

## **Percepção de risco na internacionalização de empresas brasileiras com diferentes modos de entrada no mercado externo**

**RONALDO DE OLIVEIRA SANTOS JHUNIOR**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

**GUSTAVO ABIB**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimentos à CAPES pelo apoio durante o mestrado.

# Percepção de risco na internacionalização de empresas brasileiras com diferentes modos de entrada no mercado externo

## 1. Introdução

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

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

Devido à existência de elevado nível de incertezas no cenário de negócios, vê-se que são esperadas dificuldades por parte das organizações na previsão de comportamentos e consequências. Para Cabedo e Tirado (2004), fatores internos e externos condicionam a atuação empresarial e estão relacionados aos desafios inerentes às suas operações e no mercado de uma forma generalizada, configurando então, o risco intrínseco ao negócio.

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

A internacionalização se tornou uma tendência e uma condição quase indispensável para o sucesso e sobrevivência empresariais (COELHO; OLIVEIRA JR, 2016). Dito isso, considera-se a internacionalização como um processo de crescente envolvimento por parte de uma empresa no mercado de outros países fora de sua base de origem (PENG, 2013). Assim, uma das decisões estratégicas mais críticas quando as empresas buscam internacionalizar é a escolha de um modo adequado para entrar no mercado externo (AGARWAL; RAMASWAMI, 1992). Tal escolha determina os riscos que a empresa terá que suportar no país anfitrião (HILL, HWANG; KIM, 1990) e quais novas demandas surgirão para seus decisores (HILL, HWANG; KIM, 1990; HERRMANN; DATTA, 2006; LAUFS; BEMBOM; SCHWENS, 2016).

Em perspectiva teórica, o trabalho busca contribuir para os campos de estudos em internacionalização, risco e percepção de risco. Tal contribuição se mostra necessária, visto que apesar da centralidade na literatura da busca pelo entendimento acerca do risco na internacionalização, ainda é incipiente o desenvolvimento de pesquisas sobre como tomadores de decisão percebem o risco no processo de entrada em mercados internacionais (ACEDO; JONES, 2007; LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011; EDUARDESEN; MARINOVA, 2016).

Do ponto de vista empírico, o trabalho busca gerar maior compreensão prática acerca dos riscos existentes na atuação em negócios internacionais, levando em consideração a maneira como gestores em empresas brasileiras percebem tais riscos. A reflexão acerca da importância em desenvolver metodologias mais estruturadas para lidar com incertezas existentes no cenário de negócios além-fronteiras é uma das contribuições do estudo. Outra contribuição que pode ser citada, é a apresentação de riscos específicos relacionados aos modos de entrada em mercados externos, informações capazes de auxiliar pesquisadores e praticantes.

Dito isso, a pesquisa possui como problemática a busca por entender como se configura a percepção de riscos em negócios internacionais por parte de gestores em empresas brasileiras com diferentes formas de internacionalização. Para tanto, nos tópicos a seguir, encontram-se apresentadas a fundamentação teórica norteadora do estudo, bem como a metodologia utilizada, a discussão acerca da análise dos resultados obtidos e as considerações finais do trabalho, apresentando também possibilidades para futuras investigações.

## **2. Fundamentação Teórica**

Os negócios internacionais abrangem uma série de compromissos e projetos que são planejados pela gestão da empresa. No entanto, observa-se na literatura especializada que os gestores não são capazes de prever e mitigar todos os riscos que são enfrentados no cenário internacional (KUBÍČKOVÁ; TOULOVÁ, 2013). Em outras palavras, nesse contexto, muitas empresas se deparam com falta de informação e conhecimento sobre os mercados estrangeiros, afetando suas percepções de risco e incerteza (RODRÍGUEZ; BARCOS; ÁLVAREZ, 2010; LEITE; MORAES, 2014). Dessa maneira, o presente referencial teórico apresenta como norteadores as principais perspectivas teóricas e conceitos acerca dos construtos trabalhados na pesquisa.

### **2.1 Formas de entrada no mercado externo**

Observa-se na literatura de negócios internacionais, que a expansão de organizações para mercados externos ocorre primordialmente por duas formas fundamentais, sendo: (1) atender a mercados externos fazendo uso de exportações, quando estes apresentam oportunidades para crescimento – caracterizadas por menores custos e riscos inerentes; e (2) por meio de investimento direto no exterior, mediante instalação de representações comerciais ou unidades produtivas (GUERRA; SENHORAS, 2015; CASSOL *et al*, 2016). Ou seja, a internacionalização pode compreender desde a exportação direta ou indireta de produtos ou serviços, até a internacionalização parcial ou total da produção empresarial por intermédio de investimentos diretos, tornando-se uma organização transnacional (CASSOL *et al*, 2016).

