

UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FLÁVIO AUGUSTO DE CASTRO REZENDE

UM ESTUDO DE CASO SOBRE OS RISCOS DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA MÉDIA EMPRESA  
BRASILEIRA NA INDONÉSIA

Belo Horizonte  
2016

FLÁVIO AUGUSTO DE CASTRO REZENDE

UM ESTUDO DE CASO SOBRE OS RISCOS DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA MÉDIA EMPRESA  
BRASILEIRA NA INDONÉSIA

Dissertação apresentada ao Curso de  
Mestrado da UNIVERSIDADE FUMEC -  
Faculdade de Ciências Empresariais, como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Estratégia em  
Organizações e Comportamento  
Organizacional

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>Dr.<sup>a</sup> Suzana B. Rodrigues

Belo Horizonte  
2016

R467e Rezende, Flávio Augusto de Castro.  
Um estudo de caso sobre os riscos da internacionalização de uma média empresa brasileira na Indonésia. / Flávio Augusto de Castro Rezende. – Belo Horizonte, 2016.

101 f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Suzana B. Rodrigues.  
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Empresas multinacionais – Administração – Estudo de casos. 2. Pequenas e médias empresas – Estudo de casos.  
I. Rodrigues, Suzana B. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 334.726(81)



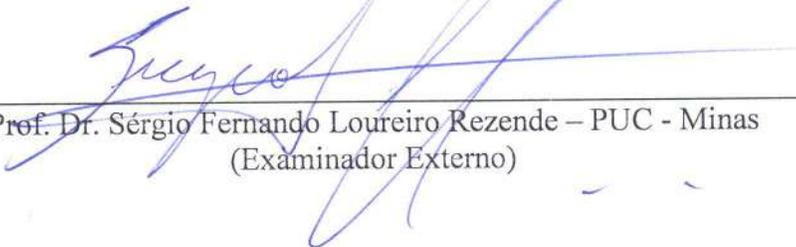
UNIVERSIDADE  
**FUMEC**

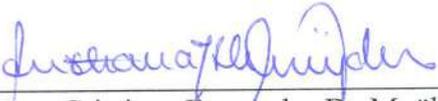
DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada “**Um Estudo de Caso sobre os Riscos e as Incertezas da Internacionalização de uma Média Empresa Brasileira na Indonésia**” de autoria de Flávio Augusto de Castro Rezende, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Suzana Braga Rodrigues – Universidade FUMEC  
(Orientadora)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira – Universidade FUMEC  
(Examinador Interno)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende – PUC - Minas  
(Examinador Externo)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Cristiana Fernandes De Muyllder  
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade  
FUMEC

Belo Horizonte, 15 de fevereiro de 2016.

## AGRADECIMENTOS

À incognoscível Força Maior que nos une e que é o pano de fundo de toda a existência no universo. Eu sinto que, apesar de sermos pequenas peças de um mecanismo muito maior, essa Força se faz presente e atesta nossa importância a partir da intervenção física e imaterial de pessoas que nos ajudam a escalar montanhas cada vez maiores.

À minha querida esposa Reinalice, pela força em momentos difíceis, pelo amor tão presente, pelas brigas que enriquecem, pela complexidade de ser mulher, pelo apoio incondicional e por me mostrar que é possível caminharmos juntos. Em nosso encontro de almas, você ampliou meu conceito de mulher companheira.

À professora Dra. Suzana Rodrigues, minha orientadora, que me recebeu de braços abertos e confiou em mim desde o início. A professora Suzana me mostrou possibilidades que eu não conhecia, descortinando um mundo que era muito maior do que eu imaginava, onde ela habita junto a outros gigantes. Sem sua vivência multicultural, acesso a conhecimentos de ponta e ajuda prestimosa, a caminhada seria mais árdua.

Ao professor Dr. Sérgio Loureiro Rezende, que foi membro da banca examinadora do projeto de qualificação, quando, apontando-me caminhos corretos para a pesquisa, deu um “banho de realidade” ao trabalho até então feito, mostrando-me que a crítica construtiva e a delicadeza ao apontar falhas caminham de mãos dadas.

Ao professor Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira, de quem eu tive o prazer de ser aluno pela primeira vez no ano de 2010, antes de iniciar o mestrado, e que, posteriormente, pude ter como membro da minha banca de qualificação. Seu sólido conhecimento e sua elegância ao ensinar me estimularam a seguir meu atual caminho.

Ao professor Dr. Carlos Alberto Gonçalves, que, com sua marca pessoal de homem renascentista, indicou-me caminhos em suas aulas que fugiram do lugar comum e me permitiram *insights* importantes na elaboração futura da pesquisa.

À Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG), de cuja bolsa de pesquisa eu tive a oportunidade de usufruir durante uma parte do mestrado, podendo oferecer uma pequena contribuição à ampla pesquisa liderada pela Professora Suzana Rodrigues. Espero ter correspondido às expectativas.

Ao amigo de longa data, Luciano Lopes, homem de letras e palavras, professor nato, meu querido “grilo falante”, que sempre enxergou em mim uma pessoa muito melhor do que eu realmente era, encorajando-me em momentos difíceis, sempre com opiniões sensatas.

Ao Messias, pessoa brilhante, que sempre se mostrou disposto a contribuir com a minha pesquisa, sugerindo alterações e corrigindo erros que eu não haveria de perceber. Seu cuidado e zelo serão sempre lembrados.

À minha colega de mestrado, Lidiany Silva, cuja boa vontade e abnegação me impressionaram. Nas últimas horas, em momentos de grande dificuldade, sua ajuda foi indispensável. Confesso que a sua força e tranquilidade me auxiliaram muito mais do que a inegável ajuda acadêmica que me deu. Ao conhecê-la melhor, estou certo de que o mundo precisa cada vez mais de pessoas como você.

À revisora Olga Julieta, que, com toda a paciência, corrigiu esta dissertação. Sua dedicação ímpar e seu esforço contínuo foram essenciais para finalizar essa empreitada. Eu não poderia ter a sorte de ter encontrado uma profissional melhor.

À minha família: pai, mãe, irmãos, sobrinhos e Leci. Nossa formação familiar pouco ortodoxa é um presente! Se eu nascesse novamente e pudesse escolher uma família, cada um de vocês estaria junto comigo novamente.

Aos amigos Rogério, Bill, Marceleza, Breno, Léo Mestre, Bolinha, Juliano, Rodrigo Ghost, André e outros que deixei de citar. Vocês tornam a vida mais leve.

Finalmente, aos entrevistados, que, apesar da agenda compromissada, mostraram-se acessíveis e bem dispostos. Cada entrevista foi uma aula à parte, mas confesso que foi difícil transferir em breves páginas tanto conhecimento acumulado.

Muito obrigado!

*“Mundo, mundo, vasto mundo...”*

*Carlos Drummond de Andrade*

## RESUMO

A influência dos riscos em pequenas e médias empresas (PMEs) é um tema de interesse das organizações e da academia, devido à importância dessas empresas para a economia mundial, a busca pelo entendimento do comportamento dos tomadores de decisão e à escassez de recursos físicos e humanos nessas empresas. Apesar das dificuldades, algumas PMEs tem competências que lhes permitem realizar movimentos de internacionalização, optando pela exportação como a forma mais comum de entrada em outros países, muitas vezes utilizando agentes locais. Esta pesquisa analisa a relação entre empresas brasileiras e indonésias, focalizando, em particular, os riscos gerados pelo ambiente do país hospedeiro, afetando seus modos de entrada. A metodologia escolhida foi o estudo de caso único de uma empresa brasileira com intensa relação de negócios na Indonésia. Para tanto, utilizou-se a análise de conteúdo das entrevistas realizadas. Para a análise dos dados, algumas dimensões e subdimensões de risco foram consideradas e os resultados encontrados demonstram que a percepção de risco dos gestores e do agente sobre o mercado é baixa, visto que o agente local atua mitigando as percepções de possíveis ameaças.

**Palavras-chave:** Riscos. PMEs. Exportação. Agente Local.

## **ABSTRACT**

The influence of risks on small and medium-sized enterprises (SMEs) is a subject matter of interest for organizations and the academy, mainly to the importance of such companies for the global economy, the pursue of understanding the behavior of decision makers and the lack of physical and human resources available in such companies. Regardless of the obstacles, some SMEs possess abilities, which allow them to go abroad, choosing, mostly, exporting as the most common channel to approach other countries' markets, relying, not rarely, on local agents. This research scrutinizes the relationship between Brazilian and Indonesian companies, primarily concentrating on risks generated by the host country's environment, affecting, thus, the mode of entry selected by foreign companies. The methodology elected was a single case study of a Brazilian company with keen business relations in Indonesia. A thorough analysis of the content obtained through interviews has been carried out. Data has been analyzed by taking into consideration some dimensions and sub dimensions of risk, resulting in low perception of risk by decision makers and the local agent, due to the agent's proficiency to mitigate observed potential risks.

**Key-words:** Risks. SMEs. Exporting. Local Agent.

## LISTA DE SIGLAS

APEX -Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

BNDES -Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CNI -Confederação Nacional das Indústrias

MDIC -Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

PMEs -Pequenas e Médias Empresas

RBV -*Resource-based view*

SEBRAE -Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

CEO -*Chief Executive Officer*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -Representação do risco multidimensional.....	23
Figura 2 -A multidimensionalidade do risco.....	48
Figura 3 -O Mapa do Percurso Cognitivo da Pesquisa.....	56
Figura 4- Ranking <i>doing business</i> 2013: comparativo de Malásia, Tailândia, Indonésia, Brasil e Filipinas.....	58
Figura 5 -As competências do parceiro e a estratégia de exportação.....	65
Figura 6 -O risco relacional.....	68
Figura 7 -A incerteza cambial.....	71
Figura 8 -A desvantagem de a empresa ser estrangeira.....	76
Figura 9 -A desvantagem de a empresa ser nova no mercado.....	79
Figura 10 -A distância cultural.....	82

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Modos de entrada das empresas.....	25
Quadro 2 - Classificação dos entrevistados .....	52
Quadro 3 - Classificação do porte de empresas.....	60

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 OBJETIVO GERAL .....	17
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	18
2.1 TEORIAS E MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	18
2.2 DEFINIÇÃO DE RISCO E O RISCO MULTIDIMENSIONAL.....	22
2.3 DEFINIÇÃO DOS MODOS DE ENTRADA .....	23
2.3.1 Modo de entrada: exportação .....	25
2.3.2 Exportação: as vantagens do parceiro local.....	28
2.4 O RISCO RELACIONAL .....	29
2.5 OS RISCOS DO AMBIENTE .....	32
2.5.1 O risco político .....	33
2.5.2 O risco econômico .....	34
2.6 O RISCO DE FORNECIMENTO.....	36
2.7 O RISCO DA COMPETITIVIDADE .....	38
2.7.1 As desvantagens da empresa estrangeira e nova no mercado .....	38
2.8 A DISTÂNCIA PSÍQUICA .....	42
2.9.1 A distância cultural.....	45
3 METODOLOGIA.....	48
3.1 ABORDAGEM .....	48
3.2 MÉTODO DE PESQUISA .....	49
3.3 AMOSTRA .....	50
3.4 COLETA DE DADOS E INSTRUÇÕES DE PESQUISA.....	50
3.5 ANÁLISE DOS DADOS .....	52
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	54
4.1 O AMBIENTE DA PESQUISA .....	55
4.1.1 A Indonésia.....	56
4.1.1.1 A economia da Indonésia .....	56
4.1.1.2 O ambiente de negócios.....	56
4.1.1.3 O comércio bilateral entre os dois países .....	57
4.2 DESCRIÇÃO DO CASO .....	58
4.2.1 A empresa brasileira .....	58
4.2.1.1 A internacionalização da Alpha.....	60
4.2.2 O agente indonésio .....	61
4.3 ANÁLISE DOS DADOS SEGUNDO OS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	62
4.3.1 A percepção de risco do parceiro e a continuidade dos negócios na Indonésia ....	62

4.3.2 A percepção das incertezas referentes aos investimentos no mercado e o papel do parceiro local .....	67
4.3.2.1 O risco político .....	67
4.3.2.2 O risco econômico .....	70
4.3.2.3 O risco de fornecimento .....	701
4.3.2.4 A incerteza de competitividade .....	73
4.3.2.4.1 A desvantagem da empresa estrangeira.....	74
4.3.2.4.2 A desvantagem da empresa nova no mercado.....	76
4.3.2.5 A incerteza cultural.....	78
4.3.3 Motivos que levaram a empresa a adotar a exportação utilizando um agente como modo de entrada no mercado indonésio .....	81
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	85
5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS .....	88
REFERÊNCIAS .....	90
APÊNDICE A.....	102

## 1 INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas (PMEs) são fundamentais para a economia de um país, criando riquezas (BELL et al.,2004) e promovendo inserção social. O impulso econômico gerado por essas organizações influencia fatores macroeconômicos, como a geração de renda das famílias, o consumo e o nível de empregabilidade. No Brasil, em 2011, as pequenas empresas foram responsáveis por 27% do PIB e 40% dos salários pagos, segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Ainda assim, essas organizações são limitadas em recursos (LU; BEAMISH, 2006) e apresentam baixa qualificação empresarial, apontada como uma das principais causas da alta mortalidade desse tipo de empresa, segundo o Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2014). Apesar das dificuldades, algumas PMEs realizam movimentos de internacionalização.

O estudo da internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs) tem relevância reconhecida no âmbito acadêmico, conforme pesquisas realizadas com empresas de diferentes nacionalidades, entre as quais, os estudos de Bell et al. (2004) e de Child, Rodrigues e Frynas (2009). No Brasil, o tema foi o quinto maior destaque das publicações em revistas Qualis de Administração, entre os anos de 2000 e 2010, segundo Ribeiro, Corrêa e Souza (2012), com maior destaque para a exportação, todavia a maior parte dos estudos ainda é direcionada para empresas de grande porte (VIANNA; PSICOPO; RYNGELBLUM, 2013).

A exportação é o modo de entrada mais comum utilizado por PMEs, segundo o Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, (MDIC,2014). Contudo sua participação contribuiu com apenas 5% do valor total das exportações (MDIC, 2015). Apesar de pouco expressiva, a presença dessas empresas brasileiras no mundo é um fenômeno real. É possível inferir que os tímidos resultados são causados pela limitação de recursos financeiros, tecnológicos e operacionais dessas empresas (GUIMARÃES; SACOMANO NETO; VICARI,2012) e, apesar das possibilidades de ampliação de mercado apresentadas pela internacionalização, essas deficiências são entraves para mantê-las aptas a lidar com as incertezas do processo (CHILD; RODRIGUES; FRYNAS, 2009).

A incerteza causada por recursos insuficientes não é o único desafio da internacionalização PMEs. Existem riscos exógenos encontrados no país hospedeiro que afetam diretamente a decisão dessas empresas em cruzar fronteiras (KOGUT; SING, 1988). O risco assume diversas formas, como a dificuldade de relacionamento entre a empresa e o parceiro local, turbulências políticas que podem afetar a regulamentação dos produtos no país, variações econômicas, com destaque para o risco cambial, as dificuldades de fornecer o produto requerido pelo cliente, os entraves para o recebimento das vendas e o estranhamento cultural.

Parte-se do princípio de que a percepção do risco é subjetiva, construída sobre alicerces cognitivos baseados na interpretação do indivíduo. Assim, os riscos endógenos da firma e os exógenos do país de destino serão classificados como altos ou baixos de acordo com a visão dos gestores. A relação do principal executivo ou dono da empresa com a estratégia de busca pelo mercado externo é muito forte em empresas de menor porte, devido ao relacionamento patriarcal com os colaboradores, que pouco participam do processo decisório (BASLY, 2005), logo, ele será a pessoa que colherá as primeiras impressões do novo mercado. Portanto a decisão sobre correr ou não risco é muito mais sustentada pelo indivíduo do que pela organização (MARCH; SHAPIRA 1987), e o risco varia em intensidade, dependendo fundamentalmente do observador.

Na construção da diferença conceitual entre o risco e incerteza, Knight (1921) explica que o risco e a incerteza são dois lados de uma mesma moeda. O risco é o conhecimento explícito, enquanto a incerteza, o conhecimento implícito. Logo, se existe a possibilidade de expressar quantitativamente a incerteza, ela assume a forma do risco. Como a exportação por meio de um agente local foi o modo de entrada na Indonésia escolhido pela empresa estudada, conclui-se que se trata de um conhecimento explícito. Assim, ao longo da dissertação, o construto será denominado apenas como risco.

Para identificar os diferentes tipos de risco, foi necessário buscar um modelo que o considerasse multifacetado, assumindo diferentes formas e criando conexões por meio de inter-relações. Esse caminho foi encontrado no modelo do risco multidimensional proposto por Miller (1992). Ao analisar a proposta desse autor, as diferentes dimensões

do construto foram revisitadas, dialogando com a ótica de outros autores, de modo que fosse possível adaptá-la à realidade do presente estudo de caso.

O caso aqui estudado chama atenção por se tratar de uma empresa brasileira de porte médio, com uma intensa relação de negócios na Indonésia, um país culturalmente distante do Brasil. A constatação do fato de a Indonésia ser o principal parceiro internacional da empresa difere da realidade de outras empresas do Brasil. Em 2013, o Brasil exportou apenas 2 bilhões de dólares para a Indonésia, segundo a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX, 2013), número considerado pequeno, se comparado às exportações brasileiras para os Estados Unidos, com uma cifra de 24,300 bilhões de dólares (MDIC, 2014).

Brasil e Indonésia apresentam algumas semelhanças: são países com alta densidade populacional, são considerados países em desenvolvimento, têm graves problemas estruturais e um clima tropical. Por outro lado, a Indonésia, com sua profusão de dialetos, tendo como religião predominante a muçulmana e sendo detentora de seus próprios códigos culturais, é bem diferente do Brasil. Além desses aspectos díspares, existem distâncias políticas, econômicas e psicológicas que podem se tornar barreiras para o fluxo de negócios entre empresas brasileiras e indonésias. Assim, qual seria a influência dessas distâncias nos negócios entre os dois países no modo de entrada escolhido pela empresa brasileira?

Ao inferir que modo de entrada escolhido recebe influências de riscos diferentes, surge a seguinte pergunta: quais os riscos presentes na exportação? Para responde-la foi feita uma revisão da literatura, que verificou a exportação sob diferentes aspectos, como a dinâmica da inserção de empresas exportadoras com enfoque em suas trajetórias (VERSANI e REZENDE 2009), fatores que influenciam as estratégias de exportação das firmas (ALCANTRA, CINTRA e CALEGÁRIO 2015) e a aprendizagem e adequação das operações para realizar estratégias de exportação em PMEs (CAMPOS e LIMA 2011). Apesar do tema ter sido abordado sob diferentes perspectivas, como demonstra a revisão, a exportação sob a ótica do risco ainda não foi suficientemente explorada, salvo alguns estudos, como o de Souza e Fleury (2014) que analisa o modo de entrada de PMEs brasileiras e o risco dessas operações, apontando a existência de uma lacuna que justifica

o estudo desse modo de entrada associado aos riscos. Outro fato que merece atenção é o relacionamento entre a empresa brasileira e o agente indonésio. Ao longo dos anos, foi construído um forte vínculo profissional entre eles. Entender essa relação é fundamental para a compreensão dos riscos envolvidos. Seria o agente um elemento que mitiga ou aumenta tais riscos? No intuito de, inicialmente, responder a essa pergunta, é possível averiguar que existe uma clara relação entre risco internacional, modos de entrada e percepção dos gestores (BROUTHERS,1995), mas não foram verificados na revisão estudos que tenham abordado o risco vinculado à exportação e seu agente local, sendo essa a lacuna que justifica esta pesquisa, dando origem à pergunta que a orienta: **Como a percepção sobre o risco imposta pelo mercado hospedeiro influencia o modo de entrada de uma empresa no mercado indonésio?**

### **1.1 Objetivo geral**

Analisar os diferentes tipos de riscos e suas relações com o modo de entrada escolhido por uma empresa brasileira na Indonésia, a partir da percepção dos gestores da empresa e dos agentes locais.

### **1.2 Objetivos específicos**

- Verificar a existência de relação entre a percepção de risco do parceiro e a continuidade da empresa na Indonésia por meio do modo de entrada por exportação.
  
- Identificar a percepção dos gestores sobre os riscos referentes aos investimentos no mercado e o papel do parceiro local.
  
- Verificar os motivos que levaram a empresa a adotar a exportação utilizando um agente como modo de entrada no mercado indonésio.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Teorias e modelos de internacionalização

As principais teorias e modelos de internacionalização dividem-se em três categorias: econômicas, comportamentais e estratégicas. A evolução das teorias econômicas é iniciada por Hymer, em 1960, com a Teoria do Poder de Mercado, seguida pela Teoria dos Custos de Transação, de Williamson, de 1975, pelo Paradigma Eclético de Dunning (1980) e, finalmente, pela Teoria da Internalização, de Buckley e Casson, de 1998. A corrente comportamental ou gradualista foi originada pela universidade sueca de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e abrange o estudo das redes (*networks*). A corrente estratégica é caracterizada por duas teorias: a Teoria do Comportamento Estratégico, cujo principal autor foi Vernon, em 1966, e a Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View* - RBV), com destaque para o trabalho de Barney, de 1991.

Devido ao seu caráter, que presume que os eventos são tipicamente caracterizados como resultados de cálculos racionais, as teorias econômicas não serão discutidas neste estudo. A visão econômica focaliza, primordialmente, a maximização do faturamento da firma, desconsiderando, quase sempre, a necessidade de o tomador de decisões reagir a determinadas situações que exijam a aplicação de um aprendizado gradual sobre o mercado (SEIFERT; CHILD; RODRIGUES, 2012). Logo, como a orientação exportadora e o próprio desempenho da PME dependem do indivíduo e sua aprendizagem sobre o ambiente é paulatina (FILATOTCHEV et al., 2009). Por isso, buscou-se, nesta pesquisa, um embasamento maior nas abordagens comportamentais, que defendem que as práticas são normalmente intuitivas, com o poder de decisão dependendo da compreensão estratégica do gestor (CHILD; HSIEH, 2014), e que contribuem para as análises de risco.

A primeira parte dessa revisão focaliza a corrente de Uppsala, devido a sua reconhecida importância no estudo de pequenas empresas (MELLO; ROCHA; MACULLAN, 2009). Em seguida, aborda-se o modelo das redes, que propõe um desenvolvimento teórico sobre a inserção global de pequenas e médias empresas na perspectiva de relacionamentos (SOARES, 2013).

O aspecto comportamental da internacionalização, tipicamente encontrado em empresas de pequeno porte, é, em parte, explicado pelo modelo de Uppsala, que, ao tratá-lo como um movimento paulatino, engloba estratégias utilizadas para mitigar a incerteza ambiental em um país estrangeiro. O modelo, essencialmente, discute a aprendizagem gradual e como o baixo conhecimento sobre um mercado torna-se um obstáculo para a internacionalização das firmas, ocasionando problemas de adaptação (FORSGREN; HAGSTROM, 2001).

