países menos desenvolvidos, uma vez que pouca interação é necessária com os consumidores, pequeno investimento em pesquisa e desenvolvimento é requerido, e as tecnologias de produção tornam a linha de montagem mais rotineira requerendo menos mão-de-obra e mais barata no processo de produção (MAGEE, 1993).

Cantwell (1991) afirma que, na teoria do ciclo de produto, inicialmente há a criação de tecnologia no país de origem e depois ela é disseminada no exterior. A afirmação de Cantwell vai ao encontro da teoria do ciclo de produto de Vernon, pois ele afirma que as empresas vendem tecnologias consideradas não mais essenciais ou obsoletas aos seus negócios para outros países geramente menos desenvolvidos. Hemais (2004) comenta em seu livro que outros autores criticaram a teoria, uma vez que argumentam que o ciclo do produto não era consistente com os padrões de comércio no final da década de 1970 e que havia multinacionais que estavam transferindo suas últimas tecnologias para suas subsidiárias no exterior. Dunning (1991) também argumentou que os trabalhos de Vernon ignoraram os trabalhos de Hymer, bem como não deram importância à estrutura organizacional da empresa.

Mais tarde, Vernon (1979) reviu e modificou seu modelo, o autor reconheceu a dificuldade de sua teoria diante do novo ambiente internacional em que as inovações produzidas no exterior tinham poucos anos em relação às inovações do país de origem. Além disso, o tempo de produção entre um país desenvolvido e um país em desenvolvimento havia caído bastante. Entretanto sua teoria ainda se aplicava a pequenas empresas que tinham atividades inovadoras, mas não tinham IED, mesmo assim iniciavam seus processos de exportação.

2.1.2.1.4 Teoria da internalização

A teoria da internalização derivada da organização industrial que tentou cobrir os espaços deixados por Caves; Hymer, (1960; 1971) quanto à determinação do IED em que os autores argumentaram que eram as vantagens específicas que conduziam

ao poder de mercado por meio de um monopólio que era capaz de compensar os elevados custos de uma operação no exterior. Mas, não conseguiram provar questões relacionadas à natureza, fonte e extensão desse poder de mercado (TEECE, 2006).

O conceito de internalização surgiu nos estudos de Coase (1937) que desenvolveu seu trabalho tomando por base as ideias de Knight (1921). Para o autor, a teoria da internalização parte da existência de imperfeições no mercado, pois tenta explicar o porquê da decisão de as empresas realizar atividades da sua cadeia de produção em outros países, em vez de estabelecerem relações contratuais com as empresas locais. Em outras palavras, a teoria da internalização procurava responder por que é mais barato internalizar algumas atividades internacionais em vez de externalizá-las via mercado.

O trabalho de Coase representou a base para a teoria de internalização, entretanto foi Williamson (1975) que deu continuidade ao desenvolvimento da teoria com contribuições de Penrose (1959), em sua primeira edição do livro *The Theory of the Growth of the Firm*, que foi útil para explicar as empresas multinacionais (EMNs). Para Williamson, se uma empresa decidir internalizar certa atividade, ela fará somente quando os custos envolvidos na coordenação dessas atividades pela hierarquia da empresa forem mais baixos que os custos de transação, caso ela use o mercado como mecanismo de coordenação. Os custos de transação são os custos gerados pelas ineficientes transações de determinada organização com o seu mercado, devido as seguintes razões: racionalidade limitada do tomador de decisões, incerteza sobre o futuro e possibilidade de comportamento oportunista por parte de determinados fatores econômicos.

Outro trabalho que foi também considerado muito significativo na teoria da internalização, para explicar os IED, foi um artigo seminal de Buckley e Casson, (1976b) no qual os autores argumentam que as imperfeições do mercado são de origem externa à empresa multinacional (EMN) e que, para superar essas imperfeições dos mercados, cria-se um mercado interno que substitui o mercado externo inexistente ou ineficiente. Portanto, a internalização dessas imperfeições dos mercados externos, quando ocorre fora do país de origem da empresa, possibilita a criação de empresas multinacionais.

A discussão dos autores recai sobre as imperfeições do mercado. Para eles, quanto maior a probabilidade de a empresa perder as suas vantagens específicas, por não estar diretamente atuando no mercado, maior é o estímulo para a

internalização e a decisão de investir no exterior acontecerá quando os benefícios e os custos forem equalizados (BUCKLEY; CASSON, 1976b). Para os autores, há pelo menos cinco tipos de imperfeições no mercado que geram benefícios significativos para a internalização que são:

a) tempo: as atividades interdependentes ligadas pelo mercado podem implicar atrasos significativos. Quando a coordenação dos recursos exige um curto período de tempo para a coordenação entre vários agentes econômicos que se ocupam de etapas diferentes na cadeia de valores, por exemplo: uma operação entre matriz e subsidiária seria mais rápida do que a matriz e um parceiro; ou seja, quando a frequência das transações é considerável;

b) controle dos preços: a exploração eficiente do poder de mercado sobre um produto pode exigir preços discriminatórios. Quando a exploração do mercado exige uma política de preços discriminatória para ter maior controle nos preços de seus produtos, a empresa tem um incentivo para integrar-se para frente ou para trás na cadeia de valor, para que ela possa implementar o sistema apropriado de discriminação de preços em um mercado interno;

c) poder de mercado: a existência de um monopólio torna as transações instáveis e sujeitas às incertezas quando uma concentração bilateral de poder de mercado leva a uma situação de negociação indeterminada ou instável. O custo para cada empresa das sanções impostas pelo outro como parte do processo de negociação e a incerteza decorrente da ameaça de tal ação devem ser evitados através de um acordo de longo prazo que vincule as duas partes, como um acordo mais permanente decorrente de fusão ou aquisição para evitar situações inconstantes de barganha com outros agentes econômicos;

d) incerteza do comprador: quando há desigualdade entre comprador e vendedor com relação ao conhecimento da natureza ou valor do produto. Se o vendedor de um produto está mais bem informado do que o comprador, mas por uma razão ou outra não consegue convencer o comprador de que o preço solicitado é razoável, o vendedor tem um incentivo para assumir o risco do comprador. Também, em algumas operações internacionais como licenciamento, o comprador só terá certeza de receber o adquirido quando receber em suas mãos. Por conseguinte, a incerteza do comprador pode encorajar a integração futura. No caso de matriz e subsidiária, a incerteza é eliminada por se tratarem da mesma empresa.

e) intervenção governamental: o tipo final de imperfeição tem um aspecto especificamente internacional, provém de intervenções governamentais nos mercados internacionais, através de tarifas ou restrições, adotam valores sobre os movimentos de capital e alguns países fazem discrepâncias entre os países com relação a taxas de rendimento e na tributação dos lucros. Cada uma dessas intervenções, entre outras coisas, influencia diretamente ou indiretamente na valorização dos bens negociados internacionalmente. Nos mercados externos, os preços são normalmente publicados e, portanto, não podem ser declarados incorretamente quando a empresa relata a sua responsabilidade fiscal. No entanto, nos mercados internos não existe tal publicidade e os preços dos bens declarados são limitados apenas pela necessidade da coerência na contabilidade das divisões e pelo que as autoridades aduaneiras e fiscais tolerarão. Haverá menos intervenção do governo sobre preço, impostos, tarifas e taxas de câmbio, quando a empresa tem sua base no país hospedeiro, geralmente o governo intervém mais nos mercados internacionais.

Existem vários tipos principais de custos associados à internalização, quatro são considerados importantes por Buckley e Casson (1976b). O primeiro é o custo de recursos da fragmentação do mercado, que depende da relação entre as escalas ideais das atividades ligadas pelo mercado. O segundo, e provavelmente de maior importância, é o custo de comunicação atribuído à internalização. Esse custo é maior, quanto maior for a distância geográfica entre as regiões ligadas pelo mercado e quanto maior for a distância social, isto é, as diferenças de linguagem e o ambiente social e empresarial. O terceiro é o custo da discriminação política contra empresas, que tenderá a se acentuar quanto mais instável forem às relações políticas entre as nações estrangeiras, que tendem a ser maior, quanto mais instáveis forem as relações políticas entre as nações em questão. E, finalmente, o quarto é o custo administrativo do mercado interno, que depende, em grande medida, de uma gestão eficiente. Portanto, o incentivo à internalização depende da interação de fatores específicos da indústria: a natureza do produto, da estrutura do mercado externo e a relação entre as atividades ligadas ao mercado; fatores específicos de cada região: distância geográfica e social entre as regiões envolvidas; fatores específicos da nação: relações políticas e fiscais entre as nações envolvidas e, finalmente, fatores relacionados ao grau de profissionalização da gestão.

Em seu primeiro trabalho, Buckley e Casson (1976) deram ênfase a diversas formas de concorrências imperfeitas de mercados decorrentes dos custos de organização de mercados, como mercados de produtos intermediários, vários tipos de conhecimentos e *expertise*, representados por patentes e capital humano. Em um segundo período, as pesquisas acadêmicas se voltam pela tentativa de estruturar uma abordagem mais integrada buscando explicações sobre as razões do desenvolvimento de atividades em outros mercados, como a questão do onde, relativo à localização dessas atividades e das formas como elas são desenvolvidas.

Em artigos posteriores, Buckley (1990) infere que o poder de mercado e a internalização são teorias que se complementam e explicam o crescimento das EMNs. Mudanças sociais e políticas, desenvolvimentos em tecnologia e técnica e mudanças nos padrões da demanda provocam alterações nas condições de custo. A decisão de internalização, a decisão de localização e os custos de localização determinam o padrão do IED, porque elas determinam a propriedade da atividade econômica e sua configuração geográfica (BUCKLEY; CASSON, 1998, 1999). Duas variáveis compõem o trabalho de Buckley e Casson (1999): a de localização e a de propriedade. A primeira diz respeito ao local onde são realizadas as operações de produção, as empresas escolhem a localização que lhe proporcione o menor custo como retornos relacionados à escala de produção, imperfeições nos mercados ou tarifas e taxas vantajosas. A segunda indica quem detém o controle dessa atividade, pressupõe que é mais eficiente organizar as atividades internamente, do que através de terceiros.

Outros estudos em internalização foram realizados por Rugman (1981), Hennart (2001), Teece (1993) e Krugman e Obstfeld (1999), entre outros. Eles contribuíram para minimizar a preocupação de Hymer e seus seguidores em relação aos estudos de poder de mercado e direcionar a análise para as economias obtidas com a internalização das atividades.

Fina e Rugman (1996) consideram que as falhas de mercado, como custos de informação e o oportunismo, muitas vezes motivam a empresa a utilizar o investimento direto como modo de entrada em um mercado externo, internalizando sua atividade. Hennart (2001) estudou as vantagens da internalização do ponto de vista da reputação de bens intangíveis quando transferido para outro país. Teece (1993) demonstra que a natureza de uma EMN varia de acordo com o tipo de IED realizado pela empresa, horizontal ou vertical. O autor também argumenta que a EMN no exterior é mais eficiente por ter os custos mais baixos e, por isso, é mais lucrativa.

Para o autor, quando há integração vertical, as circunstâncias que podem levar a uma arriscada dependência entre as partes nem sempre estão presentes para justificar a integração em vez da solução via mercado. Quando a integração é horizontal, a solução via mercado é preferível se envolve o conhecimento ou a tecnologia, capaz de conferir vantagem competitiva no mercado estrangeiro, podendo ser protegida de uso indevido por meio de contratos entre países (TEECE, 1993).

Autores recentes também fizeram contribuições, Krugman e Obstfeld (1999) argumentam que o investimento externo direto está intimamente ligado à questão da localização dos recursos. As empresas investidoras buscam a prosperidade da organização que pode ser por meio do aumento das exportações, matéria-prima mais barata, tecnologia, proteção de mercados contra os concorrentes, isso pode representar uma expansão horizontal ou vertical de suas atividades. Lundan e Hagedoorn (2001) analisaram os efeitos do IED em alianças e aquisições em termos do paradigma eclético, na exploração de vantagens de propriedade para obter vantagens competitivas no exterior.

A teoria da internalização foi considerada dominante durante duas décadas. Desde o seu surgimento ela procura explicar os motivos pelos quais a empresa escolhe IED em vez de qualquer outra modalidade para comercializar os produtos intermediários. Entretanto, Dunning (2000), embora não negue a importância da teoria, fez três críticas a essa abordagem. Segundo o autor, a teoria da internalização é incompleta, pois considera que existem outras funções com as quais a empresa pode atuar sem ser somente aquelas relacionadas ao custo de transação. Além disso, a teoria representa uma abordagem estática, com pouca orientação de como uma empresa pode organizar suas atividades para criar vantagens futuras, em vez de otimizar o uso de seus ativos já existentes. Ele ressalta que a teoria da internalização precisaria explicar porque os custos transacionais específicos à empresa são provavelmente menores que os custos transacionais específicos ao mercado tanto na criação, quanto no uso de recursos e habilidades, e, por fim, Dunning argumenta que nem sempre há uma participação acionária nas relações interempresariais, pois uma vantagem competitiva de uma empresa está fundamentada em um conjunto de direitos intelectuais de propriedade, podendo o seu uso ser controlado e monitorado através de um acordo contratual. Também há, por parte das empresas, acordos de colaboração para alguma proposta muito específica e que geralmente tem um tempo fixado.

2.1.2.1.5 Paradigma eclético

O paradigma eclético explicar não só a habilidade da multinacional para explorar suas vantagens no exterior, mas também descreve o essencial elemento que permiti a multinacional ter acesso e adquirir vantagens no exterior, bem como sustentar crescimento em longo prazo (LUNDAN; HAGEDOORN, 2001). O paradigma eclético tem sua origem nos trabalhos de Dunning (1979) e reúne contribuições de diferentes teorias originárias da economia (BUCKLEY; CASSON, 1976b; HYMER, 1960; WILLIAMSON, 1975).

O paradigma eclético procura explicar os motivos que levam uma empresa à decisão de produzir e competir em um mercado externo. Sustenta que uma empresa deve obter vantagens suficientes para compensar os custos de operar em ambientes novos e distantes de sua origem, por isso devem se preparar para competir com as empresas já existentes no país anfitrião (DUNNING, 1980, 1988). Para o autor, variáveis estruturais e conjunturais, como as características do país e do setor, variáveis operacionais e estratégias específicas da firma são fatores condicionantes da teoria para que haja um interesse econômico em localizar a produção em um país estrangeiro. O autor utiliza, para a análise, três elementos denominados OLI: propriedade (O); localização (L) e a internalização (I) (DUNNING, 1979, 1980).

O primeiro elemento é a vantagem específica de propriedade, O (*ownership-specific vantage)*. A vantagem de propriedade está relacionada ao local, são ativos intangíveis que envolvem recursos desenvolvidos pela organização, que não estão disponíveis para concorrentes e permitem um posicionamento melhor no mercado internacional por meio de suas competências, sendo um diferencial para disputar com os seus competidores. Dunning destaca que o conhecimento, habilidades técnicas e as oportunidades de investimento vão depender do tamanho do mercado local, da diversidade de produto e da produtividade. As vantagens de propriedade de uma firma podem ser de natureza estrutural, derivadas da posse de ativos intangíveis (patentes, marcas, capacidades tecnológicas e de gerenciamento, habilidade para a diferenciação de produtos) e/ou de natureza transacional, derivadas da capacidade de coordenar diversas atividades que resultam da própria característica multinacional

da empresa. Essas competências essenciais geralmente são desenvolvidas na matriz e transmitidas para as subsidiárias.

O segundo elemento, vantagem específica de localização, L (*location-specific vantage)*. Está relacionado com o mercado onde será feito o investimento. Da mesma forma que os ativos intangíveis, resultantes do conhecimento implícito, a existência de vantagens de localização também favorecem a produção local ao invés da exportação ou do licenciamento. Essas vantagens são oferecidas pelos países por meio da disponibilidade de recursos naturais, mão-de-obra, a existência de infraestrutura e de mercado. Por exemplo, uma empresa usa a vantagem de localização em suas atividades para ganhar acesso à mão-de-obra, capital, materiais e outros insumos mais baratos que em seu país de origem, o que proporciona custos mais baixos para a produção, proporcionando preços mais competitivos no mercado externo. As empresas também podem utilizar as vantagens de localização para vender próximos de seus clientes, evitando custo de transporte e tarifas. Um governo pode oferecer atrativos e incentivos para atrair empresas multinacionais, tais como subsídios, redução de impostos e infraestrutura, que são alternativas atraentes em países e regiões que ofereçam vantagens e estruturas para criar recursos e capacidades (DUNNING, 1988).

O último elemento evidenciado por Dunning é a vantagem de internalização I (*internalization*). Refere-se à capacidade de a empresa transferir ativos de sua própria estrutura para o exterior sem utilizar os recursos disponíveis existentes do local que ela pretende se instalar. Uma empresa analisa as vantagens econômicas entre a exportação e a produção local, se os custos de incorporação e organização produtiva forem menores do que os custos de transação associados à transferência dessas capacidades a um produtor local, a empresa transferirá ativos para a produção nesse mercado. Quando a firma internaliza, ela decide produzir para obter economias de escala ou para minimizar custos de transação e coordenação. Isso explica por que a empresa escolhe explorar suas vantagens por meio de propriedade direta, ao invés de fazer *joint venture*, oferecer licença, conceder franquia, ou ainda simplesmente assinar acordos de vendas de exportação com empresas no exterior.

Em resumo, o paradigma eclético permite analisar a propensão de as empresas promoverem e controlarem atividades de valor agregado para além das fronteiras nacionais. O investimento externo direto (IED) para a extensão da produção da empresa no exterior serão determinados pela força e interação entre os três conjuntos

de variáveis, (OLI). Dunning faz uma observação quanto à diversidade das empresas, elas podem ter percepções diferentes das oportunidades surgidas no exterior no mesmo período de tempo devido a suas características próprias, mas uma firma vai investir em seu processo de internacionalização, ou seja, passará a produzir no mercado de destino se possuir vantagens proprietárias que tornem necessário ou vantajoso internalizar nos mercados. Dado um determinado contexto legal e econômico do país estrangeiro, a decisão de produzir no exterior, ao invés de licenciar ou exportar, está fortemente relacionada à natureza dos seus ativos intangíveis (conhecimentos tácitos), especialmente os que resultam das práticas tecnológicas, gerenciamento, ou de comercialização (DUNNING, 1979, 1988).

Apesar da importância do paradigma eclético nas pesquisas em negócios internacionais durante as últimas três décadas, surgiram algumas críticas. Johanson e Vahlne (1990) argumentam que o paradigma eclético faz uma análise sob a perspectiva de as empresas abrirem instalações de produção no exterior, mas não explicarem como ocorre a busca por mercados externos. Rugman (1981, 1985) argumentou que o paradigma eclético apenas estabelece condições importantes na análise do IED, não contempla a escolha de IED diante das alternativas como: a exportação, as operações de licenciamento e as *joint ventures*. Portanto, a internalização é o único dos três fatores que realmente determina o IED.

Mais tarde Dunning (2000) afirma que, na sua maioria, as variadas explicações sobre a extensão e a estrutura do IED, bem como da atividade das multinacionais são complementares, e não substituíveis entre si, e são específicas de um determinado contexto. Ele observa que o cenário econômico mundial mudou e, à medida que a produção internacional das EMNs foi crescendo e assumindo novos padrões, conforme os pesquisadores iam compreendendo melhor a razão de ser do IED, novas explicações dos fenômenos foram sendo apresentadas, as explicações existentes foram modificadas e ocasionalmente substituídas.

O autor defende sua teoria argumentando que um paradigma existente pode acomodar vários modelos teóricos contrastantes, desde que não estejam abordando exatamente as mesmas questões ou abordando-as no mesmo contexto. E que um paradigma em que não há questões não resolvidas é de valor duvidoso (LOASBY, 1971). Porém uma mudança de paradigma pode ser necessária quando surgem novos fenômenos que não podem ser abordados dentro do paradigma existente ou onde há conflitos entre as teorias contidas no paradigma (DUNNING, 2000).

Dunning esclarece que o paradigma eclético com um componente dinâmico adicional e uma extensão de suas partes para abranger tanto o aumento de ativos, como as iniciativas transfronteiriças relacionadas à aliança, podem fazer muito para sustentar sua posição para examinar determinantes da produção internacional. Para Dunning, os recentes acontecimentos econômicos e o surgimento de novas explicações sobre a atividade de MNE contribuíram para a robustez do paradigma, em vez de subtraí-la, embora admite que pode haver alguns tipos de atividades de valor de propriedade estrangeira que não se encaixam confortavelmente na sua construção (DUNNING, 2000).

2.1.2.2 Teoria Comportamental

A teoria comportamental surgiu na década de 1970 na Universidade de Uppsala, na Suécia, teve seu início com a publicação do trabalho de Johanson e Vahlne (1977) no *Journal of International Business Studies* (JIBS) e tinha como objetivo explicar as características do processo de internacionalização das empresas. Inicialmente havia apenas uma compreensão rudimentar das complexidades do mercado para explicar as dificuldades de internacionalização. O modelo inicial dos autores focalizava no desenvolvimento da firma individual com base nas indústrias manufatureiras da Suécia. Os ambientes econômicos e regulatórios mudaram drasticamente, e o comportamento da empresa também é diferente em alguns aspectos. A fronteira da pesquisa mudou e alguns conceitos e *insights* que não existiam quando o modelo foi publicado. Esta seção está dividida em duas partes, ou seja, dois momentos da teoria, a Escola de Uppsala e a Escola Nórdica.

2.1.2.2.1 Escola de Uppsala

A escola de Uppsala ou “modelo de Uppsala” como também é conhecida, sua origem vem das inspirações na teoria do crescimento da firma (PENROSE, 1959) e da teoria comportamental da firma (LIVESEY; CYERT; MARCH, 1964). Nas décadas de 1950 e 1960, apareceram os primeiros estudos orientados pelo comportamento do ambiente de negócios da empresa. Na década de 1970, o modelo proposto pela Escola de Uppsala focalizava o processo de internacionalização de firmas suecas

manufatureiras e visava a explicar como essas firmas escolhiam mercados e formas de entrada (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975); (BILKEY, 1978). Essas empresas começavam o processo de internacionalização com exportação geralmente por meio de um agente, posteriormente estabeleciam uma subsidiária de vendas e, em alguns casos, começavam sua produção local no país estrangeiro.

Para Johanson e Vahlne (1977), a escolha dos países-alvo obedece a uma lógica de proximidade geográfica, cultural, econômica, conhecida como distância psíquica, gerando incertezas nas realizações de negócios em mercados externos. Para os autores, as empresas envolvem-se com cautela com outros mercados, inicialmente buscando mercados considerados mais similares aos seus para depois irem para mercados mais distantes à medida que desenvolve mais conhecimento sobre o local. As empresas começam com um processo de penetração gradual no mercado externo, iniciam lentamente e com pouco investimento. Assim que vão ganhando confiança no mercado, também aumentam a sua confiança no investimento de recursos naquele país. Geralmente, em um primeiro momento, a empresa opta por iniciar suas atividades via exportação, em busca de um custo mais baixo nas operações, menor exposição aos riscos e ao passo que aumenta o seu conhecimento local sobre aspectos políticos, econômicos, concorrencial, cultural, a organização parte para o estabelecimento de subsidiária própria (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Para os teóricos da escola de Uppsala, o processo de internacionalização é um produto de uma série de decisões incrementais e possui duas características básicas: o conhecimento do mercado e o comprometimento de recursos. Conforme a empresa, reduz a incerteza devido a experiência e o conhecimento adquirido na atividade, aumentam o comprometendo com mais recursos, avançando no processo de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990). A escola de Uppsala demonstra que a expansão internacional acontece com base no conhecimento e na distância psíquica entre o país de origem e o país anfitrião. A distância psíquica é utilizada para definir os padrões de internacionalização, uma vez que as empresas se expandem primeiramente para mercados psiquicamente próximos. A distância psíquica é composta por fatores que dificultam o fluxo de informação entre países, como: língua, cultura, educação, práticas de negócios e características do setor. A distância psíquica analisa fatores relacionados à firma, que é diferente da distância

cultural abordada por Hofstede (1983), que analisa as diferenças e semelhanças entre os padrões de cultura de um país (MADEIRA; SILVEIRA, 2013).

Entretanto, a Escola de Uppsala não considerava como a percepção de distância psíquica pode afetar o processo de seleção de mercados no nível do indivíduo como tomador de decisão (MADEIRA; SILVEIRA, 2013). Há também estudos como de Shrader, Oviatt e Mcdougall (2000) que analisaram o comportamento de novas empresas do século XXI e concluíram que elas não obedecem a tais padrões de internacionalização gradual.

2.1.2.2.2 Escola Nórdica

A escola de Uppsala começa a passar por uma evolução quando novos estudos sobre redes de relacionamento entre empresas desempenham um papel importante na internacionalização (JOHANSON; MATTSSON, 1987). Os autores concluem que as empresas que atuam no mercado industrial estabelecem, desenvolvem e mantêm relacionamentos de negócios duradouros que explicam fatores de internacionalização dentro da rede em que atuam. Assim, a internacionalização é resultado das características da rede da qual a firma faz parte. Andersson (2000) também é considerado um dos principais autores da evolução na escola Nórdica, em que o autor explica o papel do empreendedor no processo de internacionalização e destaca a importância das redes de relacionamentos. Para Andersson, o empreendedor tem características que o permitem analisar diversas combinações de fatores macro e microeconômicos, desenvolver estratégia e convencer outras pessoas a investir em seus projetos. O autor também afirma que a visão de oportunidade do empreendedor está relacionada à rede de relacionamentos em que ele está inserido que, por sua vez, reflete na diminuição da percepção de riscos para entrada no mercado internacional.

Alguns conceitos e *insights* que não existiam no primeiro modelo de Uppsala, quando publicados, surgiram em pesquisas subsequentes como nas áreas de marketing e compras internacionais, que proporcionaram uma visão de rede empresarial do ambiente enfrentado por uma empresa de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Segundo Johanson e Vahlne, os mercados são redes de relações nas quais as empresas estão ligadas entre si através de padrões

complexos e invisíveis. Por conseguinte, a participação em redes é necessária para uma internacionalização bem-sucedida. Além disso, os relacionamentos oferecem potencial para aprendizagem e construção de confiança e compromisso, ambos pré-requisitos para a internacionalização.

Johanson e Vahlne (2015) constataram que, de fato, os ambientes econômicos e regulatórios mudaram drasticamente. O comportamento da empresa é diferente em alguns aspectos, e a fronteira da pesquisa também mudou. Os autores propuseram um modelo revisado em que a empresa está inserida em uma rede de negócios que permite e, ao mesmo tempo, restringe uma ampla variedade de relações interdependentes. A internacionalização é vista como o resultado de ações realizadas na rede para fortalecer as posições no mercado. Como as redes são sem fronteiras, a distinção entre entrada e expansão no mercado externo é menos relevante. A visão tradicional da entrada, ou seja, a superação de várias barreiras está se tornando menos importante do que a internacionalização empreendida para fortalecer a posição de uma empresa na rede (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

Eles também mencionam que a aprendizagem e o compromisso estão fortemente relacionados com a identificação e exploração de oportunidades (JOHANSON; VAHLNE, 2006) e que a internacionalização depende mais do desenvolvimento de oportunidades do que da superação de incertezas, como, por exemplo, sobre condições institucionais no mercado externo (ERIKSSON *et al.*, 1997).

Björkman e Forsgren (2016) identificaram e analisaram as características específicas da pesquisa nórdica durante as duas últimas décadas. Segundo os autores, os pesquisadores nórdicos, em geral, perceberam a empresa internacional como uma organização caracterizada pela racionalidade limitada, pelos processos de aprendizagem experiencial e pela falta de uma hierarquia clara. Ademais, tem sido uma tendência enfatizar a importância de vínculos concretos entre as empresas.

Segundo Björkman e Forsgren (2016), a escolha dos problemas e métodos de pesquisa e, portanto, os resultados obtidos têm sido influenciados por estudiosos nórdicos que inicialmente enfatizaram elementos incrementais no processo de internacionalização da empresa (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Porém, algumas mudanças, ao longo do tempo, na pesquisa nórdica são percebidas. Houve uma mudança gradual no interesse de analisar o processo de internacionalização da empresa para um interesse no funcionamento de grandes empresas internacionais com extensas redes de subsidiárias geograficamente dispersas, mas

interdependentes. Foi também dedicada uma atenção crescente à internacionalização das funções de P & D, a gestão de projetos internacionais de pesquisa e desenvolvimento, a internacionalização da sede e as interações das empresas com atores políticos no exterior. Recentemente, tem havido um crescimento na pesquisa sobre “economias em desenvolvimento", em que há uma ênfase significativa na análise do impacto dessas economias sobre as operações de uma empresa (BJÖRKMAN; FORSGREN, 2016). Portanto, os autores concluem que, devido a muitos desses estudos indicarem claramente que ainda é uma questão de tomar medidas cautelosas em um terreno desconhecido, a pesquisa nórdica ainda é influenciada por um modelo internacional desenvolvido há várias décadas.

2.1.2.2.3 Novas pesquisas em internacionalização

Um modelo ou teoria fornece uma representação simplificada da realidade. Cada modelo direciona a atenção para aspectos selecionados de um fenômeno particular, abstraídos de outras influências. Hemais (2004) apresenta as principais teorias de internacionalização (Figura 3) considerando o trabalho de Cantwell (1991). As diversas teorias apresentadas destacam fatores que influenciam decisões específicas. No entanto, tendem a negligenciar os processos dinâmicos e o contexto histórico das decisões estratégicas (MEYER; THAIJONGRAK, 2013).

Figura 3 - Principais teorias de internacionalização da empresa

Teoria	Autores	Síntese
Poder de mercado	S. Hymer	Empresas buscam controlar o mercado, a concorrência e utilizar suas vantagens competitivas.
Ciclo do produto	R. Vernon	Empresas buscam menores custos de produção em países menos desenvolvidos e introduzem inovações em seus países de origem.
Internalização	P. Buckley e M. Casson	Empresas administram o trade off entre os custos de operar em diversos mercados e de contratar para otimizar o negócio.
Paradigma eclético	J. Dunning	As empresas buscam, no exterior, vantagens competitivas em propriedade, localização e internalização (OLI).
Escola de Uppsala	J. Johansson eVahlne	As empresas se envolvem incrementalmente no processo de internacionalização à medida que melhor conhecem o destino por meio da diminuição da distância psíquica e de networks.
Escola Nórdica	S. Anderson	As empresas se internacionalizam por meio da visão do empreendedor.

Fonte: Adaptado de Hemais (2004, p. 36).

Na década de 1980, as evidências começaram a sugerir que algumas EMNs estavam evoluindo sistematicamente para empresas globais. Em vez de servir apenas um conjunto selecionado de mercados no exterior, elas estavam começando a servir todos os mercados aos quais os governos estrangeiros permitiam o acesso. Evidências também mostraram que, no início dos anos 80, muitas EMNs maduras haviam começado a reestruturar suas operações. Eles adquiriram novas instalações, muitas vezes, por meio de fusões e aquisições, despojando-se de outras atividades, às vezes vendendo-as a empresas rivais (BUCKLEY; CASSON, 2009). Diante dessas mudanças, Buckley e Casson (2009) questionam como essas mudanças deveriam ser explicadas e por que elas estavam ocorrendo neste momento? Qual a conexão entre globalização e reestruturação? Como várias mudanças ocorreram simultaneamente, havia bastante espaço para confusão. Para os autores, há uma lacuna sobre esse assunto na literatura, poucas pesquisas foram feitas e grande parte da discussão permaneceu obscura.

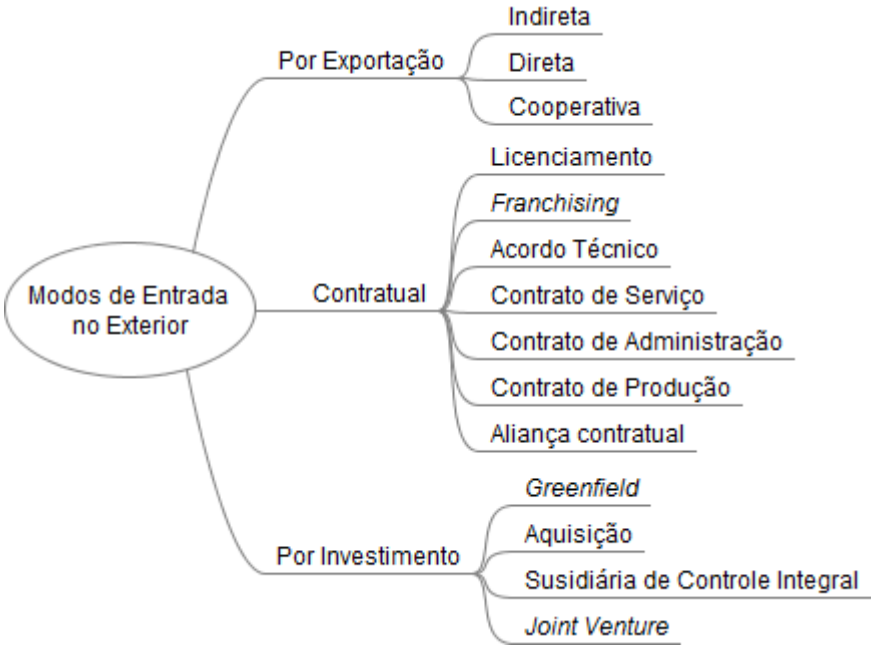
Pesquisas recentes sobre a Internacionalização de empresas têm se concentrado em vários aspectos, pelos quais as empresas aceleram sua aprendizagem internacional. Meyer e Thaijongrak (2013) propõem estudos em economias emergentes com foco nos fatores que podem induzi-los a divergir de um processo gradual de aprendizagem e aumentos de comprometimento, o papel das aquisições como aceleração da internacionalização e das redes como condutor da aprendizagem organizacional, o desenvolvimento dos recursos humanos, o papel moderador do contexto institucional do país de origem e as causas e consequências da internacionalização e, por fim, os autores sugerem que os pesquisadores tenham um olhar para além dos objetivos de negócios e considerem os vieses que afetam a tomada de decisões gerenciais, como influências moderadoras nos processos de internacionalização. Autores brasileiros como Fleury e Fleury (2012) conceituam empresas multinacionais como uma rede de competências dispersas e estudam o papel das multinacionais em países emergentes. Oliveira Jr. *et. al.* (2009) estudam o papel das subsidiárias.

2.2 MODOS DE ENTRADA, E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

2.2.1 Modos de Entrada

Uma questão estratégica na internacionalização de empresas que merece atenção é a escolha do modo de entrada em novos mercados. Existem diversas formas de começar a operar internacionalmente. Root (1998b) caracterizou o modo de entrada (Figura 4), em três tipos: exportação, contratual e por investimentos. Algumas empresas também já nascem globais (RIBEIRO, 2012), mas a grande maioria começa suas atividades internacionais com exportações de bens e serviços para outros países devido ao baixo custo para estabelecer uma operação de exportação em outros países. Mesmo assim, há despesas com canais de marketing e distribuição dos seus produtos e serviços (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Para as empresas inexperientes, as opções estratégicas mais comuns inicialmente resultam da procura de fontes baratas de suprimento no exterior, ou seja, via intermediário.

Figura 4 – Modos de entrada



Fonte: elaborado pelo autor

A internacionalização pode ser entendida como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma organização em operações com outros países, fora de sua base de origem. Conforme a empresa vai adquirindo conhecimento e experiência no novo mercado, ela pode ir aumentando o seu grau de envolvimento e comprometimento passando a realizar IED (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990), isso significa que os modos de entrada envolvem graus ascendentes de comprometimento com o mercado externo, assim como graus ascendentes de risco. Por isso, muitas empresas optam inicialmente pela exportação.