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

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

A internacionalização considera os modos de entrada de uma empresa no mercado externo (ROOT, 1994), visto que a variedade destes resulta no aumento do compromisso em relação aos recursos dispendidos para o seu desenvolvimento internacional (DALBOSCO; FLORIANI 2016). Os processos de internacionalização podem diferir entre si e apresentar características próprias, no entanto precisam ser coerentes com a estrutura organizacional da empresa e com os objetivos pretendidos na expansão além-fronteiras. Logo, entende-se que os principais modos de entrada em mercados internacionais adotados, segundo a literatura analisada, referem-se às exportações, licenciamento, *franchising*, associações e alianças estratégicas, *joint ventures* e instalação de subsidiárias (IGLESIAS; VEIGA, 2002; GALLINA; BULBA; FLEURY, 2005). O Quadro 1 apresenta com maiores detalhes os principais modos de entrada observados na literatura relacionada a internacionalização.

**Quadro 1 – Modos de entrada em mercados externos, vantagens e desvantagens**

Modos de Entrada	Vantagens	Desvantagens
<b>Exportações indiretas:</b> transações comerciais no exterior realizadas por intermediários e envolvendo estruturas de terceiros.	-Concentração de recursos na produção; não é preciso administrar processos de exportação. -Pouca necessidade de conhecimento sobre mercados externos.	-Menor aprendizado sobre negócios no mercado externo; -Maiores custos de transação, menor controle da distribuição e maior dependência dos intermediários.
<b>Exportações diretas:</b> transações comerciais no exterior realizadas por escritórios comerciais e profissionais da própria organização.	-Economias de escala, com a produção concentrada no país de origem; -Maior controle da distribuição (em relação às exportações indiretas).	-Altos custos com o transporte de grandes volumes; -Maior impacto de barreiras comerciais.
<b>Licenciamento:</b> por contrato, a empresa no exterior obtém o direito de fabricação e comercialização, utilizando processos, marcas, patente e conhecimento da licenciadora. Há pagamento de taxa e/ou <i>royalties</i> .	-Custos menores do que em aquisições e investimento <i>greenfield</i> ; -Menores riscos (do licenciador ou franqueador) na expansão internacional.	-Pouco controle da tecnologia e do marketing; Requer esforço para manter padronização; -Possibilidade de disseminação de <i>know how</i> e de criação de competidores; -Menor possibilidade de engajamento em coordenação global.
<b>Franquias:</b> o franqueador concede direitos relativos à marca, processos, conhecimento e produtos para franqueados estrangeiros, recebendo taxa de franquia e <i>royalties</i> . São estabelecidos padrões e regras definidas em contrato.		
<b>Joint venture:</b> aliança entre empresas, visando operação conjunta com possibilidade de intercâmbio ou compartilhamento de ativos tangíveis e intangíveis na exploração de um mercado. Não se caracteriza como fusão.	-Compartilhamento dos custos e riscos, além de acesso a conhecimento e ativos do parceiro; -Possibilidade de maior domínio do mercado; -Aproveitamento de sinergias podem alavancar vantagens competitivas.	-Possibilidade de divergência de objetivos e interesses entre parceiros; -Possíveis impactos causados por diferenças culturais; - Possível dificuldade de coordenação internacional.
<b>Aquisição:</b> o investimento envolve a aquisição de uma ou mais unidades de outra empresa no exterior.	-Possível absorção de competências, tecnologias e redes da adquirida; -Habilidade de coordenação global; -Controle integral da unidade; -Maior velocidade de entrada.	-Problemas e riscos políticos em potencial; -Custos elevados; -Problemas de integração pós-aquisição.
<b>Greenfield:</b> unidade construída do zero, com investimento e controle integral da empresa.	-Controle integral da unidade; -Proteção da tecnologia e do <i>know-how</i> ; -Possibilidade de coordenação global; -Possibilidade maior de padronização global.	-Impacto de elevados custos e de aquisição de conhecimentos necessários ao novo mercado, país e cultura; -Problemas e riscos políticos e legais em potencial;

Fonte: Adaptado de Peng (2013)