O modelo de Uppsala foi concebido por Johanson e Vahlne (1977), que introduziram os processos de internacionalização gradual das firmas. A evolução das etapas incrementais origina-se do aprendizado acumulado pelas empresas e da forma como elas se relacionam com os mercados para os quais pretendem exportar, ou, em uma etapa mais avançada, transferir sua produção. Ao aprender sobre os mercados, o estranhamento torna-se menor, e a percepção de risco se abranda. Soares (2013, p. 341), sobre esse modelo, menciona:

Esses autores (Johanson e Vahlne) ligaram o mecanismo básico da internacionalização previsto no modelo - gradualismo ou processo incremental - a aspectos circunstanciais (*state aspects*) e mutáveis (*change aspects*) envolvidos no processo. Os primeiros aspectos são os conhecimentos das operações e dos mercados estrangeiros (*market knowledge*) e os recursos comprometidos com os mercados externos (*market commitment*). Os aspectos mutáveis referem-se às decisões para comprometer recursos e o desempenho das atividades correntes do negócio da empresa (SOARES, 2013, p. 341).

Johanson e Vahlne (1977, p. 27) já vislumbravam a necessidade de mitigar o risco – “as empresas precisam se esforçar para manter as atitudes de risco em níveis mais baixos”. Ao revisar o modelo, Lemos, Johanson e Vahlne (2011) buscaram compreender o risco da internacionalização, concluindo que a percepção do risco diminui de acordo com o acúmulo de experiências internacionais do gestor. Eduardsen e Marinova (2015) consideram que gestores que tiveram experiências negativas no processo de internacionalização tendem a ter um alto nível de percepção de risco; caso as experiências tenham sido positivas, o nível de percepção é baixo.

O reconhecimento do risco pode ser ampliado, caso a pequena empresa se aventure solitariamente no mercado externo. As competências das empresas menores são normalmente restritas, com baixa disponibilidade financeira associada à escassez

profissional e ao desconhecimento do mercado. Na construção de elos e relacionamentos com outras empresas imbuídas do mesmo objetivo, a experiência pode se tornar positiva, logo a percepção de risco se torna menor.

As redes são consideradas uma evolução da escola de Uppsala, estudadas por Johanson e Mattsson, em 1988, na perspectiva dos relacionamentos. O modelo foi resultante de pesquisas qualitativas e focou primariamente nas decisões estratégicas de seleção de mercado e forma de entrada, dirigindo sua atenção para as alterações e variações da situação de internacionalização como resultado das posições dos participantes da rede ou das relações associadas aos seus componentes (MAIS et al., 2010), levando a crer que a interação *inter* firmas é um fator importante na conquista de um mercado-alvo.

Johanson e Mattsson (1988) propõem um padrão tipificado de empresas, que se baseia em quatro níveis de inserção em uma rede internacional, conforme descrito a seguir:

- 1– Iniciante (*Early starters*) – exportação incentivada por agentes intermediários e distribuidores no mercado internacional, com pouco relacionamento com fornecedores e competidores e com foco maior na redução de custos.
- 2– Solitária (*The lonely international*) – empresa com tendência a operar no mercado doméstico, apesar de possuir um alto grau de internacionalização. Geralmente, este tipo de firma já definiu sua posição no mercado externo antes de seus competidores.
- 3– Tardia (*The late starter*) – neste exemplo, a firma já estruturou relacionamentos indiretos com as redes industriais por meio de fornecedores, clientes e competidores e sua expansão externa pode ser ocasional, isto é, determinada por algum projeto de cooperação em conjunto com outras firmas que já são parte de uma rede. Apresenta a desvantagem de se deparar com competidores com mais conhecimentos e mais comprometimento com a rede.
- 4– Internacional (*International among others*) – a empresa e o ambiente na qual ela se insere são altamente internacionalizados. Devido a sua experiência de mercado, é possível que seu papel seja a criação de *pontes* entre outras redes.

Pesquisas consideram que a inserção das PMEs nas redes é uma estratégia fundamental para a internacionalização e que elapode ocorrer pela busca de novos canais de

distribuição, pela redução de custo, pelo compartilhamento de riscos ou por aliança com empresas do mesmo segmento (ALVES; PIZZIANATO; GONÇALVES, 2010). O entendimento dos relacionamentos de cada um de seus membros determina a sobrevivência e o sucesso de uma empresa no mercado. Ao compreender os diferentes tipos de relações, assim como a definição de seus papéis, é possível a geração de insights dos padrões das redes para o sucesso da internacionalização (RUNDE, 2011) e a mitigação do risco.

O estudo do risco na internacionalização é profuso na literatura (EDUARDESEN; MARINOVA, 2015). Estudos empíricos como o de Erdil (2012) assumem que as operações internacionais são arriscadas, conforme previsto pela abordagem das redes, e as firmas tendem a iniciar seu processo de internacionalização em países próximos, corroborando o modelo da distância psíquica (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975), que considera que as empresas tendem a realizar negócios em países culturalmente mais próximos. Além do aspecto gradual, tipicamente encontrado nos movimentos internacionais, outros elos são encontrados em fatores como conhecimento, redes, culturas, bagagem pessoal dos tomadores de decisão e indivíduos e firmas comprometidas com a atividade internacional, de forma que o risco e a incerteza assumidos pelos tomadores de decisão são vistos como meios amplos de operações em um contexto de influências e efeitos interativos (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011).

O risco sempre apresentou importância nos estudos de internacionalização, sobretudo a partir de uma visão financeira (MARC; SHAPIRA, 1987). Os estudos evoluíram. No começo da década de 2000, autores como Oviatt e Mcdougall (1999) e Autio (2005) enfatizaram as experiências e visões dos gestores no direcionamento das decisões internacionais, com foco no indivíduo e, portanto, contribuindo com aspectos subjetivos no processo decisório, desdobrando-se no estudo do empreendedorismo internacional (OVIATT; MCDOUGALL, 1999; AUTIO, 2005 apud ACEDO; FLORIN, 2006). Essa abordagem empreendedora está estreitamente ligada à figura do gestor, fato que condiz com a internacionalização de PMEs, conforme Phelan et al. (2006):

Ao inferir que a estratégia internacional das PMEs está intimamente conectada ao empreendedor responsável pelo processo, é importante o entendimento desta figura. Ao identificar oportunidades internacionais a partir de sua

competência social internacional, os empreendedores facilitam a junção entre as oportunidades, os recursos globais e suas relações em âmbito mundial com os parceiros. Este fator é chamado de “cola social” e é responsável para manter a conexão do novo empreendimento internacional e complementar o aspecto institucional. A partir do exposto é possível concluir que empreendedores internacionais são tipicamente caracterizados como indivíduos com uma substantiva experiência internacional (por meio dos estudos formais, trabalho no exterior ou contatos sociais), competência *cross cultural* (incluindo a habilidade de falar várias línguas) e uma excelente rede global (PHELAN et al., 2006, p. 3).

## 2.2 Definição de risco e o risco multidimensional

A definição de risco de Miller (1992) é complexa. O autor define o risco referindo-se exclusivamente à imprevisibilidade dos resultados de variáveis corporativas e o diferencia da incerteza, que define como a redução da previsibilidade do desempenho de uma firma, isto é, a variável incerteza aumentaria o risco. Para esse autor, a incerteza seria derivada de choques exógenos, comportamentos imprevisíveis ou da combinação de ambos.

O estudo de March e Shapira (1987) chega a três conclusões sobre o risco: a primeira é que ele é associado a resultados negativos. A segunda é que é possível mensurá-lo. A terceira é que os gerentes buscam a precisão em sua estimativa. Nos primórdios do estudo do risco, existia uma tendência a estudá-lo numa perspectiva financeira, calcada na utilização do dinheiro e suas variações de possíveis ganhos e perdas associadas a alternativas particulares. Esses autores concluíram que uma definição essencialmente financeira exclui a percepção do gestor sobre situações arriscadas, admitindo que a análise do construto deva ser fundamentada por uma abordagem holística.

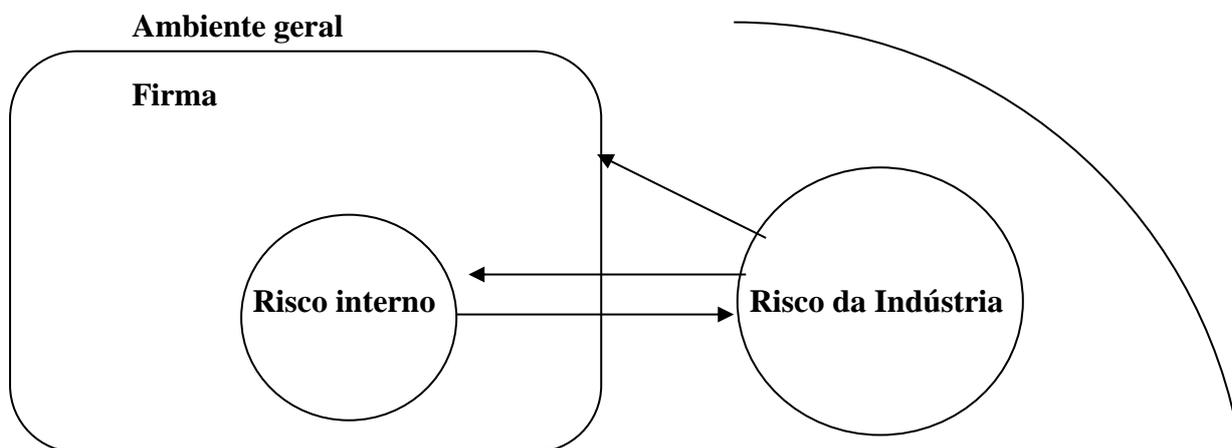
Miller (1992) identifica uma lacuna nos estudos sobre gerenciamento de risco, argumentando que muitos autores desconsideram a multiplicidade do construto. Assim, a diferenciação de suas múltiplas facetas é importante, pois não é possível considerar risco relacional e econômico como a mesma coisa, assim como não é possível afirmar que riscos diferentes geram o mesmo impacto. Portanto a crítica do autor contempla a desconsideração de outros autores quanto às diferentes relações entre os tipos de risco e seus impactos sobre o gerenciamento de risco das firmas.

O modelo de Miller (1992) é chamado de multidimensional, e sua variedade incluiu diversas dimensões de risco e incerteza que são divididas em fatores internos e externos (MILLER, 1992; DAS; TENG, 2001). Após análise do trabalho do autor, percebeu-se que o modelo pode ser aplicado em empresas menores cujo foco é o mercado externo, principalmente por sua exposição maior aos riscos devido à limitação de recursos.

Finalmente, na tentativa de criar um modelo para este trabalho, o construto foi dividido em cinco partes, e cada uma delas será discutida em capítulos posteriores. São elas: (1) o risco relacional; (2) o risco do ambiente e suas subdimensões política e econômica; (3) o risco de fornecimento; (4) o risco da competitividade e as desvantagens de ser estrangeira e nova no mercado; (5) a distância psíquica e a incerteza cultural. Todas essas dimensões se conectam com o modo de entrada escolhido pela empresa: exportação por meio de intermediário local.

O risco multidimensional considerado nesta pesquisa está graficamente representado na FIG. 1.

FIGURA 1 -Representação do risco multidimensional



Fonte: Elaborada pelo autor.

### 2.3 Definição dos modos de entrada

A escolha do modo de entrada de uma firma a coloca em posição delicada. Ao verificar a necessidade de expandir suas operações externamente, cria-se uma forte relação com as

habilidades e atitudes gerenciais norteadas pela percepção de risco do gestor (ZAFAR et al., 2002), além da relativa distância cultural entre o país investidor e o país hospedeiro (KOGUT; SINGH, 1988) e da consideração do dilema (*trade-off*) envolvido entre o risco e o retorno (AGARWAL et al., 1991).

O modo de entrada é consequência da decisão do nível de investimento externo aplicado por uma empresa a partir do grau da alocação de seus recursos. O comprometimento pode ser alto, quando a firma decide investir diretamente no exterior, com o uso do capital próprio na atividade (subsidiárias e *joint ventures*) ou de baixo comprometimento, como as exportações ou licenciamento, que não requerem capital da firma em demasiado grau (SOUZA; FLEURY, 2014).

O trabalho de Rocha e Almeida (2006) e Vianna e Almeida (2011) sobre modos de entrada internacional das empresas conceitua suas principais formas, a partir de alianças estratégicas internacionais e investimentos diretos no exterior, conforme explicado a seguir.

A **exportação** apresenta como principal vantagem a economia de escala, porém é fortemente suscetível aos custos de transporte e às barreiras interpostas pelo país receptor. É o modo de entrada mais básico que pode ocorrer por via direta (modo em que a empresa interessada assume a responsabilidade do processo), indireta (por meio de intermediários independentes) ou por cooperativas de exportação.

O **licenciamento** é um acordo contratual em que uma empresa (licenciadora) autoriza o uso de seu *know-how* ou marca por uma empresa no exterior (licenciada), mediante o pagamento de taxas ou *royalties*. As franquias podem ser inseridas nessa categoria. As **alianças estratégicas** estão rotuladas pelas parcerias entre investidores locais e estrangeiros, para a criação de um empreendimento conjunto ou desenvolvimento de negócio preexistente, sendo que o controle do negócio é decidido por meio de contrato.

A modalidade **investimento direto no exterior (IDE)** fundamenta-se na criação de unidade produtiva no mercado internacional, a partir de fusões, aquisições, subsidiária de controle integral ou construção (*greenfield operation*). Pode ser constituída por

associações horizontais (empresas concorrentes), verticais (empresas pertencentes à mesma cadeia produtiva) ou do tipo conglomerado (entre empresas com negócios não correlacionados).

Em um processo de internacionalização, existem várias formas de entrada que possibilitam o ingresso da firma no mercado escolhido a partir de produtos, tecnologia e administração de recursos. A classificação mista, adaptada a partir dos modelos de Lessa (2008), Vianna e Almeida (2011) e Khitara, Coelho e Feldman (2015), abrange três tipologias: entrada por exportação, alianças estratégicas e investimento direto no exterior, conforme mostra o QUADRO 1.

QUADRO 1 - Modos de entrada das empresas

Por exportação	Alianças estratégicas	Por investimento (IDE)
Indireta	Licenciamento	Investimento <i>Green field</i>
Direta	<i>Franchising</i>	Investimento <i>Brown field</i>
Consórcios/cooperativa	Acordo Técnico	Aquisição
Investimentos de escritórios de representação	Contrato de Serviços	Subsidiária Controle Integral
	Contrato de Administração	<i>Joint Venture/Sole Venture</i>
	Contrato de Produção	Fusões
	Aliança Contratual	Conglomerado

Fonte:Elaborado pelo autor, baseado nos estudos de Lessa (2008); Khitara, Coelho e Feldman (2010); Viana e Almeida (2011).

### 2.3.1 Modo de entrada: exportação

Zafar et al.(2002) e Schwens e Kabst (2010) incluem a exportação em um grupo de modos de entrada que não se caracteriza pelo aporte direto de capital no país hospedeiro. Essa forma de investir é chamada de *non-equity investment*, incluindo, além da exportação, os acordos contratuais descritos a seguir.

#### Modos de entrada sem investimentos de capital:

- exportação indireta;

- exportação direta;
- licenciamento e franquia;
- estabelecimento de uma subsidiária exportadora.

A exportação é basicamente definida como a saída de mercadorias do território aduaneiro, decorrente de um contrato de compra e venda internacional, que pode ou não resultar na entrada de divisas (MDIC, 2014). Esse modo de entrada é o preferido por empresas brasileiras, praticado por 45% delas (MDIC, 2014), sendo utilizado tanto pelas pequenas e médias, quanto pelas grandes. Comparada a outros modos de entrada, a exportação proporciona risco reduzido, facilidade operacional e estratégia de internacionalização mais simplificada.

A exportação pode ocorrer de forma direta, quando as cooperativas/empresas são responsáveis por todos os procedimentos de exportação (comerciais e operacionais); de forma indireta, quando a operação do processo de exportação é executada por um interveniente, geralmente por empresas chamadas de *trading companies* (MDIC, 2015). Mesmo que exista um parceiro local responsável pelas atividades comerciais no país hospedeiro, a exportação é considerada direta desde que todas as operações logísticas no país de origem sejam realizadas pela empresa exportadora.

Apesar de ser considerado o modo de entrada menos complexo entre os demais, a exportação traz desafios às empresas. Existe um notório gargalo logístico que coíbe o desenvolvimento dessa atividade pelas empresas brasileiras, especialmente pela infraestrutura precária e pelas elevadas burocracias alfandegárias e aduaneiras. Em uma ampla pesquisa realizada em 2014 pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI), sete modalidades de infraestrutura foram elencadas: rodovias, ferrovias, hidrovias, portos, aeroportos, energia elétrica e telecomunicações. Na avaliação dos respondentes, as rodovias foram consideradas precárias e as ferrovias sofreram avaliações negativas. As hidrovias, devido a sua baixa utilização, foram pouco avaliadas, e os portos foram avaliados com alta incidência negativa, assim como os aeroportos, com percentual negativo um pouco mais baixo do que os portos. A energia elétrica também foi considerada um gargalo. Apenas as telecomunicações obtiveram avaliação positiva.

Dentre as vantagens apresentadas pela exportação para o cenário macroeconômico destacam-se o aumento de divisas em moedas estrangeiras, da prosperidade econômica nacional e da produtividade, além da criação de novos empregos. No âmbito da firma, a exportação promove a diversificação de mercados, menor dependência do mercado doméstico e, ao atender novos clientes, a firma passa a explorar economias de escala (LAGES; MONTGOMERY, 2004).

Em um artigo recente, Silva e Novôa (2015) advogam que a exportação diminui barreiras como diferenças culturais e propicia o aumento da capacidade de aprendizagem da empresa. Eles afirmam que esses são os principais motivos pelos quais PMEs adentram mercados internacionais. As diferenças culturais podem ser diminuídas pelo agente, que atuaria mitigando o impacto do estranhamento do mercado diante da empresa entrante, além de ter a importante função de prover o acesso aos conhecimentos explícitos e tácitos, necessários ao domínio do ambiente do país hospedeiro.

O acesso ao conhecimento do agente local é um processo gradual, e a exportação é uma prática que se sustenta por menor envolvimento de recursos e com alto nível de aprendizagem local absorvido pela empresa entrante (FERREIRA; SERRA; REIS, 2011). Os agentes têm um custo menor, se comparados a outros modos de entrada. Eles cuidam das vendas dos produtos e serviços, mas não apenas isso. Esses intermediários são diretamente responsáveis pelo sucesso ou insucesso dos negócios, visto que a transferência do conhecimento depende deles. Caso a empresa se associe a agentes pouco comprometidos, o risco da descontinuidade do negócio no país aumenta exponencialmente.

A incerteza interna pode surgir da inabilidade da firma em prever o comportamento de seus prepostos no exterior, conjugados aos baixos recursos internos dela (SOUZA; FLEURY, 2014). As duas situações podem se tornar críticas. Se a firma possui poucos recursos, a atuação de um preposto imprevisível poderá exauri-los rapidamente. A limitação de recursos independe do agente, sendo diretamente proporcional ao tamanho da firma, pois as escala de produção, a tecnologia e o conhecimento são as principais variáveis explicativas para uma inserção positiva das empresas no comércio internacional, e em todas essas variáveis as grandes empresas apresentam vantagens em

relação às PMEs (LA ROVERE, 1998 apud HANSENCLEVER, 2007). Esse posicionamento é confirmado por Arbache e Negri (2002), que verificaram que empresas com mais de 1001 colaboradores têm probabilidade 23.000% maior de exportar do que aquelas com até 10 colaboradores.

A incerteza externa é vista como uma possível vulnerabilidade da firma diante de mercados com ambientes regulatórios e arranjos contratuais distintos, além da exposição a riscos políticos e legais (SOUZA; FLEURY, 2014). Todo processo de internacionalização implica riscos internos e externos, mas a exportação, devido ao baixo nível de investimento e baixa complexidade quando comparada a outros modos de entrada, é o caminho mais viável para pequenas e médias empresas se internacionalizarem.

### 2.3.2 Exportação: as vantagens do parceiro local

Em acordos de cooperação entre uma empresa estrangeira e um parceiro local por exportação, a relação pode se caracterizar pela representação comercial internacional ou pela distribuição autorizada. Agentes ou representantes comerciais autorizados são responsáveis por responder comercialmente em nome de uma empresa localizada em outro país (AUSTRADE, 2015). Normalmente, o agente é uma empresa local que atua em um determinado espaço geográfico e é remunerado por meio de comissão. Os distribuidores recebem pela margem atribuída à venda dos produtos que, geralmente, é maior do que os lucros auferidos pelos agentes com as comissões, devido à responsabilidade pelo estoque, ao risco de crédito dado aos clientes e à atuação direta no mercado (AUSTRADE, 2015).

As empresas de representação comercial ou distribuição autorizada são normalmente empresas independentes, não são subordinadas ao fabricante, atuando, usualmente, por meio de arranjos contratuais firmados com a empresa estrangeira. Um parceiro local, normalmente, representa diversos fabricantes de produtos relacionados a um determinado segmento, sendo um canal utilizado por muitas empresas pequenas e/ou jovens, com recursos financeiros limitados e oriundas de diferentes países.

Os recursos proporcionados pelo intermediário, colocados à disposição das PMEs, são avançados, com destaque para o entendimento de normas e especificações técnicas e regulatórias necessárias para a entrada de produtos, conexões para a cobertura comercial do mercado e acesso à rede de distribuidores, clientes e fornecedores (LINDSAY; ROD; ASHIL, 2015). Ao transferir para o agente a responsabilidade comercial, a firma focal poderá se concentrar em sua competência principal, que compreende a fabricação do produto e seu processo de exportação. Caso a firma opte por formas de internacionalização mais aprofundadas, como um escritório de representação próprio, ela estará mais exposta e fragilizada diante da burocracia local das instituições e da dificuldade do entendimento das normas socioculturais do país.

A partir do que foi exposto sobre as vantagens de se usar um parceiro local e sobre o acesso aos recursos por ele proporcionados, define-se a primeira proposição deste trabalho:

**Proposição 1:** *O parceiro local é essencial para que a empresa acesse competências locais e realize uma estratégia bem-sucedida de exportação.*

O modelo gráfico criado para demonstrar as relações entre os riscos e o modo de entrada por intermediário local está inserido após a revisão da literatura, na FIG. 2. A partir da seção 2.4 é possível acompanhar os tópicos por essa figura, que inclui todas as dimensões e subdimensões que serão apresentadas ao longo do trabalho.