Sair de seu país de origem para vender no exterior envolve incerteza, riscos e complexidade. O ambiente no qual ela passa a atuar tem uma diversidade, geralmente muito diferente do país onde ela atua (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Para wrigt, Blanco e Sawyer (2015), a incerteza do ambiental inclui a volatilidade dos preços e a dúvida da demanda, que podem ser afetados pela instabilidade econômica, política ou financeira no país sede onde uma empresa investe. A empresa tem de tomar uma decisão estratégia, como ela entrará no mercado pretendido. O modo de entrada vai interferir na maneira de como lidar com o fluxo de informação, de recursos, de conhecimento e de competências para o processo de entrada e gestão internacional (ROOT, 1998a). Portanto, a escolha do modo de entrada deve levar em conta os riscos e retornos, ela deverá escolher o modo que lhe permite ter um retorno de acordo com o risco de investimento

Vários critérios de decisão influenciam a escolha do modo de entrada, que podem ser identificados como critérios internos, ou seja, específicos da empresa e critério externos, específicos do ambiente (KOTABE; HELSEN, 2010).

2.2.1.1 Estratégia e Modo de Entrada por Exportação

Para Kotabe e Helsen (2010), a maioria das empresas começa sua expansão internacional com a exportação. Os bens são produzidos no país de origem e enviados para os países estrangeiros. Iniciar um processo de exportação não é tão simples, alguns cuidados com relação ao produto e o mercado destino devem ser muito bem gerenciados, afirma Rocha e Almeida (2006). Além da qualidade, a empresa deve se preocupar com adaptação a peculiaridades locais, embalagens adequadas para o

transporte, pois pode ser necessário fazer modificações no processo produtivo devido a exigências internas do outro país (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

A exportação proporciona, para as empresas, oportunidades para ganhar conhecimento do mercado e país estrangeiro. Por outro lado, a empresa corre o risco da perda de controle de vendas, impossibilidade de ações de o marketing trabalhar a imagem da marca e do controle da reputação da empresa. Teóricos da escola de Uppsala afirmaram que a empresa opta por iniciar suas atividades via exportação, no primeiro momento para ter custos mais baixos e menor exposição aos riscos (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Segundo Lim, Sharkeye Kim (1996), as empresas são reativas e se preocupam com o resultado no seu mercado doméstico. Entretanto, em algum momento, passam a interessar-se pelo mercado externo e começam a avaliar esse ambiente competitivo, com o resultado, algumas iniciam o processo de exportação com baixo envolvimento.

A busca por maior volume de informação, associada ao sucesso decorrente das transações já realizadas, faz com que a empresa aumente o envolvimento com a exportação (LIM; SHARKEY; KIM, 1996). Se considerar que não há custo de fabricação em outros países e um grande volume de venda no exterior, uma empresa pode considerar vantagens em economia de escala (MADEIRA; SILVEIRA, 2013). Entretanto, a empresa poderá lidar com outras barreiras como o custo da matéria prima ser muito mais alto no país de origem, custo alto de transporte, barreiras tarifárias e não tarifárias para a empresa que exporta seu produto para outro país. Silva, Franco, e Magrinho (2016) pesquisaram sobre as barreiras à exportação entre o tipo de indústria e o tamanho da empresa e constataram que, levando em conta a relevância das barreiras à exportação para as empresas que enfrentam uma forte concorrência nos mercados globais, o tipo de indústria realmente importa para essas barreiras, principalmente com relação à concorrência externa por um determinado produto, financiamento e seguro de crédito à exportação. No entanto, os resultados também indicaram que o tamanho da empresa não influencia nas barreiras à exportação.

Outra questão a ser considerada é em relação à estratégia e ao resultado da empresa no mercado internacional. Para Diamantopoulos e Root (1988, 1998b), é a relação entre os modos de entrada e a performance. Para os autores, quando uma empresa possui estratégias de entrada em mercados externos tende a ter um melhor resultado na condução das estratégias mercadológicas, bem como maior liberdade e

rapidez na tomada de decisões (DIAMANTOPOULOS; CADOGAN, 1996; ROOT, 1998b). Além disso, empresas com estratégias mais complexas possuem maior experiência internacional (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e podem indicar maior comprometimento da organização junto às atividades internacionais (CAVUSGIL; NEVIN, 1981).

2.2.1.1.1 Exportação Indireta

Nesta modalidade, a empresa utiliza intermediários locados no país estrangeiro para fazer a intermediação dos produtos. Geralmente, a exportação indireta é utilizada quando a empresa faz negócios pela primeira vez com outro país. Os meios utilizados podem ser uma empresa comercial exportadora, uma *trading Company* ou um agente de exportação (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; KOTABE; HELSEN, 2010; ROOT, 1998a).

O controle sobre prospecção do mercado, relacionamento com clientes, distribuição e, possivelmente, preços será de responsabilidade do intermediário, que por sua vez, também será responsável pelas perdas e lucros. Por isso, uma questão-chave para o sucesso é a escolha do intermediário, pois a marca acabará sendo associada à reputação do intermediário (KOTABE; HELSEN, 2010).

2.2.1.1.2 Exportação Cooperativa

É uma modalidade para as empresas que desejam estabelecer algum tipo de controle de suas operações no exterior, mas não estão dispostas a comprometer recursos para estabelecer a distribuição. A forma mais comum de exportação cooperativa é a exportação casada, neste caso, a empresa utiliza a rede de distribuição de outra empresa no exterior (KOTABE; HELSEN, 2010; ROCHA; ALMEIDA, 2006).

2.2.1.1.3 Exportação Direta

Nessa modalidade a empresa estabelece algum tipo de estrutura no país estrangeiro, exerce maior controle sobre as atividades internacionais do que nas

modalidades anteriores. Essa modalidade torna-se mais atrativa à medida que o potencial de vendas no país externo se torne substancial. A empresa utiliza sua própria rede de distribuição, possui escritórios próprios no exterior, filiais ou subsidiárias. Possui mais comprometimento com os negócios no país anfitrião, mas os riscos e envolvimentos também são maiores (KOTABE; HELSEN, 2010; ROCHA; ALMEIDA, 2006).

2.2.1.2 Modo de Entrada Contratual

Os modos de entrada contratuais não abrangem associação de ativos patrimoniais, envolve a transferência de tecnologia e capacitação da empresa naquele país, o que difere da exportação é que, nessa modalidade, há um vínculo para transferência de conhecimento e competências (ROOT, 1998a). Existem várias formas contratuais (ROOT, 1998a), entretanto as abordagens mais comuns são: licenciamento, *franchising* e contrato de produção (KOTABE; HELSEN, 2010).

2.2.1.2.1 Licenciamento

Licenciamento é uma transação contratual em que a empresa doméstica concede alguns ativos tangíveis ou intangíveis como marca, *know-how*, patentes ou o direito de produção para a comercialização em troca de um percentual de remuneração pelo seu uso, *royalties.* Essa modalidade tem suas vantagens por ter uma maior penetração no mercado, não exige grandes recursos de investimento no exterior, e a maior parte dos riscos é absorvida pelo licenciado. Por outro lado, as receitas podem ser menores se comparadas com outros meios de exportação, pode haver um baixo comprometimento da licenciada e o risco de, no futuro, surgir um concorrente (KOTABE; HELSEN, 2010; ROCHA; ALMEIDA, 2006).

2.2.1.2.2 Franchising

Nessa modalidade, a empresa detentora de *know-how* de produção ou distribuição de um produto ou serviço cede a outra empresa o direito de distribuir seus produtos ou serviços em uma determinada região ou local. O uso da marca, produto

ou serviço ocorre por meio da troca de *royalties*. Uma das vantagens é a possibilidade de uma rápida expansão com baixo investimento e a possibilidade de capitalizar os conhecimentos de mercado dos franqueados. A limitação dessa modalidade está relacionada à captação de rendimentos que é mais baixa que se a empresa resolvesse ela mesma operar no mercado e a falta de controle sobre as operações do franqueado que poderá ter um baixo desempenho (KOTABE; HELSEN, 2010; ROCHA; ALMEIDA, 2006).

2.2.1.2.3 Contrato de produção

No modo de entrada por contrato de produção, a empresa negocia com um fabricante local a fabricação inteira do seu produto ou partes dele. A redução de custo por meio de mão-de-obra barata, benefícios fiscais, custo de energia, matéria-prima, custos indiretos menores e, principalmente, acesso a mercados fechados são as vantagens dessa modalidade. Porém, devido aos riscos com o licenciamento e pelo fato de a empresa estar preparando um novo concorrente, muitas empresas optam por não transferir todo *know-how*, deixando, na empresa sede, itens de alto valor ou produtos que envolvam características de *design* exclusivo, pesquisa e desenvolvimento (KOTABE; HELSEN, 2010).

2.2.1.3 Modo de Entrada por Investimentos

O modo de entrada por investimento é caracterizado quando a empresa investe capital e possui a propriedade e controle das operações no exterior. A razão da escolha dessa modalidade já foi discutida anteriormente (BUCKLEY; CASSON, 1976b; CAVES, 1971; DUNNING, 1979; HYMER, 1960; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Esse modo de entrada pode ocorrer por aquisição, *greenfield* ou *joint ventures* (ROOT, 1998a). As plantas industriais ou outras unidades de produção no exterior são chamadas de subsidiárias (KOTABE; HELSEN, 2010). Segundo Harzing (2002), aquisições são preferidas em empresas com alto grau de diversificação de produtos e maior experiência internacional.

Se as empresas investem em países com uma grande diferença cultural e um alto grau de P&D, é necessário optarem pelo *greenfield*. O autor também menciona

que empresas que seguem estratégias multidomésticas, descentralizadas e autossuficientes nacionalmente (OLIVEIRA JR.; BOEHE; BORINI, 2009) tendem a utilizar mais aquisições. As empresas que seguem estratégias globais, centralizadas em escalas (OLIVEIRA JR.; BOEHE; BORINI, 2009) utilizam mais a modalidade *greenfield* (HARZING, 2002).

2.2.1.3.1 Aquisição

Nessa modalidade, a empresa compra marcas ou ativos de outra empresa, permitindo um acesso rápido ao mercado. No entanto, os custos são muito altos e envolvem negociações e operações complexas, além de lidar com questões legais do país estrangeiro, custo de adaptação e integração cultural (KOTABE; HELSEN, 2010). Segundo Harzing (2002), uma aquisição tem a tendência de operar com mais liberdade em relação à matriz, e o número de expatriado é menor do que no modo *greenfield*.

2.2.1.3.2 Greenfield

Neste modo de entrada, a empresa inicia um empreendimento a partir do zero. A empresa transfere integralmente o seu modelo de negócio para o país onde iniciará as operações. Em relação à aquisição, a empresa tem como vantagem a flexibilidade nas áreas de recursos humanos, logística, *layout* de fábrica e tecnologia de manufaturas novas. Além disso, ela pode aproveitar benefícios cedidos algumas vezes pelo país anfitrião para se estabelecer em um determinado local, bem como reduzir seu custo de produção e comercialização devido à proximidade com o mercado consumidor. A desvantagem, embora na maioria das vezes o investimento seja menor que uma aquisição, é que ela exige enorme investimento em tempo e capital (KOTABE; HELSEN, 2010).

2.2.1.3.3 Joint Venture

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), *joint ventures* são alianças estratégicas com troca de ativos, em que a empresa exerce um controle compartilhado. Uma *joint*

venture pode ser constituída por uma ou mais empresas, de forma que, pelo menos, uma das empresas matriz esteja situada em países distintos de onde são realizadas as operações. Para muitas empresas, é um passo intermediário antes de fazer uma aquisição (KOGUT, 1991). A parceria proporciona o desenvolvimento das competências necessárias para atender às necessidades dos mercados estrangeiros locais, visto que a associação com uma empresa situada nesses mercados pode viabilizar o acesso a matérias-primas especiais, mão-de-obra especializada e canais de distribuição não convencionais. A principal dificuldade do estabelecimento de alianças está na administração de interesses concorrentes e a falta de controle pleno (KOTABE; HELSEN, 2010).

2.2.2 Objetivos Estratégicos de Internacionalização nas Exportações

Diversas variáveis estratégicas como características da empresa, da administração, do produto, do setor, do ambiente, o compromisso com a exportação e a existência de parcerias podem influenciar as estratégias de exportação (RODRIGUES, 2010).

A estratégia de marketing para exportação é utilizada pelas organizações com o propósito de atingir os objetivos traçados para a exportação (CAVUSGIL; ZOU, 1994). Para Cooper e Kleinschmidt (1985), a escolha da estratégia apropriada proporciona maior chance de alcançar os objetivos para o mercado externo. Diamantopoulos e Inglis (1988) afirmam que é importante o compromisso e a expectativa dos gestores para dar início às exportações. Os autores também comentam que, para uma exportação inicial, deve ocorrer uma ação consistente por parte dos gestores. Complementando, Cavusgil e Zou (1994) afirmam que o planejamento e a implementação da estratégia são de responsabilidade dos gestores. E quando a gestão está compromissada com a exportação, haverá uma ação consistente do planejamento para atender a necessidade de alocação de recursos humanos e financeiros.

Com relação ao envolvimento e comprometimento dos gestores, Bueno e Aguiar (2004) listam variáveis que correspondem ao grau de envolvimento e comprometimento nas atividades de exportação e, por conseguinte, das estratégias de marketing internacional. As variáveis de orientação internacional compreendem os

fatores da organização, caso ela adote uma postura ativa ou reativa nas relações com o mercado externo, bem como se os gestores estão voltados para o mercado internacional ou para o mercado interno. As variáveis são de orientação internacional para empresa (BUENO; AGUIAR, 2004, p. 214):

> – planejamento de iniciativas para inserir-se no comércio internacional;
> – visão do mercado externo como uma oportunidade de crescimento;
> – busca de novas tecnologias;
> – busca de informações no mercado externo;
> – atendimento de pedidos inesperados do exterior;
> – exportação por excesso de produção;
> – exportação em situações de saturação do mercado doméstico;
> – exportação para aproveitar a capacidade ociosa;
> – visão do mercado externo como uma atividade muito arriscada;
> – visão do mercado externo como uma oportunidade de lucratividade a curto prazo.

O alcance dos objetivos estratégicos da empresa que deseja se estabelecer no exterior depende em parte do grau de comprometimento dos gestores (CAVUSGIL; ZOU, 1994; COOPER; KLEINSCHMIDT, 1985; DIAMANTOPOULOS; INGLIS, 1988). Contudo a literatura sobre os objetivos estratégicos na internacionalização de empresas apresenta conceitos fragmentados, mas com algumas coincidências entre os autores. Além disso, gestores têm percepções diferentes e empresas, necessidades diferentes, portanto os objetivos podem ser diferentes de um gestor para outro (LOUTER; OUWERKERK; BAKKER, 1991). Esses autores também definiram objetivos estratégicos como resultados de indicadores, entre eles, a razão entre exportações e vendas totais da empresa, a rentabilidade das exportações e a rentabilidade das exportações comparada com a rentabilidade do mercado externo. Entretanto, com relação a objetivos estratégicos de mercado, Cavusgil, Bilkey e Tesar (1979) fizeram uma pesquisa em relação a expectativas dos gestores e utilizaram como objetivo estratégico lucratividade da empresa, crescimento, segurança do investimento, desenvolvimento de seus mercados e contribuição para o desenvolvimento na economia do país sede. Mais tarde, Cavusgil e Zou (1994) definiram os objetivos estratégicos como:

– ganhar uma posição no mercado de exportação;
– aumentar a consciência da empresa e produto do mercado externo;
– responder à pressão da concorrência;
– melhorar a posição do *market share;*
– expandir estrategicamente para mercados estrangeiros; e
– aumentar a rentabilidade da empresa.

2.3 GESTÃO DE RISCO EMPRESARIAL

As organizações são diversificadas, sejam em tamanho, objetivos e fatores internos e externos diversos. Por isso, as definições de risco para as empresas possuem significado distinto, conforme os objetivos estratégicos de cada empresa. Ferreira (2004) define risco como perigo ou possibilidade de perigo, situação em que há probabilidades mais ou menos previsíveis de perda ou ganho e incerteza, hesitação; indecisão, perplexidade e dúvida. Em uma definição mais popular, risco é a possibilidade de perda, um possível impacto negativo e probabilidade de um evento indesejável (HAMPTON, 2015). Um dos primeiros trabalhos em que consta a distinção entre risco e incerteza foi de Knight (1921). De acordo com o autor, o risco era visto como capacidade de estimar probabilidades, e não de prever quando eventos futuros aconteceriam, ao passo que a incerteza não estava relacionada a probabilidades, ou seja, era muito mais subjetivo. O mesmo autor também esclarece que o risco não é algo totalmente mensurável, assim como também não se pode restringir a incerteza somente a casos não quantitativos. Hampton (2015) também diferencia risco de incerteza. Para ele, risco é atribuído a uma probabilidade, e incerteza como algo que pode dar errado sem uma compreensão das consequências ou probabilidades. A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2009) conceitua risco como efeito da incerteza nos objetivos.

Apesar de o risco ser uma variável presente nos diversos agentes econômicos, sua conceituação possui diversas correntes, sendo a maioria delas associada a eventos negativos ou indesejados. Do ponto de vista da gestão de organizações, a sensibilidade ao risco depende de fatores humanos que, devido a sua variabilidade, perspectiva e disponibilidade de informações, tornam possíveis a existência de negócios (SECURATO, 2007).

Segundo Hampton (2015), tradicionalmente a gestão de risco é composta por programas para evitar, mitigar ou transferir os riscos. A gestão de risco começou seu processo formal após a Segunda Guerra Mundial na América do Norte, da década de 1940 até 1960, antes disso as organizações pesavam em risco, em relação à compra de seguros, que era basicamente a transferência de risco. A partir da década de 1970 até o presente, o gerenciamento de riscos se expandiu em controle de perda,

segurança e outras estratégias para evitar, reduzir ou transferir riscos. Os gerentes buscavam reduzir as perdas e o seguro tornou-se um subconjunto da gestão de risco.

Ainda segundo Hampton (2015), as organizações na gestão tradicional de risco focam em quatro áreas. Primeiro, risco segurável, em que os gerentes identificam, avaliam, escolhem e implantam estratégias para cobrir seus impactos. Este processo criou uma gestão preventiva e de risco de crises. Segundo, riscos relacionados ao controle interno, em que as empresas têm processos para garantir que as políticas estão sendo seguidas. Terceiro, auditoria interna foi criada para garantir que os controles internos estejam funcionando, concentrando-se nas atividades operacionais, na coerência dos procedimentos e no cumprimento dos objetivos. E, por fim, focam na conformidade e regulamentação para garantir as exigências oficiais impostas por órgãos governamentais em seus estatutos.

A abordagem tradicional de gestão de risco, individual de diferentes atividades, traz desvantagens devido à falta de coordenação entre os vários departamentos para a gestão de risco (HOYT; LIEBENBERG, 2011). O autor argumenta que os defensores da gestão de risco proclamam que, integrando todas as decisões de risco, as empresas são capazes de evitar a duplicação de despesas de gestão de riscos e tendem a entender melhor o risco agregado, inerente em diferentes atividades empresariais. Isso permite ter uma base mais objetiva para a alocação de recursos, melhorando assim a eficiência de capital e retorno sobre o patrimônio. As organizações com uma vasta gama de oportunidades de investimento beneficiam-se em selecionar os investimentos por meio de uma gestão de risco com uma visão holística devido a uma taxa de risco mais ajustada e precisa em relação a uma abordagem de risco tradicional (MEULBROEK, 2002).

Nos últimos anos, vêm ocorrendo mudanças na forma de como as organizações visualizam o gerenciamento de risco: elas partem de uma perspectiva holística de gestão de risco ante a uma visão fechada (GORDON; LOEB; TSENG, 2009). Essa abordagem holística para a gestão de riscos de uma organização é comumente referida como a gestão de risco empresarial (GRE). Há um grande número de publicações de negócios sobre gestão de risco, porém, no meio acadêmico, ainda é muito raro pesquisas sobre gestão de risco (MCSHANE; NAIR; RUSTAMBEKOV, 2011). Segundo o autor, o obstáculo principal é a dificuldade no desenvolvimento de uma medida válida e confiável para a construção da gestão de risco. Diversas organizações dedicaram-se a estudar os riscos corporativos, entre

associações de classe e consultorias internacionais, notavelmente no campo da gestão de riscos. Um estudo entre 1994 e 2003 (DELOITTE, 2005) identificou que as maiores perdas de valor estão relacionadas a eventos de baixa probabilidade, porém de alto impacto. Sua conclusão classificou os riscos encontrados em quatro categorias: estratégicos, operacionais, financeiros e externos.

Segundo Oliva (2016), hoje, nas organizações, os riscos mais relevantes são os estratégicos, os operacionais, o ético e o de imagem. Para Lam (2014), em uma organização existem vários tipos de riscos, mas o autor classifica sete tipos principais de riscos, que vão ao encontro do que Oliva sugere como os riscos mais relevantes, sendo eles:

1. o estratégico, relacionado às estratégias corporativas e de negócios, por exemplo, fusões e aquisições, estratégias de crescimento e inovações de produtos, podem falhar ou serem executadas ineficazmente;

2. de negócio, é o risco em que os resultados financeiros e operacionais não atendem às expectativas da gerência e das partes interessadas;

3. de mercado, é o risco de que os preços e as taxas evoluam de forma negativas para uma empresa;

4. de crédito, é o risco de falha de um cliente ou fornecedor em não cumprir com suas obrigações;

5. de liquidez, é o risco de uma empresa não poder levantar dinheiro em tempo hábil para seus custos;

6. operacional, é o risco de que pessoas não desempenhem adequadamente suas funções, os processos e sistemas falhem ou um evento externo que tenha um impacto negativo;

7. de conformidade, é o risco de a empresa violar as leis e regulamentos.

A gestão de risco por meio do processo de identificação, avaliação e monitoramento existe há muitos anos, tem sido estudo em áreas da saúde, segurança no trabalho, risco de crédito, seguro e cobertura de moeda estrangeira e taxas de juros, só mais recentemente, há atenção para uma abordagem ERM (*Enterprise Risk Management*), ou seja, inserir os conceitos de riscos numa perspectiva de toda a organização (SUBRAMANIAM *et al.*, 2011). No Brasil, começam a aparecer estudos sobre riscos em diversas áreas da administração, Oliva, um dos expoentes, tem publicações internacionais (OLIVA, 2016; OLIVA *et al.*, 2013) e nacionais (BRITO; OLIVA, 2009; MAZZARO *et al.*, 2009).

Oliva (2016) propôs um modelo de análise de maturidade na gestão de risco (Figura 5) e, que avalia os riscos nos níveis da organização, da geração de valor para o ambiente e no seu ambiente de negócio. Para o autor, a organização está exposta a forças e a acontecimentos relacionados a esses três ambientes. Oliva também afirma que as análises de riscos devem ultrapassar as barreiras da empresa, ou seja, deve-se analisar os riscos decorrente das relações com outra empresa, principalmente o que diz respeito ao ambiente que gerará valor. Oliva constatou que, nas empresas com níveis mais altos de gestão de risco, o risco está presente em toda a organização interpondo em todos os processos-chave da organização. O autor também verificou que, em empresas com o nível intermediário de gestão de risco, há um alto grau de organização e já fazem uso de métodos e técnicas. O modelo de análise de maturidade da gestão de risco proposto por Oliva (2016) possui cinco níveis:

O primeiro nível é o mais baixo, denominado gerenciamento de risco empresarial insuficiente, em que as práticas de gerenciamento de risco ocorrem de forma não estruturada. Nesse nível, as empresas têm pouca consciência dos riscos e não há estrutura física ou conceitual dedicada aos riscos.

No segundo nível, denominado gestão de risco empresarial contingencial, as empresas estão mais conscientes em relação aos riscos com uma centralização da gestão de risco, porém com baixo envolvimento e há uma aproximação nos usos de técnicas e métodos de gestão de risco.

Figura 5 – Análise de maturidade na gestão de risco

Fonte: Oliva (2016)

No terceiro nível, denominado gerenciamento estruturado de risco empresarial, a empresa passa a ter um maior envolvimento nos processos relacionados ao gerenciamento de risco e busca um uso mais intensivo de técnicas e métodos de gestão de risco.

No quarto nível, denominado gerenciamento participativo de risco empresarial, há um forte envolvimento, conscientização e organização em relação aos processos relacionados ao gerenciamento de risco. A gestão de riscos passa a ser mais descentralizada, e a comunicação é parte integrante e importante da gestão de riscos. Quase todos na organização participam da gestão de risco.

O último nível, denominado gerenciamento sistêmico de riscos corporativos, é o mais alto nível em que as organizações têm plena consciência da importância da gestão de risco. Além da forte consciência, todo o processo é organizado e transparente. Nesse estágio, geralmente as empresas utilizam o apoio externo de empresas de consultoria, parceiros e institutos para melhorar a gestão de riscos, e a avaliação de riscos está presente. A avaliação e gestão de riscos vão além de suas fronteiras nesse nível.

Segundo (GORDON; LOEB; TSENG, 2009), a gestão de risco melhora o desempenho das empresas que dependem de cinco fatores: a incerteza do ambiente, a concorrência no setor, o tamanho da empresa, a complexidade da empresa, e a participação ativa do conselho de diretores na gestão de risco. Portanto, as empresas devem considerar a implementação de um sistema de gestão de risco em conjunto com variáveis contextuais que cercam a empresa. Hoyt e Liebenberg (2011) também reforçam o argumento, que vem ganhando força na literatura, de que a implementação de um sistema de gestão de risco irá melhorar o desempenho das empresas. Esses autores pesquisaram o setor de seguros e usaram o Q de Tobin[2] como medida de desempenho. Smithson e Simkins (2005) fornecem uma revisão completa da literatura sobre a relevância do valor do gerenciamento de risco. Os autores pesquisaram a relação entre o uso da gestão de risco e o modo de entrada no mercado internacional com ênfase em exportação.

---

[2] O q de Tobin representa a razão entre o valor da firma e o valor de reposição dos ativos das empresas. É bastante utilizado nos EUA.

Todas as organizações estão sujeitas ao risco geralmente os riscos estão relacionados entre si, portanto elas devem criar programas para o gerenciamento de risco (HAMPTON, 2015). Lam (2014) afirma que toda decisão empresarial envolve um elemento de risco e, com o passar do tempo, as decisões empresarias individuais nas empresas tendem a ter um perfil de risco, sendo ele que determinará os ganhos ou perdas da organização. Um pouco diferente da ideia de Hampton, Lam entende que a maioria dos riscos não tem um relacionamento entre si, embora ele afirme que isso possa ocorrer, mas que os riscos serão compensados uns aos outros.

O Enterprise Risk Management (ERM) é uma abordagem holística para que os gerentes identifiquem os riscos e selecionem as respostas apropriadas de acordo com o risco da empresa e ERM está rapidamente se tornando uma preocupação fundamental nas organizações (SOLTANIZADEH *et al.*, 2014). Não é difícil ver como uma abordagem integrada poderia gerenciar esses riscos, uma função de gestão de risco empresarial (ERM) seria responsável por estabelecer políticas e padrões de toda a empresa, além de coordenar as atividades de gestão de riscos em todas as unidades e funções empresariais e monitoramento total do risco para a alta administração (LAM, 2014).

Uma vez que a prática do ERM é relativamente nova, ainda não há, pelas organizações, um padrão amplamente aceito, no que se refere à definição de ERM, por isso uma variedade de definições aparece nos mais diversos autores (LAM, 2014). Para Monahan (2008), o ERM é definido como uma metodologia riscos associados aos objetivos estratégicos de uma organização. Já Hampton (2015) define ERM como um conceito amplo e complexo que atinge em todas as áreas principais de uma organização. Para esse autor, a definição de ERM se divide em três categorias. A definição estratégica que se centra nos resultados, uma vez que o MRE é expresso em termos de objetivos organizacionais. A definição funcional que descreve o MRE em termos de atividades que reduzem o risco, além da definição por processo, em que se concentra nas ações empreendidas pelos gerentes para gerenciar o risco. Hampton resume a definição como um processo de identificação dos principais riscos de uma organização, previsão desses riscos nos processos de negócios, abordagem desses riscos em um plano sistemático e coordenado, implementação do plano e alocação dos principais responsáveis pela para ERM. Para Lam (2014), o ERM é abrangente e integrado na gestão dos principais riscos com o intuito de alcançar os objetivos de negócios, para obtenção dos lucros e maximizar o valor da empresa.

A partir da década de 1970, as autoridades americanas passaram a exigir controles internos que, ao serem implementados, exigiram uma estrutura de gerenciamento de riscos corporativos. Em um esforço para desenvolver e operacionalizar conceitos, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) desenvolveu um modelo integrado de gestão de riscos corporativos que funciona alinhado aos objetivos organizacionais. Para o COSO, risco é a possibilidade de que um evento tenha impacto nos objetivos, sendo o evento uma ocorrência tanto interna quanto externa. São definidas quatro classificações de objetivos: estratégicos, operacionais, de comunicação e de conformidade. Entretanto, para o COSO, risco pode ter dimensões positivas ou negativas, podendo também ser uma fonte de oportunidades (COSO, 2013). Essa organização define ERM como um processo realizado pela alta administração e gestores, aplicado na definição de estratégia e em toda a empresa, projetado para identificar eventos potenciais que podem afetar a organização, bem como gerenciar o risco para garantir os objetivos da organização COSO (2004).

Um padrão aceito globalmente para a gestão de risco é a norma *International Organization for Standardization* (ISO) 31000: 2009, juntamente com um novo vocabulário associado, o Guia ISO 73: 2009. Essa norma foi desenvolvida por meio de um processo consensual ao longo de quatro anos, envolvendo centenas de profissionais de gestão de risco em todo o mundo. A proposta é ter uma norma mais simples no modo de pensar sobre o risco e gestão de riscos e na resolução das muitas inconsistências e ambiguidades que existem entre diferentes definições de abordagens de risco. Essa norma define risco como um desvio da incerteza nos objetivos, isto é, a chance de algo acontecer causando um impacto sobre objetivos. A mesma norma define gestão de riscos como atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco com objetivo de criar valor da empresa para seus *stakeholders* (PURDY, 2010).

No Brasil, a norma ABNT NBR ISO 31000 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2009) foi elaborada pela comissão de estudos especiais de gestão de risco (CEE-63) e segue exatamente a ISO 31000:9000 tanto em conteúdo técnico quanto em estrutura e redação. A ISO 31000:9000 propõe uma visão sistêmica do modelo de gestão de riscos corporativos por meio de suas normas 31000, em que o risco é o efeito da incerteza no alcance dos objetivos da empresa e sua norma pretende estabelecer um processo sistemático e lógico para tornar a gestão de riscos

eficaz. Semelhante ao COSO, a ISO 31000 define risco como o “efeito da incerteza nos objetivos”. Define ainda efeito como “um desvio em relação ao esperado”, podendo ser este positivo ou negativo. Também define incerteza como o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2009). Quanto aos objetivos, podem ser de diversos níveis e aspectos, uma vez que o modelo é genérico e pretende ser adaptável a diversas organizações, o que, entretanto, possui diversas críticas em especial às falhas de implementação e a tendência de minimizar aspectos intangíveis.

Souza (2011) destaca que atualmente, *PMBoK – Project Management Body of Knowledge* tem sido muito discutido sobre o processo de gerenciamento de riscos em projetos e destaca o trabalho de Rovai (2005). Além das normas e definições citadas anteriormente e por Souza, outras definições e normas aparecem em diversos trabalhos. Entretanto, nessa pesquisa, foram mencionadas as mais relevantes presentes na literatura.

2.3.1 COSO e Gestão de Risco Empresarial

Uma das mais citadas definições de ERM usada na literatura (BEASLEY; BRANSON; HANCOCK, 2010; MOLLER, 2014) é proveniente do COSO (2004). De acordo com COSO (2004), o sistema de ERM de uma organização deve ser orientado para alcançar quatro objetivos: estratégia, que são as metas alinhadas com a estratégia e apoiando a missão da organização, as operações que são a utilização eficaz e eficiente dos recursos da organização, os relatórios que permitem a empresa comunicar e monitorar as ocorrências dando maior confiabilidade a organização e, por fim, a conformidade organizacional que deve cumprir as leis e regulamentos aplicáveis (GORDON; LOEB; TSENG, 2009).

O gerenciamento de riscos corporativos consiste em oito componentes inter-relacionados, são derivados da forma de como a empresa é gerida e, portanto, são integrados com o processo de gestão (COSO, 2004; MOLLER, 2014). Os oitos componentes são descritos a seguir:

1 – ambiente interno: compreende o dia a dia da organização, como os riscos serão identificados e trabalhados pelos recursos humanos da empresa, bem como a

filosofia da empresa e a probabilidade de um risco acontecer, valores, a integridade e ética e o ambiente em que a organização opera;

2 – definição dos objetivos: a empresa deve primeiro definir seus objetivos antes de identificar quais eventos podem afetar seu resultado esperado. O ERM assegura que serão gerados objetivos e que eles estarão alinhados com a missão da empresa e são consistentes com os riscos suportados pela organização para que esta gere valor;

3 – identificação de eventos: os eventos internos e externos que podem afetar os objetivos da empresa devem ser identificados e classificados em riscos e oportunidades. As oportunidades são canalizadas para a administração estratégica da empresa ou para os processos de definição de objetivos.

4 – avaliação de risco: os riscos serão analisados, considerando a probabilidade e o impacto como base para determinar como eles devem ser gerenciados. São avaliados riscos inerentes aos processos e objetivos e na sua raiz;

5 – ações aos riscos: os gestores selecionam quais ações tomarão com relação ao risco, evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando os riscos, desenvolvendo um conjunto de ações para alinhar os riscos com as tolerâncias de riscos aceitos pela organização;

6 – atividades de controle do risco: são as políticas e procedimentos que são estabelecidos e implementados para ajudar a garantir que as ações ao risco sejam efetivamente realizadas;

7 – informação e comunicação: as informações relevantes são identificadas, capturadas e comunicadas dentro de um prazo que permitem às pessoas desempenhar suas responsabilidades. A comunicação efetiva também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo para baixo e para cima na organização;

8 – monitoramento: – a integridade da gestão de riscos deverá ser monitorada e melhorada conforme haja necessidade. O monitoramento é realizado através de atividades de avaliações contínuas pela gestão da organização.

A estrutura COSO (Figura 6) é representada na forma tridimensional de um cubo (MOLLER, 2014) , com os seguintes componentes:

– quatro colunas verticais que representam os objetivos estratégicos de risco empresarial;

– oito linhas horizontais ou componentes de risco, já descritos anteriormente;

– múltiplos níveis da empresa, da sede para a um nível de subsidiárias. Dependendo da empresa, pode haver muitas “fatias” do modelo.

Figura 6 – Forma Tridimensional de Gestão de Risco

Fonte: (COSO, 2009)

Segundo o COSO (2004), esta forma de apresentação ilustra a capacidade de se concentrar na totalidade do gerenciamento de riscos corporativos de uma organização por categoria de objetivos, componente, unidade ou qualquer subconjunto da empresa.

2.3.2 ISO 3100:2009 e Gestão de Risco Empresarial

A *International Organization for Standardization* (ISO) é o maior desenvolvedor e editor mundial de padrões internacionais. A ISO é uma rede de institutos nacionais de normas de cerca de 160 países. É uma organização não governamental que forma uma ponte entre os setores público e privado. Com sede em Genebra, na Suíça, a ISO é a autoridade responsável pelo desenvolvimento e publicação de uma ampla gama de padrões internacionais em muitas áreas de negócios e processos. As normas ISO abrangentes são importantes porque permitem que todas as empresas mundiais estejam falando na mesma língua quando podem afirmar que possuem, por exemplo, um sistema de controle ambiental ISO 14001 eficaz, e que uma máquina ATM em qualquer parte do mundo receba cartões de crédito do mesmo tamanho e espessura (MOLLER, 2014).