## 2.2 Perspectivas teóricas para internacionalização de empresas

A literatura é extensa quando trata do assunto de internacionalização e apresenta diversas perspectivas desenvolvidas ao longo das últimas décadas que buscam explicar motivações e estratégias adotadas por empresas na atuação além-fronteiras. Conforme Kogut e Zander (1993), o estudo sobre a internacionalização de empresas tende a ser dividido em perspectivas complementares que abrangem o lado econômico, a teoria organizacional, história e política. Dito isso, existem duas linhas de pesquisa defendida por diversos autores que contribuíram com a temática ao longo dos anos. A primeira delas é estabelecida como norteadora para a presente pesquisa, se baseia em abordagens comportamentais, nas quais o conhecimento da empresa sobre as diversas variáveis do mercado são determinantes para o processo de internacionalização. A segunda abordagem se baseia nas teorias de cunho econômico que procuram explicar quais as características das empresas e dos mercados que estimulam a internacionalização. No Quadro 2, observa-se proeminentes perspectivas teóricas a respeito do tema, levando em consideração ambas as abordagens citadas.

**Quadro 2 – Principais perspectivas teóricas da internacionalização**

<b>Abordagem Comportamental</b>	
<b>Teoria</b>	<b>Argumentação</b>
<b>Escola de UPPSALA (1977/1990/2009) Johanson; Vahlne</b>	As empresas desenvolvem as suas operações internacionais de forma gradual. A premissa modelo prevê que a falta de conhecimento sobre mercados é um obstáculo para o desenvolvimento de operações internacionais e que o conhecimento necessário pode ser adquirido com o tempo. Considera-se a evolução pelo grau de aprendizagem, que irá influenciar o processo de envolvimento internacional.
<b>Perspectiva de Networks (1988) Johanson; Mattson</b>	Esta perspectiva surge como complemento dos pensamentos da escola de Uppsala, com aspectos das redes de relacionamentos ( <i>network</i> ). As <i>networks</i> surgem como determinantes e influenciadoras nos negócios internacionais. Não somente os fatores comportamentais determinam a escolha dos mercados, mas também as <i>networks</i> influenciarão na participação em outros mercados e redes de atuação.
<b>Empreendedorismo Internacional (1989/1994/2005) Oviatt; McDougall</b>	A visão do empreendedorismo internacional busca explicar a expansão internacional de empresas por meio da análise de como empreendedores reconhecem e exploram oportunidades. Também se estuda as motivações que os levam às operações internacionais. A perspectiva não está limitada a novas empresas, pois entende que empresas já estabelecidas também precisam se tornar empreendedoras para competir internacionalmente de modo eficiente.
<b>Abordagem Econômica</b>	
<b>Teoria</b>	<b>Argumentação</b>
<b>Teoria do Poder de Mercado (1960/1976) Hymer</b>	Quando as organizações estão em um estágio inicial de crescimento, elas vislumbram uma participação maior no mercado doméstico, com isso se envolvem nos processos de aquisição, fusão e alianças estratégicas (força do monopólio ou oligopólio).
<b>Teoria da Internalização (1976/1998) Buckley; Casson</b>	Tem por objetivo buscar a minimização do custo. Custos de localização, fatores de internalização, variáveis financeiras, são todos identificados pela literatura como desempenhando importante papel na determinação do modo de entrada no mercado estrangeiro.
<b>Teoria do Paradigma Eclético (1977/1980/1988) Dunning</b>	Procura explicar que quando as empresas decidem produzir internacionalmente, devem possuir primordialmente uma vantagem específica sobre seus concorrentes. Vantagem de <i>Ownership</i> (O) - posse dos melhores recursos, capacidade de gestão, marca, patentes. Vantagem de <i>Location</i> (L) - localização, mão de obra, energia, custos, transportes, Vantagem de <i>Internalization</i> (I) - opção de internalizar ou externalizar as operações-custos de transação.

Fonte: dos autores (2018) com base em Borini et al. (2006), Carneiro e Dib (2007) e Carvalho e Dib (2013)

## 2.3 Risco

O construto risco tem sido conceituado de diversas maneiras, fator que dificulta a existência de consenso a respeito da temática. Entretanto, é possível também entender que as variadas possibilidades de definição acerca do entendimento do risco se caracterizam como

ferramentas úteis para o contínuo desenvolvimento de estudos sobre o tema (HABEGGER, 2008; SPIKIN, 2013).

Analisando-se a literatura de risco, observa-se que o risco pode ser entendido e/ou atribuído como um valor esperado, uma distribuição de probabilidade, como incerteza e, também, como evento. Assim, as definições de risco podem ser divididas em duas categorias. Uma que o entende como algo expresso por meio de probabilidades e valores esperados, e outra, que o apresenta como fator expresso por meio de eventos, consequências e condições de incerteza (AVEN; ORTWIN, 2009).