## **2.4 O risco relacional**

As motivações que levam à criação de acordos de cooperação voluntários entre firmas ocorrem por diferentes situações, como: ganho de vantagem competitiva em um mercado, acesso e internalização de novas tecnologias, exploração de economias de escala ou busca pela mitigação do risco em conjunto com seus parceiros (DELERUE, 2004). Contudo, ao escolher um mercado-alvo e um parceiro, uma situação de risco é imediatamente criada. Existe a possibilidade de ocorrerem conflitos, atitudes oportunistas, e as distâncias, principalmente a cultural, podem ser evidenciadas. Apesar de alianças internacionais caracterizarem-se por objetivos em comum, deve-se considerar que a presença de atores de países diferentes, com suas próprias realidades socioculturais, pode resultar em

término precoce da parceira, devido ao entendimento de que o processo decisório entre as duas empresas é divergente. Em resumo, as parceiras apresentam um dilema: ao mesmo tempo em que essas associações tendem a reduzir o risco, elas também geram riscos (DELERUE, 2004).

Toma-se como exemplo uma aliança estratégica internacional entre duas empresas: um parceiro pode buscar resultados rápidos; em contrapartida, a outra parte visa resultados em longo prazo. Essas assimetrias estratégicas poderão aumentar a pressão sobre a gerência e trazer dificuldades de coordenação, contribuindo para o término precoce da aliança internacional. Lemos, Johanson e Vahlne (2011) observam a importância do relacionamento e seu nível de complexidade:

A partir de uma perspectiva genérica de Morgan e Hunt (1994) e Gounaris (2005), é possível definir comprometimento, com base na complexidade do nível de relacionamento com o parceiro. Isso implica que a firma focal está disposta a investir recursos visando garantir que o relacionamento seja mantido e desenvolvido. Naturalmente, essa estratégia ocorrerá apenas se a firma focal acreditar que o relacionamento seja crucial para o sucesso dos negócios. Comprometimento também pode ser direcionado a outros caminhos, como desenvolvimento de projetos em um mercado em particular. O processo que leva ao comprometimento é baseado na construção da confiança mútua, implicando que as partes acreditem ser possível prever o comportamento de ambos os parceiros, esperando que as práticas de negócios estejam enquadradas em padrões éticos. A sedimentação da confiança leva tempo e demanda aplicação de recursos (LEMOS; JOHANSON; VAHLNE, 2011, p. 4).

Um dos maiores problemas das associações internacionais é a perda da confiança. Child (2012) define confiança como a disposição de uma pessoa ou grupo de se relacionar com o outro na crença de que as ações desse outro serão benéficas. O oportunismo é a antítese dessa afirmação. Considerado uma das maiores distorções nos relacionamentos entre firmas, o oportunismo pode ser definido como esforços calculados para orientar mal, distorcer, discordar, ofuscar ou confundir o parceiro (WILLIAMSON, 1975), tornando-se um problema relacional para as alianças internacionais. Os tomadores de decisão entendem que seus parceiros locais podem agir de forma distorcida, oculta ou confusa (SEIFERT; CHILD; RODRIGUES, 2012).

Das e Teng (2001) afirmam que alianças estratégicas ou arranjos de cooperação são muito importantes para serem ignorados e criam uma vantagem colaborativa. Caso essa

colaboração não ocorra da forma esperada devido a um desempenho insatisfatório do parceiro, causado por fatores como a volatilidade do mercado ou a baixa competência da firma local, a incerteza da satisfação cooperativa do relacionamento constitui o risco relacional, definido como a probabilidade de que a firma parceira não se comprometa com a aliança de acordo com a expectativa inicial do acordo. Em outras palavras, os problemas relacionais, como a baixa confiança, podem comprometer a conquista dos objetivos estratégicos, caso exista um comportamento inadequado do parceiro.

Contratos podem servir como instrumentos que limitam ou monitoram o parceiro em situações de baixa confiança (DAS; TENG, 2001), mitigando o risco relacional. Notavelmente, parceiros estrangeiros fortes (detentores de recursos e tecnologias) adquirem controle sobre parceiros locais em economias menos avançadas. Caso o parceiro se torne dependente do *know how* estrangeiro (MEIER, 2001), o contrato asseguraria à parte mais fraca maiores garantias. Apesar de o instrumento ser utilizado para diminuir os custos de transação e dirimir o risco de atitudes oportunistas (LEITE; MORAES, 2014), a confiança contribui positivamente para a colaboração internacional, porque os contratos, formais por si mesmos, raramente são suficientes para garantir a sua eficácia, e pode ser difícil e caro fazer cumpri-los (CHILD; RODRIGUES, 2005).

Em um ambiente com alto nível de incerteza externa, a empresa deve ter flexibilidade e ser capaz de se adaptar diante da volatilidade ambiental. Entretanto, caso exista um agente, as modificações frequentes e os novos arranjos poderão estimular comportamentos oportunistas e inflexíveis por parte deste. Em curto prazo, o ambiente incerto, aliado ao fato de a firma possuir um agente “insubstituível”, sugere que estratégias de controle deverão ser implantadas. Uma alternativa da firma seria internalizar a distribuição dos produtos no país hospedeiro. A principal vantagem da internalização seria evitar uma atitude não prevista de um agente comercial (oportunismo do agente e proteção da qualidade do produto final) e garantir um fluxo adequado de vendas (controlar diretamente as cadeias de distribuição) (IGLESIAS; VEIGA 2002). Entretanto PMEs geralmente não podem fazer esse tipo de investimento devido ao alto custo, à falta de recursos e ao desconhecimento do mercado. Assim, a aliança entre a empresa focal e o agente se define por caminhos e estratégias embasadas em uma confiança essencial, mesmo que exista percepção de risco nessa relação.

A análise de Hsieh e Rodrigues (2014) da parceria entre *joint ventures* internacionais leva à conclusão de que a estratégia de empregar somas substantivas de recursos implica que os parceiros estariam menos inclinados a agir de forma obscura, diminuindo, assim, o risco. Contudo um alto nível de investimento externo requer, na mesma proporção, atenção gerencial no tocante ao monitoramento do parceiro. PMEs internacionais nem sempre terão capital disponível para criar uma *joint venture* internacional, e quaisquer recursos que sejam empregados, mesmo por meio da exportação, traduzem-se em riscos, caso o parceiro não aja da forma esperada. Dessa forma, a percepção de atitudes oportunistas, constituída como um risco relacional, faria com que a empresa buscasse outro parceiro ou, caso essa opção não fosse viável, ela seria estimulada a descontinuar suas operações naquele país pela exportação e concentraria seus esforços em outros mercados. Posto isso, têm-se a segunda proposição deste trabalho:

**Proposição 2:** *A percepção de alto risco relacional faria com que a empresa optasse pela busca de outros parceiros ou de outros mercados.*

## 2.5 Os riscos do ambiente

O estudo sobre os riscos do ambiente não é novo. Downey e Slocum (1975) identificaram quatro elementos principais que compõem a percepção sobre o risco ambiental: a) percepção das características ambientais; b) processo cognitivo individual; c) resposta comportamental e d) expectativas sociais (DOWNEY; SLOCUM, 1975 apud LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011). O processo de entendimento do ambiente e de sua complexidade é essencialmente pessoal. Para que o ambiente seja interpretado pelo gestor e essa interpretação faça sentido, é necessário que os estímulos ambientais e a vasta gama de informações sejam compreendidos (EDUARDESEN; MARINOVA, 2015). As experiências pessoais dos gestores, sua visão gerencial e o conhecimento prévio do país hospedeiro irão determinar se a leitura do ambiente é hostil ou favorável à entrada de empresas estrangeiras. Esse raciocínio considera que o ambiente pode ser interpretado de modo subjetivo e que o mesmo fato pode ser considerado negativo ou positivo, dependendo de quem o interpreta. Os executivos de uma empresa podem considerar que a adequação de seus produtos a normas locais seja uma prática comum, enquanto outros

podem interpretar esse fato como uma barreira complexa a ser vencida, ampliando a incerteza ambiental, que se desdobra em riscos políticos e econômicos.

### 2.5.1 O risco político

O risco político se constitui de instabilidades que podem ser resultantes de guerras, revoluções e conflitos sociais. Mudanças de governantes, reis, primeiros-ministros e presidentes são amplamente abordadas na literatura sobre o risco, assim como seu impacto nos negócios de empresas estrangeiras. Entretanto mudanças governamentais nem sempre são drásticas ao ponto de ameaçar os negócios vigentes no país e a estabilidade do ambiente, a não ser em casos específicos, como a mudança de um regime democrático para um totalitarista ou a estatização de empresas multinacionais. As mudanças mais comuns que podem atingir qualquer empresa estrangeira são alterações fiscais, reformas monetárias, controle de preços, barreiras comerciais, mudanças na regulamentação governamental e barreiras na repatriação dos ganhos (MILLER, 1992).

Estudos anteriores comprovam a estreita relação entre risco político e a insegurança dos empreendedores, inferindo que não apenas a política, mas a economia, o sistema legal e as incertezas sociais aumentam o risco de perda de receita e de ativos das empresas (KARLSEN; DAHL, 2012). É possível entender que as ações de um governo não são puramente políticas (*political*), mas são derivadas de ações políticas (*policies*) executadas pelos governos dos países hospedeiros. Seu possível efeito seria traduzido como o risco em seu sentido mais amplo, contemplando suas diferentes dimensões (GOSHAL, 1987).

Os riscos políticos podem afetar empresas tanto no país de origem como no país hospedeiro. Toma-se como exemplo uma PME que definiu sua estratégia de internacionalização a partir de um programa de fomento governamental no país onde ela se localiza. Caso haja uma mudança no sistema político vigente ou o cenário macroeconômico se torne desfavorável, as ações governamentais poderiam ser direcionadas à restrição de crédito, ao corte de incentivos à exportação e ao cancelamento de programas de fomento. Nesse caso hipotético, a empresa que pautou suas ações de internacionalização a partir de um programa governamental não poderia aplicar sua estratégia.

Outra faceta do risco político é o baixo nível de infraestrutura oferecido em alguns países. Serviços públicos inadequados, problemas de comunicação, serviços de utilidade pública deficitários e logística fragmentada são alguns exemplos disso. Ghemawat (2001) afirma que países com fraca infraestrutura institucional podem diminuir a força de seus laços e que as empresas tendem a evitar países reconhecidos por altos níveis de corrupção e conflitos sociais. No Brasil, a infraestrutura deficitária é um risco para as pequenas e médias empresas, pois dificulta os processos de internacionalização e diminui sua velocidade. Guimarães, Sacomano Neto e Vicari (2012) consideram que PMEs brasileiras, geralmente, dispõem de recursos internos deficitários e têm problemas diversos com logística portuária obsoleta, burocracia governamental, baixa qualificação de fornecedores nacionais e alto custo de insumos.

Em outra perspectiva, a partir de uma visão empreendedora, é legítimo considerar que uma firma possa usufruir das lacunas institucionais em um país para realizar atividades empreendedoras, preenchendo o “vácuo” e transformando a fraqueza institucional em oportunidade de negócios. Instituições fracas ou colapsadas permitem que, de alguma forma, seu papel seja substituído por outras forças atuantes, que, em muitos casos, são agentes privados (CARNEY et al., 2015). Sendo assim, barreiras que se apresentam como incertezas tornam-se caminhos para empresas estrangeiras exercerem papéis empreendedores.

### 2.5.2 O risco econômico

O conceito de risco econômico é amplo e considera as diversas modificações das atividades econômicas, dos preços e do câmbio, atingindo empresas estrangeiras, independentemente de seu porte (MILLER, 1992). Goshal (1987) entende que o risco macroeconômico é resultante do risco político, pois flutuações cambiais e outros fenômenos monetários são consequências de decisões essencialmente políticas. As flutuações econômicas podem ocorrer no país de origem, impactando o poder aquisitivo da empresa, que precisa adquirir insumos para transformá-los em produtos, elevando, dessa forma, seu preço de venda para exportação. Caso a empresa possua uma unidade produtiva no país hospedeiro, as variações macroeconômicas locais podem comprometer suas atividades, fazendo-a sofrer os mesmos impactos que uma empresa nativa.

Quando existe um parceiro local e o relacionamento entre as partes é baseado em boa comunicação e confiança, vulnerabilidades econômicas como variações cambiais do país hospedeiro poderão ser diminuídas a partir da implementação de políticas preventivas, como descontos nos preços dos produtos para manter o mercado e o consumo. Considerando a flutuação cambial que afeta a firma estrangeira e o parceiro local, define-se a seguinte proposição:

**Proposição 3:** *O parceiro local, ao identificar o risco econômico, na forma de variação cambial, poderá colaborar com a firma estrangeira para a execução de ações preventivas e assim contribuir para o sucesso da expansão da empresa em seu país, por meio da exportação.*

A ameaça econômica pode gerar consequências na relação entre empresas e na continuidade dos negócios em um determinado país, devido à: (1) Falência das parcerias internacionais entre empresas, por não haver fôlego financeiro (HSIEH; RODRIGUES;CHILD, 2009); (2) Risco econômico ampliado devido ao baixo acesso a mecanismos de proteção financeira (*hedging*), por não possuírem economias de escala como as grandes empresas (JORGE; AUGUSTO, 2011). Assim, pode-se entender que fragilidades diante das intempéries econômicas são ainda maiores em pequenas e médias empresas, muito mais suscetíveis as ameaças descritas acima.

Países ricos se engajam em atividades econômicas internacionais com maior frequência que os países pobres, mas estes negociam mais com aqueles. No âmbito das empresas, as firmas que se baseiam em experiências econômicas, ganho de escala e padronização devem focar mais em países com perfis econômicos semelhantes, para que seja possível replicar o modelo de negócio existente, visando explorar suas vantagens competitivas (GHEMAWAT, 2001). Ao comparar o comércio entre os países, Ferreira e Serra (2011) afirmam que países com economias menos avançadas oferecem riscos como os de apropriação indevida das rendas de inovação, de engenharia reversa, cópia ilegal de software ou outras formas de propriedade intelectual, concluindo que países economicamente mais distantes oferecem riscos de atitudes não esperadas pela firma investidora, além da qualidade discutível dos recursos disponíveis. Portanto um dos

resultados empíricos mais aceitos na economia internacional é o de que o comércio bilateral diminui com a distância (DISDIER; HEAD, 2008).

Os riscos políticos, econômicos e sociais do ambiente geral são interdependentes (MILLER 1992), e suas interações podem ser analisadas sob a ótica acadêmica ou a gerencial. As instabilidades políticas ocorrem, muitas vezes, devido às pressões sociais e econômicas, mas de forma multidirecional, sem uma única explicação baseada em causa e efeito. As interações entre essas forças são complexas e difíceis de serem explicadas em um modelo simples de causalidade.

## **2.6 O risco de fornecimento**

Os riscos da indústria envolvem três classes preponderantes: entrada (*input*) do mercado, produto/mercado e competitividade. O *input* do mercado refere-se ao risco de aquisição dos insumos adequados à necessidade da firma para seu processo produtivo. Esse risco pode ocorrer a partir de decisões estratégicas do fornecedor em diminuir ou cancelar o fornecimento dos insumos ou devido ao aumento do consumo por empresas de outros segmentos, compelindo o fornecedor a atender a nova demanda, gerando uma concorrência mais acirrada e uma diminuição da disponibilidade ofertada (MILLER, 1992).

Poderão ocorrer situações desconfortáveis para as empresas quando o segmento possui poucos fornecedores em sua cadeia produtiva, fragilizando as que deles necessitam para cumprir as etapas de produção (MILLER, 1992). Nessa situação, os fornecedores demonstrariam seu poder de barganha aferindo lucros maiores das empresas consumidoras de seus insumos (PORTER, 2008). O fornecedor também poderá apresentar necessidades financeiras ao investir maciçamente em bens de capital, pessoal capacitado e infraestrutura industrial visando atender seus clientes. Nem sempre ele conseguirá realizar esses investimentos sem uma contrapartida, nesse caso, seu retorno financeiro advirá da manipulação de preços visando à recuperação do capital investido.

A estratégia de internacionalização de uma firma pode ser comprometida caso ocorram problemas de fornecimento que fragilizem a produção, sua cadeia de suprimentos e a

capacidade de entrega para o cliente. Ghoshal (1987) denomina como “risco de recursos” situações em que a firma adota estratégias que dependem de recursos que ela não possui, não pode adquirir ou substituir. Esse risco pode surgir a partir da dificuldade em utilizar a tecnologia adequada, o capital financeiro e fornecedores dispostos a atender a demanda apresentada.

Escassez de matéria-prima, perda de qualidade dos insumos e falta de peças de reposição são situações que podem ocorrer a partir do advento da incerteza de suprimentos. Para mitigar a dependência que uma empresa possa ter de um fornecedor ou de um pequeno grupo de fornecedores, Johanson e Mattson (1988) entendem que a escassez de recursos pode ser superada quando uma empresa atua juntamente com outros integrantes de uma rede, visando ao uso compartilhado de recursos e fornecedores.

No âmbito das pequenas e médias empresas, o risco de problemas de fornecimento é ainda maior do que para as grandes empresas. As relações com os pequenos e médios empreendimentos geralmente são desenvolvidas em curto prazo, o que dificulta o estabelecimento de um pacto de negócios favorável a essas organizações. Ressalta-se também o fato de que muitos fornecedores não fornecem produtos “customizados” e preferem atender demandas maiores, geralmente, originadas por grandes empresas (MOREIRA; OSIRO, 2015).

Pequenas e médias empresas orientadas para exportação, tendo esse meio como principal acesso ao mercado internacional, assumem um provável risco de dependência de fornecedores estabelecidos em seu próprio mercado. Ainda que seja possível adquirir insumos de fornecedores externos, o custo do fornecedor local tende a ser menor. Em contrapartida, quanto às empresas que optam por modelos de internacionalização mais complexos, segundo os quais é possível produzir no país hospedeiro, a incerteza é transferida para o mercado no qual a empresa se encontra, e ela não terá, necessariamente, abundância de fornecedores com os quais seja possível negociar os melhores preços e prazos.

Em contratos de distribuição autorizada estabelecidos entre a firma estrangeira e o parceiro local, a certeza do fornecimento é fundamental para que o distribuidor possa

abastecer seu estoque visando a vendas futuras e ao cumprimento dos prazos previamente compactuados. Caso a firma estrangeira tenha problemas com o suprimento de insumos que dão origem ao produto final ou dificuldades com a customização, o efeito imediato é o atraso na fabricação do produto e, em casos mais graves, sua descontinuação.

## **2.7 O risco da competitividade**

O risco da competitividade é uma dimensão ampla, que considera a falta de habilidade da empresa em prever os tipos de produtos oferecidos ao mercado-alvo que são potencialmente concorrentes e que podem se tornar uma ameaça, assim como taxações alfandegárias e rivalidades existentes entre as firmas já estabelecidas contra os potenciais entrantes (MILLER, 1992). Medidas econômicas e protetivas criadas direta ou indiretamente para favorecer empresas locais dificultam a entrada de empresas estrangeiras que deverão buscar competências locais ou utilizar seus próprios recursos internos para lidar com essas barreiras. Além disso, as empresas estrangeiras que nada conhecem do país deverão lidar com a existência dos elos criados entre o consumidor e a concorrência. Tais elos poderão ser fortes, dependendo do tempo de existência da empresa no país, da qualidade dos produtos e serviços e da relação com o consumidor, criando, assim, uma blindagem psicológica diante dos novos entrantes.

A dimensão do risco da competitividade apresenta duas subdimensões, abordadas no item a seguir.

### **2.7.1 As desvantagens da empresa estrangeira e nova no mercado**

Existem duas dimensões de mercado vistas sob a ótica da internacionalização. A primeira é a desvantagem de a empresa ser estrangeira, e a segunda é a desvantagem de a empresa ser nova no mercado. As desvantagens ou *liabilities* podem ser conceituadas como a baixa familiaridade ou o baixo conhecimento das empresas em relação aos mercados estrangeiros pretendidos. Considera-se que o ambiente do país hospedeiro é composto por dimensões culturais, políticas e econômicas, podendo ser hostil e passível de desfavorecer novos entrantes. As variações no nível desse estranhamento causam impactos diferentes a PMEs internacionais (LU; BEAMISH, 2006).

Zaheer (1995) argumenta que as desvantagens causadas pelo estranhamento do ambiente internacional ocasionam custos. O primeiro deles é a distância espacial (viagem, transporte, coordenação a distância/hora local); o segundo prevê custos específicos da firma pelo desconhecimento e não enraizamento da empresa no ambiente local. O terceiro custo refere-se ao meio ambiente do país anfitrião e das possíveis barreiras ocasionadas pela falta de legitimidade e pelo nacionalismo econômico. Finalmente, o quarto custo origina-se das restrições impostas às vendas de produtos ocasionadas pelas barreiras alfandegárias.

Empresas tentarão superar a desvantagem de serem estrangeiras (*liability of foreignness*) importando mão de obra do país original da empresa. Durante esse processo, recursos como capacidades gerenciais e tecnológicas são agregados à expatriação da mão de obra. Outro pressuposto é de que as empresas locais exercem sua atividade com excelência, portanto as empresas entrantes poderão mimetizar suas capacidades (ZAHEER, 1995). Os dois caminhos são paradoxais, cabendo à empresa entrante a definição da melhor estratégia.

A importação de mão de obra originária do país-sede da empresa pode ser uma estratégia bem-sucedida para diminuir o custo da desvantagem. Os recursos e as capacidades trazidos pelos profissionais estrangeiros poderão ser considerados diferenciais competitivos. Além disso, os expatriados auxiliam a empresa no desenvolvimento do conhecimento de mercado (aquisição mais fácil) e na absorção do conhecimento experimental (mais complexo e construído ao longo do tempo), além da apropriação do conhecimento tácito, que se define como normas e costumes não explícitos (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A mimetização das capacidades locais é uma alternativa quando se pressupõe que as empresas hospedeiras são mais lucrativas que as firmas estrangeiras (ZAHEER, 1995). Contudo outro paradoxo é gerado, pois, se empresas locais são mais lucrativas e a empresa estrangeira não conhece o ambiente, a internacionalização oferece um risco muito alto. Para dirimir o impacto dessa hipótese, a empresa deveria trazer consigo recursos superiores que reduziriam a necessidade da mimetização. Tais recursos incluiriam tecnologia não encontrada no país hospedeiro, relacionamento em redes,

recursos financeiros e pessoal qualificado. Nesse caso, ocorreria o inverso. O risco da competitividade prevista por Miller (1992) não apenas excluiria a firma focal, mas a favoreceria, configurando, nesse cenário, um risco para empresas nativas e outras entrantes no país hospedeiro.

Zaheer (1995) propõe uma terceira alternativa, que prevê que uma firma pode optar pela total autonomia do parceiro na busca pela diminuição do custo da desvantagem. Todavia, ao optar por essa estratégia, o nível de confiança no parceiro deverá ser alto, pois, conforme observa Seifert, Child e Rodrigues (2012), atitudes oportunistas elevam o risco de continuidade da parceria. Por outro lado, caso exista confiança essencial, essa estratégia poderá ser menos onerosa do que a expatriação, devido à transferência para o parceiro do custo de ampliação do mercado.