A ISO 31000 tem a sua origem na Austrália e Nova Zelândia onde foram desenvolvidos um padrão denominado AS/NZS 4360 e foi publicada a primeira vez em 1995. Esse padrão foi inovador por ser o primeiro a ter uma abordagem ERM. Após passar por processos de revisão em 2003, A ISO, em 2009, transformou este em um padrão internacional. Sua versão atual é denominada ISO 31000:2009. No Brasil, ela foi editada pela associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Pode ser usada por qualquer tipo de organização pública, privada, empresas não governamentais, associação ou individual. A ISO 3100:2009 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2009) fornece princípios e diretrizes genéricas sobre gerenciamento de riscos que não é específico para qualquer indústria ou setor e pode ser aplicada a uma vasta gama de atividades como: estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos e serviços e ativos, bem como a qualquer tipo de preocupação de risco empresarial, qualquer que seja sua natureza. Por isso, a ISO 31000 tem como objetivo fornecer um padrão comum universalmente reconhecido por profissionais e empresas com princípios e diretrizes genéricas sobre gerenciamento de riscos (CHOI *et al.*, 2015; MOLLER, 2014).

A ISO 31000 fornece subsídios para as organizações desenvolverem, implementarem e melhorarem continuamente sua estrutura, cuja finalidade é integrar o processo para gerenciar riscos na governança, estratégia e planejamento, gestão, processos para reportar dados e resultados, políticas, valores e cultura em toda a organização. Portanto, essa norma deve ser aplicada no gerenciamento de riscos em que é possível identificar, analisar e avaliar se o risco deve ser modificado ou trabalhado pelo tratamento do risco, a fim de atender a seus critérios de risco. Ainda permite que ao longo de todo esse processo, as partes interessadas sejam comunicadas e consultadas, bem como monitorem e analisem criticamente o risco e os controles que poderão ser modificados, com o objetivo de assegurar que nenhum tratamento de risco adicional seja requerido (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2009).

Como já mencionado, a abordagem genérica da ISO 31000 “fornece os princípios e diretrizes para gerenciar qualquer forma de risco de uma maneira sistemática, transparente e confiável, dentro de qualquer escopo e contexto” (ABNT, 2009, p. V). A ISO 3100 apresenta um formato de figura dividida em três partes: princípios, estrutura e processo (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2009; MOLLER, 2014).

Princípios são os atributos de desempenho do gerenciamento de risco que têm como objetivo ajudar a estabelecer uma estrutura na organização. Se forem seguidos, asseguram que os riscos são geridos de modo eficaz e eficiente. Segundo ABNT (2009), a gestão de riscos:

a) cria e protege valor.

b) é parte integrante de todos os processos organizacionais.

c) é parte da tomada de decisões.

d) aborda explicitamente a incerteza.

e) é sistemática, estruturada e oportuna.

f) baseia-se nas melhores informações disponíveis.

g) é feita sob medida.

h) considera fatores humanos e culturais.

i) é transparente e inclusiva.

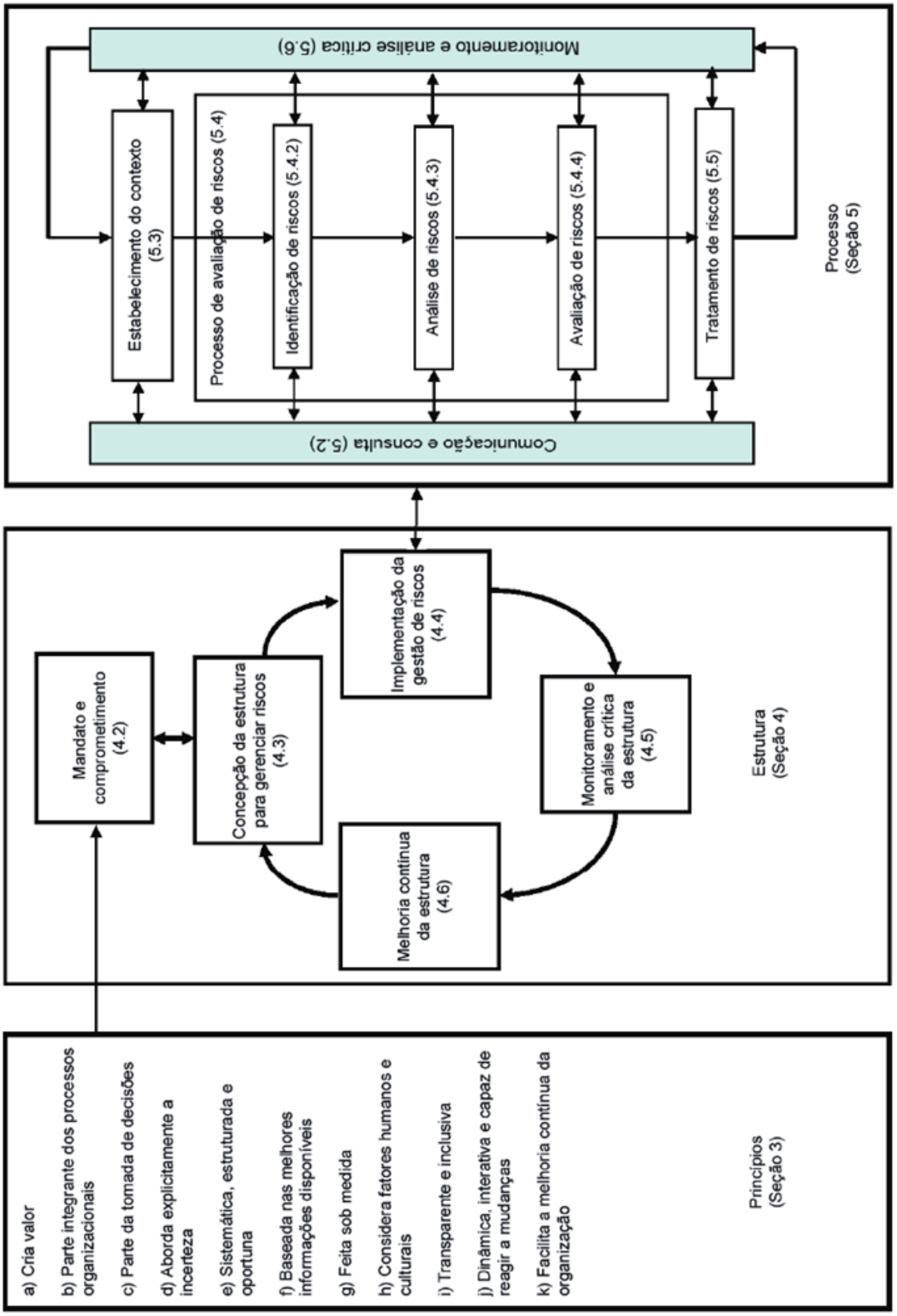
j) é dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças.

k) facilita a melhoria contínua da organização.

A estrutura diz respeito à implementação do processo de gestão de riscos por meio da integração, utilizando uma estrutura de gestão que consiste nas políticas, arranjos e estruturas organizacionais para implementar, sustentar e melhorar o processo. O padrão não só descreve os elementos importantes que são exigidos em tal estrutura, mas também descreve como uma organização deve operar todos esses elementos e por consequência auxilia a gerenciar riscos eficazmente por meio da aplicação do processo de gestão de riscos em diferentes níveis e dentro de contextos específicos da organização. O sucesso da gestão de riscos dependerá da eficácia da estrutura de gestão que fornece os fundamentos e os arranjos que irão incorporá-la na organização, em todos os níveis. A estrutura assegura que a informação sobre riscos proveniente desse processo seja adequadamente reportada e utilizada como base para a tomada de decisões e a responsabilização em todos os níveis organizacionais aplicáveis. Essa estrutura está dividida em cinco componentes, como mostra a Figura 7, (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2009; MOLLER, 2014; PURDY, 2010).

O primeiro componente é o mandato e comprometimento, que serve para a garantia de sua contínua eficácia por meio do comprometimento a ser assumido pela administração da organização, bem como um planejamento rigoroso e estratégico para obter-se esse comprometimento em todos os níveis.

Figura 7 – Estrutura gestão de risco ISO 31000



Fonte: (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2009)

O segundo componente é a concepção da estrutura para gerenciar riscos. Nesse componente, é importante avaliar e compreender os contextos externo e interno da organização, já que eles podem influenciar significativamente na concepção da estrutura, que deve levar em conta:

– entendimento da organização e seu contexto;

– estabelecimento da política de gestão de riscos;

– responsabilização;

– integração nos processos organizacionais;

– recursos; e

– estabelecimento de mecanismos de comunicação e reporte internos.

O terceiro componente é a implementação da gestão de riscos que é composto pela implementação da estrutura para gerenciar riscos e a implementação do processo de gestão de riscos.

O quarto componente é o monitoramento e análise crítica da estrutura, a fim de assegurar que a gestão de riscos seja eficaz e continue a apoiar o desempenho organizacional, uma série de recomendações de medidas relatórios e análise são requisitos desse componente.

E, finalmente, o quinto componente da estrutura é a melhoria contínua da estrutura com o objetivo de que essas decisões visem a melhorias na capacidade de gerenciar riscos da organização e em sua cultura de gestão de riscos.

O processo descreve uma estrutura padrão para que as empresas usem com o propósito de identificar, analisar e avaliar os riscos em todos os níveis. O processo consiste de um conjunto de fundamentos e arranjos organizacionais para a concepção, implementação, acompanhamento, revisão e melhoria contínua dos processos de gestão de riscos em toda a empresa. Inicia-se com a comunicação e consulta às partes internas e externas interessadas, sempre que possível, para obter sua contribuição para o processo e sua apropriação dos resultados. Além disso, é importante compreender os objetivos das partes interessadas, de modo que seu envolvimento possa ser planejado e suas opiniões possam ser levadas em conta na definição de critérios de risco. No próximo estágio, há o estabelecimento do contexto, em que a organização articula seus objetivos, define os parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos, e estabelece-se o escopo e os critérios de risco para o restante do processo. Após essa etapa, o processo passa para avaliação de risco com três etapas: identificação de risco, análise

de risco e avaliação de risco. A identificação do risco requer a aplicação de um processo sistemático para entender o que poderia acontecer, como, quando e por quê. A próxima fase é a de tratamento dos riscos, que envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos e a implementação dessas opções. E, finalmente, a última fase do processo é o monitoramento e a análise crítica quando devem ser feitas varreduras em todos os ambientes para garantia de controle, aceitação de novas informações que se tornam disponíveis e aprendizado de lições sobre riscos e controles por meio da análise de sucessos e falhas. Convém, ainda, que o monitoramento e a análise crítica sejam planejados como parte do processo de gestão de riscos e envolvam a checagem ou vigilância regulares (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2009; MOLLER, 2014; PURDY, 2010).

As metodologias apresentadas até aqui possuem etapas e atividades semelhantes. Entretanto, boa parte da literatura explora a gestão de risco focado em um determinado projeto, enquanto hoje há uma necessidade de uma gestão de risco mais amplo, a fim de se identificar os eventos possíveis para atingir seus desempenho global e não isoladamente (SOUZA, 2011).

2.4 RISCO NA INTERNACIONALIZAÇÃO

Na maioria das pesquisas acadêmicas, principalmente no contexto da internacionalização, não há uma clara distinção entre risco e incerteza, visto que, para alguns autores pesquisados, a incerteza tem o mesmo significado do risco, e algumas definições de incerteza, na literatura de risco na internacionalização, aparecem como risco na literatura de risco e estratégia. Portanto, nessa pesquisa, o termo incerteza não tem conotação diferente de risco proposto por outras literaturas e a própria de risco na internacionalização, esse trabalho adota o termo risco para incerteza quando esses detiverem o mesmo significado e não prejudicarem o propósito da pesquisa. Outrossim, será mantida sua forma original de escrita para incerteza quando esta divergir de risco ou para entendimento de um determinado assunto.

Uma das estratégias mais estudadas em internacionalização é a escolha do modo de entrada (BROUTHERS; HENNART, 2007). A incerteza tem sido um dos assuntos que se sobressaem como um determinante importante da escolha do modo de entrada. Tanto no campo conceitual como empírico, já foram produzidos modelos

e compilações sobre incertezas na internacionalização de empresas, porém, segundo Ghoshal, não há um consenso no uso de risco e incerteza na literatura de gestão de risco internacional, além de variar em seu uso, tendem a analisar categorias específicas de riscos diferente dos riscos analisados em outras literaturas de gestão. Karlsen e Dahl (2012) fizeram pesquisa em internacionalização de pequenas empresas e comentam que a pesquisa sobre risco no processo de internacionalização tem sido negligenciada e se concentram na explicação de um padrão de internacionalização de pequenas empresas, após a entrada bem-sucedida ao invés de, identificar, avaliar e mitigar os riscos durante esse processo. Para Karlsen e Dahl, há uma carência de estudos sobre modelos de processo de internacionalização que descrevem, com mais precisão, o processo de avaliação de risco em pequenas empresas na internacionalização. Um trabalho recente de Mullner (2016) coloca o risco e a incerteza na internacionalização de empresas como algo totalmente antagônico. Entretanto seu trabalho está fortemente focado na área de finanças. Para Ghoshal (1987), a gestão de risco é um dos objetivos primordiais das empresas que operam a nível internacional.

Ghoshal (1987) classificou o risco das empresas em quatro categorias: macroeconômico, político, competitivo e de recursos. O autor não fez distinção entre risco e incerteza e utilizou como base o trabalho de Vernon (1977). Miller e Bromiley (1990) analisaram nove medidas de risco e encontraram três fatores principais com efeito sobre os resultados corporativos: risco de fluxo de renda; risco de retorno das ações; e risco estratégico. Fatores similares foram defendidos por Jorion (2007), que definiu três riscos aos quais as empresas estão expostas: risco do negócio, estratégico e financeiro. Baird e Thomas (1985) aprofundaram-se nos estudos acerca do risco estratégico e definiram um modelo com componentes ambientais, setoriais, organizacionais, do tomador de decisão e de variáveis do problema. Os autores basearam-se em estudos de diversas áreas e determinaram o potencial de impacto dos componentes anteriores na propensão ao risco estratégico.

Miller (1992) definiu que o risco é formado por alguns fatores internos e externos de uma organização. Tendo em vista que esses fatores têm efeitos sobre os riscos que a empresa venha a enfrentar, risco é, portanto, uma fonte de incerteza. Miller propôs uma estrutura para integrar os riscos da organização e classificou os riscos em três grupos, de acordo com a percepção dos gestores: incerteza geral do ambiente, incerteza do setor e incerteza específica da empresa. Sua pesquisa

classifica sistematicamente, e de forma abrangente, as incertezas das empresas, com o intuito de mostrar uma direção eficaz em relação aos riscos para as empresas que estão buscando o mercado externo pela primeira vez. Esses grupos são semelhantes aos fundamentados por Baird e Thomas (1985).

Em um esforço para organizar os conceitos de risco de internacionalização, uma corrente de estudos seguiu a direção proposta por Miller. Quase uma década depois do trabalho de Miller, a pesquisa de Oviatt, Shrader e Mcdougall (2004) apresenta as principais variáveis de risco estratégico que afetam o processo de internacionalização. Embora pareça semelhante ao trabalho de Miller, os autores afirmam que há diferenças importantes entre o modelo por eles concebido e o de Miller e outros. O modelo de gestão de risco proposto por Oviatt *et al*. (2004) é para aplicações específicas, no caso da internacionalização de empreendimentos, os outros modelos são mais gerais. Para Oviatt *et al*. (2004) o modelo de Miller (1992) propõem descrever como os riscos das operações internacionais podem ser gerenciados e aplica-se a empresas internacionais de modo geral. Os autores ainda afirmam que eles fazem considerações explícitas sobre o desempenho da organização que está se internacionalizando e que embora a questão esteja implícita nos outros modelos, um se concentra na tomada de riscos (BAIRD; THOMAS, 1985), e outro no comportamento de gerenciamento de risco (MILLER, 1992).

O risco associado ao modo de entrada continua sendo uma discussão na literatura de risco e internacionalização. Embora a gestão de risco na internacionalização tenha poucos estudos, tem aumentado a quantidade de pesquisas de entrada no mercado externo de risco e empreendedorismo (GÖKMEN, 2014; KISS; WILLIAMS; HOUGHTON, 2013; LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011; MILLER, 2007; OVIATT; MCDOUGALL, 1994; OVIATT; SHRADER; MCDOUGALL, 2004). Para Liesch, Welch e Buckley (2011), é necessário um tratamento mais diferenciado do risco e da incerteza na expansão internacional das empresas em suas interações entre si. Miller (2007) propôs um estudo entre risco e racionalidade em que o ponto de partida é o empreendedorismo para a compreensão do risco e da racionalidade. Para o autor, risco e racionalidade estão intimamente ligados, evidenciados nas pesquisas sobre empreendedorismo e gestão, bem como na economia, finança e teoria de decisão, em que a tomada de decisão racional consiste em maximizar a vantagem esperada. Quando os tomadores de decisão enfrentam escolhas arriscadas, isso acontece por um processo probabilístico, portanto o risco como uma

categoria prática só pode se aplicar a situações que aproximam a probabilidade estatística (KNIGHT, 1921; MILLER, 2007).

2.4.1 Risco e as variáveis de incerteza de Miller

Para Miller (1992), quando se trata de estudar risco na gestão internacional, há uma convergência na literatura para as incertezas particulares ao invés de certezas inter-relacionadas. A definição de gestão de risco internacional divide-se em três grupos de incertezas: ambientais (externo a organização), do setor e da empresa. Miller utilizou-se de diversas revisões para propor um modelo de gestão de risco para negócios internacionais.

2.4.1.1 Variáveis de Incerteza Ambientais

Na Figura 8, constam variáveis de incertezas do ambiente definidas por Miller. O autor entende que os fatores ambientais abrangem fatores de risco a nível nacional, bem como efeitos das tendências globais. Essas são variáveis que afetam os negócios do setor como um todo, tais como: instabilidades política, incertezas políticas de governo, incertezas macroeconômicas, incertezas sociais e incertezas naturais (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010; MILLER, 1992).

2.4.1.1.1 Instabilidades Política e Incertezas Políticas de Governo

Instabilidade política está relacionada às mudanças potenciais ou reais no sistema político de governo, geralmente são eventos que resultam em grande incerteza política, como revoluções, guerras e violentas mudanças democráticas no governo. Já incertezas políticas são as mais relevantes para as empresas que pretendem se estabelecer fora de seu país. As incertezas estão associadas a mudanças nas políticas governamentais (HENISZ; ZELNER, 2010) que têm impacto nas empresas como: risco de um governo alterar discriminatoriamente as leis, regulamentos ou contratos que regem um investimento, reformas fiscais e monetárias, controles de preços, barreiras comerciais são as incertezas políticas mais relevantes

para as empresas internacionais (MILLER, 1992; OVIATT; SHRADER; MCDOUGALL, 2004).

2.4.1.1.2 Incerteza Macroeconômica

A incerteza macroeconômica é um conceito amplo que engloba as flutuações no nível da atividade econômica e dos preços. Embora a incerteza macroeconômica seja um termo amplo, Miller (1992) argumenta que é mais apropriadamente usado para descrever mudanças na atividade econômica e nos preços. Por exemplo, mudanças nas taxas de câmbio, taxas de inflação, flutuações nos preços relativo a *commodities* e movimentos nos preços relativos aos insumos como matérias-primas ou mão-de-obra, isso afetará os bens de consumo que, por sua vez, afetarão o desempenho financeiro das empresas no curto prazo.

2.4.1.1.3 Incertezas Sociais

Uma ação coletiva pode exigir comportamento socialmente responsivo do setor empresarial. É mais provável ocorrer quando valores sociais amplamente adotados fornecem uma base para questionar a legitimidade das práticas de negócios existentes. Nesses casos, o setor empresarial pode responder proativamente às pressões sociais antes da pressão política do governo. A instabilidade e a incerteza política, a incerteza macroeconômica e as incertezas sociais no ambiente geral são interdependentes, envolvem complexas interações que são difíceis de expressar em termos de modelos causais simples (MILLER, 1992).

2.4.1.1.4 Incertezas Naturais

As incertezas naturais incluem fenômenos naturais que afetam a produção econômica. No setor agrícola, fica mais evidente devido a fatores climáticos influenciarem na produtividade. As catástrofes naturais como furacões ou terremotos também podem prejudicar as funções empresariais e diminuir significativamente a capacidade produtiva das empresas que operam em uma região afetada (MILLER, 1992).

Figura 8 - Variáveis de incertezas do ambiente

Incertezas Políticas
• Guerra
• Revolução
• Golpe de Estado
• Mudanças democráticas no governo
• Outras confusões políticas
Incertezas da política de governo
• Reformas fiscais e monetárias
• Controles de preços
• Restrições comerciais
• Nacionalização
• Regulação do governo
• Barreiras à repatriação de lucros
• Prestação de serviços públicos inadequada
Incertezas macroeconômicas
• Inflação
• Alterações dos preços relativos
• Taxas de câmbio
• Taxas de juros
• Balança comercial
Incertezas sociais
• Mudança das preocupações sociais
• Conflitos sociais
• Revoltas
• Manifestações
• Movimentos terroristas de pequena escala
Incertezas naturais
• Variações de regimes de chuvas
• Furacões
• Terremotos
• Outros desastres naturais

Fonte: (MILLER, 1992)

2.4.1.2 Variáveis de Incerteza do Setor

A Figura 9 apresenta as variáveis de incertezas do setor. Miller (1992) utilizou-se de três classes intrínsecas a todos os setores: incertezas do mercado de insumos, ou seja, relacionadas à aquisição de insumos no mercado, incertezas relacionadas ao produto no mercado e incertezas relacionadas à rivalidade dos concorrentes e entrantes no ambiente de negócios. Esse modelo foi apresentado pela primeira vez por Miller (1992, 1993) e posteriormente adotado por Oviatt *et al*. (2004).

2.4.1.2.1 Incertezas no Mercado de Insumos

A incerteza no mercado de insumos refere-se às incertezas que envolvem a aquisição de quantidades e qualidades adequadas de insumos para o processo de produção. A incerteza pode ser gerada por mudanças de fornecedor ou de produto do fornecedor, flutuações na procura de insumos por parte de outros concorrentes. A incerteza em torno da aquisição de insumos é particularmente provável de ocorrer em situações em que há poucos fornecedores de insumos (MILLER, 1992).

2.4.1.2.2 Incerteza do Produto no Mercado

A incerteza do produto no mercado refere-se a mudanças inesperadas na demanda por um produto e incapacidade de previsão de mercado. Tais mudanças podem ser devido a mudanças nos gostos dos consumidores ou a um produto substituto (PORTER, 1989, 1996a), a falta de disponibilidade de bens complementares, como peças de reposição, a imprevisibilidade das políticas governamentais nacionais e estrangeiras em relação aos bens importados afeta diretamente a incerteza do mercado de produtos (MILLER, 1992, 1993).

2.4.1.2.3 Incertezas na Competição

Para Porter (1989, 1996a), as empresas fazem movimentos estratégicos para obter vantagem competitiva em uma indústria. Estratégias relacionadas com a rivalidade do setor e potenciais entrantes. Miller abrange as incertezas associadas à rivalidade entre as empresas existentes e os potenciais participantes na indústria. Para o autor, a incerteza competitiva tem a ver com a incapacidade de prever a quantidade e o tipo de bens disponíveis no mercado do produto pelos concorrentes. As inovações são consideradas incertezas porque podem perturbar os padrões existentes já definidos e pelo fato de não saber se seus rivais ou potenciais entrantes introduzirão novas tecnologias (MILLER, 1992).

Figura 9 - Variáveis de incertezas do setor.

Incertezas no mercado de insumos
• Incertezas de qualidade
• Mudanças no mercado de insumos
• Mudanças na quantidade utilizada por outros compradores
Incertezas do produto no mercado
• Mudanças nos gostos dos consumidores
• Disponibilidade de bens substitutos
• Escassez de bens complementares
Incertezas na competição
• Rivalidade entre concorrentes existentes
• Novos entrantes
• Incerteza tecnológica
• Inovação de produto
• Inovações de processo

Fonte: Miller (1992, p. 317).

2.4.1.3 Variáveis de Incerteza da Empresa

O terceiro e último grupo de variáveis de incerteza é referente ao ambiente interno das empresas, ou seja, incertezas específicas da empresa como: incerteza operacional, responsabilizações por danos, pesquisa e desenvolvimento, incerteza de crédito e comportamentais. Na Figura 10, tem-se uma visão geral das incertezas específicas da empresa. Miller (1992) utilizou-se de uma coletânea de estudos para propor essas variáveis.

2.4.1.3.1 Incertezas Operacionais

A incerteza operacional inclui três subcategorias de incertezas: incertezas trabalhistas, incertezas de fornecimento de matéria-prima específicas da empresa e incerteza na produção. A incerteza quanto à mão-de-obra especializada e outros insumos é, muitas vezes, específica da empresa e não do setor em geral (MILLER, 1992).

Para Miller (1992), as incertezas trabalhistas incluem conflitos trabalhistas com consequência de greve e também um ambiente seguro com relação ao risco pessoal e lesões, interferindo na produtividade dos funcionários. Quanto à escassez de matérias-primas, o autor argumenta que pode provocar riscos de qualidade nos insumos e as restrições de peças sobressalentes. A incerteza de mercado de insumos, mencionado anteriormente, refere-se ao fornecedor, e não especificamente

ao insumo tratado neste item. A incerteza na produção é o terceiro tipo de incerteza operacional e inclui as mudanças na produção devido a falhas de máquinas e outros fatores como acidentes, que perturbam o processo produtivo.

2.4.1.3.2 Incertezas de Responsabilidade por Danos

As incertezas de responsabilidade por danos estão associadas a efeitos nocivos não previstos decorrentes da produção ou consumo de um produto da empresa. A incerteza de responsabilidade sobre um produto refere-se a efeitos negativos imprevistos associados ao uso de um produto que podem resultar em ações legais. Além disso, as empresas também podem ser consideradas legalmente responsáveis por certos efeitos externos, como as emissões de contaminantes para o meio ambiente (MILLER, 1992).

2.4.1.3.3 Incertezas de P&D

Além da incerteza tecnológica no nível da indústria, que foi discutida anteriormente, as empresas que investem em pesquisa e desenvolvimento e enfrentam incertezas sobre as relações entre seus investimentos em P&D e novos produtos. A incerteza de P&D é a falta de uma visão apurada quanto aos gastos envolvidos em P&D e o retorno do investimento, isto é, o sucesso de um novo produto no mercado. Há incerteza quanto ao prazo para a conclusão do projeto (MILLER, 1992).

2.4.1.3.4 Incertezas de Crédito

A incerteza do crédito envolve problemas com inadimplência dos clientes que tem uma consequência direta com o fluxo de caixa ou empresa que está entrando no mercado e pode ter limitações para conseguir crédito (MILLER, 1992).

2.4.1.3.5 Incerteza Comportamental

Com relação à incerteza, Miller explica que ela está relacionada a gestores que visam a seu bem-estar à custa da organização. Essa tendência para um comportamento pessoalmente benéfico que diminui o valor total da empresa não se limita à alta administração. O comportamento oportunista pode ocorrer em qualquer nível da hierarquia organizacional, a incerteza atribuída ao oportunismo é denominada "incerteza comportamental", que se refere a ações egoístas por parte de gerentes ou funcionários que violam suas relações contratuais explícitas ou implícitas com a empresa e não às incertezas associadas à força de trabalho, em geral vista nas incertezas trabalhistas (MILLER, 1992).

Figura 10 - Variáveis de incerteza da empresa.

Incertezas operacionais
• Incertezas trabalhista
○ Revolta dos trabalhadores
○ Segurança dos funcionários
• Fornecimento de matéria-prima
○ Escassez de matérias-primas
○ Alterações de qualidade
○ Restrições de peças de reposição
• Incertezas da produção
○ Falha de equipamentos
○ Outros fatores de produção
Incertezas de responsabilidade por danos
• Responsabilidades de Produto
• Emissão de poluentes
Incerteza de P&D
• Resultados incertos de pesquisa e desenvolvimento
Incerteza de crédito
• Problemas com recebíveis
Incerteza comportamental
• Comportamento de autointeresse dos funcionários ou gestores

Fonte: Miller (1992, p. 319).

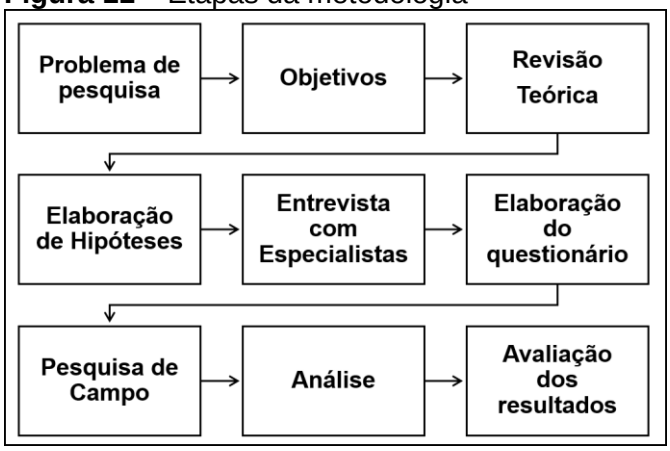
3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza descritiva, tendo em vista o tipo de análise quantitativa. O método utilizado para a coleta de dados foi a técnica *survey* que envolve a coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos. Os dados foram analisados por meio de testes estatísticos (HAIR Jr. *et al.*, 2009), em que o objetivo principal foi estabelecer uma análise de relações entre os construtos gestão de risco, estratégia e o objetivo estratégico das empresas exportadoras para identificar o quanto os riscos influenciam na estratégia e objetivos estratégicos. Devido à presença de múltiplas relações simultâneas e considerando a existência de variáveis latentes (VL), foram utilizadas técnicas estatísticas multivariadas, mais especificamente, pela modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (*partial least squares structural equation modeling* – PLS-SEM). O tratamento dos dados foi realizado com o auxílio do *software* SmartPLS 3.0® (HAIR Jr. *et al.*, 2009, 2016).

Também, essa pesquisa foi considerada como descritiva pelo motivo de o presente estudo investigar as relações entre os construtos por meio de uma metodologia estatística testando hipóteses específicas e identificando os fatores que determinam a ocorrência dos fenômenos. Além disso, foram utilizadas técnicas padronizadas mediante um questionário para estudar o comportamento de uma determinada população que possibilitou, por uma determinada amostra selecionada, identificar a distribuição e a relação entre variáveis (GIL, 1991; LAKATOS; MARCONI, 2009; MALHOTRA, 2012).

Na figura11, é possível verificar as etapas da metodologia desta pesquisa.

Figura 11 – Etapas da metodologia



Fonte: elaborado pelo autor

3.1 POPULAÇÃO

A população consiste no conjunto total de elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, configurados para o problema de pesquisa. Dessa forma, são apresentados os parâmetros que identificaram a população desse estudo sobre os quais os pesquisadores desejam fazer inferências sobre os resultados encontrados (MALHOTRA, 2012). Inicialmente, essa pesquisa tinha o objetivo de pesquisar as grandes empresas multinacionais brasileiras, mas devido ao pequeno número acessível de empresas multinacionais brasileiras e à exigência de uma quantidade mínima para a utilização da técnica multivariada com SmartPLS (HAIR Jr. *et al*, 2016) optou-se pela utilização de empresas exportadoras. Outros autores também optaram pelo mesmo procedimento (FLORIANI, 2010; FUJITA, 1995; HOLLENSTEIN, 2005).

Os dados para essa pesquisa foram baseados na listagem do Catálogo de Exportadores Brasileiros (CEB) de acesso público no site www.brazil4export.com que pertence à Confederação Nacional da Indústria (CNI). O catálogo fornece informações sobre operações de exportação, extraídas de registros oficiais da Secretaria de Comércio Exterior, órgão do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. A atualização e manutenção da base de dados é viabilizada por meio de parceria com a Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (FUNCEX). Segundo as informações no site, fornecida pela CNI, o catálogo é formado exclusivamente por empresas exportadoras nacionais e que somam valores médios de exportações de pelo menos US$ 50 mil no biênio. A última atualização de dados foi em 2015. Além disso, os dados primários desse catálogo foram extraídos do resultado da pesquisa realizada pelo Departamento de Operações de Comércio Exterior (DECEX), órgão da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. As informações obtidas passaram por uma validação da CNI antes de serem disponibilizadas no Catálogo de Exportadores Brasileiros, os dados contidos no catálogo são: razão social, endereço, números de telefone e/ou fax para contato e *e-mail* (CNI, 2016).

O total de empresas cadastradas no site correspondendo a todas as regiões brasileiras é de 13.923 empresas exportadoras. Porém, a população desse estudo é composta apenas por empresas exportadoras brasileiras do estado de São Paulo,

com exportações até US$ 10 milhões, o que perfaz um total de 5.880 empresas exportadoras cadastradas.

3.2 AMOSTRA

Com a matriz população identificada, foram escolhidas aleatoriamente 1.491 possíveis respondentes. Embora as informações estejam disponíveis no site, não é possível baixá-las todas de uma vez, somente uma a uma. A CNI fornece a disponibilidade dos dados em uma planilha. Entretanto, o seu custo é altíssimo o que impossibilitou o pesquisador de adquiri-la. Para essa pesquisa, trabalhou-se com 1.491 empresas que foram coletadas uma a uma e montada em uma planilha Excel. O site (CNI, 2016) apresenta 294 páginas web com 20 empresas em cada página. A escolha das 1.491 empresas foi feita aleatoriamente, seis empresas por página, exceto para as últimas 21 páginas que foram escolhidas cinco empresas para fechar o total de 1.491 empresas.

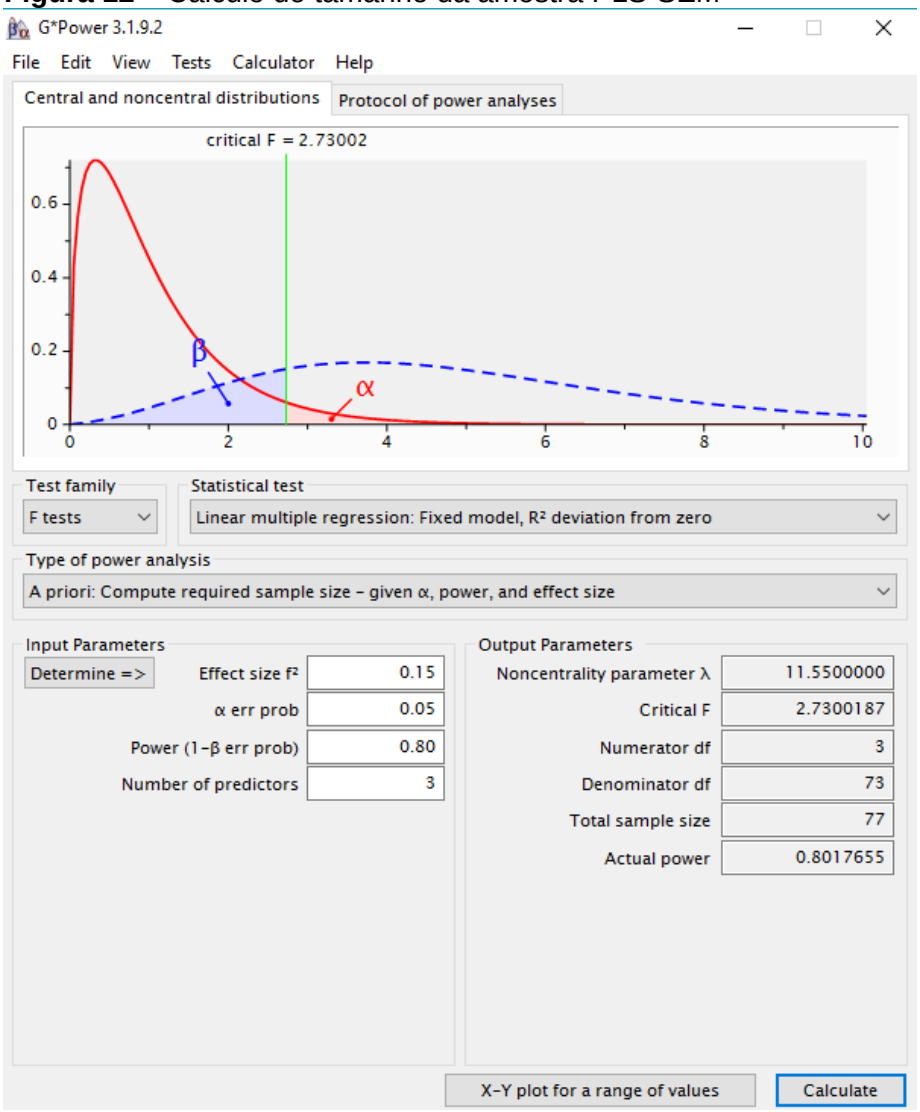
Das 1.491 empresas contatadas, obtiveram-se 84 respondentes, o que resulta em uma taxa de resposta de 5,63% em relação as 1.491 empresas escolhidas. Uma das razões para ter somente 84 respostas é que provavelmente as informações do catálogo (CNI, 2016) estejam desatualizadas. Boa parte das empresas é de médio porte, o que pode caracterizar mudanças internas com maior frequência. Das 1.491 empresas conseguiu-se contato com 428 empresas, sendo que dessas somente foram aproveitadas 84 respostas válidas. As 344 respostas inválidas foram por diversos motivos como: não respondeu a todas as questões, desistência no meio do questionário, não quiseram responder e não era a pessoa certa para responder. Além disso, houve 422 ligações não atendidas e 541 falsas. No apêndice A, encontram-se os nomes das empresas respondentes.