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

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

Dito isso, o risco abordado no presente estudo é aquele enfrentado por gestores e empreendedores para internacionalizar a empresa, a qual depende da disposição e possibilidade de comprometimento de recursos (LUMPKIN; DESS, 1996; LEITE; MORAIS, 2014). A exploração de oportunidades no ambiente internacional se apresenta como arriscada (JOHANSON; VAHLNE, 2009), visto que os gestores envolvidos podem, com base em suas percepções, tomar tanto decisões que garantam bons retornos, quanto que sejam negativas à empresa.

Nessa perspectiva, Sitkin e Weingart (1995) definem a percepção de risco como a avaliação a respeito dos níveis de riscos inerentes a uma situação e de controle que os indivíduos percebem que têm sobre tais riscos ou incertezas e seus resultados e esta é a definição adotada no presente trabalho. A percepção de risco abrange a substância da definição de risco (LEHTIRANTA, 2014), ou seja, ela determina o alcance dos riscos que são considerados em situações específicas.

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

Conforme observado, no atual cenário dos estudos relacionados ao risco empresarial, a grande volatilidade característica do ambiente de negócios causada por circunstâncias

econômicas e políticas dá novas perspectivas sobre questões acerca de como lidar com riscos (KOT; DRAGON, 2015). Empresas que objetivam permanecer ativas no mercado devem, de forma dinâmica, adaptar a sua exposição ao risco (MÜLLNER, 2016).

Dessa forma, objetivando direcionamento para o percurso empírico da pesquisa, adotou-se a classificação de riscos de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), a qual apresenta a internacionalização como relacionada a quatro tipos principais de risco, sendo eles: risco comercial, risco monetário, risco-país e risco intercultural. Nesta classificação, os autores elencaram como inerente ao Risco comercial: a fragilidade dos parceiros, a intensidade competitiva, problemas operacionais e estratégicos. Como riscos monetários são considerados questões sobre os ativos, tributação estrangeira, preço, inflação e exposição monetária. No Risco-País, também conhecido como Risco Político, observam-se questões governamentais, sociais e políticas. E em Risco Cultural são as questões éticas, culturais e também sobre os estilos decisórios e de gestão das empresas presentes no país. De acordo com os autores mencionados, os riscos inerentes aos negócios internacionais não são tidos como inevitáveis, logo, por meio da sua percepção e avaliação, os gestores podem direcionar ações estratégicas para a aceitar, evitar transferir ou mitigar seus efeitos na organização.

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

### 3. Procedimentos metodológicos

Com base nos objetivos do trabalho, o Quadro 3 apresenta, de maneira resumida, o *design* metodológico utilizado na pesquisa.

**Quadro 3:** *Design* de pesquisa

<b>Categoria</b>	<b>Decisão</b>	<b>Justificativa</b>
<b>Abordagem</b>	Qualitativa	Por a pesquisa se tratar de um estudo de caso, uma das formas típicas de trabalho qualitativo.
<b>Objetivo</b>	Descritiva	Por buscar observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, obtendo informações na própria realidade com base no ambiente em que os eventos acontecem.
<b>Finalidade</b>	Pesquisa aplicada em campo	Por considerar vital para o desenvolvimento da pesquisa empírica a aproximação com o gestor em seu ambiente de atuação profissional.
<b>Delineamento temporal</b>	Corte transversal com aproximação longitudinal	Pela possibilidade de compreensão de processos históricos e contextualização do fenômeno na organização.
<b>Estratégia de pesquisa</b>	Estudo de múltiplos casos	Em virtude de visão processual do fenômeno sob investigação; por possibilitar abordagem profunda sobre o objeto, característica do método qualitativo.
<b>Técnicas de coleta dos dados</b>	Levantamento documental e entrevistas semiestruturadas.	Para garantir a abordagem ao campo de estudo por meio fontes não singulares de análise.
<b>Técnica de tratamento e análise dos dados</b>	Análise de conteúdo com auxílio de <i>software</i> Atlas.ti 7.	Para prezar pela coerência do estudo científico empregando procedimentos sistemáticos na descrição do conteúdo das informações coletadas e garantindo maior validade e confiabilidade a pesquisa realizada.

Fonte: Os Autores (2018)

Diante do exposto, no que se refere a escolha dos casos estudados, foram investigados os processos de internacionalização de seis empresas brasileiras provenientes das regiões

sudeste e sul do país. Todas, levando em consideração o contexto de seus processos de internacionalização, foram buscadas inicialmente seguindo a classificação de pequenas e médias empresas estabelecida pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) e de sua Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), ou seja, empresas que apresentassem até 200 funcionários.