A decisão de adentrar um mercado estrangeiro é um fato complexo para as empresas que exige cautela com possíveis hostilidades culturais, restrições alfandegárias e falta de legitimidade. Se uma empresa decide iniciar suas operações em um novo país, além de sofrer com as restrições explicadas acima, considera-se a possibilidade da não aceitação do novo entrante naquele mercado. Uma nova empresa estrangeira em um mercado estrangeiro é, portanto, um ente sujeito à aceitação daquela sociedade na qual ele se insere. A desvantagem de uma firma em ser estrangeira aumenta sua barreira de entrada, uma vez que os laços entre cliente e fornecedor são fracos e pouco aceitos pelos clientes (ZAHRA et al.; 2005). Nos primeiros anos da empresa, ela é uma entrante, portanto, jovem no mercado. Os laços entre a empresa e o cliente poderão ser fortificados, caso a percepção local de “jovem” seja transposta para “madura” ao longo de sua existência no país.

Stinchcombe (1965) argumenta que as organizações (empresas) poderão superar a desvantagem de serem novas (*liability of newness*) no mercado, caso ofereçam benefícios superiores a sua fraqueza. Esses benefícios podem ser considerados recursos, e, caso sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e pouco substituíveis (BARNEY, 1991) ou que sejam tecnologicamente avançados e atuem na infraestrutura (PHELAN et al., 2006), a empresa terá uma vantagem competitiva.

O aspecto mais importante proposto por Stinchcombe (1965) é que existe uma forte tendência dos consumidores de um determinado mercado de serem leais às empresas locais ou àquelas que, mesmo estrangeiras, já se encontram no país há muitos anos. Portanto, na busca pelo ganho do mercado, a empresa entrante deverá lidar com o “costume” e a tendência natural do consumidor de fazer valer os laços fortes construídos com a empresa do país hospedeiro ao longo do tempo. Uma forma de a firma lidar com a rejeição do consumidor local é trazer alguma inovação para aquele país. A inovação é conceituada como o ato de fazer algo novo (FUCK; VILHA, 2012) e, quando aliada a novas tecnologias, elas tendem a superar a lealdade e o costume, graças à necessidade de consumo criada. Como as PMEs tendem a ser, em geral, responsáveis pela maior parte das inovações no mundo econômico atual (ZOLTAN et al., 1997), o uso desse recurso por firmas jovens gera um equilíbrio positivo e um melhor posicionamento de mercado, diminuindo, assim, a desvantagem de seu pouco tempo de existência (LAURSEN; MASCIARELLI; REICHSTEIN, 2010).

Stinchcombe (1965) também enfatiza que novas organizações necessitam obter habilidades genéricas que poderão ser buscadas fora do ambiente organizacional ou que terão que ser desenvolvidas internamente, por meio de processos educacionais internos. O autor defende que quanto mais fácil for o recrutamento de habilidades e talentos para a nova organização, menos desvantagens ela irá ter. Johanson e Vahlne (1977) afirmam que existe uma relação estreita entre internacionalização e conhecimento, explicando que os diferentes tipos de conhecimento podem ser transmitidos internamente em uma organização ou trazidos “de fora” por colaboradores especializados. A internacionalização torna-se efetiva, portanto, apenas se o conhecimento daquele mercado for um recurso interno da firma.

Finalmente, Stinchcombe (1965) discorre sobre a necessidade de organizações jovens criarem relações sociais entre estranhos. A confiança, nesse caso, é precária, e aqueles que se relacionam com a nova empresa tenderão a confiar mais nas antigas organizações (empresas). O autor defende que essas relações sociais são fundamentais para o sucesso das empresas jovens. Em outras palavras, entende-se que a empresa necessita participar de uma rede.

Na associação entre uma empresa estrangeira e um parceiro local, a desvantagem da empresa por ser estrangeira e nova no mercado pode ser diminuída caso (1) a empresa estrangeira e o agente local tenham desenvolvido uma relação baseada na confiança essencial que permita a troca de conhecimento; (2) recursos financeiros estejam disponíveis para possibilitar a continuidade das operações enquanto a empresa ainda não é madura no mercado. Nos dois casos, a empresa e o agente deverão compartilhar informações e recursos. Nas ações que dependem apenas do agente, as desvantagens poderão ser mitigadas caso o agente local (1) tenha amplo conhecimento do mercado para que o nome da empresa seja levado até os clientes e a barreira da empresa por “ser estrangeira” seja diminuída; (2) tenha conhecimento dos produtos e serviços da empresa estrangeira para auxiliar a familiarização da marca; (3) informe-se sobre a legislação e estrutura normativa do país. Portanto, a esse respeito, fazem-se duas proposições:

**Proposição 4:** *O risco da desvantagem da empresa por ser estrangeira pode ser mitigado pelo parceiro local, caso exista confiança essencial entre os parceiros, recursos financeiros disponíveis e acesso ao conhecimento.*

**Proposição 5:** *O risco da desvantagem da empresa por ser nova no mercado pode ser mitigado pelo parceiro local, caso exista confiança essencial entre os parceiros, recursos financeiros disponíveis e acesso ao conhecimento.*

## **2.8 A distância psíquica**

Uma das dimensões acrescentadas ao modelo multidimensional é à distância psíquica. O conceito de “distância” percebido pelos indivíduos e empresas que fazem negócios em países diferentes dos seus algumas vezes leva o nome de “distância psíquica”. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) foram os primeiros autores que utilizaram a denominação “distância psíquica” para explicar o estranhamento das empresas em relação a mercados estrangeiros. Outros estudiosos, como Ghemawat (2001), basearam-se nas dimensões política, geográfica, econômica e cultural para explicar a distância e seu impacto nos negócios internacionais, mas sem classificá-la como distância psíquica.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975, p.38) definiram distância psíquica como “fatores preventivos ou distúrbios do fluxo de informação entre firmas e um mercado externo.” Fazem parte dessa definição as diferenças quanto a idioma, cultura, sistemas políticos, nível de educação, nível de desenvolvimento industrial, considerando que seu trabalho baseou-se, principalmente, na distância geográfica.

Johanson e Vahlne (1977) avançaram nessa definição, apresentando a distância psíquica como um conjunto de fatores que dificultam a compreensão dos mercados estrangeiros. Esse conceito possibilita a mensuração de maior ou menor proximidade de um dado mercado doméstico (mercado onde a empresa estrangeira está localizada) comparado a um mercado externo (mercado que a empresa exportadora pretende conquistar). O modelo compreende aspectos culturais, proximidade geográfica entre o país exportador e o importador, conceitos religiosos, comércio pré-existente, aspectos linguísticos, relações diplomáticas, origem da população e sua herança. Child, Rodrigues e Frynas (2009, p. 200), ao citar Powell e Ansic (1997) afirmam que:

Na teoria de negócios internacionais e investimento, a ideia da “distância psíquica” implicitamente captura o *insight* sugerindo que as diferenças percebidas entre as características do ambiente “doméstico” de uma firma e o ambiente de um país estrangeiro geram muitas incertezas entre os tomadores de decisão das firmas, podendo desencorajar investimentos diversificados no país estrangeiro.

Alguns estudos sobre internacionalização de empresas apontam a predominância de aspectos múltiplos inerentes à distância psíquica. Em alguns casos, o aspecto institucional sobrepõe o cultural e vice-versa. O estudo de Child et al. (2009), realizado em PMEs britânicas que exportam para o Brasil, revela que as dimensões que compõem a distância psíquica têm impactos diferentes na relação de negócios com o Brasil, e o entendimento da distância psíquica pode, de fato, influenciar fortemente os negócios entre os países.

Ao definir a distância psíquica como um componente essencialmente subjetivo, é possível inferir que o processo de internacionalização ocorre a partir da decisão dos gestores e de sua capacidade de perceber o ambiente (PUTHUSSEY; CHILD; RODRIGUES, 2013). Essas percepções nem sempre são positivas, dependendo de suas experiências de vida ou mesmo de sua bagagem cultural. Considerando que empresas pequenas sofrem

uma grande influência do empreendedor-gestor, o seu conhecimento da distância psíquica poderá auxiliá-lo no entendimento dos processos de internacionalização e dos seus desafios.

Convém ressaltar que os desafios impostos pela distância psíquica às pequenas e médias empresas internacionais são específicos. Qualquer firma que adentre um novo país está sujeita a sofrer com o estranhamento mútuo (empresa entrante e país hospedeiro) causado pelas diferenças culturais e por outras dimensões de incerteza. Todavia as pequenas e médias empresas possuem características próprias, deficiências de diversas ordens, não apenas as de natureza financeira e tecnológica, mas também acesso limitado a informações, baixa diversificação internacional dos negócios e falta de colaboradores aptos a conduzirem negociações relevantes (CHILD; RODRIGUES; FRYNAS, 2009), levando a crer que a deficiência de recursos intensifica a distância psíquica.

A atenuação dos efeitos da distância pode ocorrer, caso o nível de percepção e as habilidades inerentes aos gestores sejam direcionados para a diversificação das operações internacionais de uma empresa, não dependendo apenas do papel dos executivos tomadores de decisão (CHILD; RODRIGUES; FRYNAS, 2009), ou seja, é preciso que os colaboradores, gerentes de projeto e expatriados tenham autonomia e habilidades que lhes permitam compreender o ambiente onde estão inseridos para que decisões sejam tomadas. Muitas vezes, essas decisões envolvem a capacidade do colaborador de interagir com a própria empresa, com parceiros estratégicos, fornecedores e atores governamentais, elevando o nível de exigência profissional dos parceiros (*stakeholders*) envolvidos na internacionalização.

Uma das estratégias utilizadas pelas empresas para um maior entendimento do país hospedeiro é a utilização de expatriados. Esses profissionais deverão estar aptos a lidar com situações complexas, que exigem basicamente: (a) habilidade de se preservar, cuidados com o estresse, autoconfiança, saúde mental e controle psicológico; (b) habilidades de criar novos relacionamentos com pessoas de diferentes culturas, destacando a comunicação, a socialização e o cultivo da confiança dos nativos; (c) habilidades cognitivas que permitam ponderar o diagnóstico do ambiente local e as redes sociais (SCHIAVINI; SCHERER; MOURA, 2011).

Nem sempre expatriados estão diretamente envolvidos com o empreendimento internacional, seja por poucos recursos ou mesmo pelo modo de entrada escolhido que confere maior poder ao parceiro. Child et al. (2002), em seu trabalho sobre empresas de Hong Kong que se internacionalizaram, traz o conceito de “pontes de operação” e seu uso como forma de acesso ao capital social do parceiro. Pontes de operação são definidas como a sedimentação de uma rede profissional, formada por tomadores de decisão e parceiros locais, aptos a estabelecerem bons contatos com o país hospedeiro e seus mecanismos burocráticos, e o capital social é definido como noções de controle social, participação cidadã, cultura política, coabitação, convivência e cultura cívica (MILANI, 2003). Caso a distância psíquica seja muita grande entre as partes, as pontes utilizarão o capital social do parceiro para acessar empresas, clientes, instituições governamentais, reduzir a burocracia e compreender normas explícitas e tácitas.

Puthusserry, Child e Rodrigues (2013) esclarecem que existem limitações em pesquisas prévias sobre a distância psíquica e a internacionalização: a primeira refere-se a um indicador único que mede a distância psíquica, no aspecto da inabilidade para capturar a complexidade e os detalhes do fenômeno. A segunda é a dedução implícita de que existe simetria na percepção de pessoas de diferentes países, ou seja, a distância psíquica percebida de um país a outro tende a ser compartilhada pelos membros da mesma cultura. Silva e Figueiredo (2008) destacam que grupos de indivíduos de países diferentes podem compartilhar percepções próprias sobre mercados estrangeiros, ou seja, não existe necessariamente simetria.

A terceira limitação do conceito é a sua aplicação em empresas *born global*, geralmente pequenas e com presença mundial. Essas firmas se dedicam a explorar um nicho global desde o primeiro dia de suas operações (TANEV, 2012), normalmente são possuidoras de tecnologias que *viajam* além de barreiras psicológicas e físicas entre os países. Elas detêm produtos de alta tecnologia, não encontrados no país hospedeiro, podendo transpassar as barreiras psicológicas, políticas, geográficas e, principalmente, culturais, uma vez que exista um mercado consumidor disposto a adquiri-los.

### 2.9.1 A distância cultural

A distância cultural, subdimensão da distância psíquica, é tida como a soma de fatores criados por um grupo, a busca de conhecimentos pela empresa estrangeira e as barreiras para aquisição desse conhecimento impostas pelo país hospedeiro (LUOSTARINEN, 1980 citado por BARKEMA; VERMEULEN, 1997). Já a cultura é definida como a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros grupos, sendo um fenômeno coletivo que se conecta a diferentes coletividades (HOFSTEDE, 2011).

Os atributos culturais de um país determinam como será a interação de pessoas com empresas e instituições. As diferenças entre crenças religiosas, raça, normas sociais e língua são capazes de criar distâncias entre dois países, que podem causar um forte impacto nos negócios (GHEMAWAT, 2001). Entretanto, quando os aspectos culturais são semelhantes, como em países que falam a mesma língua, o fluxo de negócios tende a ser três vezes superior ao fluxo entre aqueles que não compartilham da mesma língua (GHEMAWAT, 2001). Carney et al. (2015) verificaram que países com instituições e cultura afins facilitam a internacionalização de empresas, devido a uma maior familiarização com processos, seleção de parceiros e negociações com órgãos governamentais.

Alguns atributos culturais, como a língua, são facilmente percebidos e compreendidos. Outros são mais sutis. Normas sociais são profundamente enraizadas no sistema de princípios orais, não escritos, que guiam os indivíduos em suas escolhas diárias e interações. Esses laços são quase sempre invisíveis e dirigidos por indivíduos que fazem parte do sistema. O aumento do risco cultural pode ocorrer devido ao não entendimento das normas sociais não escritas. Em algumas culturas, é comum o uso de contratos escritos para fechar negócios. Por outro lado, selar uma negociação a partir de uma formalização contratual poderia causar estranhamento em outras culturas.

Partindo do princípio de que as percepções gerenciais são definidas por parâmetros da cultura da própria empresa, é preciso considerar a interação da cultura nacional definida como a programação coletiva de códigos culturais individuais *vis-à-vis* a cultura organizacional. A cultura organizacional é definida como o caminho pelo qual os membros de uma organização se relacionam entre si, contemplando a atividade laboral

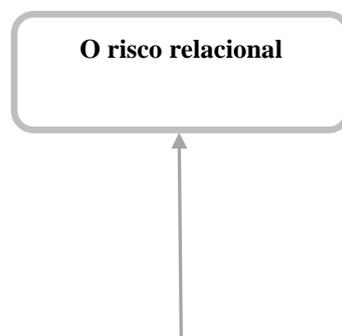
por eles realizada em comparação a outras organizações, sendo considerado um fenômeno mais superficial do que a cultura nacional, adquirida pelo processo de socialização dos novos membros da empresa (HOFSTEDE, 1993). Ora, se uma empresa é formada por indivíduos que fazem parte da cultura nacional, naturalmente sua cultura organizacional será por ela influenciada. Ao realizar um processo de internacionalização, essa firma irá transportar seus valores para o mercado-alvo e, dependendo da intensidade da distância cultural, o desenvolvimento local da empresa dependerá essencialmente de mitigadores de incerteza cultural.

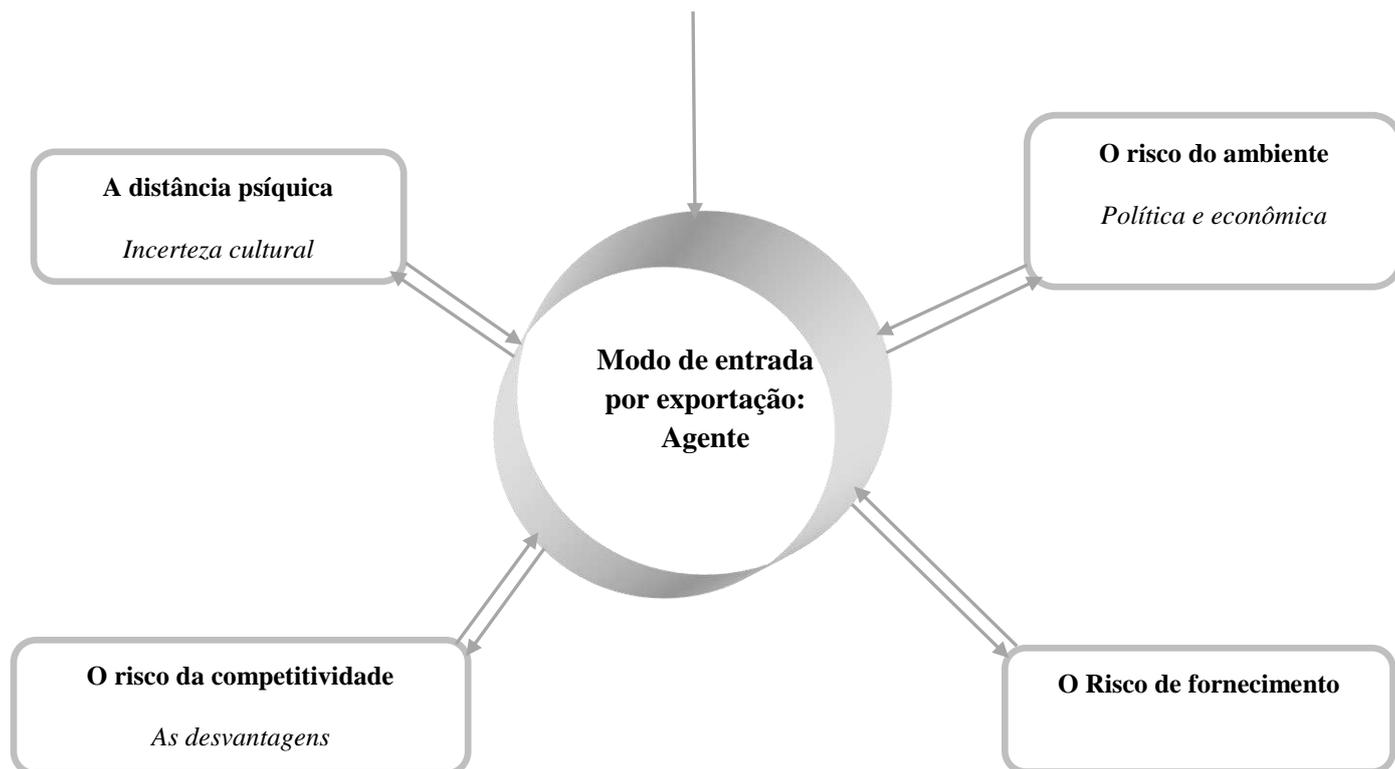
Para que o agente local se torne um mitigador da incerteza cultural, o primeiro passo é dado no momento em que ele absorve a cultura organizacional da empresa entrante e consegue transmiti-la de forma que o cliente não a enxergue com grande estranhamento. Apesar das diferenças culturais entre países, as sociedades contemporâneas representadas pelas empresas têm em comum a busca cada vez maior pela eficiência e pelos resultados. Dessa forma, o agente local deverá ter a habilidade de transmitir ao seu cliente a certeza de que a firma estrangeira, apesar das diferenças culturais, comunga valores contemporâneos que irão beneficiá-lo. Como a firma estrangeira também poderá apresentar estranhamento em relação ao cliente, o papel de mitigador contempla o abrandamento mútuo da distância cultural. Desta forma, busca-se investigar a percepção dos gestores, a partir da seguinte proposição:

**Proposição 6:** *A distância cultural percebida pelos gestores da empresa poderá ser abrandada, caso o agente se torne um mitigador de incerteza.*

Finalizando o estudo empreendido neste capítulo sobre riscos e incertezas e seu impacto no modo de entrada de uma empresa estrangeira, apresenta-se a seguir um resumo gráfico da multidimensionalidade do risco (FIG. 2).

FIGURA 2 - A multidimensionalidade do risco





Fonte: Elaborado pelo autor

### 3 METODOLOGIA

Para verificar a relação da percepção dos gestores sobre os riscos e o modo de entrada em um mercado estrangeiro escolhido por uma empresa de um único segmento, este estudo seguiu a metodologia descrita neste capítulo.

#### 3.1 Abordagem

Foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, com características descritivas e explicativas, baseada em análise retrospectiva, a partir de proposições. De acordo com Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa é caracterizada por uma técnica não estruturada, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema. Yin (2005) admite que o estudo de caso apresenta limitações, no entanto o método é adequado para compreender a profundidade dos detalhes de um fenômeno organizacional. Dessa forma, mesmo que o pesquisador conduza um caso único, levam-se em conta algumas generalizações que envolvam casos decisivos, típicos, reveladores e longitudinais.

Segundo Gil (2002), as proposições são tentativas de oferecer uma solução possível para um problema, ou seja, trata-se de uma expressão verbal suscetível de ser declarada verdadeira ou falsa. Yin (2003) afirma que, para que um estudo de caso siga o rigor esperado, é necessário implementar mecanismos adicionais que auxiliem a conexão lógica, como a proposição.

Para a pesquisa descritivas realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador (BARROS; LEHFELD, 1987). Triviños (1987) afirma que, quando se pretende descrever os detalhes, fatos ou fenômenos e são estabelecidas associações entre variáveis, o estudo de caso descritivo é indicado. Sobre a pesquisa explicativa, Gil (1999) afirma que os fatores que contribuem para a ocorrência do fenômeno devem ser identificados, aprofundando o conhecimento da realidade e explicando o “porquê” das coisas.

Quando a pesquisa retoma relatos de experiências pessoais ou profissionais dos entrevistados, os estudos retrospectivos podem ser aplicados. Sendo parte da pesquisa longitudinal, a retrospectiva permite a identificação de continuidades e desenvolvimentos diferentes de períodos e ciclos. Na abordagem retrospectiva, as mudanças e os eventos são resgatados depois de sua ocorrência, recorrendo-se a relatos e reconstruções históricas (HALINEN; TORNOOS, 1995).

### **3.2 Método de pesquisa**

Para essa dissertação, foi definido um estudo de caso único. Yin (1994) enfatiza que o estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever fenômenos, acontecimentos e situações complexas, nas quais estão envolvidos diversos fatores simultâneos. Esse autor também sustenta que um estudo de caso é uma investigação empírica que busca a compreensão de um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005).

Apesar de suas limitações, o estudo de caso único apresenta algumas vantagens: as ideias apresentadas estão relacionadas à geração de *insights*, assumem um papel de geradores de significado para as organizações e funcionam como insumo para geração de teorias. Os demais pontos favoráveis aos casos únicos referem-se às diferentes alternativas de generalização que essa abordagem metodológica permite (ZANNI; MORAES; MARIOTTO, 2011).

### **3.3 Amostra**

O tipo de amostra utilizado para esta pesquisa é classificado como não probabilístico. Esse tipo não apresenta fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente dos critérios do pesquisador. O acesso à amostra deu-se por conveniência, situação em que existe a expectativa de que a seleção dos elementos aos quais o pesquisador tem acesso possa, de alguma forma, representar o universo pesquisado. Aplica-se esse tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos (GIL, 2008). O tamanho da amostra em pesquisas qualitativas geralmente é pequeno. Segundo Richardson (1999), o objetivo da pesquisa qualitativa está no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas em profundidade, por esse motivo sua validade não se dá pelo tamanho da amostra.