O tamanho da amostra foi determinado de acordo com os requisitos da técnica utilizada, no caso dessa pesquisa, a modelagem de equações estruturais (*structural equation modeling* – SEM) baseada em variância (VB-SEM), e o modelo utilizado para aferição foi o modelo de estimação de ajuste de mínimos quadrados parciais (*partial least square* – PLS), com a utilização do *software* SmartPLS. Segundo Hair *et al.* (2016), uma das principais vantagens do *software* SmartPLS em relação a outros *softwares* de equações estruturais, baseados em métodos de covariâncias, é a

necessidade de amostras menores. Hair também recomenda que se utilize o *software* livre G*Power para calcular o tamanho de amostra mínima que pode ser usado no SmartPLS.

Para se determinar o número de amostra mínima com o G*Power, é necessário identificar qual o construto ou variável latente que recebe o maior número de setas ou tem o maior número de preditores. No caso dessa pesquisa, a estratégia recebe três setas. Deve-se também considerar dois parâmetros: o poder do teste (Power = 1 – β erro prob. II) e o tamanho do efeito (f^2) (HAIR Jr. *et al.*, 2016; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Hair *et al.* (2016) recomendam o uso do poder estatístico como 0,80 e f^2 mediano = 0,15. Pelos cálculos realizados do *software* G*Power, para a estimação do modelo conceitual, é necessário um tamanho mínimo de amostra de 77, conforme Figura 12.

Figura 12 – Cálculo do tamanho da amostra PLS-SEM



Fonte : (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014)

3.3 SURVEY

A coleta de dados para essa pesquisa foi do tipo *survey,* adequada para estudar grandes ou pequenas populações através da seleção e estudo de amostras para descobrir a incidência relativa, distribuição e relações entre variáveis, com um adequado nível de exatidão, limitado pelo erro amostral (FREITAS *et al.*, 2000). Segundo Hair *et al. (2005)*, *survey* é um procedimento para a coleta de dados primários, voltado para indivíduos, bem como aspectos relacionados aos atributos das empresas, geralmente é usado quando envolve a coleta de dados de uma grande amostra. Para Malhotra (2012), o questionário é um instrumento de coleta de dados estruturado e necessita ter validade, confiabilidade e eficiência a medir. Hair Jr. *et al.* (2005) ressaltam ainda que há uma necessidade, por parte do respondente, de ter conhecimento do assunto a ser respondido, sob pena de ter um retorno muito baixo de taxa de resposta. No caso dessa pesquisa, ela foi feita por telefone, primeiro foi enviado o questionário para as empresas e depois foram feitos contatos, por telefone, com as respectivas empresas. Para isso, foi contratada uma empresa de pesquisa com dois entrevistadores, onde foi realizada uma reunião com os entrevistadores para tirar as dúvidas e explicar como cada questão deveria ser orientada. Os dois entrevistadores possuem nível superior, um formado em administração e outro em economia, o que facilitou o entendimento das questões.

Optou-se por realizar a pesquisa por telefone em razão da ausência de retorno de uma amostra de 50 questionários enviados às empresas. Em contato com essas empresas, verificou-se que muitos não responderam ao questionário, por não receberem o *e-mail* ou não conseguirem abrir o *link,* que era bloqueado pela empresa. Devido ao tempo de coleta ser pequeno e a fim de se levantar as respostas com mais acurácia, foi contratada uma empresa para a coleta de dados. Esse procedimento também foi adotado devido à questão da confiabilidade das respostas e ao tamanho do questionário, pois muitos respondem as últimas questões sem interpretá-las, além disso, a pesquisa deveria ser respondida por alguém que realmente estivesse envolvido com o processo de exportação, para isso, os entrevistadores foram instruídos a não coletar dados de secretária ou outro funcionário não habilitado a responder às questões. Segundo relato dos entrevistadores, o fato da entrevista ser

feita somente com pessoas que estivessem envolvidas com o processo de exportação impossibilitou a coleta de dados de algumas empresas, porque alguns gerentes e diretores encaminhavam para a secretária ou outra pessoa para responder às questões

O questionário utilizado para a coleta de dados foi do tipo estruturado e optou-se por escalas tipo *Likert* de intensidade de concordância de cinco pontos, conforme apêndice B. O estudo foi de corte transversal único, coletando informações uma única vez da amostra selecionada. Os respondentes foram os executivos envolvidos com a exportação, indicados no cadastro, como, na maioria das vezes, esse sujeito não estava disponível ou o responsável era outro, havia um trabalho de identificação para conseguir a entrevista com a pessoa que estivesse engajada no processo de exportação da empresa.

O instrumento de pesquisa foi composto em quatro partes. A primeira continha dados básicos da empresa: nome da empresa, contato, cargo, número de funcionários e modo de atuação externa, sendo que a maioria não sabia responder qual era o número de funcionários. A segunda parte era composta de perguntas relacionadas aos procedimentos de riscos, o quanto foram levados em conta. Esta segunda parte era dividida em três blocos de risco: ambiente, setor e empresa. Na terceira parte, verifica-se o quanto os gestores se prepararam estrategicamente para o mercado externo. E, na última, foi verificada a percepção dos gestores em relação ao objetivo alcançado.

Para a elaboração do questionário, optou-se por utilizar, como base, os autores do referencial teórico dessa pesquisa que influenciaram no questionário, entretanto alguns foram mais abordados em razão das questões de risco, uma vez que se trata de uma adaptação do modelo conceitual de risco para internacionalização de empresas, elaborado por Miller (1992), No que diz respeito às questões relacionadas à estratégia, priorizou-se utilizar os pressupostos de autores como Porter e Kotabe (KOTABE; HELSEN, 2010; PORTER, 1989, 1993) e, para objetivos estratégicos, essa pesquisa teve influência de Cavusgil e Zou (1994).

3.4 PRÉ-TESTE

Para Malhotra, um questionário sempre pode ser melhorado e a aplicação do pré-teste é importante para verificar se o conteúdo e o texto do questionário são compreensíveis tanto para o entrevistado como o entrevistador além do *layout*, sequência e o formato das instruções (MALHOTRA, 2012).

Nessa pesquisa, o pré-teste começou com um artigo, ainda não publicado até a presente data, em que foram entrevistados dois executivos de exportação da área de tecnologia da informação. Foram utilizados questionários abertos para identificar quais fatores de riscos eram considerados mais importantes. Isso foi importante para a adaptação do modelo de Miller a essa pesquisa.

Antes do início da coleta de dados, foram enviados cinquenta *e-mails*, bem como feitas ligações para as empresas, somente um executivo se propôs a responder. Entretanto, a tentativa de os entrevistadores fazerem contato algumas empresas gerou certo *insight* que resultou em algumas mudanças no questionário, sendo elas: a reformulação em sua apresentação, pois não estava claro qual era o objetivo da pesquisa, reforçando-se que se tratava da realização de uma tese da USP, além de algumas questões iniciais serem retiradas, tais como: quais os países em que a empresa comercializava, qual o número de funcionários no exterior, quanto de ativo a empresa tinha fora do país e qual o faturamento interno e no exterior. Essas questões iniciais tinham como objetivo identificar o grau de internacionalização da empresa (CADOGAN; DIAMANTOPOULOS; MORTANGES, 1999; GARRIDO, 2007; SULLIVAN, 1994). Porém, como não era o escopo dessa pesquisa e devido à dificuldade em responder, foram retiradas do questionário. Foi mantido o número total de funcionários e mais tarde verificou-se que a maioria também não respondia esse quesito por desconhecimento, além de serem reformuladas as questões na tentativa de deixar o mais claro possível para o respondente.

3.5 DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA

A metodologia de trabalho deve ser definida para responder à questão problema e verificar as hipóteses do estudo proposto. Assim, na primeira etapa dessa pesquisa, foi realizado um levantamento bibliográfico para o aprofundamento do tema

por meio da análise de vários estudos apresentados em livros e artigos científicos. Na segunda etapa, os dados foram coletados utilizando-se um *survey*, em que foram analisados os dados primários para um tratamento estatístico. No primeiro momento, realizou-se uma análise descritiva para os construtos e então se verificou a consistência interna dos indicadores das escalas utilizadas. E, finalmente, para a análise dos dados e conclusão, verificou-se a relação entre risco, estratégia e objetivos estratégicos, utilizando-se a técnica SEM por meio do *software* SmartPLS (HAIR JR. *et al.*, 2016).

3.6 HIPÓTESES

Hipóteses são explicações provisórias da relação entre duas ou mais variáveis, cujas finalidades são: servir de guia para a pesquisa, proporcionar explicações e apoiar a comprovação de teorias. Além disso, as hipóteses referem-se a uma situação real, suas variáveis e declarações devem ser compreensíveis, precisas e concretas. As variáveis devem ser definidas conceitual e operacionalmente, e as relações entre as variáveis devem ser claras e verossímeis, bem como observáveis e mensuráveis e devem estar relacionadas com técnicas disponíveis para serem testadas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

As hipóteses dessa pesquisa foram elaboradas visando a responder à pergunta: quais e como os fatores de risco influenciam as estratégias e objetivos estratégicos das empresas exportadoras brasileiras? As definições das hipóteses dessa pesquisa focam na relação de casualidade entre as variáveis do modelo proposto na Figura 13, sendo elas definidas com base na revisão de literatura apresentada.

As hipóteses derivam da relação entre os riscos provenientes do ambiente, setor e empresa com a estratégia de internacionalização e objetivos estratégicos, do qual se gerou quatro hipóteses. Isoladamente os fatores de riscos não fornecem uma base adequada para analisar as aplicações de risco nas decisões estratégicas, entretanto a gestão integrada do risco proporciona uma estrutura para identificar e avaliar os vários fatores de riscos relevantes para a formulação da estratégia (MILLER, 1992).

Nessa pesquisa, os riscos compostos para análise de riscos internacionais são: risco do ambiente, risco do setor e risco da empresa, todos adaptados da literatura (MILLER, 1992) em que foi criada uma estrutura de análise de risco para empresas que estão se internacionalizando.

A empresa que busca o mercado externo pela primeira vez, como meio de se internacionalizar, além do aprendizado, tem como objetivo estratégico buscar novas oportunidades (JOHANSON; VAHLNE, 2006). Para isso, a empresa faz planos que são suas estratégias para alcançar seus objetivos (WRIGHT, P.; KROLL; PARNELL, 2011). Independentemente do tipo e porte da empresa, se é através de IED ou somente com exportação direta ou indireta, todas se deparam com uma série de desafios na hora de montar sua estratégia. Essas dificuldades são os riscos que a empresa enfrenta por conta de sua entrada em um novo país. Como mencionado, a pesquisa analisa três riscos internacionais adaptados da literatura, com a intenção de buscar identificar, no planejamento e objetivos estratégicos, quais riscos sofrem maiores influências.

O ambiente geral tem vários aspectos. Os gestores das empresas têm de se preocupar com os riscos que podem afetar significativamente os resultados da empresa em sua estratégia de internacionalização. O risco do ambiente geral é composto por variáveis de riscos políticos, governamentais, econômicos, sociais, governamentais, econômicos e naturais. Nesse cenário, há economias fortes e fracas em vários continentes, o que tornam as condições da indústria arriscadas para muitos setores de negócios. As desacelerações econômicas mundiais também criam dificuldades para as empresas tomarem decisões de entrada em um país sem considerar os riscos (OVIATT; SHRADER; MCDOUGALL, 2004). Embora o ambiente geral seja impreciso, muitas vezes seus efeitos são gerenciáveis. Identificar quais riscos têm maior influência no processo de estratégia e objetivos da empresa exportadora brasileira, que estão em busca de um novo mercado, pode ser especialmente importante para as empresas que buscam oportunidades. Assim sendo, essa pesquisa levanta a seguinte hipótese para o risco do ambiente:

H1: Existe uma influência positiva entre o risco do ambiente geral e a estratégia de internacionalização da empresa.

Para entrar em novos mercados e planejar sua estratégia, a empresa também deve conhecer o setor em que atua e com quais riscos ela se depara quando entra em um país estrangeiro. A empresa procura conhecer a intensidade desses riscos

para tomar uma decisão de minimizar o risco ou abortar a sua entrada no mercado. As empresas que entram em novos mercados no exterior competem com as empresas já estabelecidas e com recursos muitas vezes críticos. O crescimento de um setor não somente abre as oportunidades de negócios, mas também vai atrair novos participantes para o setor tornando a intensidade competitiva mais intensa (PORTER, 1989). Além disso, há uma preocupação com a capacidade de fornecer produtos de acordo com o mercado, em que o consumidor tem mais propensão e facilidade em substituir uma marca, por isso a preocupação com a qualidade e fornecedores acaba se tornando um risco para as empresas (MILLER, 1992). Setores também se diferenciam por intensidade tecnológica que, devido a rápidas mudanças tecnológicas, geralmente apresentam oportunidades significativas ou risco para a empresa (OVIATT; SHRADER; MCDOUGALL, 2004). Ademais, há as incertezas competitivas sobre os movimentos estratégicos por parte das empresas existentes e potenciais participantes de um setor.

A relevância das análises do setor na avaliação dos riscos é um argumento básico das discussões de gerenciamento de risco no campo da estratégia (MILLER, 1992; PORTER, 1989, 1996a). A chave para determinar o comportamento de risco é, então, considerar se as condições do setor são favoráveis de maneira que levam as empresas a explorar as oportunidades. Assim sendo, foi levantada a seguinte hipótese:

H2: Existe uma influência positiva entre o risco do setor e a estratégia de internacionalização da empresa.

O risco organizacional, ou seja, os riscos referentes aos processos organizacionais da empresa, variáveis internas da empresa, são fatores de riscos que impactam no resultado do dia a dia, sendo eles: risco de gestão, risco operacional e risco de recursos humanos e financeiros (MILLER, 1992). Uma tomada de decisão errada com relação à entrada em um novo mercado ou tomada de decisão em benefício próprio são riscos que a empresa deve analisar na hora de ir para o mercado externo. A exploração do mercado externo também depende de uma eficaz coordenação entre os vários departamentos, da implementação da estratégia de marketing e da eficácia da comunicação e serviço. Mas, há outros riscos que podem ser mais difíceis de se prever como a incerteza se um produto que está sendo desenvolvido dará certo, uma possível greve, inadimplências, fornecimento de matéria

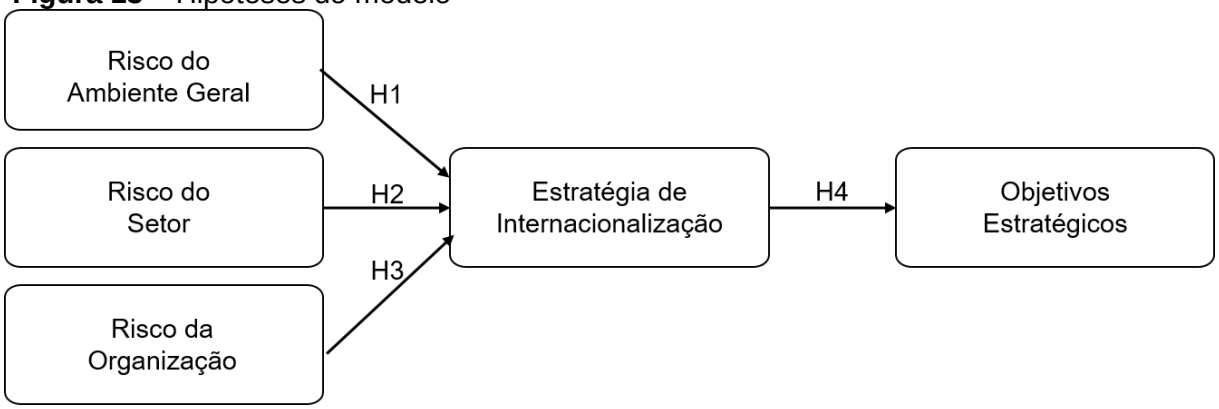
prima e até mesmo uma falha em equipamentos. Por conta dos riscos relacionados à empresa, a hipótese levantada foi:

H3: Existe uma influência positiva entre o risco organizacional e a estratégia de internacionalização da empresa.

A formulação da quarta hipótese está relacionada à estratégia e aos objetivos estratégicos, sendo sustentada por vários autores da literatura (Figura 14). Essa é uma fase inicial de tomada de decisão e é determinante para empresa alcançar seus objetivos estratégicos. As empresas, ao fazer sua estratégia, têm de tomar decisões para escolhas de ações específicas para alcançar seus objetivos estratégicos no mercado internacional, como entrada no segmento de mercado e posicionamento de produto (KOTABE; HELSEN, 2000). A escolha da estratégia apropriada proporciona maior chance de alcançar os objetivos traçados (COOPER; KLEINSCHMIDT, 1985). Aaby e Slater (1989), assim como Christensen, Rocha e Gertner (1987) acrescentam que o planejamento formal proporciona a redução de riscos e na melhor implementação dos objetivos estratégicos derivado da estratégia de marketing. Ainda, segundo Cooper e Kleinschmidt, as características e risco da empresa, bem como as características do ambiente e risco do ambiente geral podem influenciar a escolha da estratégia. Cavusgil e Zou (1994) complementam afirmando que a escolha estratégica é influenciada por fatores internos e externos. Portanto, a hipótese a ser verificada por essa pesquisa está relacionada aos riscos que podem influenciar na estratégia e, por conseguinte, nos objetivos estratégicos, assim a hipótese com relação à estratégia e aos objetivos específicos foi:

H4: Existe uma influência positiva entre a estratégia de internacionalização e os objetivos estratégicos.

Figura 13 – Hipóteses do modelo



Fonte: do autor

3.7 VARIÁVEIS (INDICADORES, VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS)

As variáveis dessa pesquisa foram classificadas de acordo com os construtos risco, estratégia e objetivos estratégicos (Figura 14). A análise multivariada envolve a aplicação de métodos que analisam simultaneamente múltiplas variáveis, no caso de equações estruturais, a análise acontece entre variáveis observáveis (VO) e variáveis latentes (VL) e entre as variáveis latentes (HAIR Jr. *et al.*, 2016). A escala intervalar é amplamente utilizada na Administração e normalmente para medir preferências, gostos, opiniões, atitudes, percepções, etc. Essa escala também é muito utilizada na medição de construtos (COSTA, 2011).

Figura 14 – Variáveis do modelo

Ambiente Geral	
Variável	**Fonte**
Ra1 – Riscos políticos (tipo de governo, instabilidade política, mudança de governo, guerra, revolução, golpe de estado).	(MILLER, 1992; MILLER; WALLER, 2003)
Ra2 – Riscos governamentais (reformas fiscais, e monetárias, controle de preços, restrições comerciais, barreira para repatriamento de ganhos, regulamentação, nacionalização, etc.).	(MILLER, 1992; MILLER; WALLER, 2003)
Ra3 – Riscos macroeconômicos (inflação, taxa de câmbio, de juros, termos comerciais de exportação).	(MILLER, 1992; MILLER; WALLER, 2003)
Ra4 – Riscos movimentos sociais (greves gerais, manifestações, movimentos terrorista).	(MILLER, 1992; MILLER; WALLER, 2003)
Ra5 – Riscos de acidentes naturais (variações no clima, furações, enchentes, terremotos e outros desastres naturais).	(MILLER, 1992; MILLER; WALLER, 2003)
Ambiente do Setor	
Variável	**Fonte**
Rs1 – Risco do mercado (mudança da demanda, abastecimento do mercado, logística, qualidade, etc.).	(MILLER, 1992; MILLER; WALLER, 2003)
Rs2 – Risco produto/mercado (mudança no gosto do consumidor, bens substitutos, escassez de fornecedores).	(MILLER, 1992; MILLER; WALLER, 2003)
Rs3 – Risco do mercado competitivo (rivalidade entre os concorrentes, novos e entrantes, incertezas tecnológicas, inovações de produto e processo).	(MILLER, 1992; MILLER; WALLER, 2003)
Ambiente da Empresa	
Variável	**Fonte**
Re1 – Risco operacionais (greve, segurança de funcionários, escassez de matéria-prima, mudanças no padrão de qualidade, restrições de peças para reposição, falha de máquinas e outros fatores de produção)	(MILLER, 1992; MILLER; WALLER, 2003)

Figura 14 – Variáveis do modelo. Continuação.

Re 2 – Risco sobre obrigações e meio ambiente (padronização do produto, normatização, sustentabilidade ambiental).	(MILLER, 1992; MILLER; WALLER, 2003)
Re3 – Risco de investimento em P&D (incerteza nos resultados de um produto novo ou modificado).	(MILLER, 1992; MILLER; WALLER, 2003)
Re4 – Risco de crédito (capital de giro, inadimplência).	(MILLER, 1992; MILLER; WALLER, 2003)
Re5 – Risco comportamentais (gerência, funcionários ou representante com interesses divergente, outo-interesse).	(MILLER, 1992; MILLER; WALLER, 2003)
Estratégia Internacionalização	
Variável	**Fonte**
Ei1 – Atividades de marketing global	(CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010; GRAY, 1997; KOTABE; HELSEN, 2010; PELHAM, 1999)
Ei2 – Acesso a informações	(FINA; RUGMAN, 1996; LIM; SHARKEY; KIM, 1996; ROOT, 1998a)
Ei3 – Acesso a novos mercados	(DUNNING, 1988; DUNNING; VAN HOESEL; NARULA, 1996; GRANT, 2010; JOHANSON; VAHLNE, 1977; PORTER, 1989; TANURE; DUARTE, 2006)
Ei4 – Busca de novas tecnologias	(BUCKLEY; CASSON, 1993; BUENO; AGUIAR, 2004; CANTWELL, 1991; GRANT, 2010; KOTABE; HELSEN, 2010; KRUGMAN; OBSTFELD, 1999; ROOT, 1998a; TEECE, 1993)
Ei5 – Importância dos clientes	(DUNNING, 1988; FAHEY, 1989; KOTABE; HELSEN, 2010; PORTER, 1989; ROOT, 1998a; THOMPSON; STRICKLAND, 2004)
Ei6 – Importância dos concorrentes	(HENDERSON, 1989; KOTABE; HELSEN, 2010; MINTZBERG; QUINN, 1991; PORTER, 1989; ROCHA; ALMEIDA, 2006)
Ei7 – Controle sobre o empreendimento	(DUNNING, 1979, 1980; DUNNING; LUNDAN, 2008; KOTABE; HELSEN, 2010)
Ei8 – Posicionamento do produto no mercado externo	CAVUSGIL; BILKEY; TESAR, 1979; CAVUSGIL; ZOU, 1994; KOTABE; HELSEN, 2010; LOUTER; OUWERKERK; BAKKER, 1991; PELHAM, 1999)
Objetivos Estratégicos	
Variável	**Fonte**
Oe1 – Aumentar *market share*	(CAVUSGIL; BILKEY; TESAR, 1979; CAVUSGIL; ZOU, 1994; KOTABE; HELSEN, 2010; LOUTER; OUWERKERK; BAKKER, 1991; PELHAM, 1999)
OE2 – Aumentar a conscientização do produto	(CAVUSGIL; BILKEY; TESAR, 1979; CAVUSGIL; ZOU, 1994; KOTABE; HELSEN, 2010; LOUTER; OUWERKERK; BAKKER, 1991; PELHAM, 1999)
Oe3 – Aumentar sua posição estratégica no mercado global	(CAVUSGIL; BILKEY; TESAR, 1979; CAVUSGIL; ZOU, 1994; KOTABE; HELSEN, 2010; LOUTER; OUWERKERK; BAKKER, 1991; PELHAM, 1999)
Oe4 – Ser competitiva no mercado externo	(CAVUSGIL; BILKEY; TESAR, 1979; CAVUSGIL; ZOU, 1994; KOTABE; HELSEN, 2010; LOUTER; OUWERKERK; BAKKER, 1991; PELHAM, 1999)
Oe5 – Diversificar (aumentar portfólio de produtos)	(CAVUSGIL; BILKEY; TESAR, 1979; CAVUSGIL; ZOU, 1994; KOTABE; HELSEN, 2010; LOUTER; OUWERKERK; BAKKER, 1991; PELHAM, 1999)
Oe6 – Aumentar a rentabilidade da empresa	(CAVUSGIL; BILKEY; TESAR, 1979; CAVUSGIL; ZOU, 1994; LOUTER; OUWERKERK; BAKKER, 1991; PELHAM, 1999)

Fonte: do próprio autor.

Nessa pesquisa, foi utilizada a escala intervalar do tipo *Likert*, que trabalha com uma escala de classificação, exigindo que o entrevistado indique um grau de afirmações. Tipicamente a escala usa diferentes níveis conceituais de concordância, estabelecendo entre os dois extremos uma indicação de intensidade de concordância. A escala *Likert* possui cinco a sete categorias de resposta que vão de discordo totalmente a concordo totalmente (COSTA, 2011; VIERA, 2011).

Toda pesquisa sempre terá o elemento erro e cada tipo de erro tem um impacto variado sobre o valor de uma medida. Portanto, as escalas devem ter confiabilidade e validade (VIERA, 2011). A confiabilidade está relacionada à apresentação de resultados consistentes após realização de várias medidas, significando que se o grau de medida interna está dentro de uma mesma escala e há uma consistência externa, então se pode dizer que as variáveis possuem estabilidade e precisão. Um dos testes que com frequência aparece na literatura para a realização do cálculo de confiabilidade é o alfa de *Cronbach, α*, entretanto existe também o Lambda 2 (COSTA, 2011). Nessa pesquisa, o resultado do teste de *Cronbach* mostra que quanto à validade, diz respeito ao grau de certeza de que as medidas realmente representam, ou seja, o quanto uma proposta de medida realmente mede o que está se propondo medir. Existem diversas possibilidades para medir a validade. A verificação da validade passa a ser mais qualitativa, está associada à aferição qualitativa do conteúdo e da forma de apresentação dos itens da escala e o grau em que os itens selecionados para a verificação são relevantes e representativos do construto em análise. No caso dessa pesquisa, o questionário foi revisto várias vezes, foi realizada uma pesquisa prévia com dois executivos da área de exportação sobre os tópicos e foi feito um pré-teste. Além disso, as questões estão relacionadas à teoria revisitada na Figura 14. Costa (2011, p. 105) menciona que “o fato de uma medida ser confiável não quer dizer que seja uma medida válida; porém uma medida válida é necessariamente confiável”.

3.8 TÉCNICAS ESTATÍSTICAS

Para analisar os dados dessa pesquisa, a escolha da técnica foi baseada no tipo de escala, o tipo de pesquisa, o problema de pesquisa e construtos compatíveis com os testes estatísticos. Portanto, nessa pesquisa, foi utilizada a técnica

multivariada: Modelagem de Equações Estruturais (SEM), com a utilização do *software* SmartPLS. As técnicas de SEM permitem uma série de relações de dependência simultaneamente e comtemplam a análise de conceitos que não são diretamente mensuráveis.

3.8.1 O Uso de Equações Estruturais

A modulação de equações estruturais tem sido utilizada em diversas áreas das ciências sociais, envolvendo pesquisas empíricas, com uma série de relações simultâneas, nas quais uma determinada variável pode ter a condição de dependente e também independente (HAIR JR. *et al.*, 2009). É uma técnica utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações casuais, com o objetivo de medir as relações entre variáveis latentes (VL) independentes, cada medida por múltiplas variáveis observáveis (VO) e uma ou mais VL dependentes também cada uma com múltiplos VO. A modelagem de equações estruturais também pode ser descrita como uma combinação das técnicas clássicas de análise fatorial e de regressão linear. Porém ela é mais do que a soma das duas técnicas anteriores, pois se baseia em um quadro teórico estabelecido e conhecido provisoriamente. Assim, depois de coletar os dados que confirmem, ou não, esse quadro teórico, o pesquisador pode reformular o quadro teórico (MARÔCO, 2014).

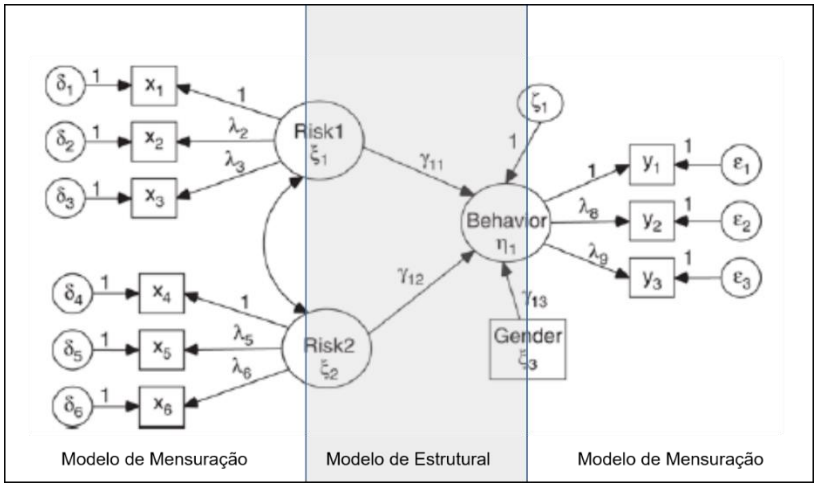
A modelagem de equações estruturais foi desenvolvida com base no trabalho seminal de Wrigth (1921), que trabalhou com padrões de covariância entre várias características, de porcos Guinea, desenvolvendo a *path analysis* para descrever as dependências entre um conjunto de variáveis (WRIGHT, 1921, 1934). Posteriormente, sofreu contribuições de Charles Spearman sobre análise fatorial (SPEARMAN, 1904) e a contribuição de Joreskob com o desenvolvimento de métodos de estimação para as estruturas de covariância dos modelos estruturais, seu uso, a partir da segunda metade do século XX, generalizou-se nas ciências sociais (JORESKOG, 1970). A SEM também ficou conhecida como LISREL (*Linear Structural RELationships*) quando surgiu na década de 1970 o *software* LISREL (MARÔCO, 2014).

Nas ciências sociais, o pesquisador depara-se com variáveis que não são diretamente observáveis, apenas latentes e seus efeitos ou manifestações são observáveis. Essas variáveis, por não serem diretamente observáveis, só podem ser

sentidas por intermédio de outras variáveis. Os instrumentos que procuram medir as variáveis latentes, fatores ou construtos, apresentam geralmente problemas com a qualidade métrica, reduzindo a validade ou a confiabilidade, limitando ou invalidando as conclusões sobre a significância de relações entre variáveis. Com a SEM, é possível tratar os erros nas variáveis por intermédio de modelos de mensuração e modelos estruturais. Além disso, os modelos clássicos de análise são inadequados para lidar com a complexidade crescente dos modelos teóricos que envolvem múltiplas variáveis latentes (MARÔCO, 2014). Contudo, uma utilização frequentemente incorreta da SEM é a da inferência de casualidade, em que uma relação de causa e efeito em que uma variável preditora independente é a causa de uma variável dependente. É errado pensar que o modelo ajustado convenientemente aos dados demonstra estatisticamente a casualidade (HAIR JR. *et al*., 2009; MARÔCO, 2014).

Quanto aos procedimentos para uma modelagem de equações estruturais, ele é dividido em duas partes: um modelo de mensuração e um modelo estrutural (BOWEN; GUO, 2011), conforme demonstrado na Figura 15. No modelo de mensuração, estão definidas as relações entre as variáveis observadas e as não observadas. No modelo estrutural, estão definidas as relações entre as variáveis não observadas e também especifica como uma variável latente causa mudanças, direta ou indiretamente, em outras variáveis latentes. Portanto, o processo de modelagem de equações estruturais será feito em duas etapas: a validação do modelo de mensuração e ajuste do modelo estrutural. A primeira, a validação do modelo de mensuração, é realizada através de análise fatorial confirmatória. A segunda, o ajuste do modelo estrutural, é feito por análise de caminhos com variáveis latentes. São desenvolvidos vários indicadores para cada modelo; tem-se, pelo menos, três indicadores por variável latente depois da análise fatorial confirmatória. A amostra deve ser representativa (n > 100), pois, dessa forma, a análise fatorial estabelece quais indicadores medem as variáveis latentes correspondentes (HAIR Jr. *et al.*, 2009).

Figura 15 – modelos de mensuração e estrutural



Fonte: (CHIN, 1998)

Hair propõe também três diferentes estratégias: a primeira, de modelagem confirmatória, a partir da qual só um modelo é proposto e são realizados testes de adequação; a segunda é a estratégia de modelos rivais que consiste da análise de alternativas de avaliação de um dado modelo, mesmo que ele tenha sido considerado ajustado e, a última, pressupõe-se que os modelos devem ser melhorados por meio de sucessivas modificações nos modelos estrutural e de mensuração (HAIR JR. *et al.*, 2009). Hair também define uma sequência de etapas que devem ser seguidas:

– primeira: especificação do modelo de mensuração e estrutural;

– segunda: a construção do diagrama de caminhos para cada modelo;

– terceira: a conversão do diagrama de caminhos;

– quarta: a escolha do tipo de matriz de entrada e estimação do modelo proposto;

– quinta: avaliação da identificação do modelo estrutural;

– sexta; a avaliação de critérios de qualidade e ajuste e;

– sétima: a interpretação e modificação do modelo.

A SEM está tornando-se a técnica de análise estatística proeminente hoje, principalmente por que têm ocorrido, em paralelo, o aparecimento e o desenvolvimento de *software* específico para SEM, com a utilização, cada vez mais frequente, nas diferentes vertentes das ciências sociais e humanas. Os *softwares* como LISREL e AMOS são os mais conhecidos e os que mais aparecem na literatura, embora cada um deles possua características distintas. O LISREL é um programa de computador originalmente desenvolvido para a estimativa de um modelo geral de equação estrutural e ficou popularmente conhecido, ganhando preferência entre os

pesquisadores desde a introdução de modulação de equações estruturais baseada em covariância (*covariance-based structural equation modeling* CB-SEM) por Karl Joreskog (JORESKOG, 1970; WERTS; JORESKOG; LINN, 1973). O LISREL popularizou a SEM em sociologia e é ainda o pacote de referência na maioria dos artigos sobre modelagem de equações estruturais (HAIR JR. *et al.*, 2016). O AMOS é um dos mais recentes pacotes e, por causa de sua interface gráfica amigável ao usuário, ficou popular como um modo mais fácil de especificar. É um programa estatístico avançado para análise multivariada de sistemas lineares com construtos latentes que utiliza uma variedade de métodos de fator analítico e modelos de estruturas de covariância, incluindo também ferramentas para análise com variáveis não métricas (COSTA, 2011; MARÔCO, 2014).