Os gestores entrevistados nesta investigação eram os responsáveis diretos pela internacionalização das mesmas, seja em processo em andamento ou já estabelecido anteriormente. Para conseguir acesso aos entrevistados, os pesquisadores entraram em contato com suas respectivas empresas por meio de telefones e correios eletrônicos disponibilizados publicamente, bem como foi utilizada a rede social com foco em redes de negócios, o LinkedIn, a qual possibilitou envios de mensagens diretas aos possíveis gestores. Nesta pesquisa optou-se por não identificar as organizações analisadas, visto que houveram solicitações de sigilo por parte dos entrevistados. Como nomenclatura estabelecida para se referir as empresas tem-se: Alfa, Beta, Gama, Delta, Épsilon e Zeta.

Dessa maneira, seis entrevistas foram realizadas com gestores que possuíam atuação direta no processo de internacionalização das empresas. Todas foram gravadas com consentimento dos entrevistados para posterior transcrição e análise de conteúdo dos dados coletados. Os dados gerados foram tratados por meio da transcrição das entrevistas, bem como da ordenação dos documentos públicos obtidos. A transcrição de cada caso foi então analisada individualmente pelo pesquisador enquanto eram realizadas comparações com os documentos públicos obtidos em fontes diversas (sítios eletrônicos, redes sociais) e também com aqueles cedidos pelas empresas. Por se tratar de uma investigação qualitativa com grande volume de dados textuais, decidiu-se pela utilização da sétima versão do *software* ATLAS.ti para auxiliar a análise dos dados. Dessa forma, o *software* serviu primordialmente para garantir maior organização dos dados obtidos, facilitando a observação de nuances em cada caso estudado.

#### 4. Descrição e análise de dados

Com base no apresentado anteriormente, o Quadro 4 expõe os dados gerais das empresas estudadas levando em consideração seus anos de fundação e de internacionalização, os ramos empresariais, os modos de entrada em mercados externos adotados, bem como os países nos quais as organizações atuavam durante a realização da pesquisa.

**Quadro 4:** Dados gerais das empresas estudadas

Empresa	Ramo empresarial	Ano de fundação	Ano de entrada em mercado externo	Modos de entrada no mercado externo	Mercados internacionais com envolvimento atual
Alfa	Software e Consultoria	2011	2014	Aliança Estratégica e exportação de <i>software</i> e serviços	México, Colômbia e Argentina
Beta	Vestuário	1990	2007	Exportação de produtos têxteis	Bolívia, Uruguai, Paraguai, Equador, Costa Rica, Arábia Saudita, Palestina e Japão
Gama	Audiovisual	2010	2014	Licenciamento e exportação de serviços	Estados Unidos, Alemanha e outros países europeus
Delta	Software	1998	2008	Fusão, aquisição de subsidiárias e <i>greenfield</i>	Estados Unidos, Colômbia, México e Argentina
Épsilon	Software	2012	2014	Licenciamento, exportação de serviços e <i>greenfield</i>	Estados Unidos e América Latina
Zeta	Alimentação	2014	2016	Franquia	Inglaterra e Canadá

Fonte: os autores (2018)

Em relação aos entrevistados no percurso empírico da pesquisa o Quadro 5 apresenta dados gerais acerca de seus perfis, contendo suas posições hierárquicas nas empresas, além de se participaram do processo de internacionalização desde sua concepção, e se possuem experiência internacional prévia a internacionalização das organizações que representam no estudo. Acrescenta-se ainda que todos possuíam idades entre 29 e 35 anos.

**Quadro 5:** Perfis dos entrevistados

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

Fonte: os autores (2018)

Com base na fundamentação teórica e análise dos dados obtidos e levando em consideração os perfis dos entrevistados, algumas informações podem ser discutidas. Assim, observa-se que pesquisas inseridas no contexto da Escola de Uppsala, da perspectiva teórica do Empreendedorismo Internacional e os estudos acerca da percepção de risco em negócios internacionais (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; MCDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994; SIMÕES; DOMINGUINHOS, 2005; TOULOVÁ; VOTOUPALOVÁ; KUBÍČKOVÁ, 2014) argumentam sobre a importância de os gestores possuírem experiência internacional prévia para o sucesso dos processos de internacionalização, entretanto, essa não se mostrou uma característica essencial na entrada em mercados externos para as empresas analisadas na investigação.

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

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

Dito isso, Moraes, da Rocha e da Silva (2017) afirmam que o papel das redes em promover a internacionalização das empresas é incontestável na literatura de negócios

internacionais. Assim, observa-se que a abordagem da perspectiva de *Networks* também de mostrou presente nas análises realizadas, visto que o estabelecimento de redes de contato nos processos de internacionalização mostrou-se constante até mesmo em empresas cujo gestor buscasse evitar o estabelecimento de parcerias com outras organizações, como no caso da Empresa Épsilon, que apesar deste fato, precisou entrar em redes estabelecidas internacionalmente para efetivar sua entrada no mercado estadunidense.