### **3.4 Coleta de dados e instruções de pesquisa**

A coleta de dados ocorreu mediante a realização de entrevistas abertas e semiestruturadas, posteriormente analisadas em seu conteúdo. As perguntas iniciais foram genéricas para que, depois, o entrevistado pudesse falar livremente sobre o tema (VIERA; TIBOLA, 2005). Assim, o tempo de entrevista variou de acordo com a cadência e profundidade das repostas, sendo necessário descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico (MALHOTRA, 2006) para que as informações sejam transmitidas ao entrevistador. No Apêndice A é possível verificar o roteiro de perguntas.

As entrevistas para a realização desta pesquisa ocorreram na cidade de Belo Horizonte/MG e foram feitas pessoalmente, exceto pelas entrevistas com o agente que está localizado na Indonésia e o atual CEO da empresa estudada, que estava nos Estados

Unidos. Para as entrevistas remotas, foi utilizado o programa Skype. Os dados foram obtidos entre os meses de agosto e dezembro de 2015. Todas as entrevistas foram individuais, exceto as dos entrevistados 1 e 2, que responderam em conjunto. Foram entrevistadas oito pessoas com diferentes cargos e níveis de envolvimento com a empresa estudada e seus nomes foram mantidos em sigilo, sendo aqui denominados como Entrevistado 1, Entrevistado 2 e assim por diante. A segmentação da amostra incluiu três categorias: colaboradores que fizeram parte da empresa, colaboradores que iniciaram suas atividades há muitos anos e ainda continuam na empresa e os recém-chegados. O objetivo de uma amostra variada foi a comparação de respostas a partir do histórico de cada um dos entrevistados, visando enriquecer a análise longitudinal do caso.

O roteiro das entrevistas foi semiestruturado, conforme o Apêndice A, pretendendo alcançar as percepções individuais de cada entrevistado quanto ao risco e quanto às incertezas do processo de internacionalização da empresa. Para cada entrevistado, foi dada uma explicação sobre o tema da pesquisa e a importância da contribuição das informações transmitidas para a elaboração deste trabalho.

<b>Categoria</b>	<b>Cargo Ocupado</b>	<b>Tempo de Permanência na Empresa</b>	<b>Nacionalidade do entrevistado</b>
Entrevistado 1	Fundador da empresa e antigo diretor presidente	50 anos	Austríaca
Entrevistado 2	Ex-CEO	10 anos	Brasileira
Entrevistado 3	CEO	4 anos	Brasileira
Entrevistado 4	Ex-Diretor Comercial	8 anos	Brasileira
Entrevistado 5	Ex-Gerente de Exportação	3 anos	Brasileira
Entrevistado 6	Supervisor de Exportação	33 anos	Brasileira
Entrevistado 7	Ex-Analista de Exportação	13 anos	Brasileira
Entrevistado 8	Diretor Presidente da Empresa Indonésia	13 anos	Indonésia

ocupavam na empresa, suas funções, as impressões sobre o ambiente organizacional, os recursos que a empresa possui e sua estrutura. No segundo momento, foi abordada a

percepção de risco e sua relação com os investimentos no país e o papel do agente indonésio. No terceiro momento, foram relatadas as experiências dos entrevistados com a internacionalização, os motivos que levaram a empresa a adotar a exportação e suas impressões sobre a empresa durante o processo. Em todos os momentos das entrevistas foi levado em conta o contexto histórico da pesquisa.

O QUADRO 2 mostra a relação de cada entrevistado, seu cargo na empresa, tempo de permanência de cada entrevistado na empresa e sua respectiva nacionalidade.

#### QUADRO 2 - Classificação dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor.

### **3.5 Análise dos dados**

A análise do conteúdo da pesquisa seguiu as recomendações de Bardin (1977, p. 31), que define essa análise como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos ou, com maior rigor, será um instrumento, mas marcado por uma disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações. Essa autora destaca a função sistemática e heurística da técnica, ao afirmar que a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória e aumenta a propensão à descoberta.

Quanto à aplicação da técnica, Bardin sugere três polos cronológicos. O primeiro é a pré-análise, que consiste na exploração do material e no tratamento dos dados. O objetivo dessa primeira etapa é tornar os procedimentos operacionais e sistematizar as ideias iniciais, ao conduzir um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas. Pode ser flexível, permitindo novos procedimentos, mas com a preocupação de ser preciso. O segundo polo, a exploração do material, refere-se à análise propriamente dita do material, consistindo em operações de codificação, desconto ou enumeração, segundo as regras previamente estabelecidas. Para a última etapa, os resultados deverão ser

tratados de maneira que sejam significativos e válidos, permitindo o uso de figuras, modelos e quadro de resultados.

Para a condução desta pesquisa, foram utilizados dois recursos. O primeiro foi o software gratuito *Freemind*, empregado para a criação de mapas mentais. Com o seu uso, buscou-se identificar nas respostas relações de causa e efeito, contradições e concordâncias. O segundo foi a ferramenta *sumarize online*, disponibilizada gratuitamente pela plataforma *Tools4noobs*, empregada para auxiliar no resumo das transcrições, enfatizar as melhores sentenças e palavras mais relevantes do texto.

O mapa mental é definido como um diagrama que representa tarefas, palavras, conceitos ou itens conectados a um objeto central ou tema. A ferramenta utiliza o layout de um gráfico não linear que permite ao usuário construir um modelo intuitivo sobre um conceito central (MINDMAP, 2015). Semelhante às conexões neurais do cérebro humano, o mapa permite aprender e guardar informações, sistematizando o pensamento e auxiliando no aprendizado e na assimilação de novos conceitos. Ao se apropriar das construções cognitivas realizadas pelo cérebro, é possível visualizar cenários sistemicamente, estabelecer relações, organizando o pensamento e o conteúdo. (FERREIRA; CARVALHO, 2012).

Na pesquisa realizada por Ferreira e Carvalho (2012), mostra-se que o mapa mental pode ser usado para gerar, visualizar, estruturar e classificar ideias, funcionando como uma ajuda na pesquisa e organização de informações; no planejamento de projetos, disciplinas, cursos, artigos e outras tarefas; na solução de problemas e tomada de decisão, entre outras aplicações, sendo uma técnica nova no auxílio de trabalhos acadêmicos mais complexos, como uma dissertação. Eggermont, Brennan e Freiheit (2010) defendem o uso do software *FreeMind*.

O *FreeMind* provou ser flexível, intuitivo, fácil de usar, permitindo que os conceitos sejam facilmente conectados a um formato gráfico. É uma boa forma de organizar informações, já que auxilia o pesquisador a coordenar as informações previamente conhecidas sobre um determinado tema e a compreender conceitos ainda não internalizados. O software tem a vantagem de ser uma ferramenta direcionada para imagens, facilitando a criação de pdf's, páginas de internet, encorajando o pensamento organizacional em situações onde (sic) é requerida uma análise do fluxo de informações (EGGERMONT; BRENNAN; FREIHET, 2010, p. 8).

Malhotra e Dixit (2013) consideram que é um desafio encontrar dados relevantes em grandes blocos de informações. Assim, a sumarização por ferramentas tecnológicas é geralmente requerida para habilitar o julgamento oportuno, a extração de informações e a análise das fontes.

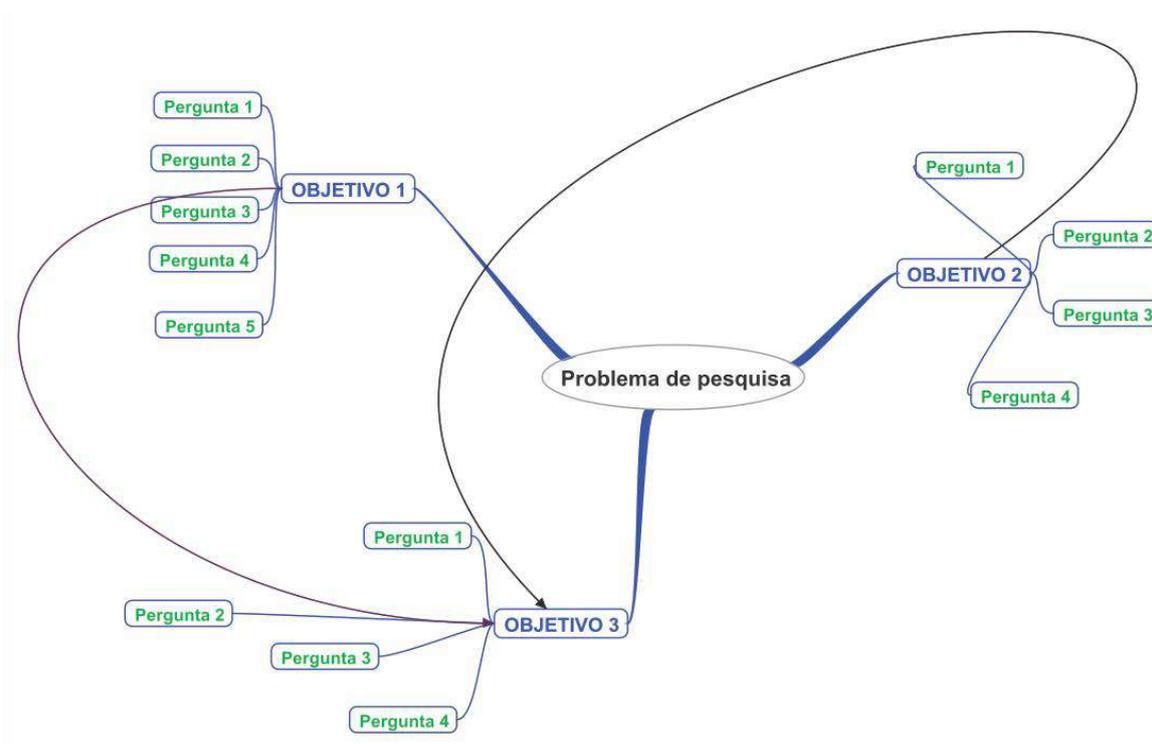
Para a utilização da ferramenta *sumarize online*, as etapas foram baseadas nas orientações de Ferreira et al. (2009) e adaptadas para esta pesquisa. Esses autores recomendam que o material a ser sumarizado seja inicialmente selecionado, disposto para o uso da ferramenta de seleção automática. Em seguida, deve ser analisado qualitativamente, incluindo-se os trechos mais importantes na análise dos resultados e nas caixas de texto dos mapas mentais gerados pelo *FreeMind*.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para contextualizar a pesquisa, a primeira parte desta seção apresenta um resumo acerca da Indonésia e de seu ambiente econômico. Em seguida, relatam-se, resumidamente, aspectos da história da empresa brasileira, com ênfase em sua internacionalização, e apresenta-se um panorama da empresa indonésia. Em seguida, faz-se a descrição do caso. Finalmente, são apresentados e discutidos os resultados obtidos, visando responder ao problema de pesquisa formulado: **Como a percepção sobre os risco impostas pelo país hospedeiro influencia o modo de entrada de uma empresa no mercado Indonésio?** Assim, vinculando a análise aos objetivos específicos para responder à pergunta da pesquisa, foi feita uma divisão em três etapas: (1) verificação da relação entre a percepção de risco do parceiro e a continuidade da empresa na Indonésia por meio do modo de entrada por exportação. Nesta etapa, serão analisadas as proposições 1 e 2. (2) Identificação da percepção dos gestores de uma empresa brasileira com parceria com uma empresa da Indonésia quanto às incertezas referentes aos investimentos naquele mercado e quanto ao papel do parceiro local. Nesta etapa serão analisadas as proposições 3, 4, 5, e 6 (3) Por fim, a verificação dos motivos que determinaram a adoção da exportação pela empresa, utilizando um agente como modo de entrada no mercado indonésio.

Na figura 3 gerada pelo *freemind*, é possível verificar como será o caminho metodológico adotado para a pesquisa:

FIGURA 3 – O Mapa do Percurso Cognitivo da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do software *Freemind*

#### 4.1 O ambiente da pesquisa

A seguir serão apresentados alguns dados gerais sobre a Indonésia, com enfoque maior no aspecto econômico e na relação bilateral com o Brasil. Parte-se do princípio de que,

devido à distância geográfica e cultural do país, a Indonésia é pouco conhecida pela maior parte dos brasileiros, sendo importante a apresentação do país nesta dissertação.

#### 4.1.1 A Indonésia

A Indonésia é um país localizado no sudeste asiático, considerado pelo Fórum Econômico Mundial como um país em desenvolvimento, sujeito aos desafios inerentes ao seu atual estágio, nos âmbitos econômico e institucional (FORUM, 2015). Historicamente, o país recebeu povos originários de várias partes do mundo, como indianos (hindus), árabes (muçulmanos), portugueses, ingleses, japoneses e holandeses, estabelecidos no país de 1603 a 1949 (INDONESIA INVESTMENTS, 2105). A Indonésia possui em torno de 250 milhões de habitantes e sua língua oficial é o Bahasa, também conhecido como Indonésio. Apesar de possuir uma língua oficial, existem diversos dialetos falados no país pelas etnias locais (INDONESIA INVESTMENTS, 2015).

A Indonésia é parte do “anel de fogo” e possui a maior quantidade de vulcões ativos no mundo, com frequentes terremotos. A capital do país é Jacarta, uma megalópole onde habitam mais de 9 milhões de pessoas. Além da capital, o país conta com outras cidades populosas: Surabaya, com 2.787 milhões de habitantes; Bandung, com 2.429 milhões; Medan, com 2.118 milhões; Semarang, com 1.573 milhão e Palembang, com 1.455 milhão (INDONESIA INVESTMENTS, 2015).

##### 4.1.1.1 A economia da Indonésia

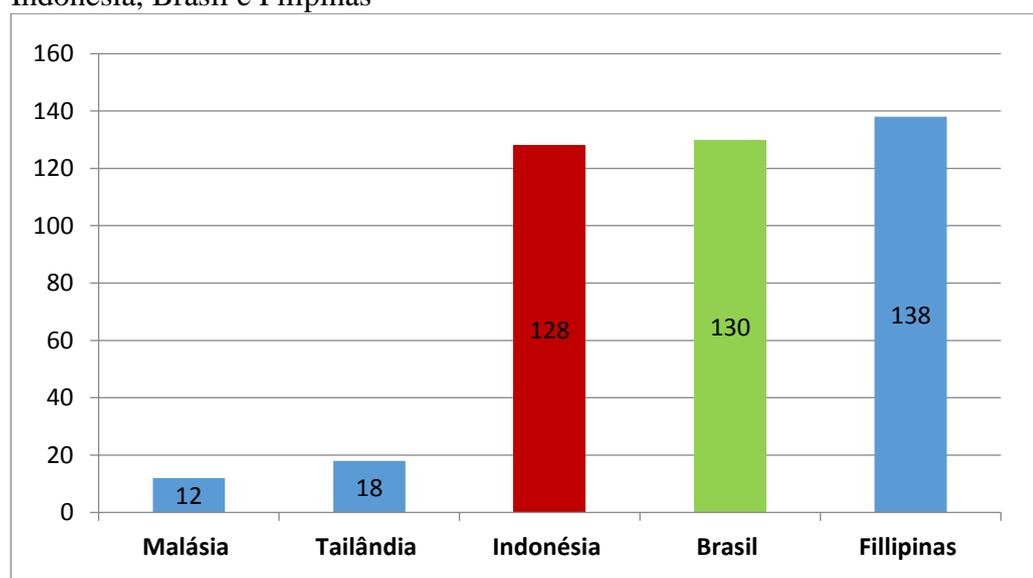
O Produto Interno Bruto (PIB) da Indonésia, em valores correntes convertidos em dólares estadunidenses, foi de U\$846,1 bilhões, em 2011. O PIB por paridade de poder de compra (PPC) do país, mais apropriado para analisar o poder de compra da população, alcançou U\$1,12 trilhão em 2011, colocando a Indonésia na 15<sup>a</sup> posição no ranking mundial. Em relação à distribuição de renda, o país apresenta a 48<sup>a</sup> melhor distribuição de renda do mundo, com o índice GINI chegando a 37,7, em 2011 (MDIC, 2011).

##### 4.1.1.2 O ambiente de negócios

De acordo com o *doing business* 2013, do Banco Mundial, a Indonésia ocupa a 128ª posição no ranking de 183 países avaliados por sua facilidade de negócios. A classificação dos países leva em conta aspectos relacionados à abertura de empresas, obtenção de alvarás, contratação de empregados, emissão de registro de propriedades, obtenção de crédito, proteção de investidores, assim como ao pagamento de impostos, comércio exterior, cumprimento de contratos e fechamento de empresas, entre outros (MDIC, 2015).

Em termos de classificação geral, a Indonésia está muito próxima do Brasil e das Filipinas, com uma avaliação um pouco melhor que esses países. No entanto a Malásia e a Tailândia distanciam-se daquele país de forma significativa, tendo uma das melhores avaliações globais, como pode ser observado na FIG. 4, a seguir.

FIGURA 4 - Ranking *doing business* 2013: comparativo de Malásia, Tailândia, Indonésia, Brasil e Filipinas



Fonte: Elaborada pelo autor, com base em *Doing Business* 2013. Banco Mundial. Elaboração UICC. APEX-Brasil, p. 38.

#### 4.1.1.3 O comércio bilateral entre os dois países

A corrente comercial entre Brasil e Indonésia vem demonstrando forte crescimento ao longo da década de 2000, apresentando uma leve queda em 2009, como resultado da crise financeira de 2008. Em 2011, o Brasil exportou mercadorias no valor de U\$1,7 bilhão para o país asiático e, no mesmo ano, as importações brasileiras de produtos indonésios

ultrapassaram U\$1,9 bilhão. O saldo comercial apresentou tendência significativamente positiva ao Brasil durante muito pouco tempo. Contudo, em 2011, o saldo foi em torno de U\$ 200 milhões negativos para o Brasil. Entre os principais produtos importados do Brasil pela Indonésia, percebe-se a predominância de bens como borracha, óleo e fios de fibras têxteis, ou seja, produtos primários. O comércio bilateral entre Brasil e Indonésia ainda é pouco significativo para ambos os países, com uma baixa participação nas respectivas pautas de exportação, não chegando a 1% em ambos os casos. No entanto houve um crescimento importante, em termos absolutos, no período de 2002-2011 (MDIC, 2011).

## **4.2 Descrição do caso**

A empresa objeto deste estudo foi selecionada devido a sua ampla atividade de exportação de produtos e serviços, com destaque para seu foco no mercado indonésio, que figura entre os mercados de países com maior volume de negócios para a empresa.

O nome da empresa brasileira e o da empresa indonésia foram mantidos em sigilo, conforme o acordo realizado entre o entrevistador e os entrevistados, e a descrição da empresa indonésia foi inserida para que o leitor pudesse ter melhor compreensão do parceiro da empresa brasileira. Para a análise das informações, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, de acordo com o tipo de dado gerado pelo instrumento de pesquisa. Assim, os conteúdos obtidos por meio das entrevistas foram inicialmente transcritos integralmente. Em seguida, as perguntas e respostas foram cuidadosamente analisadas, para que fossem verificados nexos causais, consequências, comparações e contradições. O último passo foi a organização do material em categorias, de modo que cada dimensão de risco estabelecesse relação com a internacionalização, o agente e o mercado. Por fim, a partir da interpretação do material transcrito, buscou-se a existência de relações entre o conteúdo e a literatura disponível acerca do tema pesquisado.

### **4.2.1 A empresa brasileira**

A pesquisa foi realizada com a empresa, aqui denominada Alpha, que atua no setor elétrico, considerada de porte médio, contando com pouco mais 250 funcionários na

época em que foram realizadas as entrevistas. O critério que classificou a empresa como média foi o adotado pelo BNDES, que considera a escala de faturamento, e pelo SEBRAE, que determina o tamanho pelo número de funcionários (QUADRO 3).

QUADRO 3 - Classificação do porte de empresas

Classificação	Receita Operacional Bruta Anual (BNDES)	Número de Empregados (SEBRAE) Indústria/construção
Micro	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões	até 19 empregados
Pequena	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões	20 a 99 empregados
Média	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões	100 a 499 empregados
Média-grande empresa*	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões	
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões	+500 empregados + 100 empregados

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em informações do SEBRAE, disponíveis em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> e do BNDES, disponíveis em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html)>.

\* O SEBRAE não possui classificação de empresa média-grande.

A empresa Alpha surgiu no início dos anos de 1960, com a chegada ao Brasil de um imigrante europeu formado em engenharia elétrica. Com apenas quinze funcionários no começo, o primeiro produto surgiu para atender ao setor siderúrgico. Além da fabricação local, desde o início de sua fundação, a empresa representou marcas de produtos internacionais que atendiam ao setor elétrico. No começo dos anos de 1970, a empresa desenvolveu produtos utilizados na manutenção elétrica de redes de média e alta tensão, que eram semelhantes aos produtos fabricados por uma empresa norte-americana com forte presença no Brasil na época.

À medida que a empresa Alpha foi avançando no mercado brasileiro, a concorrência norte-americana começou a perder espaço e reagiu. Após diversas negociações, as duas empresas chegaram a um acordo. Assim, no início da década de 1970, elas criaram uma *joint venture* no Brasil. No final dos anos de 1980, após adquirir todo o conhecimento tecnológico da empresa estrangeira, a associação terminou com a compra de todas as ações da *joint venture* pela Alpha. Em 2011, após mais de 50 anos no mercado, a Alpha,

que era uma empresa tradicionalmente familiar, foi comprada por uma empresa multinacional norte-americana.

#### *4.2.1.1 A internacionalização da Alpha*

A internacionalização da empresa começou no final da década de 1980 e começo da década de 1990, com a recompra das ações pela Alpha. A empresa havia se estruturado no mercado brasileiro ao longo de décadas, com maquinário capaz de expandir a produção, e havia adquirido a tecnologia da empresa americana durante os anos da *joint venture*. Sendo assim, a Alpha se via preparada para buscar o mercado externo.

A estratégia inicial começou com contatos realizados em embaixadas de diversos países, mas sem êxito. Posteriormente, a empresa traduziu seu catálogo de produtos para o espanhol e para o inglês e começou a enviá-los para diversas empresas no mundo, além de intensificar sua participação em feiras do setor elétrico. Dessa forma, com o aumento da exposição, a empresa começou a ser procurada por representantes internacionais e também passou a procurá-los.

Após a fase inicial de prospecção, os primeiros contatos ocorreram na América Latina e, posteriormente, na África. De forma bem gradativa, a empresa havia elegido os primeiros representantes no Chile, na Argentina, no Paraguai, no Uruguai e na África do Sul, começando a realizar exportações regulares. Naquele momento, além da atuação do fundador, a empresa já contava com um gerente de exportação e um funcionário responsável pelas demonstrações dos produtos nos países onde já havia conquistado mercado.

Até o começo dos anos 2000, a Alpha ainda representava algumas marcas internacionais que tradicionalmente faziam parte de seu portfólio desde o começo de suas operações. O crescimento da empresa motivou a desistência das representações, permitindo que a empresa direcionasse seus esforços para o fornecimento dos seus produtos nos mercados interno e externo. Essa época coincide com a expansão da empresa para outros mercados além da América Latina, que enfrentava uma crise.