Devido à predominância do LISREL e AMOS, que são ferramentas que trabalham com análise de equações estruturais baseada em covariância, são poucos os pesquisadores que têm ciência da modelagem de equações estruturais baseada em variância (*partial least squares structural equation modeling – PLS-SEM*) (HAIR JR. *et al.*, 2016). As ferramentas de *software* mais conhecidas para realizar esse tipo de análise é a SmartPLS. Segundo Hair, ultimamente esta técnica tem se tornado um método de pesquisa que está sendo muito utilizado pelos pesquisadores. O próprio Hair, até pouco tempo, só escrevia sobre CB-SEM e ultimamente tem produzido artigos utilizando PLS-SEM (notas do autor dessa pesquisa). A PLS-SEM tem várias vantagens sobre CB-SEM, por exemplo, quando os tamanhos de amostra são pequenos, os dados não estão uniformemente distribuídos, ou modelos complexos com muitos indicadores e várias relações estimadas. Hair alerta ainda que o PLS-SEM não deve ser simplesmente visto como uma alternativa menos rigorosa à CB-SEM, mas sim como uma abordagem de modelagem complementar ao SEM e, se corretamente aplicada, PLS-SEM de fato pode ser uma ótima solução em muitas situações de pesquisa (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011).

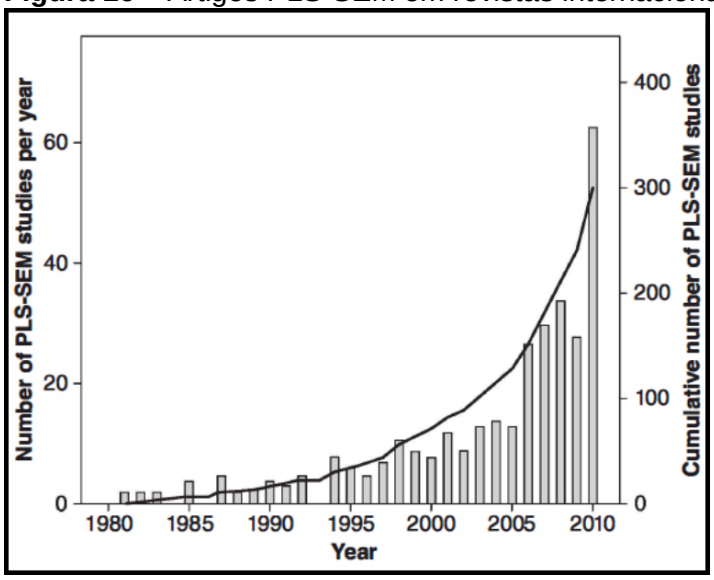
A modelagem de equações estruturais está se tornando um repertório metodológico de pesquisadores de marketing. Existem pelo menos duas características que o tornam a SEM um candidato atraente para fins de análise de dados: em primeiro lugar, a SEM permite ao pesquisador avaliar e corrigir a falta de confiabilidade de medida de vários indicadores de cada construto disponível; em segundo lugar, a SEM torna possível investigar de forma simples quadros teóricos abrangentes. Em razão dessas vantagens, juntamente com o desenvolvimento cada

vez mais sofisticados de programas de computador de fácil uso para estimar e testar tais modelos, será provável que a SEM desfrutará de uso generalizado em futuras pesquisas (BAUMGARTNER; HOMBURG, 1996). Tal como acontece com qualquer outra ferramenta de pesquisa que oferece poderosos recursos de análise de dados, a SEM tem de ser usado com prudência para o proveito do seu potencial. Ainda com relação à SEM, não existe um só caminho correto para aplicá-las, sua flexibilidade fornece ao pesquisador uma poderosa técnica analítica adequada para muitos objetivos de pesquisa (HAIR JR. *et al.*, 2009).

3.8.2 Modelagem de equações estruturais com PLS (SEM-PLS)

A PLS-SEM é uma alternativa à regressão, correlação canônica e modelagem de equações estruturais baseada em covariância (CB-SEM). O PLS pode lidar com muitas variáveis independentes, mesmo quando variáveis preditoras exibem multicolinearidade. Entretanto, elas devem ser modeladas como indicadores reflexivos (GARSON, 2012). Segundo Hair, o PLS-SEM ganhou interesse generalizado entre os pesquisadores de métodos, evidenciado em vários trabalhos recentes de pesquisa que oferecem novas perspectivas sobre o método. Hair também pesquisou a quantidade de artigos publicados nos últimos anos em três periódicos relevantes para o PLS-SEM (Figura 16) e afirma que houve um acréscimo substancial nos últimos anos.

Figura 16 – Artigos PLS-SEM em revistas internacionais



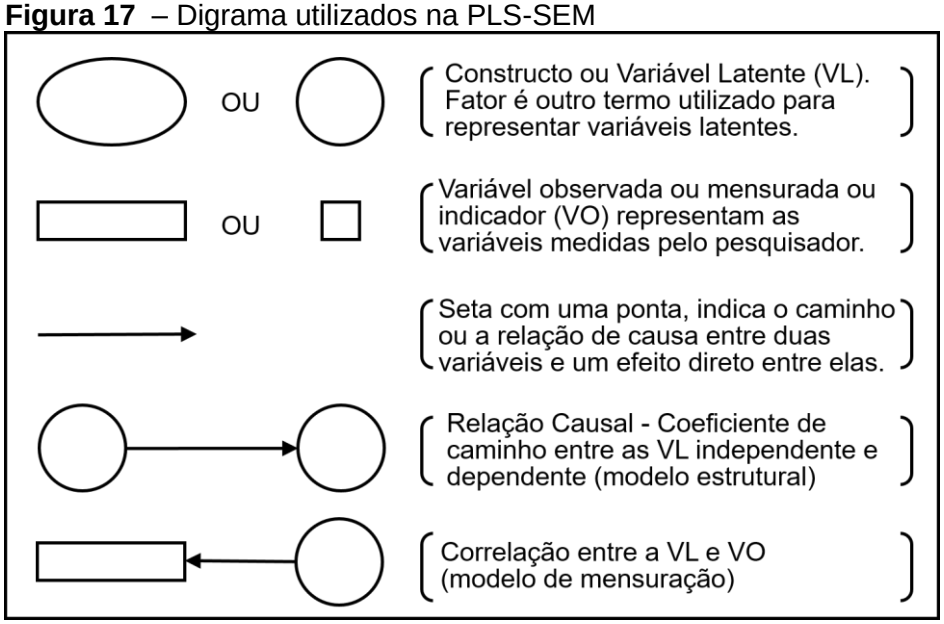
Fonte: (HAIR JR. *et al.*, 2016).

A escolha dos critérios de avaliação de uma pesquisa depende do método utilizado. Como visto no item anterior, os dois tipos de modelagem de equações estruturais possuem métodos distintos de análise. A modelagem de equações estruturais baseada em covariância (CB-SEM) testa as relações dentre um conjunto de múltiplas variáveis, ou seja, regressões lineares múltiplas realizadas ao mesmo tempo, determinando o quanto um modelo teórico pode estimar a matriz de covariância para uma amostra de dados. Geralmente essa técnica é usada para confirmar ou rejeitar teorias. Já, a modelagem de equações estruturais baseada por variância VB-SEM explica a variância nas variáveis dependentes quando o modelo é examinado, calculam-se as correlações entre os construtos e suas variáveis mesuradas para então realizar regressões lineares entre construtos. Assim, é possível estimar modelos complexos com menor número de dados. Geralmente, essa técnica é utilizada para desenvolver teorias em pesquisa exploratórias (HAIR Jr. *et al.*, 2016).

3.8.2.1 Nomenclatura do PLS-SEM

Path Model são diagramas, usados para exibir visualmente as hipóteses e as relações das variáveis que são examinadas quando a SEM é aplicada. O PLS-SEM possui alguns símbolos pré-definidos, para representar a análise de caminhos, conforme Figura 17.

Figura 17 – Digrama utilizados na PLS-SEM



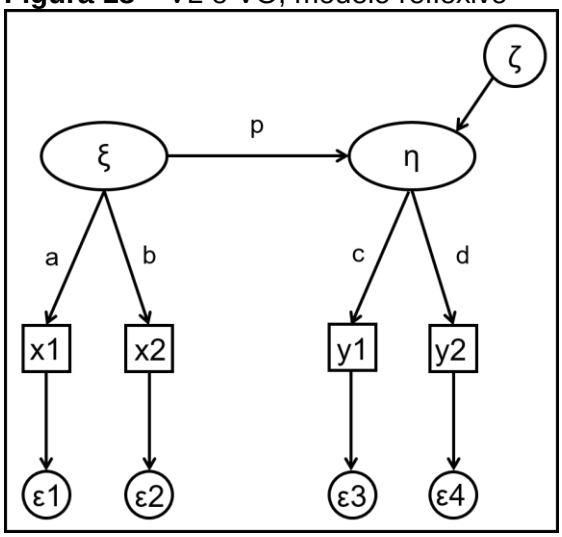
Fonte: (HAIR JR. *et al.*, 2016)

Os construtos são formados por variáveis latentes, ou seja, não observáveis e são representadas no formato oval. Os indicadores, denominados variáveis observáveis (VO), variáveis manifestas, variáveis mensuráveis ou itens do questionário, contêm os dados da pesquisa e estão representadas no formato de um retângulo.

No PLS-SEM, as setas possuem direção única. Os sentidos das setas indicam as direções causais e descrevem o desenvolvimento do modelo conceitual, não se usa setas bidirecionais e, ainda que não haja seta entre as variáveis latentes (VL), é suposto que elas tenham correlação entre si. Os coeficientes sobre as setas que conectam as VL e as VO são as cargas fatoriais, e os coeficientes sobre as setas que compõem o modelo estrutural são os coeficientes estruturais.

As setas causais vão da VL para as VO, e isso significa que é a VL que reflete nas VO, portanto são elas quem causa as VO. Assume-se que essas VL são indeterminadas, o que significa que não são uma combinação exata de suas VO e, portanto, não podem ser expressas em função de suas VO, sem incluir um termo de erro. Segundo Hair *et al.* (1998, p. 581), a inclusão de um termo de erro de mensuração na estimação do modelo permite estimativas mais acuradas das relações causais entre os construtos, conforme Figura 18 (CHIN, 1998).

Figura 18 – VL e VO, modelo reflexivo



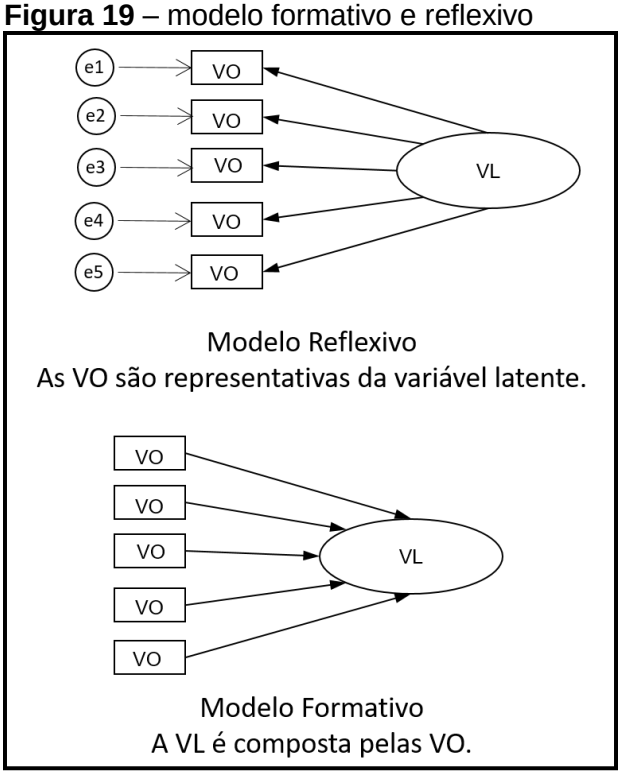
Fonte: (CHIN, 1998).

Como visto anteriormente, modelagem de equações estruturais é formada por dois elementos: um modelo estrutural e um modelo de mensuração (Figura 15). Além disso, possuem VL exógenas e VL endógenas. Variáveis latentes exógenas (ξ) não

recebem influência de outras VL, variáveis latentes endógenas (η) recebe influência de VL endógenas ou VL exógenas (Figura 18). No PLS, não é necessário indicar as variáveis latentes exógenas e endógenas, ela é crítica no LISREL, mas no PLS basta diferenciar o que é VL e o que é indicador (variável observável).

Com relação aos dois modelos, reflexivo e formativo (Figura 19), no modelo reflexivo, as VO são um conjunto representativo de itens que refletem a VL que estão medindo. As variáveis observáveis formativas indicam que as medidas causam as variações nos construtos latentes. No modelo reflexivo, as VO são altamente correlacionadas entre si, isso implica que a queda de um indicador pode não importar muito, já que os outros indicadores são também representativos e a VL ainda terá o mesmo significado. Em modelos formativos, cada VO representa uma dimensão do significado da variável latente. O conjunto de indicadores representa coletivamente todas as dimensões da variável latente. A falta de uma VO em um modelo formativo é equivalente a deixar fazer com que o significado da VL mude. Por isso, na medida em que uma VO é retirada o significado da variável latente vai mudar. Então, no caso dos VO, a variação em um deles não implica variação nos outros, isso significa que não precisam estar correlacionados ou ter alta consistência interna, ou seja, um alfa de Cronbach (α) maior que 0,7 (CHIN, 1998; GARSON, 2012; HAIR Jr. *et al.*, 2016).

Figura 19 – modelo formativo e reflexivo



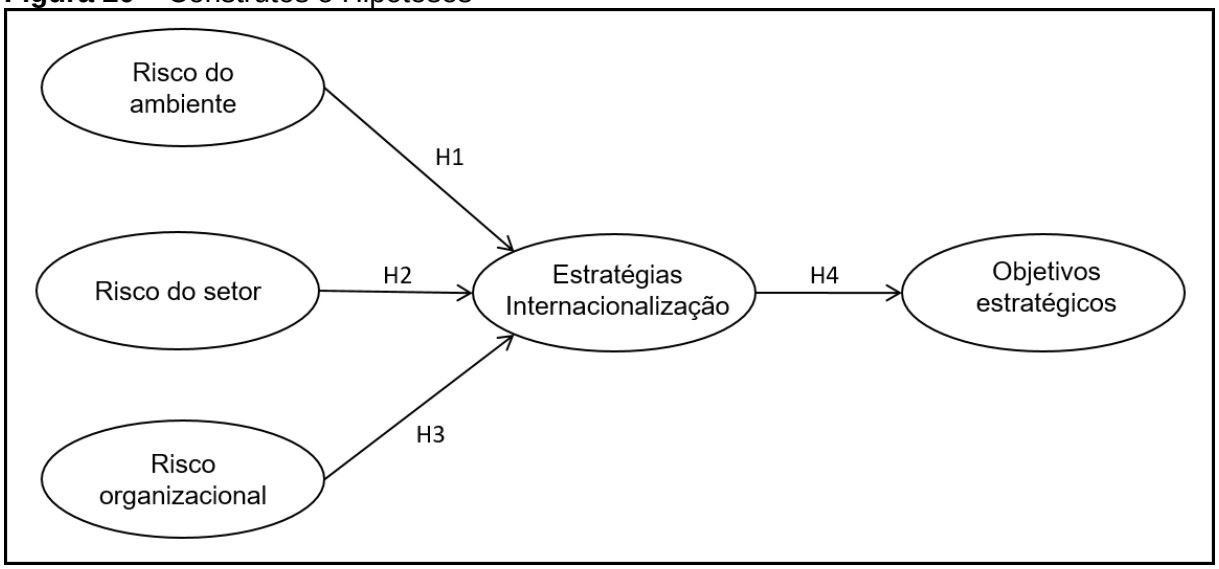
Fonte: (HAIR JR. *et al.*, 2016)

3.8.3 Tratamento Estatístico

O planejamento dos construtos teóricos, suas variáveis e as relações entre eles devem ser cuidadosamente conduzidos e devem sempre anteceder de testes. Falhas na mensuração dos construtos podem levar a erros do Tipo I ou do Tipo II, caso não haja conformidade entre as medidas e os conceitos definidos.

A técnica estatística selecionada para a análise dos dados coletados nessa pesquisa foi a modelagem de equações estruturais baseada em variância (PLS-SEM) com o uso do *software* SmartPLS. Na Figura 20, é apresentado o modelo conceitual proposto nesta pesquisa. Buscou-se, com esse modelo, estimar se existe relação entre risco e a estratégia de internacionalização e objetivo estratégico.

Figura 20 – Construtos e Hipóteses



Fonte: próprio autor.

Na modelagem de equações estruturais, para elaborar o modelo, é fundamental começar pela teoria (HULLAND, 1999). Teoria e mensuração estão muito interligadas. O modelo estrutural baseia-se no modelo conceitual e nas suas respectivas hipóteses de associação, conforme apresentado na Figura 20. Após a elaboração do modelo estrutural, é definido o modelo de mensuração com base nos construtos especificados. Os critérios para avaliação do modelo de mensuração no PLS-SEM são: validades convergentes, validade discriminante e consistência interna.

Nas consultas em periódicos realizadas pelo autor desta pesquisa, não foram encontrados um único padrão para a validação de modelos PLS-SEM. Portanto, o

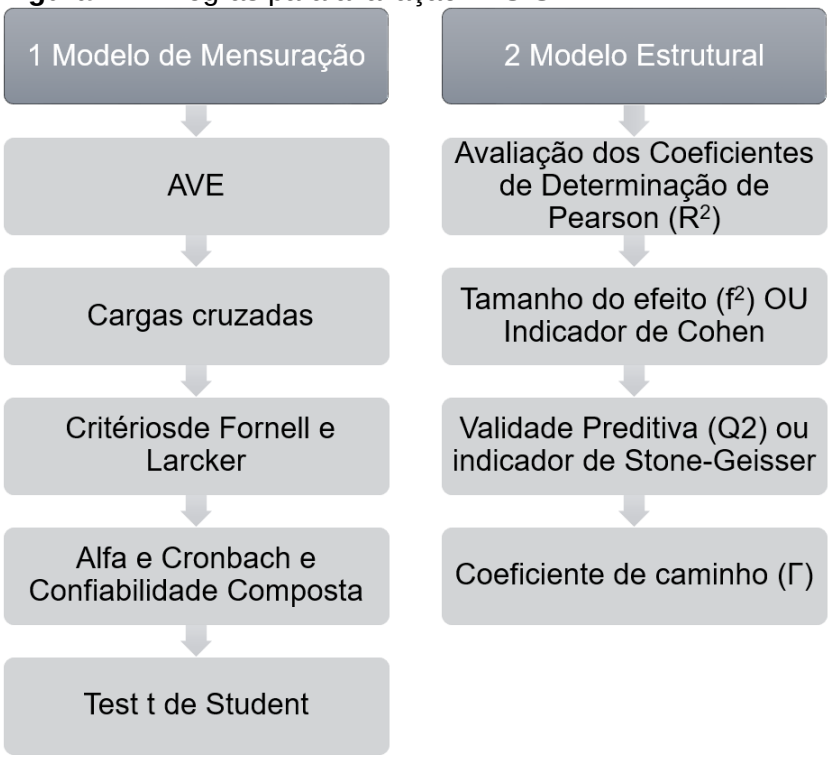
tratamento estatístico dado para essa pesquisa segue basicamente orientações dos livros de Hair, Garson e do artigo de Ringle, Silva e Bido (GARSON, 2012; HAIR Jr. *et al.*, 2016; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Os artigos e livros citados para a análise de dados são exclusivos para procedimentos metodológicos utilizados na modelagem de equações estruturais com modelo de mensuração de mínimos quadrados parciais (PLS), com o uso do *software* SmartPLS (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos na pesquisa. Inicialmente será apresentado uma análise descritiva dos resultados e em seguida, a análise do modelo de mensuração e estrutural, onde é verificado as relações entre as variáveis observáveis (VO) variáveis latentes (VL), e as relações entre os construtos, variáveis latentes (VL).

Na PLS-SEM não há um único critério de *goodness-of-fit* (GOF), por isso, o ajuste (*fit*) possui significados diferentes nos contextos da PLS-SEM e da CB-SEM. A PLS-SEM, visa a discrepância entre as variáveis observáveis (manifestas) ou aproximados das variáveis latentes. No caso da CB-SEM visa a discrepância entre a matriz de covariância do modelo empírico e do teórico. Por isso, na PLS-SEM, procede de medidas que indicam a capacidade preditiva do modelo para determinar a qualidade do mesmo. A Figura 21 apresenta as regras para avaliação dos modelos de mensuração e estrutural.

Figura 21 – Regras para avaliação PLS-SEM

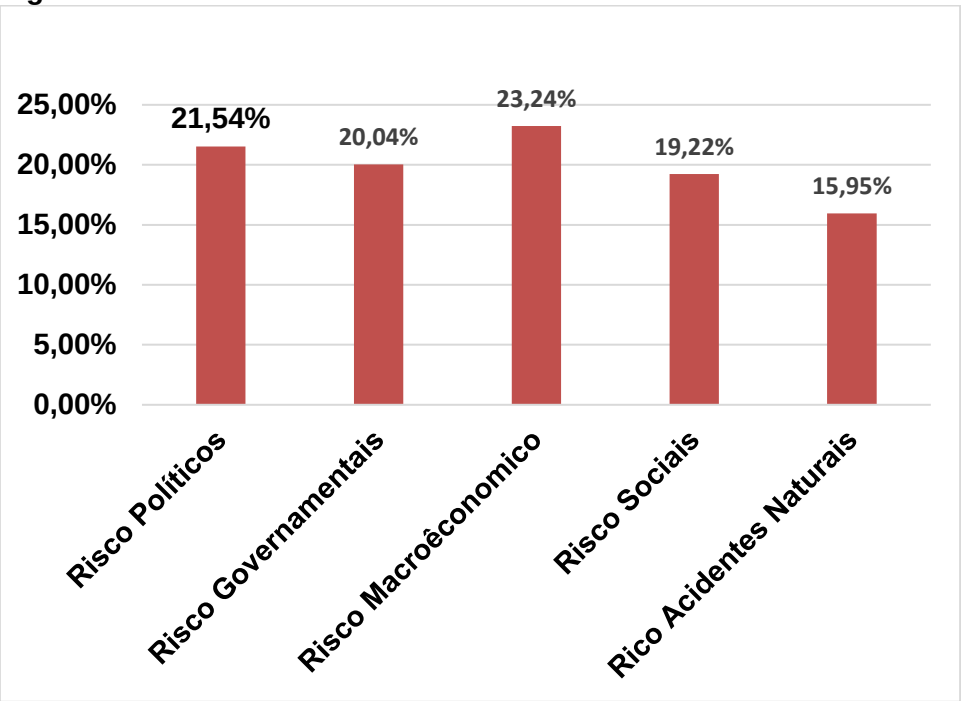


Fonte: adaptado de Ringle, Silva e Bido, (2014)

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

De acordo com as respostas dos questionários em relação ao indicador de risco de ambiente geral, 23,24% estão preocupados com o macro ambiente relacionado à taxa de juros, câmbio e termo de exportação Figura 22. A menor preocupação é com relação aos riscos de acidentes no ambiente natural, 15,95%. Em segundo lugar, estão preocupados com riscos políticos, seguido de riscos governamentais e sociais. Embora os riscos políticos e governamentais tenham ficado em segundo e terceiro lugar, o que se observa em relação à literatura quando o assunto é risco e internacionalização vem crescendo artigos relacionados à política e governo. Miller (1993) escreveu um artigo sobre risco em macroeconomia, política e governo. Isso mostra a importância desses indicadores como risco. A menor adesão em relação aos acidentes naturais pode ser uma influência de o Brasil ser um país com poucos acidentes naturais e por ser empresas exportadoras se preocupem menos com o assunto.

Figura 22 - Risco Ambiente



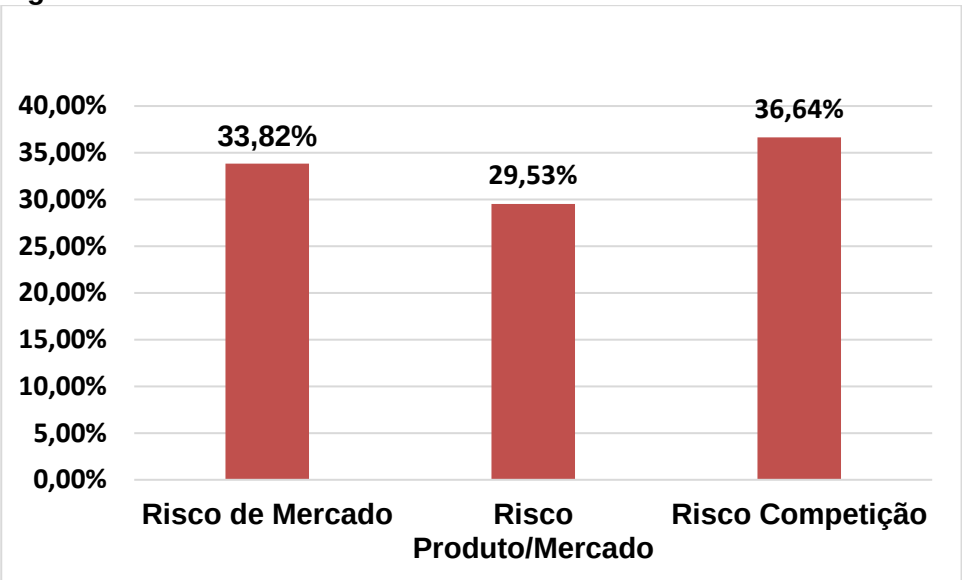
Fonte: do próprio autor.

Já no risco do setor, 36,64% demonstraram o risco de competição como a principal preocupação, em razão da entrada no mercado em que já existe concorrente.

Isso demostra a preocupação em alcançar os objetivos (figura 23), a esse respeito ver autores como (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010; DUNNING, 1980).

Dunning e Cavusgil mencionam que um dos riscos é vencer a barreira de empresas já existentes no mercado, portanto a escolha desse item como o mais importante vai ao encontro da literatura (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010; DUNNING, 1980). Por outro lado, o risco de o produto dar certo no mercado foi considerado o mais baixo, 29,53%, não havendo muita diferença entre o grau percebido de risco.

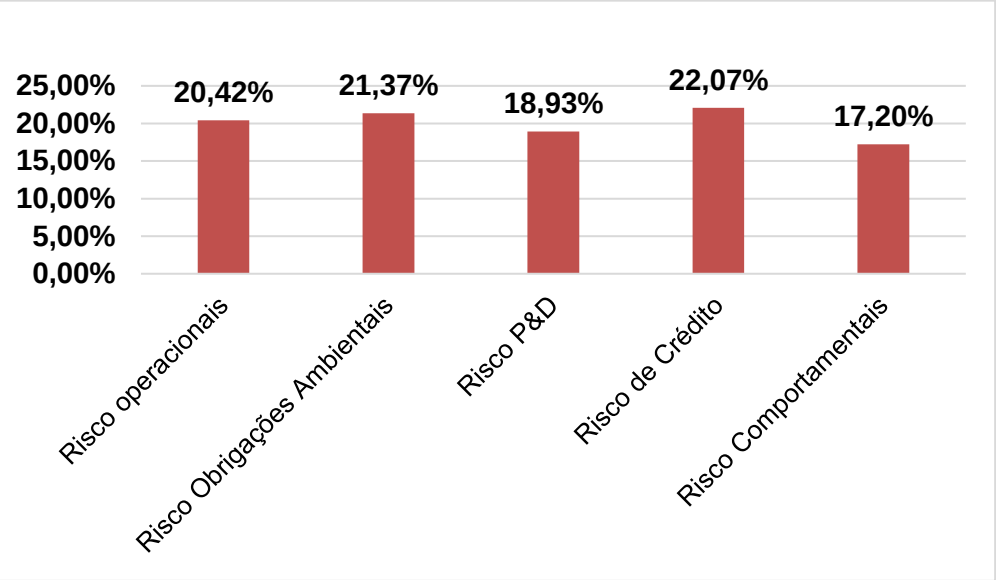
Figura 23 – Risco Setor



Fonte: do próprio autor.

Quanto ao risco da empresa, também não se nota grande diferença, sendo a maior preocupação o risco de crédito, 22,07% que está relacionado ao capital de giro e inadimplência (figura 24). É possível notar que o risco ambiental foi a segunda preocupação à qual se deu importância, 21,37%. Esse índice está relacionado a danos no ambiente e normas ambientais, sendo possível supor duas hipóteses, ou os empresários estão mais conscientes do risco ambiental ou é por força da exigência de outros países. Risco de P&D e comportamentais foram os que menos se destacaram provavelmente por ser empresa de exportação.

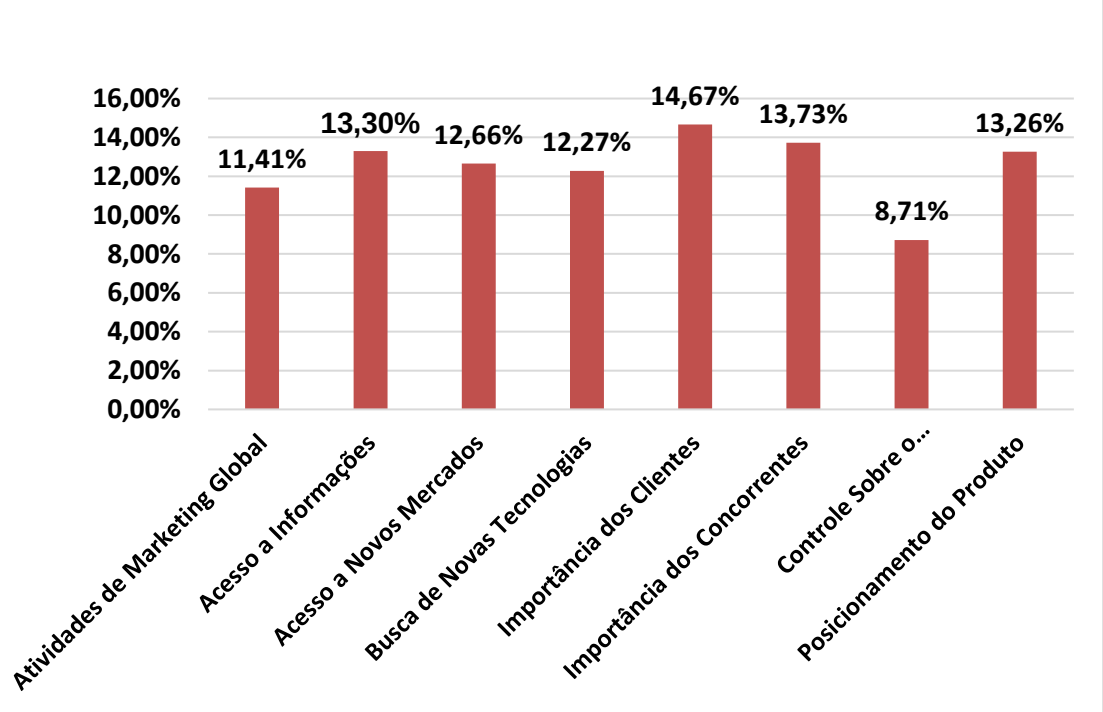
Figura 24 – Risco empresa



Fonte: do próprio autor.

Na estratégia de internacionalização (figura 25), a grande preocupação foi com relação a clientes, 22,7%. Em seguida, vários itens estão aproximadamente próximos em valores, exceto com relação ao controle sobre empreendimento, 8,7% ao qual foi dada a menor importância na hora de se internacionalizar. Novamente, é possível supor que esse dado é pelo fato de se tratar de empresas exportadoras e não terem grandes ativos no exterior.

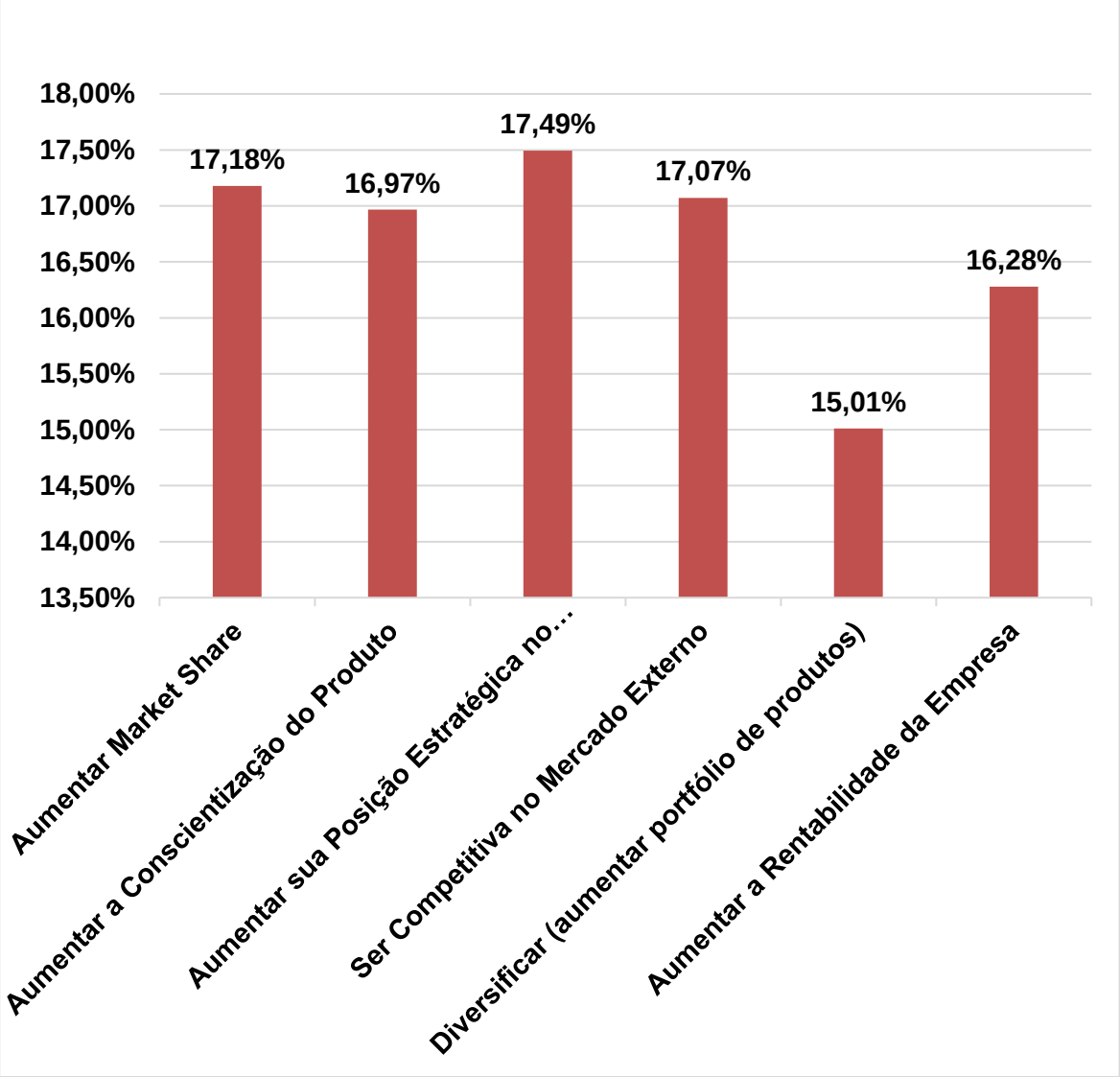
Figura 25 – Estratégia de Internacionalização



Fonte: do próprio autor

Com relação aos objetivos estratégicos (figura 26), fica claro que as empresas não estão buscando somente lucro, mas querem avançar no mercado e aumentar a conscientização do produto, pois o principal objetivo foi aumentar a posição global da empresa 17, 49%. Outros objetivos como aumentar o *market share*, 17,18%, ser competitiva no mercado externo, 17,07, além de aumentar a conscientização do produto 16,97% também foram as preocupações de objetivos das empresas. Ter diversidade de produto, 15, 01% foi o quesito mais baixo, se relacionarmos esse dado com a estratégia de P&D, é possível supor que é devido ao receio de correr um risco com um investimento substancial. Outro objetivo é aumentar a rentabilidade que foi representado por 16,8 %.