Dessa maneira, em relação as percepções de risco dos gestores entrevistados com base na classificação de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), foi questionado acerca do que cada um considerava como tipos de riscos mais e menos impactantes para suas empresas nos processos de internacionalização em uma escala de 1 (menos impactante) a 4 (mais impactante). Assim, no que se refere as duas maiores empresas do ramo de *software* analisadas no estudo, a Alfa (uma das maiores do Brasil na área de Marketing Digital) e a Delta (uma das maiores desenvolvedoras de aplicativos e *softwares* do Brasil), foi argumentado que o risco mais evidente e com possibilidades maiores de impacto é o Risco-País, ou risco político, dada sua imprevisibilidade e dificuldade de mitigação conforme comenta o entrevistado da Empresa Delta.

Entre os riscos país e comercial, acho que ambos são intrinsecamente altos. Mas acho que o de país seja um pouco mais. Porque o comercial, de alguma forma, dá pra mensurar melhor. Já esse risco mais político segue a mesma incerteza dos próprios países. Alguns tem um pouco mais de volatilidade que outros e isso pode afetar bastante porque não tem jeito, questões políticas influenciam muito já que as coisas podem mudar quando a gente menos espera e uma eleição pode alterar todo nosso planejamento (E04).

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

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

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

[...] é importante fazer um trabalho extremamente minucioso quando estamos criando conteúdo ou propagandas, por exemplo, para nossos clientes internacionais porque qualquer gafe, por mínima que seja, pode afetar muito a imagem de uma empresa como a nossa. (E03).

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

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

Dessa maneira, para simplificação dos argumentos anteriores, o Quadro 6 apresenta os tipos de riscos percebidos com maior evidência nas empresas analisadas com base na tipologia adotada no estudo.

**Quadro 6** – Tipos de risco percebidos com maior evidência

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

<b>Zeta</b>	Risco Monetário e Risco País	“Na época de entrada em Londres a gente observou muito a questão do Brexit [...] a gente decidiu que não iria parar uma operação por causa de uma especulação que no fim se tornou fato [...], porém, no fim do dia as coisas acontecem e toda prevenção que a gente faz nos dá certa segurança. Para nós foi importante chegar num solo diferente e ter que baixar a cabeça, ser humilde e aprender cada vez mais sobre a questão econômica do local” (E06)
-------------	---------------------------------	--

Fonte: os autores com base nos dados empíricos do estudo (2018).

No que se refere aos riscos percebidos pelos gestores, observados principalmente na realização das entrevistas e apresentados na descrição dos casos investigados, tem-se no Quadro 7 a exposição das percepções acerca dos riscos inerentes as formas de internacionalização analisadas conforme argumentação dos entrevistados. Buscando contribuir para o desenvolvimento teórico-empírico acerca da ideia de risco e incerteza em negócios internacionais, o quadro revela os principais riscos levados em consideração pelas empresas estudadas.

#### Quadro 7 – Riscos percebidos na pesquisa

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

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

Na pesquisa, quatro das seis empresas internacionalizadas investigadas trabalham com atividades de exportação, seja de produtos físicos (indústria têxtil) ou virtuais (*softwares*) e os riscos percebidos apresentados no quadro anterior revelam as convergências existentes no que se refere aos riscos inerentes a internacionalização efetuada por meio de exportações diretas e/ou indiretas. Duas empresas fizeram uso da estratégia de licenciamento para poder atuar fisicamente em território estrangeiro e, por se classificarem ainda como pequenas empresas, sofrem especificamente o impacto da necessidade de manutenção de lideranças no mercado externo alvo. A intensidade competitiva e relação com franqueado são fatores proeminentes em uma internacionalização realizada por meio de franquias como observa-se no caso da empresa Zeta.

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

## 5. Considerações finais e sugestões para estudos futuros

A presente pesquisa possuiu o objetivo geral de compreender como se configura a percepção de riscos em negócios internacionais por parte de gestores em empresas brasileiras com diferentes formas de internacionalização. No decorrer do desenvolvimento do estudo notou-se que de formas variadas, todas as empresas analisadas buscaram meios para suprir a questão da falta de informação sobre mercados externos e mitigar a percepção de risco e incerteza causada por falta de conhecimento. Para tanto, observou-se a tentativa de fazer parte de redes mantendo contato com outros gestores e empreendedores dos ramos específicos de cada empresa. Estratégias como *benchmarking*, participação em eventos, palestras e feiras para ampliação de *network*, entrada em incubadoras internacionais, licenciamento de espaços para atuação no exterior, bem como busca por suporte em organizações e autarquias governamentais foram observadas nos processos de internacionalização estudados.