Nessa nova fase, a empresa já era conhecida mundialmente, e seu principal mercado internacional migrava naturalmente da América Latina para a Ásia. Agentes de países como Tailândia e Filipinas começaram a importar os produtos do Brasil, assim como a Índia e a Indonésia, as quais, em poucos anos, se tornaram os principais parceiros comerciais da empresa. Os negócios também começaram a ser frutíferos no Oriente Médio, com destaque para o Irã, a Jordânia e a Arábia Saudita, e na Oceania – na Austrália e na Nova Zelândia.

Em 2007, a Alpha descobriu um novo segmento: treinamentos de capacitação dos usuários de seus produtos. Instrutores especializados, com amplo conhecimento técnico, começaram a ser enviados para os países-chave, de modo que o conhecimento do produto e a fidelização da marca se aprofundassem. A oportunidade foi inicialmente identificada pelo agente indonésio da Alpha, e esses treinamentos ocorrem no país até hoje. Após o êxito da nova estratégia, a empresa passou a capacitar usuários em diversos países, com destaque para a Índia e o Oriente Médio.

Em 2010, a Alpha já contava com uma generosa experiência internacional e, nesse mesmo ano, começou a dar os passos para a criação de sua primeira *joint venture*. Os Estados Unidos foram o país escolhido. O mercado americano não era o destino mais comum das exportações da empresa, mas os gestores, na época, concluíram que a única maneira de conquistar o mercado seria com a criação de uma empresa local, possibilitando o fornecimento da maior parte de sua linha de produtos. Na Indonésia, aconteceu a mesma coisa, na mesma época, contudo o mercado já estava consolidado e a produção local seria de apenas um tipo de produto.

Em 2011, a Alpha foi adquirida por uma multinacional americana. A empresa manteve a mesma estratégia de exportação por intermediários locais, envolvendo em suas operações os mesmos agentes da antiga empresa. Todavia as *joint ventures* nos Estados Unidos e Indonésia foram dissolvidas. Hoje, a empresa chamada de Alpha-Beta concentra a maior parte de seus esforços no mercado interno, mas considera que a exportação continua sendo promissora, segundo as palavras do atual CEO da empresa.

#### 4.2.2 O agente indonésio

A empresa indonésia, aqui, denominada PT Electric é uma empresa com 25 funcionários e, de acordo com o próprio agente entrevistado, é uma empresa de porte médio. O negócio começou com três sócios que estão à frente da empresa até hoje. Os sócios eram funcionários de uma empresa de representação internacional de produtos de manutenção elétrica na Indonésia, responsável pela marca francesa que é um dos maiores concorrentes da Alpha no país e no mundo. A ideia de montar a própria empresa surgiu quando os sócios identificaram que a Indonésia importava quase todos os produtos referentes à manutenção elétrica. Após alguns contatos, eles iniciaram a seleção de fornecedores externos. Com algum dinheiro e muita experiência no ramo, os três empreendedores fizeram seu primeiro negócio no ano de 2002, poucos meses após a fundação da empresa.

A PT Electric importa produtos dos Estados Unidos, do Canadá, da África do Sul, do Brasil e da China. Seus principais parceiros comerciais são o Brasil e os Estados Unidos, sendo a Alpha-Beta seu principal fornecedor. Os negócios com a empresa brasileira começaram em 2004 e, além dela, o agente importa e distribui produtos de duas outras marcas brasileiras desde 2009.

### **4.3 Análise dos dados segundo os objetivos da pesquisa**

Conforme já explicitado na Metodologia, a análise dos dados colhidos para a pesquisa é feita a seguir, considerando cada objetivo proposto para a confecção desta dissertação.

#### **4.3.1 A percepção de risco do parceiro e a continuidade dos negócios na Indonésia**

A análise do primeiro objetivo específico desta dissertação é feita a partir das proposições 1 e 2.

**Proposição 1:** *O parceiro local é essencial para que a empresa acesse competências locais e realize uma estratégia bem-sucedida de exportação.*

Todos os entrevistados corroboraram essa primeira proposição. O Entrevistado 1 abordou a capacidade do agente de acessar competências locais, sendo enfático quanto à importância do parceiro no que diz respeito ao acesso aos clientes e ao conhecimento do país. É importante destacar que a fala do Entrevistado 5, ao afirmar que o distribuidor

está sempre no cliente, tem relação causal com a fala do Entrevistado 1. O bom contato com o cliente e a capacidade de atuação do agente foram os principais pontos positivos apontados nas entrevistas, atestados pela semelhança da escolha das palavras utilizadas pelos entrevistados 2 e 6. Os depoimentos vão ao encontro da literatura, conforme Child et al. (2002), que defende que o capital social é uma das vantagens do parceiro local, sendo fundamental para a sedimentação da rede profissional, graças à criação de pontes profissionais.

[...] O agente ajudou a trazer os clientes até o Brasil. Quando nós os trazíamos aqui, eles ficavam muito impressionados com as possibilidades de trabalho que mostrávamos para eles em alguns filmes com a aplicação dos produtos. O agente é muito bom para fazer contatos com o cliente. [...] Ele nos ajudou a conhecer o terreno, pois não sabíamos nada sobre a Indonésia. (*Entrevistado 1*)

O agente teve a capacidade de trabalhar com várias instâncias da organização (cliente final), visto que é o único consumidor dos nossos produtos no país. [...] Eles têm uma dinâmica e uma penetração muito grande. (*Entrevistado 2*)

É uma empresa que mantém um nível de estoque para atender vendas eventuais, além da excelente penetração junto ao cliente final, o que é extremamente importante, pois temos apenas um cliente em todo o país. (*Entrevistado 6*)

Os entrevistados 6 e 8 também destacaram a importância da rede de relacionamentos para a comercialização dos produtos no país e para a diminuição de barreiras burocráticas, assumindo que a firma estrangeira não poderia atuar sozinha. As afirmações são sustentadas por Runde (2011), ao declarar que, em uma rede, o entendimento dos relacionamentos de cada um de seus membros determina a sobrevivência e o sucesso de uma empresa no mercado.

Ele (o agente local) tem uma rede de distribuição razoavelmente boa, que abrange o país todo, além de contar com uma rede de relacionamentos que ajuda a vender. (*Entrevistado 6*)

Seria muito difícil para a empresa vender qualquer coisa aqui diretamente, porque é necessário que você conheça bem as pessoas, conseguindo se conectar a uma rede de relacionamentos, além de saber lidar com a burocracia do governo. (*Entrevistado 8*)

O Entrevistado 4 afirmou que o parceiro local deve ter competências técnicas relacionadas ao conhecimento do produto, conhecimento de logística e dos trâmites que envolvam a importação, mas, principalmente, ele deve ter uma boa capacidade financeira e habilidade de se relacionar com o cliente. Ele admitiu que a empresa local reúne todas

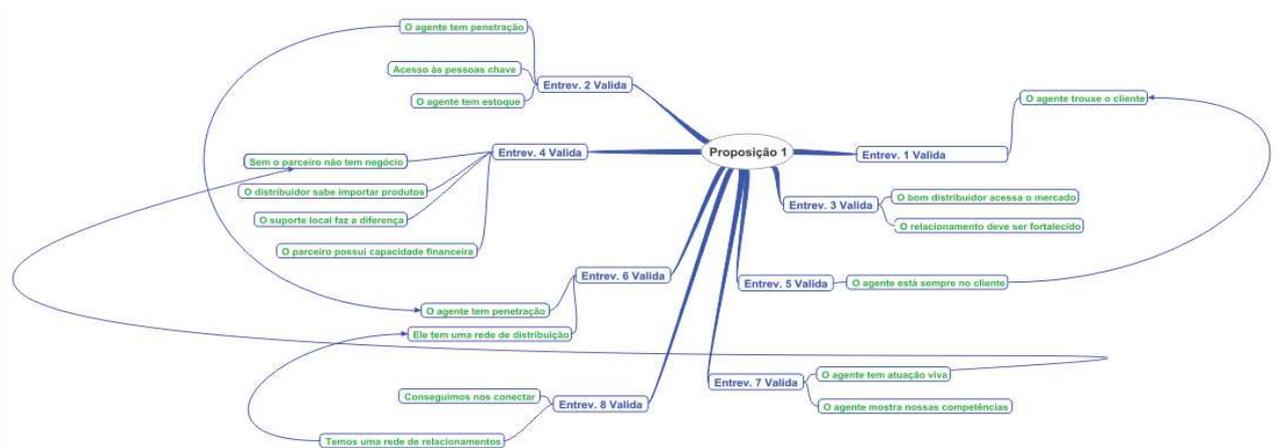
essas características. O Entrevistado 3 completou a fala do Entrevistado 4, ao assumir que a continuidade do negócio depende do parceiro local e do fortalecimento dessa relação. E por fim, o Entrevistado 7 afirmou acreditar que a empresa Alpha continua no mercado indonésio devido à atuação intensa e perene do agente, estabelecendo um nexo com o Entrevistado 4, que afirmou que, sem um parceiro local, não há negócio. Os recursos descritos por este entrevistado são considerados avançados e são de fundamental importância para a firma estrangeira permanecer no país, segundo Lindsay, Rod e Ashil (2015), diminuindo barreiras e aumentando a capacidade de aprendizagem da empresa (SILVA; NOVÔA, 2015).

Nós, como fornecedores, precisamos saber se a pessoa do outro lado tem a visão de entender que não adianta apenas ter um bom relacionamento com o cliente. É importante ter recursos financeiros para investir. (*Entrevistado 4*)

[...] O antigo agente não era atuante. Quando o novo agente começou, sua atuação viva fez toda a diferença. Ele sempre fazia consultas, solicitava amostras e fazia contatos constantes via telefone. Sem uma pessoa ativa fica difícil se manter no país. (*Entrevistado 7*)

Na FIG. 5, é possível verificar as ligações entre os respondentes e a aceitação completa da proposição, demonstrando que o agente permite que seja realizada uma estratégia bem-sucedida de exportação.

FIGURA 5 - As competências do parceiro e a estratégia de exportação



Fonte: Elaborada pelo autor com auxílio do software *Freemind*.

**Proposição 2:** *A percepção de alto risco relacional faria com que a empresa optasse pela busca de outros parceiros ou de outros mercados.*

Todos os entrevistados foram unânimes ao afirmar que não existe percepção de risco de relacionamento com o agente, enfraquecendo a proposição. Por outro lado, as repostas dos entrevistados 3, 6 e 8 demonstraram certa insatisfação em alguns aspectos comportamentais. O Entrevistado 3 apontou dificuldades do agente em lidar com problemas, selecionar prioridades e se colocar muito ao lado cliente e pouco ao lado da Alpha-Beta. O ponto mais crítico apontado por ele foi o receio de desvios éticos entre o agente e o cliente, apesar de não ter conhecimento de nenhuma situação que validasse a suspeita. O Entrevistado 6, sustentando a afirmação do Entrevistado 3, acredita que o agente exacerba algumas dificuldades e problemas, sendo que muitas situações não são tão complexas como aparentam. O Entrevistado 8 relatou que se sentia mais confortável com o relacionamento com a empresa antes da aquisição. Uma de suas principais críticas diz respeito à impessoalidade da atual empresa, que não se assemelha mais a uma família. Ele também considera que a pouca comunicação direta com o atual CEO da empresa é uma barreira, diferindo do contato frequente que ele tinha com a alta gestão da empresa antes da aquisição.

A reação dele ao atuar em um problema, eu não sei se é uma dificuldade pela maneira que as coisas são passadas para gente (diretoria) ou se é uma maneira dele de enxergar as coisas, pois tudo é prioridade e nós tentamos sempre resolver o problema. (*Entrevistado 3*)

Eu acredito que ele comete excessos com a problematização e perde oportunidades com isso. (*Entrevistado 6*)

[...] nós somos apenas um cliente e não mais uma família. (*Entrevistado 8*)

O Entrevistado 4, ao ser questionado sobre o risco relacional, declarou que não o percebe, mas traçou planos de contingência para a empresa, caso o agente local não pudesse continuar as operações no país ou se, por alguma razão, o bom relacionamento fosse prejudicado. A estratégia do entrevistado foi realizar visitas frequentes ao país, visando estabelecer vínculos com o cliente no intuito de mitigar o possível risco do parceiro. Ao ter contato diretamente com o cliente, a possível ausência do distribuidor teria consequências mais brandas, e o negócio poderia continuar por meio de outra empresa. Os entrevistados 1 e 2 compartilham da mesma visão do Entrevistado 4, no entanto sem nenhum plano deliberado de contenção do risco. O Entrevistado 2 enxerga a possibilidade

de risco relacional dentro da própria empresa do agente, a partir de uma possível cisão entre os sócios e o término da empresa. Contudo sua análise não apresenta elementos factuais que comprovem esse risco.

Eu criei relacionamentos com o cliente final e muita gente na Indonésia, muita gente na Malásia e muita gente na Índia. Relacionamento pessoal para conhecer a pessoa e visitar. Qual era o objetivo? Caso você perca seu distribuidor, as perdas serão significativas, sem dúvida, mas você não vai partir totalmente do zero. (*Entrevistado 4*)

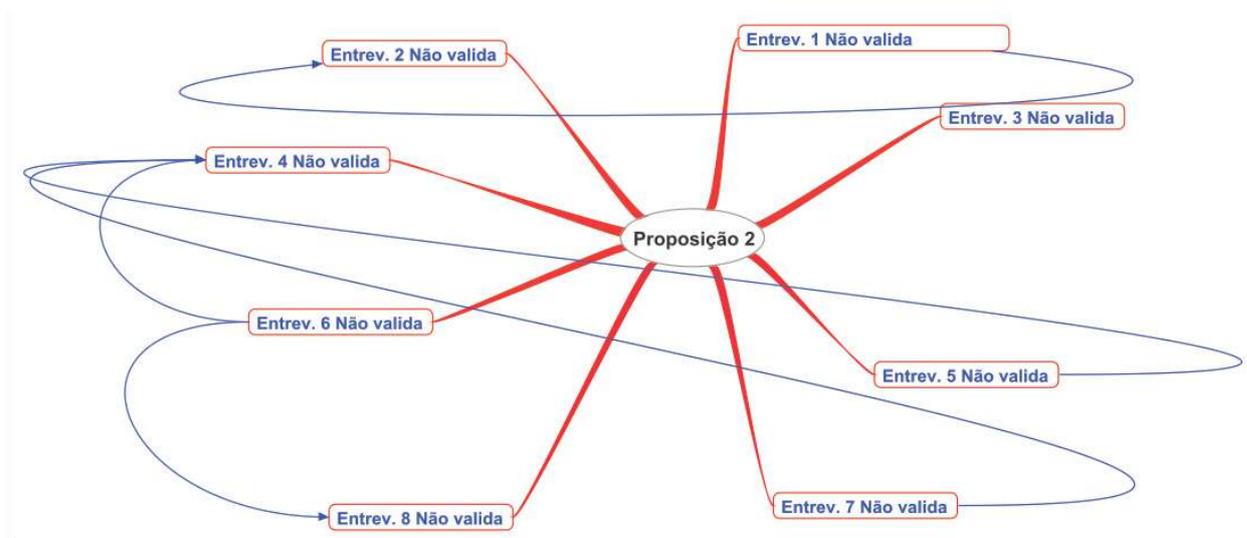
O Entrevistado 5 afirmou que nunca enxergou qualquer possibilidade de atitudes oportunistas decorrentes do comportamento do agente e confessou que não cogitou essa possibilidade. O Entrevistado 7 afirmou acreditar que a probabilidade de o agente atuar de forma pouco confiável é remota e possivelmente nunca ocorreu, corroborando a fala do Entrevistado 5.

Apesar de algumas dificuldades relacionais apresentadas pelos entrevistados, em nenhum momento foram identificadas atitudes oportunistas e situações que pudessem colocar em risco a confiança mútua conquistada ao longo dos anos. Pelo contrário, a avaliação do agente foi unanimemente positiva nesse quesito, conforme atesta a conclusão da Proposição 1 e o enfraquecimento da Proposição 2, revelando que o risco relacional não é apresentado nos resultados.

A literatura define o oportunismo como esforços destinados a distorcer ou confundir o parceiro (WILLIAMSON, 1975), sendo uma prática antagônica à confiança. Ainda que o Entrevistado 3 tenha considerado a possibilidade de o agente agir contrariamente a suas expectativas, a suspeita não se baseia em fatos. Ele relata que o nível de confiança no agente é alto, o que descarta a possibilidade de contradição. A relação entre a Alpha e a PT Eletric é madura e respaldada pelos gestores de ambas as empresas. Como afirmaram Lemos, Johanson e Vahlne (2011), o processo que leva ao comprometimento é baseado na construção da confiança mútua, implicando que as partes acreditem ser possível prever o comportamento de ambos os parceiros, esperando que as práticas de negócios estejam enquadradas em padrões éticos.

Logo, o risco relacional é praticamente inexistente. Sendo assim, a Alpha-Beta não traça planos de deixar o mercado ou buscar outro agente, enfraquecendo a proposição, conforme a FIG. 6.

FIGURA 6 - O risco relacional



Fonte: Elaborada com auxílio do software *Freemind*

#### 4.3.2 A percepção das incertezas referentes aos investimentos no mercado e o papel do parceiro local

Nesta seção, no intuito de analisar o segundo objetivo específico, serão discutidos os resultados das percepções dos gestores referentes às incertezas e aos riscos e ao papel do agente local.

##### 4.3.2.1 O risco político

O risco político não é muito percebido pelos gestores da empresa, tampouco pelo agente. A única experiência que o concretizou foi relatada pelo Entrevistado 2. Em um momento de aproximação do governo indonésio com o governo sul-coreano, havia uma pauta de cooperação envolvendo o setor elétrico dos dois países. Assim, o produto coreano que competia diretamente com a Alpha não estava sujeito aos impostos e às taxas impostas

ao produto brasileiro, diminuindo seu custo de importação para a Indonésia. Ao narrar o mesmo caso, o Entrevistado 8 afirmou que perdeu mercado não apenas para os sul-coreanos, mas também para os japoneses. Entretanto ele alega que a causa não foi política, mas, inicialmente, pela dificuldade em obter suporte técnico do Brasil e, posteriormente, pela falta de capacitação tecnológica do produto que o tornava obsoleto diante da concorrência. Sendo assim, o nexos entre os dois relatos apresenta uma contradição.

O Entrevistado 3 abordou, mais uma vez, a incerteza da corrupção. Sua preocupação é fundamentada pelas regras de governança e de conformidade impostas à Alpha após a aquisição e pelo fato de seu cliente indonésio ser uma empresa governamental. Ele também assinalou uma pequena incerteza – caso a Indonésia modifique suas normas aduaneiras e políticas regulamentadoras de produtos, a empresa poderia ter dificuldades de fornecimento. O Entrevistado 4 também citou a corrupção como uma ameaça, mas a classificou como um problema essencialmente cultural.

O Entrevistado 6 abordou o risco político sob uma perspectiva mais comercial, afirmando que, ao questionar o agente sobre a diminuição das compras, a resposta é justificada a partir de mudanças na política local. O Entrevistado 5 não fez nenhuma análise sobre essa dimensão, e o Entrevistado 1 pediu ao Entrevistado 2 que respondesse à pergunta.

O Entrevistado 7 analisou a incerteza sob uma ótica ampla, contemplando a geopolítica asiática. Ele disse que os países asiáticos sempre visam à cooperação internacional, trazendo mão de obra especializada e aprimorando os seus setores mais frágeis para se tornarem competitivos no cenário internacional. Ademais, a implantação de barreiras protecionistas seria danosa, pois eles não teriam essa tecnologia disponível internamente.

Goshal (1987) diz que as ações políticas de um governo são abrangentes, envolvendo as demais dimensões de risco. Os relatos dos entrevistados 2 e 8 alimentam essa afirmação, uma vez que o acordo governamental entre a Indonésia e a Coreia do Sul estimulou o risco da competitividade e a incerteza tecnológica. De acordo com as respostas dos entrevistados, o risco político na Indonésia é considerada baixo, pois a única experiência concreta que a tornou um risco foi relatada pelo Entrevistado 2. Os entrevistados 3 e 4 citaram a incerteza da corrupção, mas não como uma vulnerabilidade real da PT Eletric.

Caso a percepção da incerteza de corrupção fosse maior, a empresa poderia diminuir a força de seus laços (GHEMAWAT, 2001).

#### 4.3.2.2 O risco econômico

A análise dos resultados do risco econômico se baseia na seguinte proposição:

**Proposição 3:** *O parceiro local, ao identificar o risco econômico, na forma de variação cambial, poderá colaborar com a firma estrangeira para a execução de ações preventivas e assim contribuir para o sucesso da expansão da empresa em seu país por meio da exportação.*

O Entrevistado 8 apontou a variação cambial como a maior de todas as suas vulnerabilidades. Segundo ele, que depende exclusivamente da importação de produtos, quando a moeda local se deprecia muito em relação ao dólar, seu poder de compra cai drasticamente. Assim, a única forma de lidar com o problema depende da flexibilização da política de preços da Alpha-Beta, fato que costuma acontecer. O Entrevistado 6 afirmou que sempre que o agente apresenta queixas a respeito do câmbio, a empresa tenta buscar estratégias de desconto e diminuição de preços, mas admite que as negociações são duras e nem sempre favorecem o agente. O Entrevistado 7 declarou compreender que, com a moeda local mais desvalorizada, o parceiro necessita diminuir seus preços de venda e, conseqüentemente, os lucros, reconhecendo que a Alpha sempre tentou negociar descontos. Os entrevistados 1, 2, 3 e 5 apresentaram uma visão ampla da incerteza, sem classificá-la como uma ameaça e, sim, considerando-a como uma situação comum a todos os países.