Figura 26 – Objetivos estratégicos



Fonte: do próprio autor.

Na análise descritiva, quase todos os índices relacionados pelos respondentes, de cada construto, tiveram certa paridade, não havendo uma grande desigualdade. De certa forma, isso demonstra que as questões realizadas vão ao encontro da teoria que forneceu subsídio para criar as questões.

4.2 ANÁLISE DO MODELO SEM

O PLS-SEM é um método estatístico não paramétrico, diferente do CB-SEM, que é baseado na máxima verossimilhança (ML), não exige que os dados sejam normalmente distribuídos. Mas, é importante verificar se os dados não estão muito fora do normal, para não influenciar na avaliação dos significados dos parâmetros, como no caso do *bootstrapping* que pode ter seus erros inflados. Duas medidas de distribuição devem ser verificadas *Skewness* e curtose. *Skewness* avalia em que medida a distribuição de uma variável é simétrica. Se a distribuição se estende para a direita ou para a esquerda da distribuição, então a distribuição é caracterizada como distorcida. Curtose é uma medida de distribuição, ela estará fora do padrão se estiver muito elevada e estreita ou muito achatada com relação à curva normal. Quando a *skewness* e a curtose estão próximas de zero, o padrão de respostas é considerado uma distribuição normal. Uma diretriz geral para *skewness* é que se o número for maior que + 1 ou menor que -1 significa que provavelmente a distribuição estará distorcida. Para a curtose, a diretriz geral é que, se o número for maior que + 1, a distribuição é muito alta, da mesma forma, uma curtose de menor que -1 indica uma distribuição que é muito plana. Distribuições exibindo skewness e/ou curtose que excedam essas diretrizes são consideradas não normais. Entretanto, para Marôco (2014), somente para violações extremas da normalidade, *skewness* > 2-3 e curtose >7-10, a qualidade dos índices de ajustamento e das estimativas dos parâmetros é questionável e, neste caso, deve-se recorrer a transformações matemáticas para normalizar as variáveis. Os dados da pesquisa na Tabela 1 comprovam que os dados com relação à distribuição estão dentro do aceitável. O risco de produto e mercado foi a variável com maior dispersão entre elas, 1,316. Com relação a Skewness, todos os itens estão de acordo com o recomendado, e, sobre os valores de curtose, pode-se considerar aceitável para o tratamento com PLS.

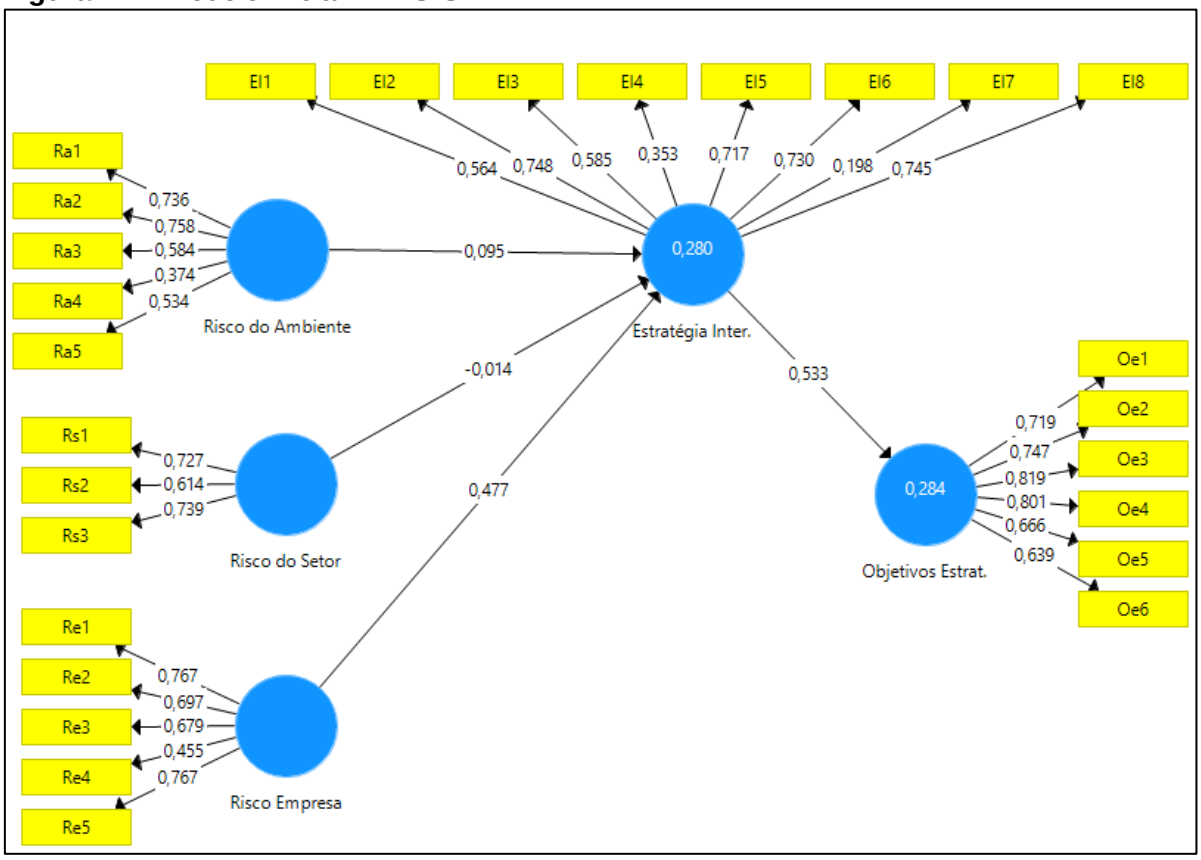
Tabela 1 – Desvio padrão, curtose e Skewess

No. Resp.	Quest.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness
1	Ra1	0	3,762	4	1	5	1,019	0,774	-0,946
2	Ra2	0	3,5	4	1	5	1,139	-0,699	-0,443
3	Ra3	0	4,06	4	1	5	1,016	0,092	-0,815
4	Ra4	0	3,357	3	1	5	1,231	-1,085	-0,131
5	Ra5	0	2,786	3	1	5	1,216	-0,75	0,301
6	Rs1	0	3,286	3	1	5	0,933	-0,38	-0,159
7	Rs2	0	2,869	3	1	5	1,316	-1,028	0,151
8	Rs3	0	3,56	4	1	5	0,968	-0,185	-0,372
9	Re1	0	3,095	3	1	5	1,181	-0,922	-0,188
10	Re2	0	3,238	3	1	5	1,269	-0,908	-0,212
11	Re3	0	2,869	3	1	5	1,021	-0,155	0,132
12	Re4	0	3,345	4	1	5	1,249	-1,033	-0,349
13	Re5	0	2,607	3	1	5	1,134	-0,803	0,228
14	El1	0	3,167	3	1	5	1,163	-0,641	-0,379
15	El2	0	3,69	4	1	5	0,963	0,015	-0,476
16	El3	0	3,512	4	1	5	1,268	-0,611	-0,581
17	El4	0	3,405	3	1	5	1,146	-0,535	-0,366
18	El5	0	4,071	4	1	5	0,897	0,837	-0,949
19	El6	0	3,81	4	1	5	1,149	0,637	-1,054
20	El7	0	2,417	2	1	5	1,274	-0,914	0,436
21	El8	0	3,679	4	1	5	1,002	0,536	-0,686
22	Oe1	0	3,869	4	1	5	0,856	0,412	-0,553
23	Oe2	0	3,821	4	1	5	0,861	0,384	-0,553
24	Oe3	0	3,94	4	1	5	0,878	-0,084	-0,42
25	Oe4	0	3,845	4	1	5	0,866	0,22	-0,475
26	Oe5	0	3,381	3	1	5	1,143	-0,546	-0,309
27	Oe6	0	3,667	4	2	5	0,877	-0,66	-0,148

Fonte: do próprio autor, adaptado do Smart PLS

Na Figura 27, consta o modelo de mensuração inicial com os valores das correlações entre VO e VL, o valor de R^2 e, o coeficiente de caminho da regressão linear entre as VL. As variáveis com suas cargas fatoriais podem ser verificadas na Tabela 2.

Figura 27 – Modelo inicial – PLS-SEM



Fonte: SmartPls

Tabela 2 – Cargas fatoriais das variáveis

VO	Estratégia Inter.	Objetivos Estrat.	Risco Empresa	Risco do Ambiente	Risco do Setor
EI1	0,564	0,339	0,269	0,336	0,198
EI2	0,748	0,466	0,318	0,158	0,088
EI3	0,585	0,274	0,310	0,216	0,070
EI4	0,353	0,198	0,225	0,170	0,013
EI5	0,717	0,411	0,362	0,230	0,194
EI6	0,730	0,337	0,349	0,194	0,206
EI7	0,198	0,014	0,178	0,266	0,160
EI8	0,745	0,366	0,476	0,265	0,199
Oe1	0,355	0,719	0,395	0,199	0,142
Oe2	0,411	0,747	0,171	0,148	0,015
Oe3	0,475	0,819	0,231	0,071	0,092
Oe4	0,393	0,801	0,250	0,198	0,055
Oe5	0,339	0,666	0,341	0,281	0,184
Oe6	0,355	0,639	0,208	0,172	0,250
Ra1	0,240	0,149	0,465	0,736	0,275
Ra2	0,266	0,195	0,347	0,758	0,213
Ra3	0,137	-0,014	0,277	0,584	0,275
Ra4	0,171	0,303	0,191	0,374	0,233
Ra5	0,233	0,054	0,376	0,534	0,227

Tabela 2 – Cargas fatoriais das variáveis. Continuação

Re1	0,481	0,273	0,767	0,380	0,194
Re2	0,263	0,145	0,697	0,426	0,356
Re3	0,383	0,303	0,679	0,379	0,416
Re4	0,127	0,036	0,455	0,450	0,444
Re5	0,382	0,317	0,767	0,404	0,280
Rs1	0,183	0,102	0,307	0,252	0,727
Rs2	0,091	0,202	0,384	0,301	0,614
Rs3	0,183	0,080	0,278	0,292	0,739

Fonte: do próprio autor, adaptado do Smart PLS

4.2.1 Análise do Modelo de Mensuração

4.2.1.1 Análise da Validade Convergente

A validade convergente significa que um conjunto de VO representa um mesmo construto, ou seja, representa o grau pelo qual as VO medem um mesmo construto (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Para a validade convergente, devem-se considerar as cargas padronizadas e a variância média extraída (*Average Variance Extracted* – AVE) (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). As cargas padronizadas de todos os VO devem ser estatisticamente significativas, uma regra comum é que as cargas externas padronizadas devem ser 0,708 ou superior. Segundo Hair Jr. *et al.* (2016), os indicadores aceitáveis para as cargas padronizadas devem ser iguais ou maiores que 0,7. Entretanto, indicadores entre 0,4 e 0,7 só devem ser eliminados se eles aumentam a confiabilidade composta, e indicadores menores que 0,4 devem ser sempre eliminados. Utilizando a mesma lógica utilizada com as VO individuais, um valor AVE igual ou superior a 0,50 indica que, em média, a VL explica mais da metade da variância dos seus indicadores (HAIR JR. *et al.*, 2016; HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). A AVE é calculada usando a seguinte fórmula:

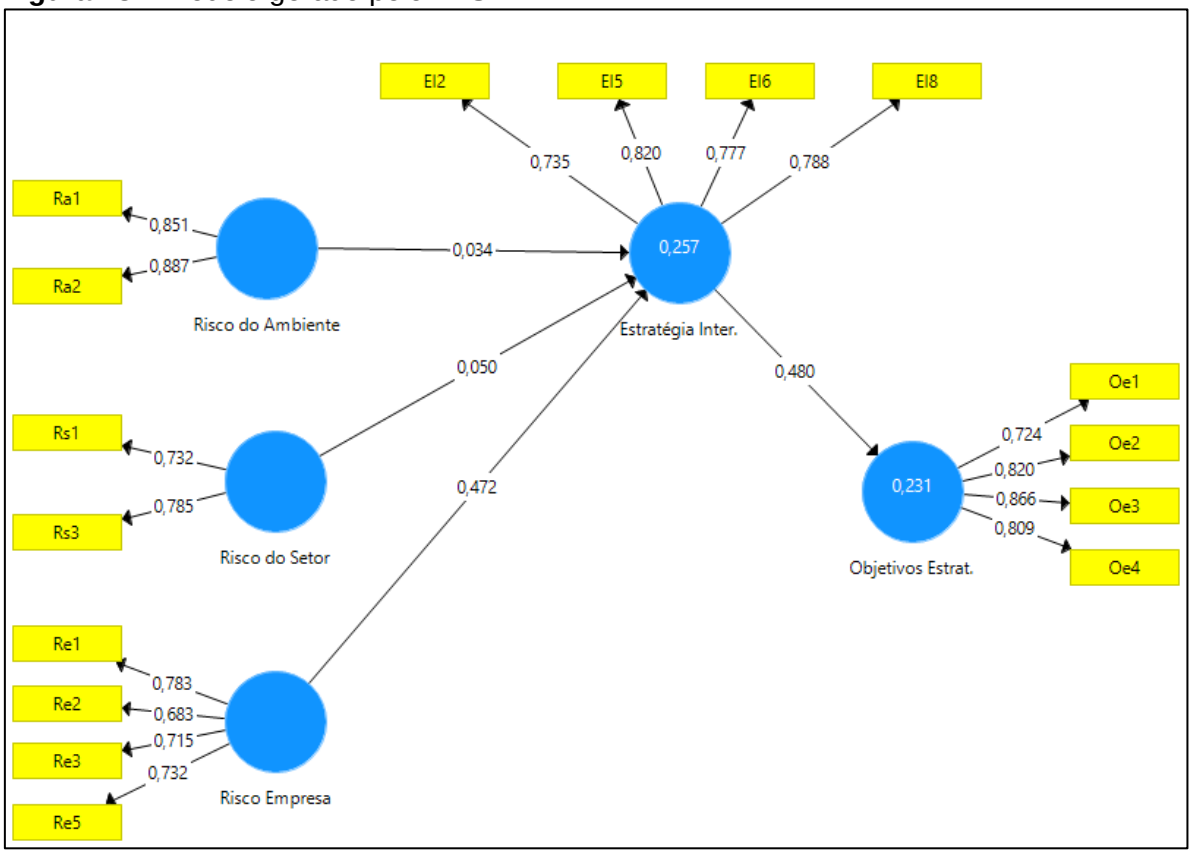
$$\mathrm{AVE} = (\sum_{\mathrm{i}} \lambda_{\mathrm{i}}^2 \,/\, \left[\sum \lambda_{\mathrm{i}}^2 + \sum \mathrm{Var}(\varepsilon_{\mathrm{i}})\right]$$

Onde λ_1é a componente carga para o indicador e $v_{ar}(\varepsilon_1) = 1 - \lambda_i^2$ para o indicador padronizado.

Gerado o teste de validade de convergência, verificou-se que a AVE para o risco empresa, risco ambiente, risco setor e estratégia de internacionalização ficaram abaixo de 0,5. Também era possível verificar pela Figura 27 que já havia cargas

fatoriais baixas. Foram feitos vários ajustes para que todas estivessem acima de 0,5, o que resultou no modelo da Figura 28. Para se chegar a esse resultado, foram verificadas as cargas fatoriais e retirada a mais baixa. Após várias tentativas chegou-se ao final com dezesseis VO, sendo, então, retiradas onze VO. Com a primeira parte do teste ajustado, os valores de AVE ficaram acima de 0,5, conforme tabela 3.

Figura 28 – Modelo gerado pelo PLS



Fonte: SmartPLS

Tabela 3 – Análise AVE

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Estratégia Inter.	**0,786**	**0,788**	**0,862**	**0,610**
Objetivos Estrat.	**0,819**	**0,827**	**0,881**	**0,650**
Risco Empresa	**0,717**	**0,733**	**0,819**	**0,532**
Risco do Ambiente	**0,678**	**0,685**	**0,861**	**0,756**
Risco do Setor	**0,265**	**0,266**	**0,731**	**0,576**

Fonte: do próprio autor, adaptado do Smart PLS

4.2.1.2 Análise da Validade Discriminante

A validade discriminante é a dimensão em que um construto é verdadeiramente distinto de outros construtos por padrões empíricos (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Assim, o estabelecimento da validade discriminante implica que um construto é único e capta fenômenos não representados por outros construtos no modelo. Tradicionalmente, os pesquisadores se basearam em duas medidas de validade discriminante. A primeira abordagem são as cargas cruzadas, em que o critério de cargas cruzadas estabelece especificamente que a carga padronizada de um indicador em seu construto deve ser maior que todas as suas cargas nos outros construtos. A melhor maneira de avaliar cargas cruzadas é fazer uma tabela com linhas para os indicadores e colunas para a variável latente e analisar os dados. A segunda medida é o critério de Fornell-Larcker, em que é comparada a raiz quadrada dos valores AVE com as correlações das variáveis latentes. A raiz quadrada das AVE deve ser maior do que as correlações das variáveis latentes. A lógica do método Fornell-Larcker baseia-se na ideia de que uma VL compartilha mais dispersão com seus indicadores associados do que com outra VL (FORNELL; LARCKER, 1981; SARSTEDT; *et al.*, 2014b).

No caso desta pesquisa, os dados grifados da Tabela 4 confirmam que as cargas padronizadas de cada construto são maiores do que as não padronizadas dos outros construtos.

Tabela 4 – Cargas padronizadas

	Estratégia Inter.	Objetivos Estrat.	Risco Empresa	Risco do Ambiente	Risco do Setor
El2	0,735	0,413	0,330	0,183	0,100
El5	0,820	0,392	0,373	0,229	0,202
El6	0,777	0,365	0,366	0,144	0,198
El8	0,788	0,334	0,494	0,228	0,198
Oe1	0,337	0,724	0,405	0,192	0,100
Oe2	0,415	0,820	0,186	0,139	0,019
Oe3	0,411	0,866	0,260	0,017	0,087
Oe4	0,379	0,809	0,260	0,142	0,036
Ra1	0,206	0,136	0,430	0,851	0,268
Ra2	0,233	0,120	0,339	0,887	0,179
Re1	0,462	0,252	0,783	0,262	0,161

Tabela 4 – Cargas padronizadas. Continuação.

Re2	0,212	0,143	0,683	0,368	0,326
Re3	0,398	0,273	0,715	0,353	0,360
Re5	0,311	0,280	0,732	0,343	0,236
Rs1	0,162	0,036	0,286	0,141	0,732
Rs3	0,178	0,073	0,252	0,240	0,785

Fonte: do próprio autor, adaptado do Smart PLS

Na Tabela 5, é possível verificar que a raiz quadrada do resultado da AVE, que estão grifadas, é maior que a correlações de Pearson entre os construtos, como pode ser visto no modelo da Figura 21 com valores de 0,257 e 0,231.

Tabela 5 – Validade discriminante

	Estratégia Inter.	Objetivos Estrat.	Risco Empresa	Risco do Ambiente	Risco do Setor
Estratégia Inter.	0,781				
Objetivos Estrat.	0,480	0,806			
Risco Empresa	0,504	0,336	0,729		
Risco do Ambiente	0,253	0,147	0,438	0,869	
Risco do Setor	0,225	0,073	0,353	0,253	0,759

Fonte: do próprio autor, adaptado do Smart PLS

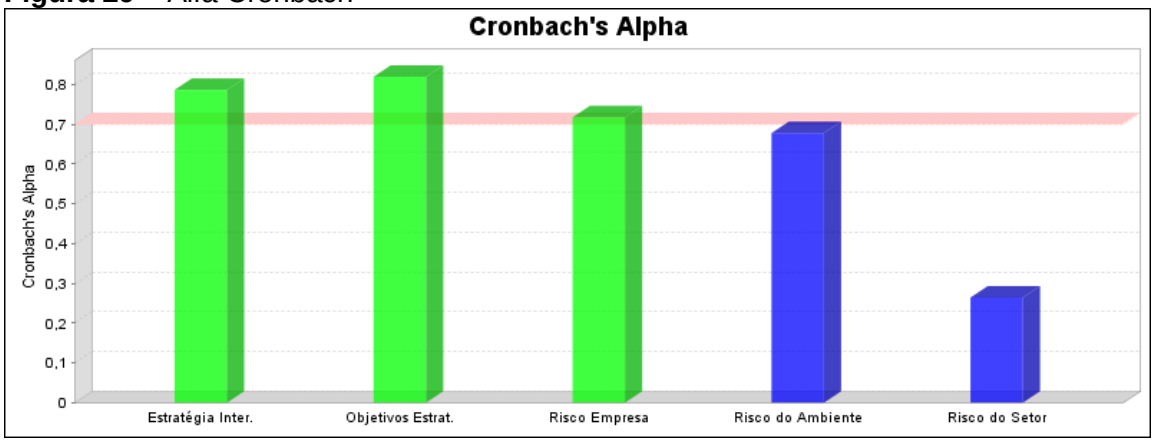
4.2.1.3 Análise de Confiabilidade da Consistência Alfa de Cronbach

A confiabilidade da consistência interna do modelo é verificada por meio do Alfa de Cronbach, que é o coeficiente de confiabilidade que fornece uma estimativa da confiabilidade baseada nas observações das intercorrelações das variáveis indicadoras (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). O alfa de Cronbach assume que todos os indicadores são igualmente confiáveis, isto é, todos os indicadores têm cargas externas iguais no construto. Mas o PLS-SEM prioriza os indicadores de acordo com sua confiabilidade individual. Além disso, o alfa de Cronbach é sensível ao número de indicadores e, geralmente, tende a subestimar a confiabilidade da consistência interna. Por isso, ele deve ser usado como uma medida mais conservadora da confiabilidade da consistência interna. Devido às limitações de alfa de Cronbach, é mais apropriado aplicar uma medida diferente de confiabilidade de consistência interna. Por isso, é recomendado usar o critério de confiabilidade composta, que

considera as diferentes cargas externas das variáveis indicadoras (HAIR JR. *et al.*, 2016).

A Figura 29 mostra que, no teste da confiabilidade do modelo por Alfa de Cronbach, o risco do ambiente e o risco do setor ficaram abaixo de 0,7, sendo que o risco empresa ficou muito próximo 0,7. Entretanto, como relatado anteriormente, esse teste deve ser usado junto com o critério de confiabilidade composta.

Figura 29 – Alfa Cronbach

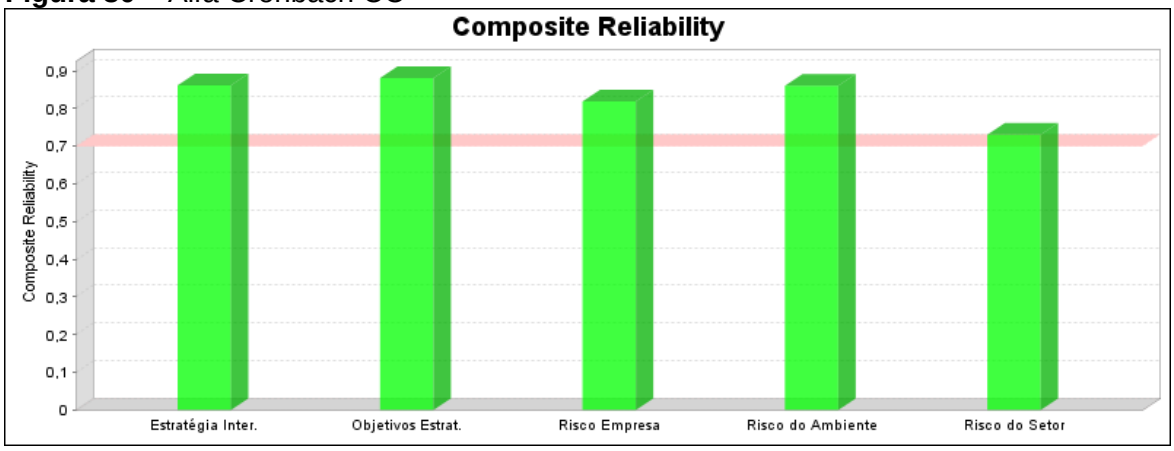


Fonte: SmartPls.

A confiabilidade composta varia entre 0 e 1, com valores maiores indicando maiores níveis de confiabilidade. É geralmente interpretado da mesma forma que o alfa de Cronbach. Especificamente, valores de confiabilidade compostos de 0,60 a 0,70 são aceitáveis em pesquisas exploratórias, ao passo que em estágios mais avançados de pesquisa, valores entre 0,70 e 0,90 podem ser considerados satisfatórios. Valores acima de 0,90 não são desejáveis porque indicam que todas as variáveis do indicador estão medindo o mesmo fenômeno e, portanto, não são susceptíveis de ser uma medida válida do construto e, assim, valores acima 0,95 definitivamente devem ser descartados e, finalmente, indicadores abaixo de 0,60 indicam falta de consistência interna (HAIR JR. *et al.*, 2016).

No critério de confiabilidade composta (Figura 30), o risco do ambiente e do risco do setor agora estão acima de 0,70, portanto é possível afirmar que as VO são todas confiáveis.

Figura 30 – Alfa Cronbach CC



Fonte: Smart-PLS.

4.2.2 Análise do Modelo Estrutural

4.2.2.1 Verificação de Multicolinearidade

Para iniciar a análise do modelo estrutural, primeiramente, é necessário verificar a colinearidade do modelo. Como a estimação dos coeficientes de caminho do modelo estrutural é baseada em regressões para cada variável latente endógena com seus constructos predecessores correspondentes, os coeficientes de caminho podem ser enviesados caso a estimação envolva níveis significantes de colinearidade entre os preditores dos constructos (HAIR JR et al., 2013).

Para verificar a colinearidade, foi utilizado o índice VIF (*variance inflation factor*). O VIF, é definido como o fator de inflação da variância. Se o valor do VIF estiver acima de 5,00, o modelo apresenta problemas de colinearidade (HAIR JR et al., 2013). Os resultados dos testes são apresentados na Tabela 6 e Tabela 7, onde pode-se observar que todos os valores de VIF ficaram abaixo de 5,00. Portanto, o modelo não apresenta problemas de colinearidade.

Tabela 6 – Avaliação da colinearidade (VL)

	Estratégia Inter.	Objetivos Estrat.	Risco Empresa	Risco do Ambiente	Risco do Setor
Estratégia Inter.		**1,000**			
Objetivos Estrat.					
Risco Empresa	**1,342**				
Risco do Ambiente	**1,255**				
Risco do Setor	**1,158**				

Fonte: do próprio autor, adaptado do Smart PLS

Tabela 7 – Avaliação da colinearidade (VO)

	VIF
El2	**1,408**
El5	**1,852**
El6	**1,658**
El8	**1,558**
Oe1	**1,446**
Oe2	**1,789**
Oe3	**2,326**
Oe4	**1,925**
Ra1	**1,357**
Ra2	**1,357**
Re1	**1,365**
Re2	**1,522**
Re3	**1,370**
Re5	**1,476**
Rs1	**1,024**
Rs3	**1,024**

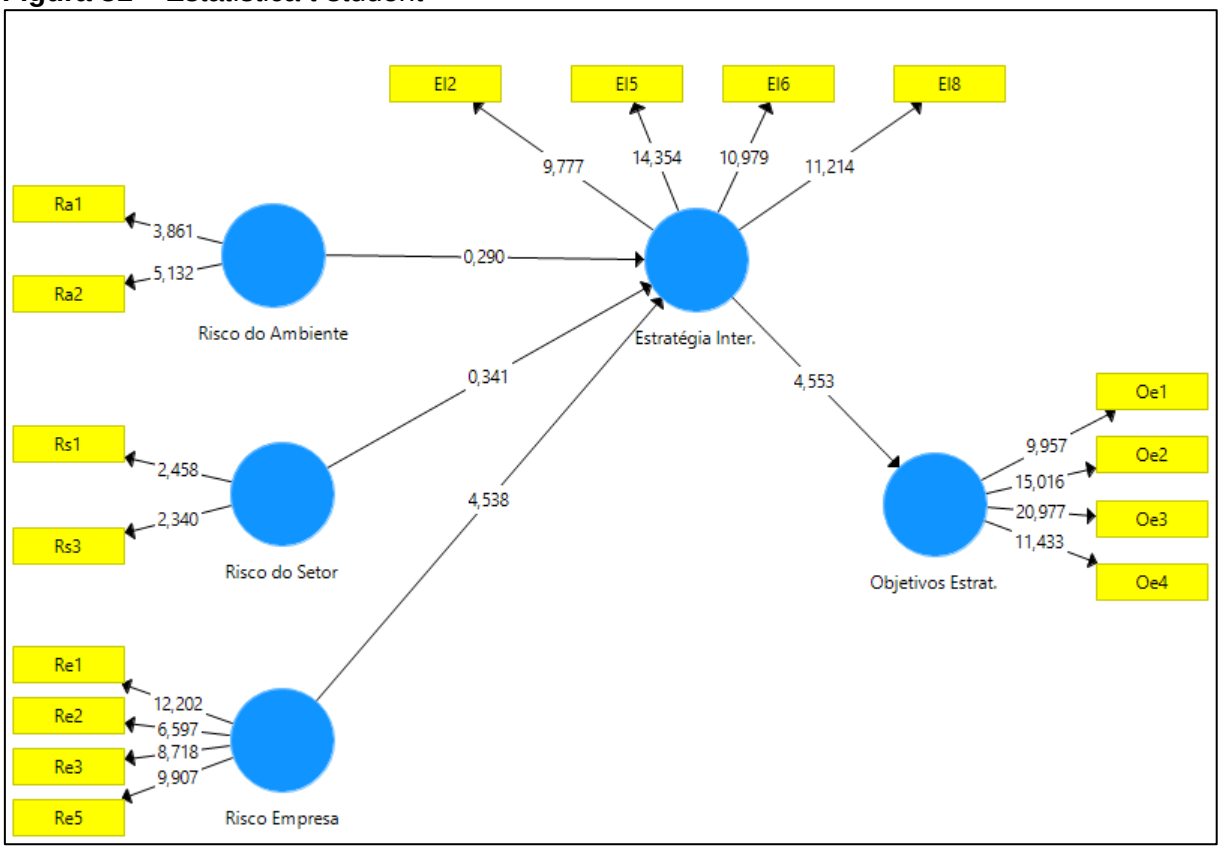
Fonte: do próprio autor, adaptado do Smart PLS

4.2.2.2 Análise das Significâncias t Student

Para validar as significâncias das correlações e regressões dos indicadores, que representam as relações hipotéticas entre os construtos, os indicadores devem ter cargas com significância estatística em suas relações com as variáveis latentes. O valor empírico da estatística t student é gerado por meio do uso do *bootstrapping.* Quando o valor t é maior que o valor crítico, diz-se que o coeficiente é significante para certo nível de probabilidade de erro tipo I, representado por α ou p-value.

Portanto, quando o tamanho do valor t empírico resultante está acima de 1,96, pode-se assumir que o coeficiente é significativamente diferente de zero a um nível de significância de 5% (α = 0,05; testes bicaudais). Os valores críticos de t para os níveis de significância de probabilidade de erro de 1% (α = 0,01; testes bicaudais) é 2,75 e para níveis de significância de probabilidade de erro de 10% (α = 0,10) é 1,65, respectivamente (GARSON, 2012; HAIR JR. *et al.*, 2016). Após gerar *o bootstrapping,* é possível verificar a significância das correlações VO-VL E VL (Figura 31). As relações VO-VL são todas significativas.

Figura 31 – Estatística t-student



Fonte: Smart-PLS.

Na Tabela 8, se percebe, entre as VL-VL, risco empresa e estratégia de internacionalização, bem como estratégia de internacionalização e objetivos estratégicos, o valor t está acima do valor de referência. Já a correlação risco ambiente e internacionalização, e a correlação risco setor e internacionalização estão abaixo do valor especificado, sendo possível concluir que as correlações, nesse caso, têm um erro acima de 10%.

Tabela 8 – Valor de t

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Estratégia Inter. -> Objetivos Estrat.	0,4801	0,4741	0,0976	4,9197	0
Risco Empresa -> Estratégia Inter.	0,4717	0,4626	0,1099	4,2929	0
Risco do Ambiente -> Estratégia Inter.	0,0338	0,0452	0,1154	0,2928	0,7704
Risco do Setor -> Estratégia Inter.	0,0495	0,0946	0,1415	0,3501	0,7271

Fonte: do próprio autor, adaptado do Smart PLS

4.2.2.3 Análise do Coeficiente de Determinação R^2

A avaliação do coeficiente de determinação de Pearson (R^2) avalia a porção de variância das variáveis endógenas, que é explicado pelo modelo estrutural, ou seja, mede quanto a variável dependente pode ser prevista considerando as variáveis latentes antecessoras (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). O coeficiente de determinação de Pearson (R^2) é a medida mais comum utilizada para avaliar o modelo estrutural. Esse coeficiente é uma mensuração do montante preditivo do modelo que é calculado pela correlação ao quadrado entre construtos endógenos específicos.

O coeficiente representa os efeitos combinados das variáveis latentes exógenas sobre a variável latente endógena, isto é, o coeficiente representa a quantidade de variância nas construções endógenas explicada por todos os construtos exógenos ligados a ele. Como o R^2 é a correlação quadrática dos valores atuais e previstos, assim sendo inclui todos os dados que foram utilizados no modelo estimativo para avaliar o montante preditivo do modelo, ele representa uma medida do montante preditivo na amostra (RIGDON, 2012; SARSTEDT; *et al.*, 2014a).

No caso a seguir (Tabela 9), mostra que 25,7% da variância da estratégia de internacionalização é explicada pelas variáveis independentes e no caso dos objetivos estratégicos 23,1%.

Tabela 9 – R^2

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Estratégia Inter.	0,2574	0,3115	0,0694	3,7110	0,0004
Objetivos Estrat.	0,2305	0,2343	0,0919	2,5084	0,0141

Fonte: do próprio autor, adaptado do Smart PLS

O valor R^2 varia de 0 a 1, níveis mais altos indicam maior precisão preditiva. Para Hair, é difícil fornecer uma regra básica para valores R^2 aceitáveis, isso depende da complexidade do modelo e da área pesquisada (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Valores R^2 de 0,20 são considerados altos em disciplinas como comportamento do consumidor. Já em estudos que visam a explicar a satisfação do cliente ou lealdade, os pesquisadores esperam valores muito mais elevados, como 0,75 ou mais. Para a área de ciências sociais e comportamentais, os valores R^2 de 0,25, 0,50 ou 0,75 para as variáveis latentes endógenas podem, como regra geral, ser descritos como pequeno efeito, médio efeito ou grande efeito. Esse índice, porém, pode ser inflado pelo aumento no número de variáveis preditoras, o que terminaria por comprometer a parcimônia do modelo. Por isso, os autores recomendam usar R^2 ajustado para evitar os vieses nos modelos mais complexos. A fórmula seguinte calcula o coeficiente de determinação ajustado.

$$R^2_{adj} = 1 - (1 - R^2) \cdot \frac{n-1}{n-k-1}$$

Onde n é o tamanho da amostra e k é o número de variáveis latentes exógenas utilizadas para prever a variável latente endógena em consideração. Segundo Hair, não se pode interpretar o R^2_{adj} exatamente como o R^2 normal. O R^2_{adj} é usado para comparar resultados no PLS-SEM, envolvendo modelos com números diferentes de variáveis latentes exógenas e/ou conjuntos de dados com diferentes tamanhos de amostra (HAIR JR. *et al.*, 2016; SARSTEDT; WILCZYNSKI; MELEWAR, 2013).