No que se refere aos riscos inerentes aos processos de internacionalização das empresas estudadas, observou-se a existência de maior ênfase dada aos fatores de risco-país, caracterizado por questões como possibilidade de intervenção governamental, protecionismo e barreiras ao comércio e ao investimento, além do risco monetário relacionado as incertezas acerca das possíveis flutuações nas taxas de câmbio. Além desses riscos, fatores de riscos comerciais e interculturais também foram identificados, apesar de exercerem menor influência.

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

Por fim, os riscos específicos percebidos pelos entrevistados foram apresentados levando em consideração os modos de entrada abordados na pesquisa. Dentre eles observou-se similaridades e particularidades acerca dos riscos inerentes aos distintos modos de entrada em mercados externos. Um exemplo de risco percebido por todas as empresas estudadas, foi o contexto de fragilidade política e econômica brasileira. Fato que reafirma a relevância dada ao risco-país e que, apesar de ser um fator interno/doméstico, revela uma especificidade das empresas brasileiras internacionalizadas no atual momento de incertezas vivido pelo Brasil desde meados da década vigente.

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

Dito isso, com o intuito de auxiliar no desenvolvimento de novos caminhos de pesquisa, novas possibilidades de pesquisa se apresentam a partir da realização do presente estudo. As constatações da pesquisa mostram como a instabilidade comum ao ambiente de negócios internacionais – já afetado por fatores como distância cultural e questões monetárias – é incrementada por fatores relacionados aos contextos políticos, econômicos e sociais tanto nos países anfitriões quanto nas próprias nações de origem das empresas internacionalizadas.

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

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

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

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

## Referências

- ACEDO, F. J.; JONES, M. V. Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. **Journal of World Business**, v. 42, n. 3, p. 236–252, 2007.
- AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S. N. Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. **Journal of International business studies**, p. 1-27, 1992.
- ALMEIDA, A. **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Elsevier, 2007.
- ALON, I.; HERBERT, T. T. A stranger in a strange land: Micro political risk and the multinational firm. **Business Horizons**, v. 52, n. 2, p. 127-137, 2009.
- AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- AVEN T.; ORTWIN R. On risk defined as an event where the outcome is uncertain **Journal of Risk Research**, v. 12, n. 1, p. 1-11, 2009.
- BACÍK, R., ŠTEFKO, R., GBUROVÁ, J. Marketing pricing strategy as part of competitive advantage retailers. **Journal Of Applied Economic Sciences**, v. 9, n. 4, p.602-607, 2014.

BORINI, F. M., RIBEIRO, F. C. F.; COELHO, F. P., PROENCA, E. R. O prisma da internacionalização: um estudo de caso. **FACES: Revista de Administração**, Belo Horizonte, v. 5, n. 3, p.42-55, 2006.

BOUNCKEN, R. B.; CESINGER, B.; KRAUS, S. The role of entrepreneurial risks in the intercultural context: a study of MBA students in four nations. **European Journal of International Management**, v. 8, n. 1, p. 20-54, 2014.

BROUTHERS, K. D. Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. **Journal of international business studies**, v. 33, n. 2, p. 203-221, 2002.

BROUTHERS, Keith D. The influence of international risk on entry mode strategy in the computer software industry. **MIR: Management International Review**, p. 7-28, 1995.

BRUSTBAUER, J. Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. **International Small Business Journal**, v. 34, n. 1, p.70-85, 2014.

CABEDO, J. D.; TIRADO, J. M. The disclosure of risk in financial statements. **Accounting Forum**, v. 28, n. 2, p.181-200, 2004.

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

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

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

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

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

COSTA, L. P. S.; FIGUEIRA, A. C. R. Risco político e internacionalização de empresas: uma revisão bibliográfica. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 15, n. 1, p. 63-87, 2017.