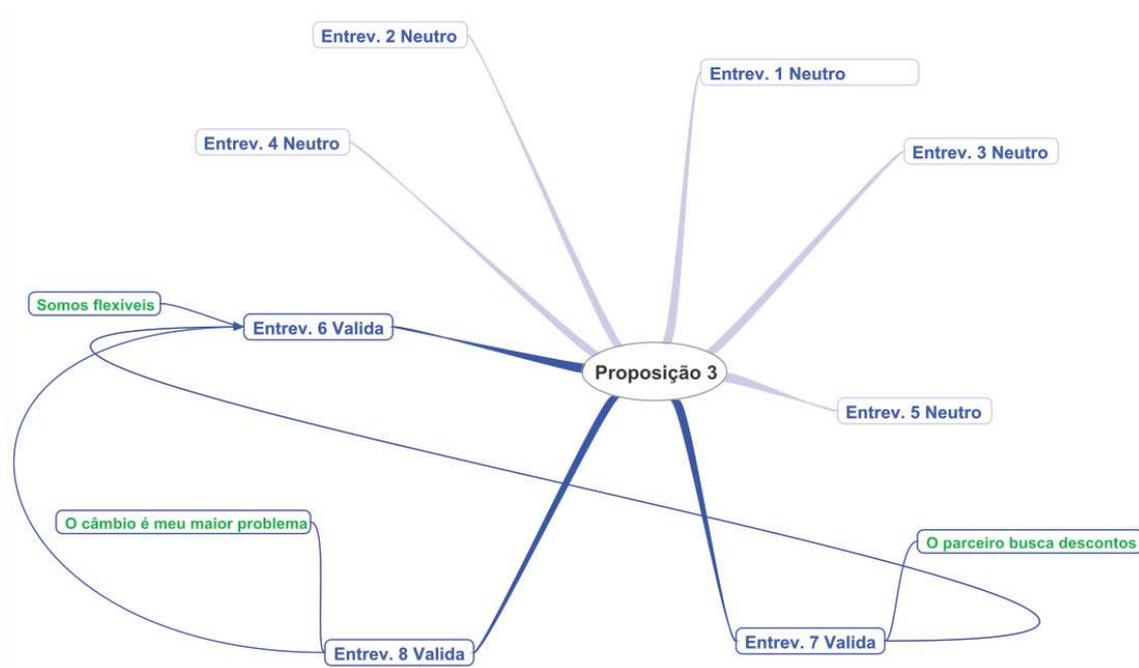
O problema é que nossa empresa é totalmente comercial. Nós importamos 100% dos produtos e, em alguns anos, sofremos bastante com a desvalorização da moeda em relação ao dólar. Esse é o maior risco. (Entrevistado 8)

Para ele o câmbio apreciado é muito ruim e por isso ele fica mais exigente e barganha para diminuir o preço. (Entrevistado 6)

Nos relatos sobre as variações cambiais, os entrevistados 6 e 7 afirmaram que, de modo geral, a firma brasileira sempre se beneficiou do câmbio para exportar, mas, em

momentos de valorização da moeda brasileira, a empresa sofreu com a queda das divisas originadas pela exportação, prejudicando o ciclo de compras internas. Essa fala é confirmada por Goshal (1987), que declara que flutuações econômicas podem ocorrer no país de origem, impactando o poder aquisitivo da empresa, que precisa adquirir insumos para transformá-los em produtos, dessa forma, elevando seu preço de venda para exportação. Apesar da neutralidade das respostas de cinco dos entrevistados, a proposição foi respaldada, pois se constataram a diminuição do poder de compra do agente e os informes frequentes da PT Eletric sobre a situação cambial, visando readequar a estratégia de preços da empresa. Devido à preocupação dos entrevistados 6, 7 e 8 com esse risco e ao alto índice de neutralidade, essa proposição tem força média, conforme a FIG.7.

FIGURA 7 - A incerteza cambial



Fonte: Elaborada pelo autor com auxílio do software *Freemind*.

#### 4.3.2.3 O risco de fornecimento

O Entrevistado 2 afirmou que existem atrasos, mas que a PT Eletric os compensa com uma boa política de planejamento de estoque, opinião igual ao do Entrevistado 1. O problema de fornecimento sempre existiu, disse o Entrevistado 2, e começou a ser intensamente combatido no momento em que a empresa iniciou os serviços de

treinamento na Indonésia, já que a execução dependia da entrega dos produtos dentro do prazo acordado.

A interpretação das respostas dos entrevistados 2 e 4 sobre os atrasos é que se trata de um problema pouco evidenciado e de menor relevância, criando um nexo de semelhança entre as respostas dos entrevistados 1 e 2. Os atrasos são vistos como um problema contornável que não prejudicava o desempenho da empresa, mas que sempre estivera presente. As justificativas do Entrevistado 4 para considerar o atraso um problema menor se baseiam no conhecimento comum da empresa e do parceiro sobre o fato, permitindo, assim, a execução de ações preventivas, como o estoque. A segunda justificativa é a alta qualidade do produto que se sobrepunha à deficiência da empresa, e a terceira, a rede de relacionamentos que continua a fomentar a compra dos produtos. A última justificativa é a única que apresenta nexo entre causa e consequência: os treinamentos de capacitação estimularam a empresa a rever seus processos produtivos e melhorar prazos, o que concorda com a fala do Entrevistado 2.

Os problemas com atrasos foram considerados como mais graves, constituindo uma das maiores falhas da empresa, conforme o Entrevistado 7. A dificuldade de entregar no prazo acordado foi energicamente abordada pelos gestores ao longo dos anos, sem sucesso. Deficiências de organização e produção insuficiente foram as razões determinantes para que os atrasos continuassem, além de uma mão de obra que tinha dificuldades de compreender que os produtos para exportação deveriam sofrer testes diferentes daqueles dos produtos nacionais e serem acondicionados em embalagens especiais.

Por vários anos, a empresa tentou se organizar para atender os clientes nacionais e no exterior dentro de prazos satisfatórios ou dentro dos prazos prometidos. Os atrasos eram um pouco frustrantes. (*Entrevistado 7*)

A política da Alpha-Beta de privilegiar o mercado interno após a aquisição da Alpha foi um risco apresentado pelo Entrevistado 3. Nesse caso, a firma teria dificuldade em atender aos mercados internos e externos ao mesmo tempo, caso a demanda aumentasse. O Entrevistado 6 considerou que o segmento no qual a Alpha está inserido é pequeno, com poucos concorrentes e clientes ávidos por produtos. Se a demanda crescesse abruptamente, a empresa não teria condições financeiras para investir e encontrar pessoal

preparado. A fala do Entrevistado 6 se relaciona ao que foi dito pelo Entrevistado 3, sendo amparada por Jani (2011), quando este afirma que empresas de porte menor têm recursos e competências escassos, quando comparadas às empresas maiores, além da limitação de recursos tecnológicos e operacionais (GUIMARÃES; SACOMANO NETO; VICARI, 2012).

Se você considerar que tem o mundo inteiro pra exportar, ou que o mundo inteiro faz manutenção em linhas, hoje seria impossível atender uma demanda desse tamanho ou uma demanda proporcional. (*Entrevistado 6*)

A customização foi apontada como um obstáculo pelos entrevistados 5, 6 e 8. As demandas por produtos especiais apresentadas pela PT Eletric nem sempre eram financeiramente viáveis e dependiam da aprovação e intervenção do fundador, segundo o Entrevistado 5. Conforme a literatura, a relação do principal executivo ou dono da empresa com a estratégia de busca pelo mercado externo é muito forte em empresas de menor porte, devido ao relacionamento patriarcal com os colaboradores, que pouco participam do processo decisório (BASLY, 2005).

A descontinuação de alguns produtos de catálogo e a recusa em fabricar produtos customizados é ruim para o agente, mas, por outro lado, a empresa está muito mais saudável financeiramente, afirmou o Entrevistado 6. A resposta do Entrevistado 8 estabelece nexos diretos com o que foi dito pelos entrevistados 5 e 6, quando afirmam que seu mercado depende muito de produtos customizados. Ele, no entanto, parece desconsiderar a necessidade de saneamento financeiro apresentada pelo Entrevistado 6.

O agente tinha muitas demandas e o mercado dele era bem exigente e nem sempre podíamos fazer tudo o que ele queria. Como eu falei, muitas das demandas iam para a diretoria e algumas delas nem a diretoria tinha condições de acatar. (*Entrevistado 5*)

A descontinuação de produtos é um problema para a PT Eletric. (*Entrevistado 6*)

A empresa hoje tende a reduzir o número de produtos de seu catálogo, talvez devido à demanda irregular, mas, na verdade, para nós isso não é muito bom. Quando o catálogo é maior e oferece mais possibilidades, o cliente pode escolher aquilo que será melhor para ele. (*Entrevistado 8*)

Entende-se que o fornecimento é percebido como um risco para a empresa Alpha-Beta e que o parceiro local atua visando sua mitigação, mas ele depende de um fornecimento consistente para continuar o trabalho com a empresa brasileira. Os problemas decorrentes de atrasos de produção que diminuem a velocidade de entrega, a nova estratégia da empresa de ter o foco maior direcionado ao mercado interno e a dificuldade em fabricar ferramentas especiais são os principais fatores que classificam o risco de fornecimento como alto. Apesar de possuir larga experiência de produção, os produtos especiais conflitam com a saúde financeira da empresa, que necessita negociar com fornecedores externos e alocar colaboradores internos para produzir uma linha com demanda irregular. Moreira e Osiro (2015) ressaltam que muitos fornecedores não fornecem produtos “customizados” e preferem atender demandas maiores, geralmente originadas de grandes empresas, devido ao alto custo.

#### *4.3.2.4 A incerteza de competitividade*

Na Indonésia, a concorrência da empresa estudada não é muito presente. O Entrevistado 1 atribui o sucesso da Alpha sobre a concorrência ao nome da empresa, construído ao longo de décadas, e ao trabalho bem feito realizado pelo distribuidor local. Os entrevistados 2 e 4 concordam com o Entrevistado 1, acrescentando que, quando a Alpha iniciou suas operações na Indonésia, não existiam fabricantes locais e a concorrência tinha atuação restrita, por meio de uma empresa francesa. Com isso, a PT Eletric pôde fazer um bom trabalho. Seu único relato de perda de mercado foi sobre o fornecimento do veículo de manutenção de sistemas elétricos, também apontado pelo Entrevistado 8 na seção que trata de risco político. Os dois principais concorrentes da empresa são dos Estados Unidos e França, e seu foco é maior em seus respectivos países e em outras regiões da Ásia. Assim, o Entrevistado 3 pensa que o mercado indonésio não lhes interessa tanto.

Segundo o Entrevistado 5, a qualidade dos produtos era idêntica à da concorrência, opinião compartilhada pelos demais entrevistados. Não havia reclamações estruturais, mas apenas questões referentes ao acabamento e à finalização dos produtos. Os anos da *joint venture* com a empresa americana no Brasil foram fundamentais para que a empresa adquirisse o padrão de excelência que tem hoje e pudesse competir. O Entrevistado 8, que

tem contato diretamente com o cliente por ser o agente, disse que o processo foi gradual e que a própria qualidade dos produtos e o interesse da firma estrangeira possibilitaram que a PT Eletric se tornasse a primeira no mercado.

De acordo com os relatos de todos os entrevistados, o risco da competitividade da Alpha-Beta é considerado baixa, pois a empresa tem hegemonia no mercado. Os gestores consideram que o mercado é bom, com potencial de consumo crescente, sem nenhum histórico de problemas com crédito. Assim, existe o risco do interesse da concorrência, mas sem nenhum elemento real que a torne concreto. O processo de ganho de mercado na Indonésia foi paulatino, constante e dependeu muito da atuação do agente local. Conforme disseram Ferreira, Serra e Reis (2011), o acesso ao conhecimento do agente local é um processo gradual, e a exportação é uma prática que se sustenta por menor envolvimento de recursos e com alto nível de aprendizagem local absorvido pela empresa entrante.

#### 4.3.2.4.1 A desvantagem da empresa estrangeira

Apenas os entrevistados 2 e 5 destacaram que a empresa sofreu desvantagem em ser estrangeira no início da abordagem do mercado indonésio. O relato mais contundente foi o do Entrevistado 5, que enfatizou o trabalho da Alpha e do agente. Alguns entrevistados se abstiveram de responder a perguntas referentes ao tema, por não perceberem a desvantagem ou por não terem participado do processo de internacionalização na época. O Entrevistado 7 percebeu pouca resistência do cliente à marca brasileira, pois acredita que, quando a Alpha iniciou as operações na Indonésia, a empresa já tinha respaldo mundial.

A análise dessa dimensão se baseia na seguinte proposição:

**Proposição 4:** *A incerteza da desvantagem da empresa por ser estrangeira pode ser mitigada pelo parceiro local, caso exista confiança essencial entre os parceiros, recursos financeiros disponíveis e acesso ao conhecimento.*

O Entrevistado 2 relatou que a primeira barreira foi a aceitação, pelo cliente, de produtos originados de um país emergente, e, para vencê-la, a empresa definiu preços mais

atrativos que os da concorrência. O Entrevistado 5 declarou que o preconceito com os produtos brasileiros não existia apenas na Indonésia, mas em outros países da Ásia, como Tailândia e Filipinas. O começo foi difícil, afirmou o entrevistado, pois a resistência dos clientes era grande, com clara preferência pelo produto francês. A estratégia adotada foi o trabalho em conjunto com o agente, com diversas visitas coordenadas, e a implementação dos treinamentos de capacitação, que trouxeram mais confiança para o cliente quanto ao uso dos equipamentos da Alpha.

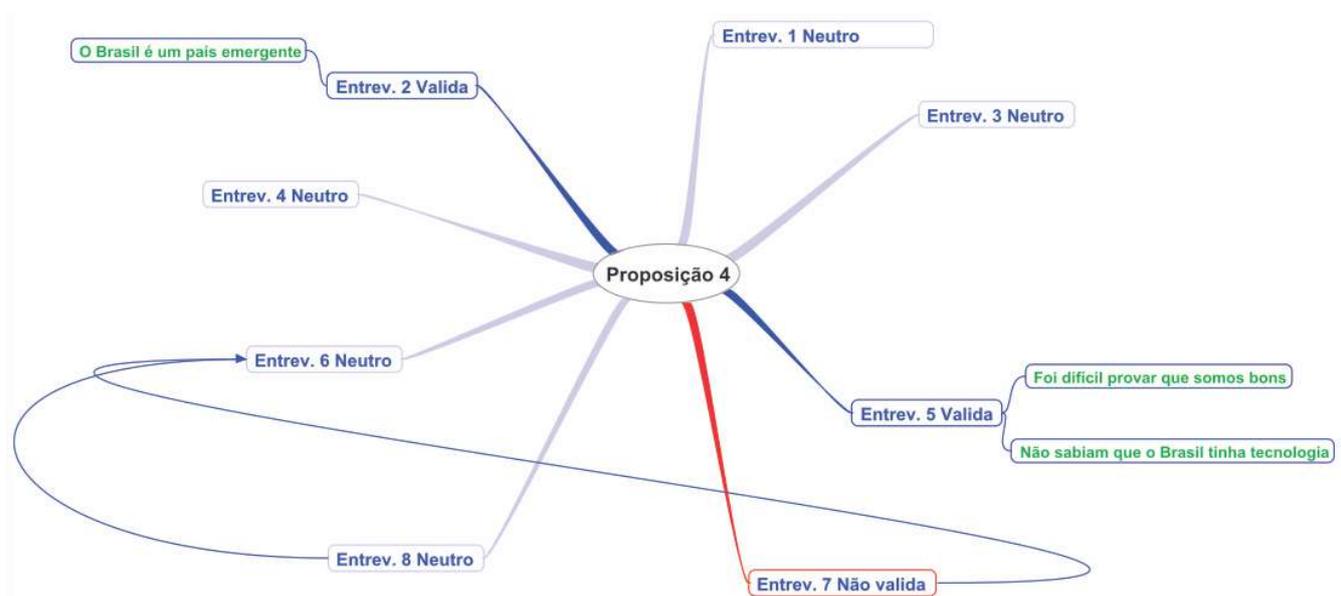
[...] Existia até uma resistência em testar os produtos. (Entrevistado 5)

Nós tínhamos um produto muito bom, com a mesma aplicação do produto francês, mas, para servir, o produto tinha que ser exatamente igual, o que era muito difícil. (Entrevistado 5)

[...] Vencemos isso com estratégias de aproximação. (Entrevistado 5)

Zahra et al.(2005) afirmam que, no começo da abordagem internacional, a firma entrante sofre com a desvantagem de ser estrangeira, uma vez que os laços entre cliente e fornecedor são fracos e pouco aceitos pelos clientes. Todavia a Alpha adotou a estratégia de aliar suas competências ao parceiro local, conforme Zaheer (1995), que propõe que a firma opte pela autonomia do parceiro na busca pela diminuição do custo da desvantagem. Apesar da discordância do Entrevistado 7, as respostas dos entrevistados 2 e 5 fortaleceram a proposição, que tem intensidade média (FIG. 8).

FIGURA 8 - A desvantagem de a empresa ser estrangeira



Fonte: Elaborada pelo autor com auxílio do software *Freemind*.

#### 4.3.2.4.2 A desvantagem da empresa nova no mercado

A análise dessa dimensão se baseia na seguinte proposição:

**Proposição 5:** *A incerteza da desvantagem da empresa por ser nova no mercado pode ser mitigada pelo parceiro local, caso exista confiança essencial entre os parceiros, recursos financeiros disponíveis e acesso ao conhecimento.*

Assim como ocorreu na análise anterior, alguns entrevistados se abstiveram de responder a perguntas referentes ao tema, por não perceberem a desvantagem ou por não terem participado do processo de internacionalização na época.

Na visão de alguns respondentes, a desvantagem de a empresa ser nova no mercado se assemelha muito à dimensão da desvantagem em ser estrangeira, sendo difícil desassociá-las. O Entrevistado 8 não percebeu nenhum tipo de barreira referente ao fato de o produto ser estrangeiro ou brasileiro. Segundo ele, na opinião do cliente, o Brasil se assemelhava a uma tela em branco, devido ao pouco conhecimento do país na Indonésia. Assim, havia um conceito pouco concreto da firma estrangeira ou nenhum preconceito. A maior dificuldade enfrentada foi lidar com a baixa familiaridade do cliente em relação à marca Alpha, e essa confiança foi criada aos poucos. A própria PT Eletric não estava segura de que a Alpha tivesse qualidade se comparada à concorrência, e, nesse começo, o agente teve receio de desapontar seu cliente.

Segundo as considerações feitas pelo Entrevistado 5, a empresa sofreu com a desvantagem em ser nova no mercado, e essa dimensão foi alimentada pela desvantagem de a empresa ser estrangeira e brasileira, criando um nexo de causa e consequência. O Entrevistado 2 também estabeleceu o mesmo nexo entre as duas desvantagens, mas as sua percepção sobre elas foram mais branda do que as do Entrevistado 5. A opinião do Entrevistado 7 sobre essa dimensão é a mesma que ele emitiu para a dimensão anterior – a empresa já era conhecida e não enfrentou barreiras de aceitação. Segundo ele, a Alpha já contava com uma tradição de décadas e possuía certificados internacionais, como ISO 9000, além da comprovação da qualidade dos produtos sob o rigor de normas internacionais e a experiência exportadora para diversos países do globo. Sua afirmação

aparentemente contradiz o que disse o Entrevistado 8, mas, ao analisar as fala com mais cuidado, é possível perceber que foi criado umnexo complementar entre as duas falas.

[...] A aceitação foi um processo. (*Entrevistado 8*)

[...] O produto não era conhecido, tampouco a empresa. (*Entrevistado 8*)

Para ser honesto, quando nós começamos o primeiro treinamento, em Bali, em 2007, eu estava muito preocupado, porque era a primeira vez que um treinamento estava sendo feito, mas eu acreditei que nós poderíamos ser bem sucedidos, porque tínhamos todo o suporte do fabricante e também do instrutor responsável pelo treinamento. (*Entrevistado 8*)

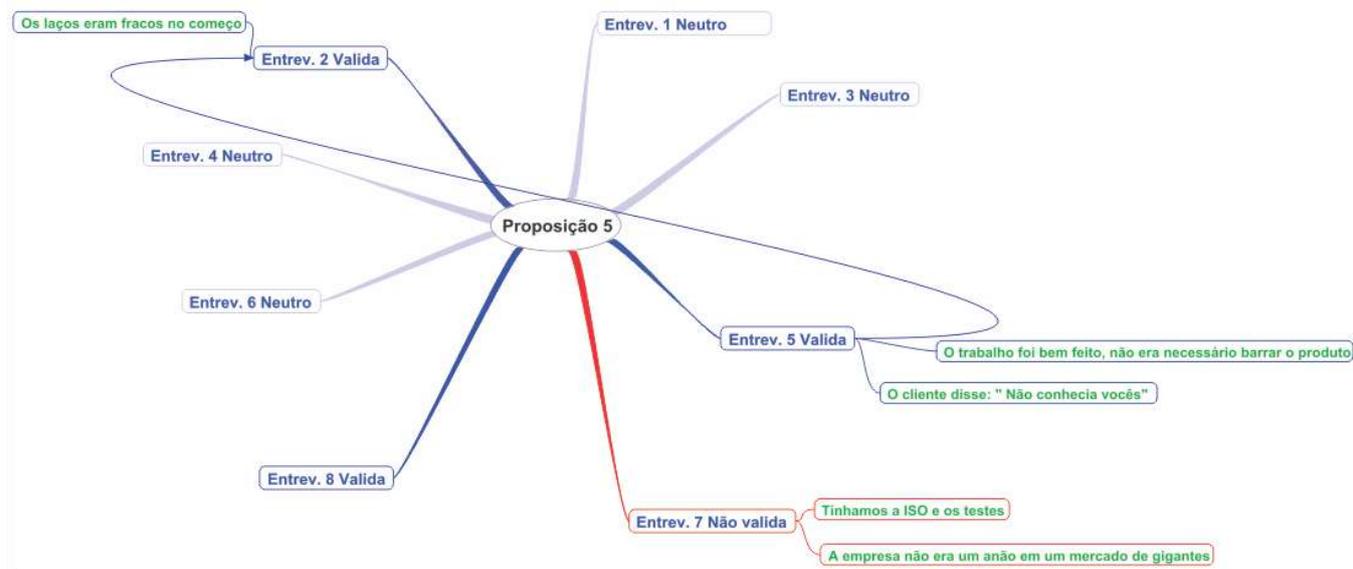
As dificuldades naturais como envio de amostra, testes nos produtos, isso tudo é comum, mas a empresa não era um anão em um mercado de gigantes. (*Entrevistado 7*)

Ao apresentar nossa lista de clientes e os testes feitos em laboratórios fora da empresa, eu acredito que o mercado indonésio ficou mais confortável de ser abordado. (*Entrevistado 7*)

Já tínhamos dado certo em outros países, como no Iran, na América Latina, na Índia e, principalmente, no Brasil. (*Entrevistado 7*)

A proposição foi confirmada, conforme ocorreu com a proposição anterior, e sua intensidade é média, sendo embasada pela literatura. Stinchcombe (1965) afirma que é necessário que as organizações jovens criem relações sociais entre estranhos. A confiança, nesse caso, é precária, e aqueles que se relacionam com a nova empresa tenderão a confiar mais nas antigas organizações (empresas). Esse autor defende que essas relações sociais são fundamentais para o sucesso das empresas jovens, em outras palavras, que a empresa necessita participar de uma rede. A diferença entre os resultados das duas dimensões de desvantagem foi a opinião emitida pelo Entrevistado 8, que, ao contrário da dimensão anterior de desvantagem, percebeu dificuldades iniciais da empresa por ser nova no mercado, de acordo com a FIG. 9.

FIGURA 9 - A desvantagem de a empresa ser nova no mercado



Fonte: Elaborada pelo autor com auxílio do software *Freemind*.

#### 4.3.2.5 A incerteza cultural

Após uma comparação entre aspectos culturais entre o Brasil e a Indonésia, considerou-se a possível atuação do agente como mitigador da distância cultural. Assim, foi construída uma proposição que se baseou em dois aspectos: (1) a comprovação da distância cultural; (2) a atuação do agente para mitigá-la.