No caso desta pesquisa com R^2 ajustado, consta da Tabela 10 que a mudança de valores não foi muito significativa, sendo eles: 23,0% da variância da estratégia de internacionalização explicada pelas variáveis independentes e 22,1% para os objetivos estratégicos.

Tabela 10 – R2 Ajustado

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Estratégia Inter.	0,2296	0,2857	0,0720	3,1900	0,0020
Objetivos Estrat.	0,2211	0,2250	0,0930	2,3772	0,0197

Fonte: do próprio autor, adaptado do Smart PLS

4.2.2.4 Análise do tamanho do efeito (f^2)

A avaliação do tamanho do efeito (f^2) verifica quanto cada construto é significante para o ajuste do modelo (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Na avaliação dos valores de R^2, quando um construto exógeno especifico é omitido do modelo pode ser utilizada para avaliar se o construto omitido tem impacto substancial nos construtos endógenos. Refere-se a essa medida como: tamanho do efeito $f^{2.}$ O tamanho do efeito pode ser calculado como a formula abaixo, onde que R^2 incluído e R^2 excluído são os valores do coeficiente R2 das variáveis endógenas latentes quando um constructo exógeno determinado é incluído ou excluído do modelo (HAIR JR. *et al.*, 2016).

$$f^2 = \frac{R^2_{incluido} - R^2_{excluido}}{1 - R^2_{incluido}}$$

Para a alteração nos valores R^2 é calculado o modelo de caminho duas vezes. A primeira vez com a variável latente exógena incluída e a segunda com a variável latente exógena excluída. As diretrizes para avaliar f^2 são: valores de 0,02, 0,15 e 0,35, que representam efeitos pequenos, médios e grandes da variável latente exógena (HAIR JR. *et al.*, 2016).

Os valores do f^2 estão apresentados na Tabela 11. Segundo a classificação de Cohen (1988), em relação à risco de empresas em estratégias de internacionalização o tamanho de efeito do constructo pode ser considerado médio enquanto que os efeitos dos constructos estratégia de internacionalização e objetivos estratégicos podem ser considerado médio, porém bem próximo de ser considerado grande. Os outros construtos não foram significantes.

Tabela 11 – Indicado de Cohen (f2)

	Estratégia Inter.	Objetivos Estrat.	Risco Empresa	Risco do Ambiente	Risco do Setor
Estratégia Inter.		0,300			
Objetivos Estrat.					
Risco Empresa	0,223				
Risco do Ambiente	0,001				
Risco do Setor	0,003				

Fonte: do próprio autor, adaptado do Smart PLS

4.2.2.5 Análise da Validade Preditiva

A validade preditiva (Q^2) ou indicador de Cohen avalia a acurácia do modelo ajustado (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Além de avaliar a magnitude dos valores de R^2 como um critério de precisão preditiva, os pesquisadores também devem examinar o valor Q^2 de Stone-Geisser Essa medida é um indicador do poder preditivo do modelo. No modelo estrutural, os valores Q^2 maiores do que zero para uma variável latente endógena reflexiva específica indicam a relevância preditiva do modelo para um determinado construto. Esse critério é obtido pelo cálculo do algoritmo *Blindfolding* no PLS-SEM. Os valores Q^2 calculados por meio desse algoritmo representam a medida da qualidade com que o modelo estrutural proposto pode predizer os valores observados originalmente. Similar ao efeito de tamanho f^2, para avaliar os valores do coeficiente de determinação R^2, o impacto relativo da relevância preditiva pode ser comparado pela mensuração do tamanho de efeito q^2, definida na equação seguinte:

$$q^2 = \frac{Q^2_{incluido} - Q^2_{excluido}}{1 - Q^2_{incluido}}$$

Como medida relativa de relevância preditiva, os valores de 0,02, 0,15 e 0,35 indicam que uma construção exógena tem uma relevância preditiva pequena, média ou grande, respectivamente, para um determinado construto endógeno (BECKER; KLEIN; WETZELS, 2012; HAIR JR.; RINGLE; SARSTEDT, 2013; TENENHAUS *et al.*, 2005).

Na análise dos dados a seguir quatro construtos refletem a realidade, ou seja, possui acurácia em relação ao modelo, já que seus valores estão acima do zero, sendo eles: estratégia de internacionalização, objetivos estratégicos, risco empresas

e risco ambiente. Já a respeito do construto risco setor não é possível afirmar sua confiabilidade para dizer que ele reflete a realidade (Tabela 12).

Tabela 12 – Validade preditiva

	SSO	SSE	Q² (=1-SSE/SSO)
Estratégia Inter.	336	217,971	0,351
Objetivos Estrat.	336	206,012	0,387
Risco Empresa	336	256,57	0,236
Risco do Ambiente	168	127,227	0,243
Risco do Setor	168	179,014	-0,066

Fonte: do próprio autor, adaptado do Smart PLS

As duas tabelas seguintes (Tabelas 13 e 14) são um resumo das principais medidas para avaliação do resultado.

Tabela 13 – Resumo de valores modo mensuração

	AVE	Alfa Cronbach CC	R^2
Estratégia Inter.	0,610	0,862	0,23
Objetivos Estrat.	0,650	0,881	0,221
Risco Empresa	0,532	0,819	
Risco do Ambiente	0,756	0,861	
Risco do Setor	0,576	0,731	

Fonte: do próprio autor, adaptado do Smart PLS

Tabela 14 – Resumo valores modo estrutura

	Coeficiente de Caminho	Valor t	Valor p
Estratégia Inter. -> Objetivos Estrat.	0,4801	4,9197	0
Risco Empresa -> Estratégia Inter.	0,4717	4,2929	0
Risco do Ambiente -> Estratégia Inter.	0,0338	0,2928	0,7704
Risco do Setor -> Estratégia Inter.	0,0495	0,3501	0,7271

Fonte: do próprio autor, adaptado do Smart PLS

4.3 ANÁLISE SISTÊMICA DOS RISCOS

Na modelagem de equações estruturais os fatores de riscos, ou seja, as variáveis observáveis de cada risco identificado como: ambiente, setor e empresa, influenciam entre si, bem como na estratégia da empresa e nos objetivos. Assim, através das cargas cruzadas obtidas nos resultados pode-se determinar quais riscos possuem maior influência na estratégia e objetivos. A Tabela 15, em ordem decrescente, apresenta os principais fatores de riscos que influenciam na estratégia e nos objetivos. Também, é apresentado os fatores estratégicos, por ordem decrescente, que influenciam nos objetivos.

Tabela 15 - Fatores de influência de risco na estratégia e objetivos

Riscos	Estratégia Inter.
Risco operacionais (empresa)	0,462
Risco de investimento em P&D (empresa)	0,398
Riscos comportamentais (empresa)	0,311
Riscos governamentais (ambiente)	0,233
Risco sobre obrigações e meio ambiente (empresa)	0,212
Riscos políticos (ambiente)	0,206
Risco do mercado competitivo (setor)	0,178
Risco do produto/mercado, demanda (setor)	0,162
Riscos	**Objetivos Estrat.**
Riscos comportamentais (empresa)	0,280
Risco de investimento em P&D (empresa)	0,273
Risco operacionais (empresa)	0,252
Risco sobre obrigações e meio ambiente (empresa)	0,143
Riscos políticos (ambiente)	0,136
Riscos governamentais (ambiente)	0,120
Risco do mercado competitivo (setor)	0,073
Risco do mercado (setor)	0,036
Estratégicos	**Objetivos Estrat.**
Acesso a informações	0,413
Importância dos clientes	0,392
Importância dos concorrentes	0,365
Posicionamento do produto no mercado externo	0,334

Fonte: do próprio autor

Através da figura 32 se tem uma melhor visualização dos fatores de risco que influenciam a estratégia e os objetivos. Pode-se notar que os mesmos fatores possuem graus diferentes de influência para a estratégia e os objetivos. Exceto, para o risco de investimento em P&D que para ambos foi o segundo maior grau de

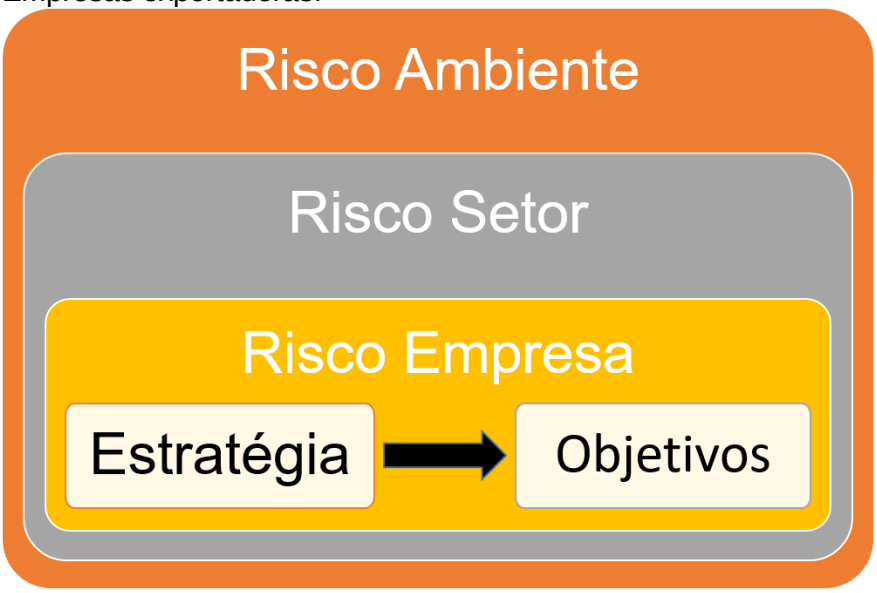
influência, e os riscos de mercado competitivo e de mercado que foram os últimos em termo de importância.

Figura 32- Análise sistemática dos riscos

Fonte: elaborado pelo autor

Nota-se então, pela Figura 32, a influência dos riscos na estratégia e objetivos. Essa análise corrobora com a teoria de risco, onde os fatores de riscos citados influenciam nas empresas. Na teoria de risco são apresentados alguns modelos de gestão de risco. Um dos modelos que fica próximo aos resultados achados nessa pesquisa é o modelo de Oliva (2016), onde o autor argumenta que a análise de risco empresarial, os fatores de riscos não ocorrem separados mas, de relações internas da empresa e da relação da empresa com o ambiente de negócios. Entretanto o modelo de Oliva (2016) foi concebido para verificar as relações, sem mencionar a estratégia e os objetivos, embora estas possam estar implícitas, não há uma verificação do grau de influência de cada um dos fatores. Nesta análise, além de verificar o grau de influência é proposto um modelo sistêmico de risco para internacionalização de empresas exportadoras (Figura 33). Neste modelo derivado da análise, mostra que os riscos além de estarem relacionados entre si, influenciam a estratégia como os objetivos. Entretanto, pelos resultados percebe-se que há uma influência mais forte dos riscos em relação a estratégia do que com os objetivos, por sua vez, os objetivos sofrem uma influência maior por parte dos fatores estratégicos.

Figura 33 - modelo sistêmico de risco para internacionalização de Empresas exportadoras.



Fonte: elaborado pelo autor

5 CONCLUSÕES

Para compor todo o processo que envolve riscos, estratégia, objetivos estratégicos, internacionalização de empresas como exportação, buscou-se, na literatura, os conceitos relacionados aos temas desse processo para entender como eles poderiam relacionar-se. Além disso, como a intenção desse estudo foi verificar a existência de alguma influência exercida pelos fatores de riscos sobre a estratégia de internacionalização e objetivos estratégicos, alguns objetivos iniciais direcionaram o presente estudo.

Um dos objetivos foi identificar as dimensões mais relevantes da gestão de risco no processo de internacionalização. Por meio da literatura de Miller (1992), chegou-se a três dimensões: risco do ambiente, risco do setor e risco da empresa, todas relacionadas às hipóteses dessa pesquisa. Pela realização de testes, verificou-se que a dimensão mais relevante foi o risco empresas, por possuir o maior número de fatores de risco dessa dimensão que influencia na estratégia e objetivos estratégicos.

O próximo objetivo foi identificar os riscos aos quais uma organização exportadora brasileira possa estar submetida, na análise dos dados, verificou-se que os riscos mais proeminentes foram os relacionados aos riscos da empresa, sendo eles: riscos operacionais, de obrigações e meio ambiente, de investimento em P&D e riscos comportamentais relacionados aos funcionários. Esses riscos corroboram a literatura em que os riscos mais relevantes são os relacionados à empresa (DELOITTE, 2005; LAN, 2014; OLIVA, 2016).

Outros dois objetivos dessa pesquisa foi verificar a influência dos riscos na estratégia da empresa e objetivos estratégicos. Novamente, esse objetivo é comprovado pelas hipóteses atribuídas a essa pesquisa e comprova-se que os riscos de empresas são os que influenciam na estratégia da empresa. Além disso, por meio da literatura, pode-se verificar que os riscos estão relacionados tanto com estratégia de empresas (MCCARTHY; MINICHIELLO; CURRAN, 1975), como com a de internacionalização (HYMER, 1960; BUCKEY, CASSON, 1976b; JOHANSON, VAHLNE, 1977, 1990; MILLER, 1992). Com relação aos riscos relacionados aos objetivos estratégicos, pode-se verificar que está presente na literatura de internacionalização (KOTABE; HELSEN, 2010).

A explicação das relações foi verificada entre os construtos por meio dos resultados da modelagem de equações estruturais, o que possibilitou identificar as hipóteses que se mostraram significantes e não significantes (Figura 34).

Figura 34 – Resultado das hipóteses

Hipótese da Pesquisa	Resultado
H1: Existe uma influência positiva entre o risco do ambiente geral e a estratégia de internacionalização da empresa.	Não Confirmada
H2: Existe uma influência positiva entre o risco do setor e a estratégia de internacionalização da empresa.	Não Confirmada
H3: Existe uma influência positiva entre o risco organizacional e a estratégia de internacionalização da empresa.	Confirmada
H4: Existe uma influência positiva entre a estratégia de internacionalização e os objetivos estratégicos.	Confirmada

Fonte: elaborado pelo autor

A primeira hipótese procurava verificar se os riscos do ambiente geral influenciam na estratégia da empresa, e a segunda hipótese, se os riscos do setor influenciam na estratégia da empresa e, por conseguinte, afetariam o objetivo estratégico. Essas duas hipóteses não foram confirmadas pelos testes, pois não havia uma correlação forte entre elas e a estratégia. O risco do ambiente apresentou t de 0,293 e o risco setor 0,350, ambos possuem uma probabilidade de erro acima de 10% (α = 0,10) que seria o aceitável com o t de 1,65. As duas variáveis também, inicialmente, apresentaram problemas de confiabilidade do modelo, embora no teste de Cronbach, que foi desprezado e utilizado o teste de Cronbach composta, conforme a recomendação, elevando os valores para aceitável (HAIR JR. *et al.*, 2016). Das duas hipóteses não confirmadas, o construto risco foi o que apresentou pior desempenho em quase todos os critérios.

Outro fato que deve ter contribuído para a não correlação foi que, no modelo final, cada um desses construtos ficaram apenas com duas variáveis observáveis, ao passo que o mínimo aceitável seria três VO. Isso ocorreu devido ao ajuste do modelo, uma vez que, nos testes de validade convergente, somente o construto objetivos estratégicos estava com o valor acima do recomendado, 0,5. Para equalizar, fazer com que um conjunto de VO medisse os mesmos construtos, foi necessário retirar as variáveis observáveis que possuíam menor carga. Isso foi realizado até chegar ao modelo atual e acontece porque o modelo inteiro sofre influência das VO. Nesse caso,

retirando as variáveis com cargas mais baixas, ficaram duas variáveis para risco ambiente e risco do setor. Após o ajuste, o risco ambiente foi o que teve maior valor AVE, 0,756.

Com relação as duas hipóteses confirmadas, em todos os testes, foi a hipótese quatro que sempre apresentou melhor resultado, mas as duas se mantiveram consistentes nos testes após o ajuste do modelo. Seguem as variáveis que permaneceram no modelo relacionado às hipóteses confirmadas (Figura 35).

Figura 35 – Variáveis confirmadas pelo modelo

Risco Empresa
Re1 – Risco operacionais (greve, segurança de funcionários, escassez de matéria-prima, mudanças no padrão de qualidade, restrições de peças para reposição, falha de máquinas e outros fatores de produção).
Re 2 – Risco sobre obrigações e meio ambiente (padronização do produto, normatização, sustentabilidade ambiental).
Re3 – Risco de investimento em P&D (incerteza nos resultados de um produto novo ou modificado).
Re5 – Riscos comportamentais (gerência, funcionários ou representante com interesses divergentes, outro-interesse).
Estratégia Internacionalização
Ei2 – Acesso a informações
Ei5 – Importância dos clientes
Ei6 – Importância dos concorrentes
Ei8 – Posicionamento do produto no mercado externo
Objetivos Estratégicos
Oe1 – Aumentar *market share*
OE2 – Aumentar a conscientização do produto
Oe3 – Aumentar sua posição estratégica no mercado global
Oe4 – Ser competitiva no mercado externo

Fonte: elaborado pelo autor.

Com relação ao construto risco da empresa, foi o que menos sofreu baixa em relação às variáveis, somente foi retirada a variável risco de crédito, que está relacionada à inadimplência e capital de giro. Essa variável foi a de maior importância pelos respondentes, mas, no modelo, ela exercia menor influência em relação as

outras, nas VL. Essa hipótese possui uma relação mais fraca t = 4,2929 em relação à estratégia de internacionalização, do que a hipótese quatro t = 4,9197.

Uma observação sobre a variável Re2, embora ela esteja com a carga fatorial 0,683, a recomendação é que se retirem as cargas abaixo de 0,70. Ela foi mantida porque com a retirada dessa variável acabou afetando a VL estratégia no teste de confiabilidade do modelo. Como essa variável está com o valor muito próximo de 0,7, e é sabido que as variáveis influenciam também em todo o modelo, foi o que aconteceu com a retirada dessa VO. É recomendável que, para o ajuste do modelo, se inicie com as cargas mais baixas, retirando aos poucos e ir testando o modelo, como foi feito nessa pesquisa.

Embora duas hipóteses relacionadas ao risco não tenham sido confirmadas, foi possível verificar que o empresário ou gestor tem a preocupação com alguns riscos, em razão da confirmação da influência desses riscos na estratégia de internacionalização. Também é possível supor que o motivo de as hipóteses não terem sido confirmadas é pelo fato de essas empresas serem exportadoras e, como tal, não possuem grandes ativos no exterior corroborando a literatura sobre a teoria comportamental de internacionalização, em que as empresas inicialmente começam com um processo de internacionalização sem muito compromisso, como a exportação, e, à medida que forem adquirindo experiência, vão aumentando seu compromisso com o país hospedeiro (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975); (BILKEY, 1978), portanto se preocupam mais com os riscos internos relacionados à empresa do que ao ambiente externo e o setor. Entretanto, nas hipóteses confirmadas, há indicação comprovada da importância dos riscos empresa, relacionado à decisão estratégica antes de ir para fora do país e, de acordo com a literatura, as empresas analisam os riscos relacionados a fatores da empresa antes de entrar mercado externo (MILLER, 1992; GRAY, 1997; CAVUSGIL, et al., 2010; KOTABE, HELSEN, 2010).

Mais um ponto a esclarecer para corroborar a pesquisa é o fato de a permanência das VO do construto objetivo estratégico serem características muito ligadas às decisões de estratégia, que foram: *market share*, conscientização do produto, posicionamento estratégico e competitivo no mercado. Isso já demonstra uma forte relação com a estratégia (KOTABE; HELSEN, 2010; PORTER, 1989, 1996a; WRIGHT, P.; KROLL; PARNELL, 2011). Com isso, analisando as duas hipóteses, é possível confirmar que os riscos relacionados às operações que afetam

a empresa, como custo de P&D, produtos e ações corretamente sustentável quanto ao meio ambiente, greve ou parada de equipamentos e a competência e seriedade do gestor, têm um impacto na decisão estratégica relacionada ao que o cliente deseja, quem são os concorrentes e suas forças, o produto correto para o cliente e a busca de informação. E, consequentemente, essas decisões afetarão os objetivos que estão relacionados à estratégia e, por conseguinte, aos riscos.

5.1 CONTRIBUIÇÕES À TEORIA

Essa pesquisa é relevante porque o risco na internacionalização é um assunto que vem sendo estudado por alguns autores, mas, na maioria das vezes, com foco envolvendo riscos relacionados à área financeira. Contudo, recentemente, na literatura, surgiram trabalhos na área de internacionalização, em que o fator risco são o governo e suas políticas (MILLER; WALLER, 2003). Não foram localizadas pesquisas relacionadas ao risco estratégico na internacionalização de empresas. Miller (1992) foi um dos autores que tratou o risco não somente financeiro, mas analisou o ambiente externo e interno da empresa, bem como propôs alguns fatores de risco. Entretanto, ele não relaciona diretamente os riscos como parte integrante para o planejamento estratégico. Em vez disso, ele propõe uma estrutura que deve ser seguida para empresas entrarem no exterior. Miller não comenta quem na empresa deve se responsabilizar pela estrutura e como ela deve ser elaborada. Portanto, voltando ao objetivo da pesquisa, que é identificar a influência dos riscos na estratégia e objetivos estratégicos da empresa que pretende se internacionalizar, essa pesquisa contribui para a formação de uma nova teoria ou integrar a já existente em uma teoria estratégica no contexto de risco estratégico para a internacionalização de empresas.

Outra contribuição é a utilização da modelagem de equações estruturais via *partial least squares* para a análise do processo de internacionalização, sob diferentes perspectivas de riscos. Além disso, não foi encontrada, na literatura, a utilização da técnica de modelagem de equações estruturais no modelo adotado, por meio da qual se verifica a influência dos riscos na estratégia e, por conseguinte, nos objetivos estratégicos, tampouco a utilização da estrutura do questionário risco na internacionalização de Miller. A escolha dessa técnica e a formatação dos construtos

desta pesquisa possibilitaram a observação de múltiplas relações de dependência e interdependência entre os construtos.

5.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Primeiramente, foram identificados os riscos que estão presentes na internacionalização de empresas, especificamente na exportação, que servirá de consulta para as empresas que estão iniciando seu processo de exportação, mas não têm vasto conhecimento dos riscos que podem correr. Segundo, evidencia-se a importância de um planejamento estratégico e objetivos estratégicos, uma vez que, neste papel de planejamento estratégico, deve-se dar devida atenção aos riscos associados, assim uma empresa pode, com antecedência, tentar prever ou posteriormente mitigar os possíveis riscos. Quarta contribuição, os gestores terão uma base de grau de influência de cada risco no processo de internacionalização. Embora os riscos tenham graus diferentes de empresa para empresa, é possível ter como base de consulta essa pesquisa em razão do número de empresas entrevistadas e a técnica utilizada na análise. E, por fim, implicitamente demonstra uma necessidade de controle dos riscos pela empresa. Dessa forma, essa pesquisa pode ser usada como um guia para os gestores tomarem conhecimento sobre os riscos e suporte para iniciarem suas providências de gestão de riscos.

5.3 PROPOSIÇÃO DE UM MODELO SISTÊMICO DE RISCO

Como já visto na análise de resultados, esta pesquisa propõe um modelo sistêmico de risco para a internacionalização de empresas. O modelo pode ser verificado através da Figura 33 p.127, onde mostra que, no objetivo estratégico da empresa há uma relação com a estratégia da empresa. Este fato corrobora com a teoria sobre estratégia, onde se faz necessário ter um planejamento estratégico antes de desenvolver os objetivos, aliais, é do planejamento que sairão os objetivos. Além disso, no modelo apresenta a influência dos riscos sobre a estratégia e nos objetivos estratégicos. Os riscos citados na Figura 32 podem servir de base como parâmetro inicial de um planejamento estratégico.

5.4 LIMITAÇÕES DESTA PESQUISA

O objetivo inicial do autor era que essa pesquisa fosse realizada com empresas multinacionais brasileiras de grande porte, mas, em razão da dificuldade de acesso e da quantidade reduzida de empresas multinacionais brasileiras, optou-se por empresas de exportação. A escolha por empresas exportadora além do explicado acima, foi devido a pesquisas na literatura que continham semelhanças no tratamento de dados adotado nessa pesquisa. Inicialmente, no pré-teste optou-se por utilizar um questionário encaminhado via *e-mail.* Logo mostrou-se inviável na obtenção das respostas, e por esse motivo os dados foram levantados por telefone, que, de certa forma, propiciou limitação na participação de maior número de respondentes devido ao alto custo.

O tratamento de dados dessa pesquisa, modelagem de equações estruturais, requer um número mínimo de respondente. Embora o número de respondente tenha ficado um pouco acima da recomendação mínima verificada pelo *software,* 77 respostas, foram obtidas 84 respostas. Reconhece-se que o ideal seria trabalhar com um número maior para se ter uma maior margem de garantia. Isso pode ter contribuído para a não confirmação de duas hipóteses. Outro fato que também possivelmente contribuiu para a não confirmação de duas hipóteses foi a utilização do questionário no tocante a risco baseado na literatura (MILLER, 1992), para compor as variáveis risco com seus fatores. Essa estrutura já havia sido testada com outros métodos que não eram modelagem de equações estruturais. A SEM requer uma exigência maior de variáveis observáveis em relação ao construto com variáveis latentes, porém, como foi validado o questionário de Miller, optou-se por não modificá-lo.

5.5 FUTURAS PESQUISAS

Esta pesquisa abre vários caminhos para desenvolver e dar continuidade a novas pesquisas, tanto em aspectos metodológicos como para novas implicações gerenciais. Algumas sugestões para verificar a comprovação dos resultados são: replicar essa pesquisa, com um número maior de respondentes, replicá-la com uma população-alvo de outra região brasileira, ou utilizar uma população acima de dez milhões de dólares de faturamento com a exportação. Outra sugestão é que se

reestruture o questionário proposto por Miller. Outro estudo considerado importante seria a replicação dessa pesquisa com empresas multinacionais, por ter ativos e recursos fora do país sede, acredita-se que os resultados possam ser diferentes e mais correlacionados com a estratégia e objetivos. Além disso, recomenda-se que se faça uma pesquisa visando ao resultado, ou seja, seu desempenho. Por fim, esse estudo tem uma estrutura de modelagem de equações estruturais baseada em variância com o uso do SmartPLs, que poderá servir para vários estudos, além do proposto por nessa pesquisa.

5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve o propósito de identificar quais os riscos envolvidos na internacionalização de empresas exportadoras brasileiras e o quanto cada um deles influencia na estratégia e nos objetivos estratégicos de internacionalização de empresas exportadoras brasileiras. Além disso, a pesquisa propõe um modelo para ajudar os gestores que estão iniciando ou já estão no processo de internacionalização com exportações.

REFERÊNCIAS

AABY, N.-E.; SLATER, S. F. Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. *International Marketing Review*, v. 6, n. 4, 1989.

ACKOFF, R. L. The systems revolution. *Long Range Planning*, v. 6, n 7, p 2-10, 1974.

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, v. 30, n. 1, p. 63–92, 2000.

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.*The strategy process, concepts, contexts, cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.

ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ANSOFF, H. I. *Strategic Management*. London: Macmillan, 1979.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. *Implanting strategic management*. New Jersey: Prentice Hall, 1990.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 31000:* gestão de riscos – Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro: 2009

BAIN, J. S. *Barriers to new competition:* their character and consequences in manufacturing industries. Cambridge: Harvard University Press, 1956.

BAIRD, I.; THOMAS, H. Toward a contingency model of strategic risk taking. *The Academy of Management Review*, v. 10, n. 2, p. 230–243, 1985.

BARNARD, C. I. *The functions of the executive*. Boston: Harvard University Press, 1968.

BARNEY, J. B. Firm resouces and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage : A ten– year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, v. 27, n. 1, p. 643–650, 2001.

BAUMANN, R.; CANUTO, O.; GONÇALVES, R. *Economia internacional: teoria e experiência brasileira*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BAUMGARTNER, H.; HOMBURG, C. Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, v. 13, n. 2, p. 139–161, abr. 1996.

BEASLEY, M. S.; BRANSON, B. C.; HANCOCK, B. V. Developing key risk indicators to strengthen enterprise risk management. *ERM Initiative at North Carolina State University and the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission***,** Raleigh, NC, 2010.

BECKER, J. M.; KLEIN, K.; WETZELS, M. Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: guidelines for using reflective-formative type models. *Long Range Planning*, v. 45, n. 5–6, p. 359–394, out. 2012.

BILKEY, J. An attemped integration of the literature of firms on the export behavior. *Journal of International Business Studies*, v. 9, n. 1, p. 33–46, 1978.

BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research. *International Studies of Management & Organization*, v. 30, n. 1, p. 6–25, 2016.

BOAVENTURA, J. M. G.; FISCHMANN, A. A. Estudo dos conceitos sobre o conteúdo da estratégia: uma ilustração no campo da tecnologia da informação. São Paulo. Anais… São Paulo:FEA USP, 2003.

BOWEN, N. K.; GUO, S. *Structural equation modeling*. New York: Oxford University Press, 2011.

BRACKER, J. The historical development of the strategic management comcept. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 2, p. 219–224, 1980.

BRITO, V. F.; OLIVA, F. L. Razões e estratégias de internacionalização da construtora Odebrecht. *Revista de Administração FACES*, v. 8, n. 3, p. 13–27, 2009.

BROUTHERS, K. D.; HENNART, J.-F. Boundaries of the Firm: Insights From International Entry Mode Research. *Journal of Management*, v. 33, n. 3, p. 395–425, 2007.

BUCKLEY, P. J. Problems and developments in the core theory of international business. *Journal of International Business Studies*, v. 21, n. 4, p. 657–665, 1990.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. A long-run theory of the multinational enterprise. In: BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan, 1976a.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*, v. 29, n. 3, p. 539–561, 1998.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. A theory of international operations. In: BUCKLEY, P. J.; GHAURI, P. N.*The internationalization of the firm*. 2. ed. London: Thomson Business Press, 1999.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. Economics as an imperialist social science. *Human Relations*, v. 46, n. 9, p. 1035, 1993.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan, 1976b.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 9, p. 1563–1580, 2009.

BUENO, Y. M.; AGUIAR, D. R. D. Determinantes do grau de envolvimento na atividade exportadora e suas implicações nas exportações brasileiras de carne de frango. *Gestão & Produção*, v. 11, n. 2, p. 211–220, 2004.

CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS, A.; MORTANGES, C. P. A measure of export market orientation: scale development and cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies*, v. 30, n. 4, p. 689–707, 1999.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 10, n. 1, 2003.

CANNON, J. T. *Business strategy and policy*. New York: Harcourt, Brace & World, 1968.

CANTWELL, J. A survey of theories of international production. In: PITELIS, C. N.; SUGDEN, R. *The nature of the transnational firm*. London: Routledge, 1991.

CAVES, R. E. International Corporations: the industrial economics of foreign investment. *Economica, New Series*, v. 38, n. 149, p. 1–27, 1971.

CAVES, R. E.; FRANKEL, J. A.; JONES, R. W. *Economia internacional: comércio e transações*. São Paulo:Saraiva, 2001.

CAVUSGIL, S. T.; BILKEY, W. J.; TESAR, G. A note on the export behavior of firms: exporter profiles. *Journal of International Business Studies*, v. 10, n. 1, p. 91–104, 1979.

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

CAVUSGIL, S. T.; NEVIN, J. R. Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 1, p. 114, 1981.

CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S. Marketing strategy–performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 1–21, 1994.

CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Boston: MIT Press, 1990.

CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A . *Modern methods for business research*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. p. 448.

CHOI, Y.; YE, X.; ZHAO, L.; LUO, A. C. Optimizing enterprise risk management: a literature review and critical analysis of the work of Wu and Olson. *Annals of Operations Research*, v. 237, n. 1, p. 281–300, 2015.

CHRISTENSEN, C. ROLAND ANDREWS, K. R.; BOWER, J. L.; LEARNED, E. P. *Business policy: text and cases*. 4 ed. Homewood, III: R.D. Irwin, 1978.

CHRISTENSEN, C. H.; DA ROCHA, A.; GERTNER, R. K. An empirical investigation of factors influencing exporting success of brasilian firms. *Journal of International Business Studies*, v. 18, n. 3, p. 61–77, 1987.

CNI, (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA). *Catálogo de exportadores brasileiros*. Disponível em: <www.brazil4export.com>. Acesso em: 30 set. 2016.

COASE, R. The nature of the firm. *Economica*, v. 4, n. 16, p. 386–405, 1937.

COHEN, J. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1988.

COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E. J. The impact of export strategy on export sales performance. *Journal of International Business Studies*, v. 16, n. 1, p. 37–55, 1985.

COSO. *Enterprise risk management* — integrated framework. [S.l.]: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004.

COSO. *Strengthening enterprise risk management for strategic advantage*. [S.l.]: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2009.

COSO. *Internal control* – integrated framework. . [S.l.]: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013.

COSTA, F. J. *Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

DELOITTE. Destruidores de valor. *Mundo Corporativo*, v. 10, p. 7–9, 2005.

DIAMANTOPOULOS, A.; CADOGAN, J. W. Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach. *Journal of Strategic Marketing*, v. 4, n. 1, p. 23–52, 1996.

DIAMANTOPOULOS, A.; INGLIS, K. Identifying differences between high-and low-involvement exporters. *International Marketing Review*, v. 5, n. 2, p. 52–60, 1988.

DRUCKER, P. F. *The practice of management*. New York: Harper & Row, 1954.

DUNNING, J. H. Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, v. 41, n. 4, p. 269–296, 1979.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, v. 9, n. 2, p. 163–190, abr. 2000.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*, v. 19, n. 1, p. 1–31, 1988.

DUNNING, J. H. The ecletical paradigm of international production: a personal perspective. In: PITELIS, C.; SUGDEN, R. *The nature of the transnational firm*. London: Routledge, 1991. p. 117–136.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, v. 11, n. 1, p. 9–31, mar. 1980.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. *Multinational enterprises and the global economy*. 2. ed. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited, 2008.

DUNNING, J. H.; VAN HOESEL, R.; NARULA, R. Explaining the “new”wave of outward FDI from developing countries: the case of Taiwan and Korea. *Research Memoranda*, v. 9, p. 1–25, 1996.

ERIKSSON, K. *et al.* Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, v. 28, n. 2, p. 337–360, 1997.

EVERED, R. So what is strategy? *long range planning*, v. 16, n. 3, p. 57–72, 1983.

FAHEY, L. *The strategic planning management eader*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989.

FAULKNER, D.; CAMPBELL, A. *The Oxford handbook of strategy: a strategy overview and competitive strategy*. New York: Oxford University Press, 2006.

FERREIRA, A. B. H. *Novo dicionário eletrônico aurélio versão 5.0*. 3. ed. Curitiba: Editora Positivo, 2004.

FINA, E.; RUGMAN, A. M. A test of internalization theory and internationalization theory: The Upjohn Company. *MIR: Management International Review*, v. 36, n. 3, p. 199–213, 1996.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. *Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

FLORIANI, D. E. *O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira*. 2010. 307 f. Tese (Doutorado em Administração). Facudade de Economia e Administração – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 1, p. 39–50, 1981.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, v. 35, n. 3, p. 105–112, 2000.