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

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

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

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

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

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

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

- HABEGGER, B. Risk Management in Public Policy. In: INTERNATIONAL STUDIES ASSOCIATION ANNUAL CONVENTION, 49., 2008, San Francisco. **Anais...** San Francisco: 2008. p.15-27.
- HEIDENREICH, S.; MOHR, A.; PUCK, J. Political strategies, entrepreneurial overconfidence and foreign direct investment in developing countries. **Journal of World Business**, v. 50, n. 4, p. 793-803, 2015.
- HENNART, J-F. Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1432-1454, 2009.
- HERRMANN, P.; DATTA, D. K. CEO experiences: Effects on the choice of FDI entry mode. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 755-778, 2006.
- HILL, C. WL; HWANG, P.; KIM, W. C. An eclectic theory of the choice of international entry mode. **Strategic management journal**, v. 11, n. 2, p. 117-128, 1990.
- HOYT, R. E.; LIEBENBERG, A. P. The Value of Enterprise Risk Management. **Journal Of Risk And Insurance**, v. 78, n. 4, p. 795-822, 2011.
- IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. da M. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. **O desafio das exportações**, p. 368-446, 2002.
- JIMÉNEZ, A.; LUIS-RICO, I.; BENITO-OSORIO, D. The influence of political risk on the scope of internationalization of regulated companies: Insights from a Spanish sample. **Journal of World Business**, v. 49, n. 3, p. 301-311, 2014.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited – From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, 1411–1431, 2009.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.
- KNIGHT, F. H. **Risk, Uncertainty and Profit**. New York: Hart, Schaffner, and Marx, 1921.
- KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of international business studies**, v. 19, n. 3, p. 411-432, 1988.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of international business studies**, v. 24, n. 4, p. 625-645, 1993.
- KOT, S.; DRAGON, P. Business Risk Management in International Corporations. **Procedia Economics And Finance**, v. 27, p.102-108, 2015.
- KRAUS, S., AMBOS, T. C.; EGGERS, F.; CESINGER, B.; Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 1501-1505, 2015.
- KUBÍČKOVÁ, L; TOULOVÁ, M. Risk factors in the internationalization process of SMEs. **Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendeliana e Brunensis**, v. 61, n. 7, p. 2385-2392, 2013.
- LAUFS, K.; BEMBOM, M.; SCHWENS, C. CEO characteristics and SME foreign market entry mode choice: The moderating effect of firm's geographic experience and host-country political risk. **International Marketing Review**, v. 33, n. 2, p. 246-275, 2016.
- LEHTIRANTA, L. Risk perceptions and approaches in multi-organizations: A research review 2000–2012. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 4, p. 640-653, 2014.
- LEITE, Y.; MORAES, W. Facetas do Risco no Empreendedorismo Internacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v.18 n.01, p. 96-117, 2014.

- LIESH, P.; WELCH, L.; BUCKLEY, P. Risk and Uncertainty in Internationalization and International Entrepreneurship Studies: Review and Conceptual Development. **Management International Review**, 51, p. 851-873, 2011.
- LUMPKIN, G. Tom; DESS, Gregory G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- MCDUGALL, P.; SHANE, S.; OVIATT, B. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. **Journal of Business Venturing**, v. 9, n.6, p. 469-87, 1994.
- MORAES, S. T. A.; DA ROCHA, A.; DA SILVA, J. F. Uso de redes no decorrer do processo de internacionalização: Estudo longitudinal no setor de software. **Apresentação**, v. 12, n. 1, p. 76-90, 2017.
- MÜLLNER, J. From uncertainty to risk—A risk management framework for market entry. **Journal of World Business**, v. 51, n. 5, p. 800-814, 2016.
- PAGACH, D.; WARR, R. The Characteristics of Firms That Hire Chief Risk Officers. **Journal Of Risk And Insurance**, v. 78, n. 1, p.185-211, 2011.
- PENG, M. W. **Global strategy**. Cengage learning, 2013.
- RODRÍGUEZ, V.; BARCOS, L.; ÁLVAREZ, M. J. Managing risk and knowledge in the internationalisation process. **Intangible Capital**, v. 6, n. 2, p.202-235, 2010.
- SIMÕES, V.; DOMINGUINHOS, P. **Born Globals versus domestic ventures: an exploratory study on opportunity framing differences**. Proceedings of the 31st EIBA Annual Conference. Oslo, Norway: European International Business Academy, p. 10-13, 2005.
- SITKIN, S. B.; WEINGART, L. R. Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity. **Academy of management Journal**, v. 38, n. 6, p. 1573-1592, 1995.
- SPIKIN, I. C. Risk Management theory: the integrated perspective and its application in the public sector. **Estado, Gobierno, Gestión Pública**, Santiago, p. 89-126, 2013.
- TOULOVÁ, M.; VOTOUPALOVÁ, M.; KUBÍČKOVÁ, L. The Perception of Risk Factors in the Internationalization Process by Small and Medium-sized Enterprises. In: **5th Central European Conference in Regional Science–CERS**. 2014.
- WHITLEY, Richard. **Business systems in East Asia: Firms, markets and societies**. Sage, 1992.