FUJITA, M. Small and medium-sized transnational corporations: Salient features. *Small Business Economics*, v. 7, n. 4, p. 251–271, ago. 1995.

GARRIDO, I. L. *Orientação para o mercado externo: o refinamento de uma escala de mensuração*. *Revista de Administração de Empresas*, v. 47, n. 1, p. 1-15, 2007.

GARSON, G. D. *Partial least square: regression and path modeling*. Asheboro: Statistical Publishing ssociates, 2012.

GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GHOSHAL, S. Global strategy: an organizing framework. *Strategic Management Journal*, v. 8, n. 5, p. 425–440, 1987.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

GLUECK, W. F. *Business policy: Strategy formation and management action*. New York: McGraw-Hill, 1976.

GÖKMEN, A. A theoretical study on the concept of risk in enterprises, dynamics of risk in international business, investing in turkey & evaluation of macro risks abstract. *Ege Academic Review*, v. 14, n. 2, p. 175–187, 2014.

GORDON, L. A.; LOEB, M. P.; TSENG, C.-Y. Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, v. 28, n. 4, p. 301–327, jul. 2009.

GRANT, R. M. *Contemporary strategy analysis*. 7. ed. West Sussex: John Wiley & Sons, 2010.

GRAY, B. J. Profiling Managers to Improve Export Promotion Targeting. *Journal of International Business Studies*, v. 28, n. 2, p. 387–420, 1997.

HAIR JR., J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 19, n. 2, p. 139–152, 2011.

HAIR JR., J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE C. M.; SARSTEDT, M. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. 2. ed. Los Angeles: SAGE Publications, Inc, 2016.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B. J.; MONEY, A. H.; AMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. Partial least squares structural equation modeling: rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, v. 46, n. 1–2, p. 1–12, 2013.

HAMBRICK, D. C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy ot Management Review*, v. 5, n. 4, p. 567–575, 1980.

HAMPTON, J. J. *Fundamentals of enterprise risk management: how top companies assess risk, manage exposure, and seize opportunity*. 2. ed. New York: AMACOM a division of American Management Association, 2015.

HARTUNG, D. S. *Negócios internacionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

HARZING, A.-W. Acquisitions versus greenfield investments: international strategy and management of entry modes. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 3, p. 211–227, 2002.

HAUSMANN, R.; HIDALGO, C. The building blocks of economic complexity. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, vol. 106(26), p. 10570–10575, 2009.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. 2. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996.

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

HENDERSON, B. D. The origin of strategy. *Harvard Business Review*, v. 67, n. 6, p. 139–143, 1989.

HENISZ, W. J.; ZELNER, B. A. The hidden risks in emerging markets. *Harvard Business Review*, v. April, p. 1–8, 2010.

HENNART, J.-F. Theories of the multinational enterprise. In: RUGMAN, A. M.; BREWER, T. L. *The Oxford handbook of international business*. New York: Oxford University Press, 2001. p. 127–149.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. In: SINKOVICS, R. R.; GHAURI, P. N. *New challenges to international marketing*. Howard House: Emerald Group Publishing

Limited, 2009. v. 20. p. 227–319.

HIRSCH, S. The United States electronics industry in international trade. *National Institute Economic Review*, v. 34, p. 92–97, 1965.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica competitividade e globalização.* 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOFSTEDE, G. The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, v. 14, n. 2, p. 75–89, 1983.

HOLLENSTEIN, H. Determinants of international activities: are SMEs different? *Small Business Economics*, v. 24, n. 5, p. 431–450, jun. 2005.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; WAN, W. P.; YIU, D. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, v. 25, 1999.

HOYT, R. E.; LIEBENBERG, A. P. The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, v. 78, n. 4, p. 795–822, 11 dez. 2011.

HULLAND, J. Use of partial least squares (PLS) in strategic management Research : a Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 2, p. 195–204, 1999.

HYMER, S. H. *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*. 1960. 1-198 f. 1960.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management & Organization*, v. 17, n. 1, p. 34–48, 1987.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, p. 83–101, 2003.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, v. 46, n. 2, p. 165–178, 2006.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23–32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11–24, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 9, p. 1411–1431, 21 maio 2009.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: for swedish cases. *Journal of Management Studies*, v. 12, n. 3, p. 305–323, out. 1975.

JORESKOG, K. G. A General method for analysis of covariance structures. *Biometrika*, v. 57, n. 2, p. 239, ago. 1970.

JORION, P. *Value at risk: the new benchmark for managing financial risk*. New York: McGraw-Hill, 2007.

KARLSEN, A. B.; DAHL, K. E. *Risk in the internationalization process of norwegian SMEs*. 2012. Master Thesis. Department of Industrial Economics and Technology Management – Norweegian University of Science and Technology, Norwegian, 2012.

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

KNICKERBOCKER, F. T. Oligopolistic reaction and multinational enterprise. *Harvard University Press*, v. 15, n. 2, p. 7–9, 1973.

KNIGHT, F. H. *Risk, uncertainty and profit*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1921.

KOGUT, B. Joint ventures and the option to expand and acquire. *Management Science*, v. 37, n. 1, p. 19–33, 1991.

KOTABE, M.; HELSEN, K. *Global marketing management*. 5. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 2010.

KRUGMAN, P. R.; OBSTFELD, M. *Economia internacional. teoria e política*. São Paulo: Makron, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAM, J. *Enterprise risk management: from incentives to controls*. 2. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 2014.

LEARNED, E.; CHRISTENSEN, R.; ANDREWS, K.; GUTH, W. *Business policy*: Text and cases. Homewood/Illinois: Irwin, 1969.

LIESCH, P. W.; WELCH, L. S.; BUCKLEY, P. J. Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies. *Management International Review*, v. 51, n. 6, p. 851–873, 4 nov. 2011.

LIM, J.-S.; SHARKEY, T. W; KIM, K. I. Competitive environmental scanning and export involvement: an initial inquiry. *International Marketing Review*, v. 13, n. 1, p. 65–68, 1996.

LIVESEY, F.; CYERT, R. M.; MARCH, J. G. A Behavioral theory of the firm. *The*

Economic Journal. 2. ed. Englewood Cliffs: [s.n.], 1964. v. 74. p. 200.

LOASBY, B. J. Hypothesis and paradigm in the theory of the firm. *Source: The Economic Journal*, v. 81, n. 324, p. 863–885, 1971.

LOUTER, P. J.; OUWERKERK, C.; BAKKER, B. A. An inquiry into successful exporting. *European Journal of Marketing*, v. 25, n. 6, p. 7–23, 1991.

LUNDAN, S. M.; HAGEDOORN, J. Alliances, acquisitions and multinational advantage. *International Journal of the Economics of Business*, v. 8, n. 2, p. 229–242, jul. 2001.

MADEIRA, A. B.; SILVEIRA, J. A. G. *Internacionalização de empresas: teorias e aplicações*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013.

MAGEE, S. P. Multinational corporations, the industry technology cycle and development. In: DUNNING, J. H. *The theory of transnational corporations*. London: Routledge, 1993. p. 89–113.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J. J.; RAPOSO, M. L. Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students? *E+M Ekonomie a Management*, n. 1, p. 43–61, 2014.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MAQUIAVEL, N. *O príncipe: e escritos políticos*. São Paulo: Folha de São Paulo, 2010.

MARIOTTO, F. L. *Estratégia internacional da empresa*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MARÔCO, J. *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. 2. ed. Pêro Pinheiro: Report, 2014.

MAZZARO, L. G.; OLIVA, F. L.; GRISI, C. C. H.; DROUVOT, H.; CRISPIM, S.; GASPAR, M. S. A competitividade nos clusters da indústria de borracha do sudeste asiático. *Revista de Ciências da Administração*, v. 11, n. 23, p. 65–86, 2009.

MCCARTHY, D. J.; MINICHIELLO, R. J.; CURRAN, J. R. *business policy and strategy: concepts and readings*. Homewood/Illinois: Richard D. Irwin, 1975.

MCNICHOLS, T. J. *Policy making and executive action*. New York: McGraw-Hill, 1977.

MCSHANE, M. K.; NAIR, A.; RUSTAMBEKOV, E. Does enterprise risk management increase firm value? *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, v. 26, n. 4, p. 641–658, 1 out. 2011.

MEULBROEK, L. K. *Integrated risk management for the firm: a senior manager's*

guide. *Harvard Business School*. [S.l: s.n.], 2002.

MEYER, K. E.; THAIJONGRAK, O. The dynamics of emerging economy MNEs: how the internationalization process model can guide future research. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 30, n. 4, p. 1125–1153, 2013.

MICHEL, K. Design of an intrafirm management development programme for strategic managers. In: ANSOFF, H.; DECLERCK, R.; HAYES, R. *From strategic plann ing to strategic management.* London: John Wiley & Sons, 1976. p. 152–171.

MILLER, K. D. A framework for integrated risk management in international business. *Journal of International Business Studies*, v. 23, n. 2, p. 311–331, 1992.

MILLER, K. D. Industry and country effects on managers' perceptions of environmental uncertainties. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 4, p. 693–714, 1993.

MILLER, K. D. Risk and rationality in entrepreneurial processes. *Strategic Entrepreneurship Journal*, v. 1, n. 1, p. 57–74, 2007.

MILLER, K. D.; BROMILEY, P. Strategic risk and corporate performance: an analysis of alternative risk measures. *The Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 756, 1990.

MILLER, K. D.; WALLER, H. G. scenarios, real options and integrated risk management. *Long Range Planning*, v. 36, n. 1, p. 93–107, fev. 2003.

MINTZBERG, H. *The science of strategy-making*. *Industrial Management Review*. v. 8, n. 2, p. 71, 1967.

MINTZBERG, H. *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, n. 2, p. 160–197, 1985.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process: concepts, contexts, cases*. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.

MOLLER, R. R. *COSO enterprise risk managemen*. 2. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 2014.

MONAHAN, G. *Enterprise risk management: a methodology for achieving strategic objectives*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 2008.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MULLNER, J. From uncertainty to risk: a risk management framework for market entry. *Journal of World Business*, v. 51, n. 5, p. 800–814, 2016.

NEWMAN, W. H.; LOGAN, J. P. *Strategy, policy, and central management*. Cincinatti: South-western Pub. Co., 1971.

OEC. *Observatory of Economic Complexity*. [S.l: s.n.], 2017. Disponível em: <http://atlas.media.mit.edu/pt/profile/country/bra/>.

OLIVA, F. L. A maturity model for enterprise risk management. *International Journal of Production Economics*, v. 173, p. 66–79, 2016.

OLIVA, F. L.; SOBRAL, M. C.; DAMASCENO, F.; TEIXERA, H. J.; GRISI, C. C. H.; FISCHMANN, A. A.; SANTOS, S. A. Risks and strategies in a brazilian innovation: flexfuel technology. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 25, n. 6, p. 916–930, 2013.

OLIVEIRA JR., M. M.; BOEHE, D. M.; BORINI, F. M. *Estratégia e inovação em corporações multinacionais a transformação das subsidiárias brasileiras*. São Paulo: Saraiva, 2009.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, v. 25, n. 1, p. 45–64, 1994.

OVIATT, B. M.; SHRADER, R. C.; MCDOUGALL, P. P. The internationationalization of new ventures: a risk management model. In: HITT, M. A.; CHENG, J. L. C. *Theories of the multinational enterprises: diversity, complexity and relevance*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2004. p. 165–185.

PAINE, F. T.; NAUMES, W. *Strategy & policy formation: an integrative approach*. Philadelphia: Saunders, 1974.

PELHAM, A. M. Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of Business research*, v. 45, p. 33–46, 1999.

PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. *O desafio das exportações*. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7 ed. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996a.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*, 1996b.

PURDY, G. ISO 31000:2009: Setting a new standard for risk management. *Risk Analysis*, v. 30, n. 6, p. 881–886, jun. 2010.

RIBEIRO, F. C. F. *Born globals brasileiras: estudo da internacionalização de empresas de base tecnológica*. 2012. Tese (Doutorado em Administração). Facudade de Economia e Administração – USP, São Paulo, 2012.

RIGDON, E. E. Rethinking partial least squares path modeling: in praise of simple methods. *Long Range Planning*, v. 45, n. 5–6, p. 341–358, out. 2012.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. DE S. Modelagem de equações estruturais com utilização do smartpls. *Remark – Revista Brasileira de Marketing*, v. 13, p. 54–71, 2014.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégia de entrada e de operação em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. *Gestão internacional*. São Paulo: Saraiva, 2006. .

RODRIGUES, P. C. T. *Determinantes da estratégia e do canal de distribuição internacional e seu impacto sobre a performance de exportação :* caso das pequenas e médias empresas brasileiras de Estado do Ceará. 2010. Tese (Doutorado em Gestão de Empresas) - Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2010.

ROOT, F. R. Designing entry strategies for international markets. In: ROOT, F. R. *Entry strategies for international markets: revised and expanded*. São Francisco: Jossey-Bass, 1998a. .

ROOT, F. R. *Entry Strategies For International Markets: Revised and Expanded*. São Francisco: Jossey-Bass, 1998b.

ROVAI, R. L. *Modelo estruturado para gestão de riscos em projetos: estudo de múltiplos casos*. 2005. 375 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

RUGMAN, A. M. *Inside the multinationals: the economics of internal markets*. London: Croom Helm, 1981.

RUGMAN, A. M. Multinational and global competitive strategy. *International Studies of Management & Organization*, v. 15, n. 2, p. 8–18, 1985.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: FOSS, N. J. *Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective*. Ney York: Oxford University Press, 1997. p. 131–145.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. DEL P. B. *Metodologia de Pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso Editora, 2013.

SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M.; HENSELER, J.; HAIR, J. F. On the Emancipation of PLS-SEM: A Commentary on Rigdon (2012). *Long Range Planning*, v. 47, p. 154–160, 2014a.

SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M.; SMITH, D.; RUSSELL, R.; HAIR, J. F. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): a useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, v. 5, n. 1, p. 105–115, mar. 2014b.

SARSTEDT, M.; WILCZYNSKI, P.; MELEWAR, T. . C. Measuring reputation in global markets: A comparison of reputation measures' convergent and criterion validities. *Journal of World Business*, v. 48, p. 329–339, 2013.

SCHENDEL, D. E.; HATTEN, K. J. BUSINESS POLICY OR STRATEGIC MANAGEMENT: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings*, n. 1, p. 99–102, 1 ago. 1972.

SCHENDEL, D.; HOFER, C. W. *Strategic management: a new view of business policy and planning*. Boston: Little, Brown, 1979.

SECURATO, J. R. *Decisões financeiras em condições de risco*. São Paulo: Editora Saint Paul, 2007.

SHRADER, R. C.; OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: lesson for the accelerated internationalization of the 21st century. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 6, p. 1227–1247, 2000.

SILVA, J. R.; FRANCO, M.; MAGRINHO, A. Empirical investigation of the effects of industry type and firm size on export barriers. *Journal of Business Economics and Management*, v. 17, n. 6, p. 1052–1065, 2016.

SMITHSON, C.; SIMKINS, B. J. Does risk management add value? A survey of the evidence. *Journal of Applied Corporate Finance*, v. 17, n. 3, 2005.

SOLTANIZADEH, S. *et al.* Enterprise Risk Management Practices among Malaysian Firms. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, v. 164, p. 332–337, 2014.

SOUZA, J. S. *Modelo para identificação e gerenciamento do grau de risco de empresas – MIGGRI*. 2011. 2011.

SPEARMAN, C. General intelligence, objectively determined and measured. *The American Journal of Psychology*, 1904.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. *Management Policy and Strategy : Text, Readings, and Cases*. New York: Macmillan, 1977.

SUBRAMANIAM, N.; COLLIER, P. PHANG, M.; BURKE, G. The effects of perceived

business uncertainty, external consultants and risk management on organisational outcomes. *Journal of Accounting & Organizational Change*, v. 7, n. 2, p. 132–157, 2011.

SULLIVAN, D. *Measuring the degree of internationalization of a firm*. *Journal of International Business Studies*. [S.l: s.n.]. , 1994

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

TEECE, D. J. Reflections on the Hymer thesis and the multinational enterprise. *International Business Review*, v. 15, n. 2 SPEC. ISS., p. 124–139, 2006.

TEECE, D. J. The Multinational Enterprise: Market Failure and Market Power. In: DUNNING, J. H. (Org.). *The Theory of Transnational Corporations*. London: Routledge, 1993. .

TENENHAUS, M.; VINZI, V. E.; CHATELIN, Y. M.; LAURO, C. PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, v. 48, n. 1, p. 159–205, 2005.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13. ed. Boston: McGraw-Hill, 2004.

TZU, S. *A atre da guerra: os trezes capítulos originais, adaptação e tradução de Nikko Bushidô*. São Paulo: Jardins dos Livros, 2007.

UYTERHOEVEN, H.; ACKERMAN, R.; ROSENBLUM, J. W. *Strategy and organization: Text and cases in general management*. Homewood/Illinois: McGraw-Hill/Irwin, 1973.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, v. 80, n. 2, p. 190–207, 1966.

VERNON, R. *Storm over the multinationals*. Cambridge: Harvard University Press, 1977.

VERNON, R. The product cycle hypothesis in a new international environment. v. 41, n. 4, p. 255–267, 1979.

VIERA, V. A. *Escalas em marketing: métricas de respostas do consumidor e de desempenho emprsarial*. São Paulo: Atlas, 2011.

VON CLAUSEWITZ, C. *On war*. Alexandria: Library of Alexandria, 1956.

VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. T*heory of games and economic behaviour*. 2. ed. Princeton: Princeton University Press, 1947.

WARD, D.; RIVANA, E. An overview of strategy development models and the Ward-Rivani model. *Economics working papers*, p. 1–24, 2005.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management*

Journal, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.

WERTS, C. E.; JORESKOG, K. G.; LINN, R. L. Identification and Estimation in Path Analysis with Unmeasured Variables. *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, p. 1469–1484, 1973.

WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press, 1975.

WOOSTER, R. B.; BLANCO, L.; SAWYER, W. C. Equity commitment under uncertainty: A hierarchical model of real option entry mode choices. *International Business Review*, v. 25, n. 1, p. 382–394, 2015.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2011.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. A. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 4. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

WRIGHT, S. Correlation and causation. *Journal of agricultural research*, v. XX, n. 7, p. 557–585, 1921.

WRIGHT, S. The method of path coefficients. *The Annals of Mathematical Statistics*, v. 5, n. 3, p. 161–215, 1934.

ANEXO A – Site de empresas exportadoras brasileiras

APÊNDICE A – Relação de empresas participante

Nome_Empresa
Alimentícios Orlandia S.A. Com. e Indústria
Abbott Laboratórios do Brasil Ltda.
Antonio Ruette Agroindustrial Ltda
ATAFORMA INDUSTRIA DE ARTEFATOS DE METAIS LTDA
AUNDE BRASIL S.A.
Avibras Industria Aeroespacial S/A
Bambozzi Soldas Ltda.
Bernardo Química S.A.
Bon-Mart Frigorifico LTDA
BRASIL AGRI COMMODITIES - IMPORTACAO E EXPORTACAO EIREL
Brasmetal Waelzholz S.A. Ind. e Com
BRAZIL AUTOPARTS COMERCIO EXTERIOR LTDA - EPP
Busa ICMA Ltda.
BuyerBR
C D Brasil Ltda.
Cainco Equipamentos para Panificação Ltda
Carci Ind. Com. Aparelhos Cirúrgicos e Ortopédicos Ltda
Checkpoint do Brasil
Coexpan Brasil Embalagens Ltda.
Cooperativa dos Plantadores de Cana da Zona de Guariba
Cristalia Químicos e Farmacêuticos Ltda.
Cyklop do Brasil Embalagens S.A.
Day Brasil S.A.
DENVER INDUSTRIA E COMERCIO DE PRODUTOS QUIMICOS LTDA
DINI TEXTIL INDUSTRIA E COMERCIO LTDA
Distribuidora de Carnes Vale do Mogi Importação e Exportação Ltda
DONALDSON DO BRASIL EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS LTDA
E Machine Comercial Ltda - EPP
Elfusa Geral de Eletrofusão Ltda
Equipelog Assessoria em Comercio Exterior Ltda
EUREKA IND E COM LTDA
FERRO ENAMEL DO BRASIL INDUSTRIA E COMERCIO LTDA
Fibracel Textil Ltda.
FORNECEDORA DE NAVIOS BANDEIRANTES LTDA
Garen Automação S/A
GASCAT INDUSTRIA E COMERCIO LTDA
Gates Brasil LTDA
Germiterra Produção Com. Exp. de Sementes Ltda.
GILBERSHOE COMERCIO, REPRESENTACOES, EXPORTACAO E IMPOR
GKN Sinter Metals Ltda.
GI&V Brasil Equipamentos Comercio e Serviços Ltda.
Gota Doce Agroindustrial Ltda.
Ind. Alimentícios Mavalério Ltda.
Indusparquet Ind. e Com. de Madeiras Ltda.
Indústrias Machina Zaccaria S.A.
Intelli - Ind. de Terminais Elétricos Ltda.
KEMPARTS QUIMICA LTDA.
Kienast & Kratschmer Ltda

Klin Infantis Ltda.
KRJ Ind. e Com. Ltda.
MADEZONIA MADEIRAS DA AMAZONIA LTDA
Mahle Metal Leve Miba Sinterizados Ltda
Marcelo Prezotto (L.A.P. Comércio de Sucatas)
Mcfil Tecnoligis de Filtragens Ltda
Melhoramentos de São Paulo - Arbor Ltda.
Mte Thomson Ind. Com. Ltda
Multivisão Ind. e Com. Ltda.
NAZCA COSMETICOS
Nippon Meat Packers do Brasil Exp. e Imp. Ltda.
Ober S.A. Ind. e Com.
OLIDEF CZ IND E COM DE APARELHOS HOSPITALARES LTDA
Paletrans Equipamentos Ltda.
Pavan Zanett Ind. Metalúrgica Ltda.
PECCININ PORTOES AUTOMATICOS INDUSTRIAL LTDA
PORTOMONTE COMERCIAL LTDA
Prado Valladares Agência de Cooperação e Desenvolvimento S/A
PRODATA MOBILITY BRASIL S.A.
Rio Doce Importação e Exportação Ltda.
SANDEFER-FERRO E ACO LTDA
Semikron Semicondutores Ltda.
SGD Brasil Vidros Ltda.
SIGNODE BRASILEIRA LTDA
STILO PLAST INDUSTRIA COMERCIO IMP E EXP DE PLAST LTDA
Tec Agro Brasil Ltda
TECIDOS FIAMA LIMITADA
Telmac Comércio Importação e Exportação Ltda.
The Brazilian Company Com. Imp. e Exp. Ltda.
THOMAS GREG & SONS GRAFICA E SERVICOS, INDUSTRIA E COME
TOYO INK BRASIL LTDA
TROPICAL ESTUFAS AGRICOLAS LTDA
TVH-DINAMICA PECAS LTDA.
Voith Turbo Automotive Ltda.
WTA - WATANABE TECNOLOGIA APLICADA EIRELI - EPP
Yanmar South America Ind. de Máq. Ltda.

APÊNDICE B – Questionário

Nome_Empresa
Ind. Alimentícios Mavalério Ltda.
Klin Infantis Ltda.
Multivisão Ind. e Com. Ltda.
Abbott Laboratórios do Brasil Ltda.
Melhoramentos de São Paulo – Arbor Ltda.
Semikron Semicondutores Ltda.
C D Brasil Ltda.
Intelli – Ind. de Terminais Elétricos Ltda.
GKN Sinter Metals Ltda.
Bambozzi Soldas Ltda.
Telmac Comércio Importação e Exportação Ltda.
Pavan Zanett Ind. Metalúrgica Ltda.
Yanmar South America Ind. de Máq. Ltda.
Indústrias Machina Zaccaria S.A.
Nippon Meat Packers do Brasil Exp. e Imp. Ltda.
Indusparquet Ind. e Com. de Madeiras Ltda.
Germiterra Produção Com. Exp. de Sementes Ltda.
Cooperativa dos Plantadores de Cana da Zona de Guariba
The Brazilian Company Com. Imp. e Exp. Ltda.
Day Brasil S.A.
Rio Doce Importação e Exportação Ltda.
Voith Turbo Automotive Ltda.
Gota Doce Agroindustrial Ltda.
Alimentícios Orlandia S.A. Com. e Indústria
Antonio Ruette Agroindustrial Ltda
Bernardo Química S.A.
Bon-Mart Frigorifico LTDA
Carci Ind. Com. Aparelhos Cirúrgicos e Ortopédicos Ltda
Cristalia Químicos e Farmacêuticos Ltda.
Cyklop do Brasil Embalagens S.A.
E Machine Comercial Ltda – EPP
Elfusa Geral de Eletrofusão Ltda
Fibracel Textil Ltda.
Garen Automação S/A
Gl&V Brasil Equipamentos Comércio e Serviços Ltda.
Kienast & Kratschmer Ltda
KRJ Ind. e Com. Ltda.
Mahle Metal Leve Miba Sinterizados Ltda
Marcelo Prezotto (L.A.P. Comércio de Sucatas)
Mte Thomson Ind. Com. Ltda
Paletrans Equipamentos Ltda.
Prado Valladares Agência de Cooperação e Desenvolvimento S/A
SGD Brasil Vidros Ltda.
Tec Agro Brasil Ltda
Avibras Industria Aeroespacial S/A
Brasmetal Waelzholz S.A. Ind. e Com
Distribuidora de Carnes Vale do Mogi Importação e Exportação Ltda
Cainco Equipamentos para Panificação Ltda
GASCAT INDUSTRIA E COMÉRCIO LTDA

TECIDOS FIAMA LIMITADA
OLIDEF CZ IND E COM DE APARELHOS HOSPITALARES LTDA
TVH-DINAMICA PECAS LTDA.
Ober S.A. Ind. e Com.
EUREKA IND E COM LTDA
BRASIL AGRI COMMODITIES – IMPORTACAO E EXPORTACAO EIREL
BRAZIL AUTOPARTS COMÉRCIO EXTERIOR LTDA – EPP
PECCININ PORTOES AUTOMATICOS INDUSTRIAL LTDA
TOYO INK BRASIL LTDA
Gates Brasil LTDA
FERRO ENAMEL DO BRASIL INDUSTRIA E COMÉRCIO LTDA
Coexpan Brasil Embalagens Ltda.
THOMAS GREG & SONS GRAFICA E SERVICOS, INDUSTRIA E COME
WTA – WATANABE TECNOLOGIA APLICADA EIRELI – EPP
PRODATA MOBILITY BRASIL S.A.
MADEZONIA MADEIRAS DA AMAZONIA LTDA
PORTOMONTE COMERCIAL LTDA
AUNDE BRASIL S.A.
DINI TEXTIL INDUSTRIA E COMÉRCIO LTDA
Mcfil Tecnoligis de Filtragens Ltda
Checkpoint do Brasil
BuyerBR
Equipelog Assessoria em Comércio Exterior Ltda
Busa ICMA Ltda.
ATAFORMA INDUSTRIA DE ARTEFATOS DE METAIS LTDA
KEMPARTS QUIMICA LTDA.
FORNECEDORA DE NAVIOS BANDEIRANTES LTDA
STILO PLAST INDUSTRIA COMÉRCIO IMP E EXP DE PLAST LTDA
GILBERSHOE COMÉRCIO, REPRESENTACOES, EXPORTACAO E IMPOR
DONALDSON DO BRASIL EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS LTDA
NAZCA COSMETICOS
SIGNODE BRASILEIRA LTDA
DENVER INDUSTRIA E COMÉRCIO DE PRODUTOS QUIMICOS LTDA
SANDEFER-FERRO E ACO LTDA
TROPICAL ESTUFAS AGRICOLAS LTDA

Análise de Risco Estratégicos nas Empresas Exportadoras

1. Apresentação

Pesquisa acadêmica sobre: Análise de Risco Estratégicos nas Empresas de Exportação Brasileiras

Prezados Senhores,

Esta é uma pesquisa acadêmica de um aluno de pós-graduação da Universidade de São Paulo (USP) junto as empresas brasileiras exportadoras. O objetivo é entender como as empresas lidam com os riscos estratégicos na exportação.

Esclarecemos que os dados obtidos por meio desse questionário serão exclusivamente analisados para a pesquisa acadêmica, desenvolvida como parte dos requisitos para obtenção da aprovação do aluno. Todas as respostas serão tratadas de forma confidencial e agregada, de maneira a que nenhuma resposta individual possa ser identificada. Os dados coletados serão utilizados para a compilação do resultado de todas as empresas, portanto, nenhum dado fornecido pela empresa será divulgado.

As questões serão apresentadas de forma a exigir uma resposta que mais representará a prática atual existente em sua organização e não o que seria uma situação ideal. Dessa forma, solicitamos a gentileza de responderem com atenção todos os itens de cada questão.

Não é obrigatório se identificar. Porém, caso queira receber uma síntese dos resultados dessa análise e interpretação dos dados, retratando a realidade das empresas exportadoras brasileiras, basta preencher seu nome e e-mail no início do questionário. Acredito que os resultados serão úteis para a contribuir com a gestão da sua empresa.

Antecipadamente, agradeço muito.

Crisomar L. Souza
crisomar@usp.br
(11) 99266-6716

* 1. Nome da empresa

2. Qual o faturamento da sua empresa com as exportações

- ◯ Até US$ 1 milhão
- ◯ De US$ 1 a 10 milhões
- ◯ De US$ 10 a 50 milhões
- ◯ De acima de US$ 50 milhões

3. Caso queira receber uma síntese desta pesquisa, deixe seu nome e e-mail.

Nome

E-mail

4. Qual a melhor alternativa descreve seu cargo?

- ◯ Proprietário/Sócio
- ◯ Presidente
- ◯ Diretoria
- ◯ Gerência
- ◯ Supervisão/Coordenação
- ◯ Outros

5. Há quanto tempo sua empresa atua no mercado externo?

- ◯ De um a três anos
- ◯ De três a seis anos
- ◯ De seis a dez anos
- ◯ Mais de dez anos

6. Qual o número de funcionários atualmente?

7. Com relação ao mercado externo a principal atuação da empresa é através de:

- ☐ Exportação indireta
- ☐ Exportação direta
- ☐ Outro (especifique)

* 8. RA1 - Com relação a entrada da empresa em outro país, os riscos políticos (guerra, revolução, golpe de estado, tipo de governo, mudanças no governo e outras instabilidades política) foram considerados?

Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo Nem Alto	Alto	Muito Alto
◯	◯	◯	◯	◯

* 9. RA2 - Com relação a entrada da empresa em outro país os riscos governamentais (reformas fiscais e monetárias, controles de preços, restrições comerciais, nacionalização, regulamentação governamental, barreiras para repatriamento de ganhos e prestação inadequada de serviços públicos) foram considerados?

Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo Nem Alto	Alto	Muito Alto
○	○	○	○	○

* 10. RA3 - Com relação a entrada da empresa em outro país, os riscos macroeconômicos (inflação, taxas de câmbio, taxa de juros, termos comerciais de exportação) foram considerados?

Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo Nem Alto	Alto	Muito Alto
○	○	○	○	○

* 11. RA4 - Com relação a entrada da empresa em outro país, os riscos de movimentos sociais (alterações sociais, inquietação social, greves, manifestações, movimentos terroristas) foram considerados?

Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo Nem Alto	Alto	Muito Alto
○	○	○	○	○

* 12. RA5 - Com relação a entrada da empresa em outro país, os riscos de acidentes naturais (variações no clima, enchentes, furacões, terremotos e outros desastres naturais) foram considerados?

Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo Nem Alto	Alto	Muito Alto
○	○	○	○	○

* 13. RS1 - Com relação a entrada da empresa em outro país, os riscos de mercado (percepção da qualidade, logistica de abastecimento do mercado, mudanças na demanda do mercado) foram considerados?

Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo Nem Alto	Alto	Muito Alto
○	○	○	○	○

* 14. RS2 - Com relação a entrada da empresa em outro país, os riscos do produto em relação ao mercado (mudanças dos gostos dos consumidores, disponibilidade de bens substitutos, a escassez de fornecedores) foram considerados?

Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo Nem Alto	Alto	Muito Alto
○	○	○	○	○

* 15. RS3 - Com relação a entrada da empresa em outro país, os riscos de um mercado competitivo (rivalidade entre os concorrentes, novos entrantes, incerteza tecnológica relacionadas a inovações de produto e as inovações de processos) foram considerados?

Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo Nem Alto	Alto	Muito Alto
○	○	○	○	○

* 16. RE1 - Com relação a entrada da empresa em outro país, os riscos operacionais (incerteza trabalhista como: greve, segurança dos funcionários; incertezas de fornecimento como: escassez de matéria-prima, mudanças no padrão de qualidade, restrições de peças para reposição e incerteza de produção como falha da máquina e outros fatores de produção) foram considerados?

Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo Nem Alto	Alto	Muito Alto
○	○	○	○	○

* 17. RE2 - Com relação a entrada da empresa em outro país, os riscos sobre obrigações (padronização do produto, normatização, sustentabilidade ambiental) foram considerados?

Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo Nem Alto	Alto	Muito Alto
○	○	○	○	○

* 18. RE3 - Com relação a entrada da empresa em outro país, os riscos de investimentos em P&D (incerteza no resultados das atividades de pesquisa e desenvolvimento para produtos novos ou adaptações ao mercado externo), foram considerados?

Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo Nem Alto	Alto	Muito Alto
○	○	○	○	○

* 19. RE4 - Com relação a entrada da empresa em outro país, os riscos de créditos (capital de giro e inadimplência) foram considerados?

Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo Nem Alto	Alto	Muito Alto
○	○	○	○	○

* 20. RE5 - Com relação a entrada da empresa em outro país, os riscos comportamentais (gerencia, funcionários ou representante com interesses divergente, auto-interesse) foram considerados?

Muito Baixo	Baixo	Nem Baixo Nem Alto	Alto	Muito Alto
○	○	○	○	○

* 21. EI1 - Com relação a entrada da empresa em outro país, o controle sobre as atividades de marketing globall foram levados em consideração?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
○	○	○	○	○

* 22. EI2 - Com relação a entrada da empresa em outro país, a busca por acesso a informação foi levada em consideração?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
○	○	○	○	○

* 23. EI3 - Com relação a entrada da empresa em outro país, a possibilidade de acesso à novos mercados, foram levados em consideração?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
○	○	○	○	○

* 24. EI4 - Com relação a entrada da empresa em outro país, a busca por novas tecnologia , foram levados em consideração?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
○	○	○	○	○

* 25. EI5 - Com relação a entrada da empresa em outro país, os clientes/consumidores foram levados em consideração?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
○	○	○	○	○

* 26. EI6 - Com relação a entrada da empresa em outro país, os concorrente foram levados em consideração?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
○	○	○	○	○

* 27. EI7 - Com relação a entrada da empresa em outro país, o controle sobre o empreendimento no exterior foram levados em consideração?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
○	○	○	○	○

* 28. EI8 - Com relação a entrada da empresa em outro país, o posicionamento do produto foi levado em consideração?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
○	○	○	○	○

* 29. OE1 - Com relação aos resultados esperados com a exportação, a empresa melhorou seu*market share*?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
○	○	○	○	○

* 30. OE2 - Com relação aos resultados esperados com a exportação, a empresa aumentou a conscientização do produto/empresa no mercado externo?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
○	○	○	○	○

* 31. OE3 - Com relação aos resultados esperados com a exportação, a empresa reforçou a sua posição estratégica no mercado global?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
○	○	○	○	○

* 32. OE4 - Com relação aos resultados esperados com a exportação, a empresa foi competitiva em reposta à pressão da concorrência?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
○	○	○	○	○

* 33. OE5 - Com relação aos resultados esperados com a exportação, a empresa diversificou/aumentou o portfólio de produtos?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
○	○	○	○	○

* 34. OE6 - Com relação aos resultados esperados com a exportação, a empresa aumentou a rentabilidade?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
○	○	○	○	○