**Proposição 6:** *A distância cultural percebida pelos gestores poderá ser abrandada, caso o agente se torne um mitigador de incerteza.*

O risco cultural não foi abordado pelo Entrevistado 1, que pediu ao Entrevistado 2 que respondesse às questões referentes ao tema. O tempo da entrevista com o Entrevistado 3 foi mais restrito, e a resposta não foi obtida.

O agente local foi fundamental para romper barreiras culturais, afirmou o Entrevistado 2. Segundo ele, orientações sobre como os representantes da Alpha deveriam se portar e sobre a pessoa certa para discutir determinados assuntos foram dadas pelo agente. Ele afirmou que, devido às distâncias físicas e psicológicas entre Brasil e Indonésia, somente com a atuação do parceiro foi possível iniciar o trabalho da empresa no mercado.

O Entrevistado 4 declarou considerar um desafio a compreensão da mentalidade de um país como a Indonésia, mesmo levando em conta que o corpo de profissionais da Alpha era flexível e estava preparado. Ele concordou com o Entrevistado 2, acrescentando que a empresa entrante somente consegue entender a cultura local se o agente estiver alinhado com a cultura organizacional da Alpha.

Lá foi tudo uma construção, foi feito um papel essencialmente estruturante da colocação do tipo de produto que nós vendemos. *(Entrevistado 2)*

Quais eram os fatores que nos levavam a ter determinado resultado em cada um daqueles mercados? O fator principal foi a existência de um parceiro. *(Entrevistado 4)*

Se ele não está alinhado com a sua cultura, se ele não se identifica com a sua organização, então ele não é seu representante. *(Entrevistado 4)*

O Entrevistado 5 afirmou enxergar uma grande barreira cultural na Indonésia, e suas respostas revelam uma percepção maior da distância cultural em relação aos demais entrevistados. Segundo ele, o aprofundamento da barreira encontrada pela empresa se deve ao posicionamento do Brasil no mundo, como um país que não exporta cultura, citando os Estados Unidos e a França como expoentes culturais. As respostas estabelecem um nexo de causa com o relato anterior sobre o tema da desvantagem de a empresa ser estrangeira. Todavia ele reconheceu o alinhamento do parceiro com a cultura da empresa e sua atuação no sentido de diminuir a percepção da incerteza.

Os EUA exportam a cultura deles para o mundo inteiro e isso facilita que o país seja conhecido no mundo dos negócios, isso por meio do jeito de vestir, as músicas, a cultura. O Brasil nunca fez isso nessa escala. *(Entrevistado 5)*

Em relação aos representantes, a cultura local nunca influenciou negativamente. *(Entrevistado 5)*

Ao validar a distância cultural entre Brasil e Indonésia, o Entrevistado 6 atribuiu o sucesso dos negócios na Indonésia, inicialmente, ao preparo do corpo profissional da empresa, que já era experiente quanto à internacionalização. O agente foi considerado por ele como outra chave para o sucesso, mas com algumas ressalvas, devido a limitações técnicas e problematizações que o entrevistado acredita que poderiam ser resolvidas pelo parceiro de uma maneira mais simples. O Entrevistado 7 afirmou que a Indonésia é um país muito

hierárquico, com códigos culturais complexos e que somente podem ser decifrados por um nativo. Sem o agente, segundo ele, seria impossível, pois ele é um rompedor de barreiras. Por fim, o Entrevistado 8 foi o único que revelou não perceber uma distância grande entre os dois países, afirmando que o comportamento do brasileiro e do indonésio é semelhante, fato que auxiliou a estratégia em conjunto da PT Eletric e da Alpha, concluindo que, sem a presença de sua empresa, seria muito difícil para a Alpha ser a principal empresa na Indonésia em seu segmento.

[...] Nossa experiência anterior facilitou o contato com a Indonésia e ajudou a diminuir barreiras culturais. (*Entrevistado 6*)

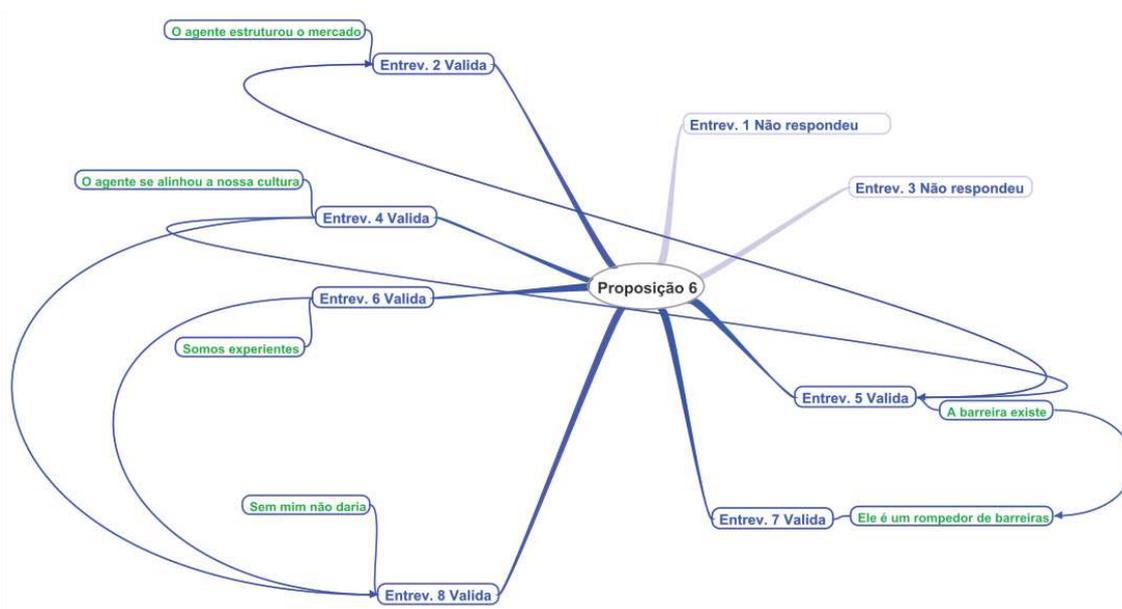
[...]Atuar sem o agente? Ele é um rompedor de barreiras. (*Entrevistado 7*)

[...] Seria muito difícil conquistar o mercado sem a nossa intervenção. (*Entrevistado 8*)

De acordo com o resultado da análise, a proposição foi confirmada por todos os entrevistados. A única resposta que enfraqueceu a proposição foi a do Entrevistado 8, que não percebe uma distância cultural grande entre o Brasil e Indonésia. No entanto ele entende que seu papel de agente é fundamental como mitigador de riscos. Na literatura, Ghemawat (2001) afirma que, quando os aspectos culturais são semelhantes, como em países que falam a mesma língua, o fluxo de negócios tende a ser superior. Os resultados encontrados nas respostas dos entrevistados não favorecem essa afirmação do autor. Child, Rodrigues e Frynas (2009) consideram que a atenuação dos efeitos da distância pode ocorrer, caso o nível de percepção e as habilidades inerentes aos gestores sejam direcionados para a diversificação das operações internacionais de uma empresa, não dependendo apenas do papel dos executivos tomadores de decisão, o que, para este estudo de caso, assume a forma do agente local.

Na FIG. 10, é possível confirmar a proposição a partir dos resultados:

FIGURA 10 - A distância cultural



Fonte: Elaborada pelo autor com auxílio do software *FreeMind*.

#### 4.3.3 Motivos que levaram a empresa a adotar a exportação utilizando um agente como modo de entrada no mercado indonésio

Nesta última seção, visando cumprir a análise do terceiro objetivo, apenas os entrevistados que tiveram relação direta com o processo de internacionalização e seleção de agentes tiveram suas respostas analisadas.

O processo de internacionalização da Alpha foi gradual, sendo iniciado na América Latina. Os representantes surgiram naturalmente. No início, eles procuraram a empresa; depois, a empresa passou a procurá-los em países nos quais o ambiente não era muito conhecido, conforme relatou o Entrevistado 1. Sua fala é confirmada pelos estudos de Johanson e Vahlne (1977), que predizem que a busca por agentes locais é uma etapa superior às exportações eventuais feitas inicialmente pelas empresas. No caso da Alpha, ela já iniciou sua internacionalização a partir da segunda etapa proposta por esses autores.

O Entrevistado 1 também relatou que a decisão de buscar agentes foi muito influenciada pela busca do conhecimento local, pelo entendimento do novo ambiente e pelo acesso às empresas locais, atestando que, sem um parceiro, o percurso seria muito mais difícil. Johanson e Mattsson (1988) e Mais et al. (2010) sustentam que, sob a perspectiva dos

relacionamentos, as redes são importantes nas decisões estratégicas de seleção de mercado e forma de entrada, levando a crer que a interação *inter* firmas é um fator importante na conquista de um mercado-alvo.

A exportação é um modo de entrada com baixo comprometimento de recursos e que não requer capital da firma em demasiado grau (CNI, 2014; SOUZA; FLEURY, 2014). O Entrevistado 4 declarou que a Alpha era uma firma de porte médio e qualquer outro modo de entrada poderia comprometer os recursos financeiros da empresa, logo a escolha da exportação foi uma decisão natural, e a escolha de agentes, uma consequência. O Entrevistado 5 também considerou que a exportação por meio de um agente seria a única alternativa viável para o tipo de negócio em que a Alpha está inserida.

Segundo o Entrevistado 2, a evolução do modo de entrada da empresa, ao se iniciar por um intermediário local e depois por uma *joint venture*, foi possível por quatro razões: o histórico positivo na Indonésia, com vendas constantes e que aumentaram ao longo dos anos; a identificação de uma oportunidade de negócio no país; a viabilização do negócio a partir da construção da confiança e um entendimento da cultura local. A criação da *joint venture* da Alpha e da PT Eletric, não foi adiante após a venda da empresa, mas é respaldada pela Escola de Uppsala, de Johanson e Vahlne (1977), que prevê que os modos de entrada vão se tornando mais complexos à medida que a distância psíquica diminui. Também é certificada pela análise da parceria entre *joint ventures* internacionais de Hsieh e Rodrigues (2014), isso permite concluir que a estratégia de empregar somas substantivas de recursos implica que os parceiros estariam menos inclinados a agir de forma obscura, diminuindo, assim, o risco. Assim, o modo de entrada por meio de *joint venture* somente foi possível após a maturidade da exportação.

O Entrevistado 5 revelou que o fundador da empresa sempre teve um perfil empreendedor e que os primeiros parceiros internacionais criaram os laços, a partir da confiança depositada no principal executivo da empresa. De acordo com Phelan et al. (2006), ao inferir que a estratégia internacional das PMEs está intimamente conectada ao empreendedor responsável pelo processo, é importante o entendimento desse ator. Ao identificar oportunidades internacionais a partir de sua competência social internacional, os empreendedores facilitam a junção entre as oportunidades, os recursos globais e as relações deles em âmbito mundial com os parceiros. Portanto a seleção inicial dos agentes

e a própria decisão de exportar foram motivadas pela figura do principal gestor e fundador da empresa.

A partir dos relatos, é possível entender que o modo de entrada por exportação por meio de um intermediário local na Indonésia ocorreu devido à tradição da empresa de sempre utilizar agentes para viabilizar suas operações em outros países, além da conveniência de ter encontrado um parceiro local que possuía competências locais avançadas, além do custo reduzido desse modo de entrada comparado a outros mais complexos.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao retomar o problema de pesquisa desta dissertação, que consiste em identificar a percepção dos riscos impostos pelo mercado hospedeiro e sua influência sobre o modo de entrada no mercado indonésio, é possível concluir que, apesar de algumas dimensões apresentarem um índice de percepção negativa dos gestores, não existe nenhuma evidência nas respostas que enfraqueça os elos criados pela empresa e o modo de entrada escolhido, qual seja, o agente local.

Essa afirmação se baseia na relação entre os objetivos específicos e as respostas, a partir das entrevistas realizadas, cujo objetivo geral foi analisar os diferentes tipos de incertezas e riscos e suas relações com o modo de entrada escolhido por uma empresa brasileira na Indonésia, a partir da percepção dos gestores.

Para o cumprimento do primeiro objetivo específico, foi verificada a percepção de risco do parceiro pelos gestores e a continuidade da empresa na Indonésia por meio do modo de entrada por exportação. O conteúdo das respostas foi muito favorável à empresa parceira, confirmando a primeira proposição, que explicitava as vantagens do parceiro, e refutando a segunda proposição, que previa a existência de risco relacional. As respostas denotam um alto nível de confiança na empresa indonésia e um processo equilibrado de dependência mútua entre ela e a empresa brasileira, o que leva a crer que, sem qualquer uma das duas empresas atuando em conjunto, o negócio seria inviável.

O segundo objetivo específico identificou a percepção dos gestores referente aos investimentos no mercado e ao papel do parceiro local. Nessa etapa, foi possível verificar como os riscos apresentavam conexões entre si, e que, em alguns casos, o desdobramento de um risco era causador de outro risco e vice-versa. Sendo assim, riscos internos, como o de fornecimento, apresentaram vínculos com riscos externas, como o cambial, atestando a interdependência do construto.

Outro aspecto importante que comprova a interação entre as dimensões foi a participação do parceiro na mitigação de resultados negativos. Duas dimensões apresentaram alta percepção de risco e, em todos os casos, o nível de confiança no parceiro moderou a

percepção, proporcionando robustez à conclusão referente ao primeiro objetivo, que atesta a força do agente local.

O primeiro risco que merece destaque foi o de fornecimento, que apresentou o maior índice de percepção negativa dos gestores, sendo possível inferir como o impacto de algumas decisões estratégicas podem influenciar os negócios entre empresas. Ao limitar a fabricação de produtos especiais e privilegiar as vendas no mercado interno, a Alpha-Beta faz uma escolha que afeta seu parceiro indonésio, mas também melhora sua saúde financeira e organiza sua produção, constituindo, assim, um dilema.

Ainda quanto a esse objetivo, destaca-se a percepção dos gestores sobre a distância cultural, certificando a existência de uma grande distância psíquica e destacando o papel do agente para abrandar seu impacto. Todos os entrevistados foram enfáticos ao afirmar que as barreiras culturais foram demolidas pelo agente, que era capaz de acessar as competências locais e promover a firma com o cliente. Devido a sua reconhecida importância, ele pode ser denominado “mitigador de incertezas” ou “mitigador de incertezas culturais”.

Para o último objetivo específico, foi proposta a verificação dos motivos que levaram a empresa a adotar a exportação utilizando um agente como modo de entrada no mercado indonésio. Para tanto, foi feita uma revisão dos aspectos históricos que constituíram o pano de fundo da internacionalização da Alpha. A primeira conclusão é que a empresa dominou a tecnologia de fabricação de seus produtos e, por estar inserida em um segmento pequeno, era possível produzir mais, mesmo sendo uma empresa de porte médio. A segunda constatação é que a visão do fundador, principal gestor da empresa ao longo de décadas, possibilitou que a Alpha se internacionalizasse e buscasse parceiros internacionais. Por fim, a adoção de outros modos de entrada menos complexos, como a exportação eventual, seria inviável, pois não haveria uma empresa capaz de realizar o trabalho de promoção da empresa e de seus produtos nos mercados pretendidos. Por outro lado, modos de entrada mais complexos foram iniciados apenas quando os gestores identificaram um alto nível de confiança no parceiro e capital disponível de ambas as empresas para o início da empreitada.

A primeira consideração a ser feita é a respeito de um país como a Indonésia, com grande distância psíquica e geográfica, ser visto por empresas brasileiras como um meio para a expansão de seus negócios. Dessa forma, a trajetória da Alpha pode ser tomada como exemplo de uma empresa que se baseou na busca de parceiros externos, criando uma relação de confiança para a quebra de barreiras.

A segunda consideração é que a existência de alguns riscos mencionados na análise são de fato importantes para a continuidade da empresa na Indonésia, remetendo a capacidade do agente de atuar mitigando as percepções de ameaças pelos gestores. Em outras palavras, o modo de entrada escolhido inclui, estrategicamente, a seleção de um parceiro que esteja alinhado aos objetivos da empresa.

### **5.1 Limitações e sugestões de pesquisas futuras**

Este estudo apresenta três limitações: a primeira, por ser este um estudo de caso único. Segundo Yin (2001), o risco do estudo de caso único é a possibilidade da explicação científica ser frágil, devido ao fato de as incidências dos fenômenos ocorrerem apenas no universo pesquisado, comprometendo a confiabilidade dos resultados. A segunda diz respeito à seleção de uma empresa pertencente a apenas um segmento. Caso a pesquisa fosse mais abrangente, os resultados apresentados poderiam ser mais variados. A terceira limitação foi o número de riscos pesquisados para esta dissertação. Por causa da amplitude do tema, não foi possível incluir outras dimensões, como o risco de crédito, que envolve a possibilidade de insolvência do distribuidor local ou do cliente, e a incerteza da tecnologia, que prevê que as inovações criadas pelos concorrentes poderão tornar uma determinada linha de produtos obsoleta.

Sugere-se que, em trabalhos futuros, a abordagem do risco multidimensional e dos modos de entrada faça parte de pesquisas direcionadas para empresas nascidas com uma orientação global, também chamadas *born globals*. Essas firmas costumam ser jovens, normalmente pequenas e lidam com tecnologias emergentes, diferindo da empresa foco deste estudo de caso.

Outra sugestão é que sejam realizadas pesquisas em PMEs focalizando modos de entrada diferentes da exportação por meio de agente local. Seria proveitoso verificar como essas

empresas responderiam aos riscos em países distantes, caso o modo de entrada tenha menos comprometimento – como a exportação indireta – ou seja, mais aprofundado – como as associações entre empresas por *joint ventures*.

Finalmente, uma das maiores contribuições deste trabalho foi a compreensão do papel desse agente como mitigador de riscos, principalmente o cultural. Ao transpor sua função de agente para mitigador, foi sugerido um protagonismo desse ator, sendo válidos, assim, estudos futuros que o posicionem como objeto central da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ACEDO, F. J.; FLORIN, J. An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 4, n. 1, p. 49–67, 2006.

AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S. N. Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internationalization factors. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 1, p. 1-27, First Quarter, 1991.

ALCANTRA, J.N.; CALEGÁRIO, C.L.L; CARNEIRO, J.M.T. Fatores determinantes da utilização de programas de apoio à exportação: evidências de PMEs do Estado de Minas Gerais. **Rev. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 14, n. 3, p. 114-132, jul./set. 2015. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2013/2013\\_3Es97.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es97.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2015.

ALVES, C.A.; PIZZINATTO N.K.; GONÇALVES, M.N. A importância dos relacionamentos de negócios em redes de empresas: uma visão baseada no RBV - *Resource-Based View*. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, n. 9, v. 2, p. 166-189, maio/ago. 2010.

APEX – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. 2013. **Dados sobre a Indonésia**. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/inteligenciaMercado/owloadsBusca>>. Acesso em: 08 jul. 2015.

ARBACHE, J.S.; NEGRI, J.A. Determinantes das exportações brasileiras: novas evidências. Rio de Janeiro: IPEA, Diretoria de Estudos Macroeconômicos, 2002.

AUSTRALIA. Agents and distributors. Disponível em: <<https://www.austrade.gov.au/Australian/Export/Guide-to-exporting/Agents-and-distributors>>. Acesso em: 12 dez. 2015.

AUTIO, E. International social capital, technology sharing, and foreign market learning in internationalizing entrepreneurial firms. **International Entrepreneurship**. Emerald Group Publishing Limited, p. 9-42, 2005.

BARKEMA, H. G.; VERMEULEN, F. What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures? **Journal of International Business Studies**, v. 28, n. 4, p. 845-864, 1997.

- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.
- BASLY, S. Internationalization of family firms in a knowledge-based view. **Workshop on family firm management research**. Jonkoping, Sweden, 9-11 Jun 2005.
- BEKAERT, G.; CAMPBELL, R.; HARVEY, T.; LUNDBLAD.; SIEGEL, S. **Political Risk Spreads**. NBER Working Papers 19786, National Bureau of Economic Research, Inc., 2014.
- BELL, J.; CRICK, D.; YOUNG, S. Small Firm Internationalization and Business Strategy. **International Small Business Journal**, London, Thousand Oaks and New Delhi, SAGE Publications, v. 22, n. 1, p. 23-56, 2004.
- BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO (BNDES). **Porte de empresas**. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/siteBNDES/bndes pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/siteBNDES/bndes pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html)>. Acesso em: 21 jul. 2015.
- BRIEF HISTORY OF INDONESIA. Disponível em: <<http://www.localhistories.org/indonesia>>. Acesso em: 23 maio 2015.
- BROUTHERS, K.D. The Influence of International Risk on Entry Mode Strategy in the Computer Software Industry. **MIR: Management International Review**, v. 35, n. 1, p. 7-28, Springer 1995.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. Models of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 1, p. 21-44, 1998.
- CARNEY, M.; DIELEMAN, M.; TAUSSIG, M. How are institutional capabilities transferred across borders? **Journal of World Business**, Oct. 2015.
- CAMPOS, T. M.; LIMA, E.O. Aprendizagem e adequação das operações para realizar estratégias de exportação em micro e pequenas empresas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia** 10.2 (2011): 157-178. 2011.

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

CHILD, J. **Organização**: princípios e práticas contemporâneos. São Paulo: Saraiva, 2012. Parte IV (O desenvolvimento de organizações eficientes), capítulo 14.

CHILD, J.; RODRIGUES, S.B.; FRYNAS, J.G. Psychic distance, its impact and coping modes Interpretations of SME decision makers. **Management International Review**, v. 49, n. 2, p. 199-224, Apr. 2009.

CHILD, J.; RODRIGUES, S.B. The Internationalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension? **Management and Organization Review**, v. 1, n. 3, p. 381-410, Nov. 2005.

CHILD, J.; NG, S. H.; WONG, C. Psychic distance and internationalization: evidence from Hong Kong firms. **International Studies of Management & Organization**, New York, v. 32, n. 1, p. 36-56, 2002.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. 2014. **Entraves às exportações Brasileiras**. Disponível em: <<http://www.abimci.com.br/wpcontent/uploads/2014/02/Entraves-%C3%A0s-Exporta%C3%A7%C3%B5es-Brasileiras1.pdf>>. Acesso em 10 dez. 2015.

COLONIAL PERIOD OF INDONESIA. In: **Indonesia Investments**. Disponível em: <<http://www.indonesia-investments.com/culture/politics/colonial-history/item178>>. Acesso em: 21 ago. 2015.

DAS, T. K.; TENG, B.S. A risk perception model of alliance structuring. **Journal of International Management**, v. 7, n. 1, p. 1-29, 2001.

DEMOGRAPHY OF INDONESIA. Disponível em: <[http://www.indexmundi.com/indonesia/demographics\\_profile.html](http://www.indexmundi.com/indonesia/demographics_profile.html)>. Acesso em: 23 maio 2015.

DELERUE, H. "Relational Risks Perception in European Biotechnology Alliances: The Effect of Contextual Factors." **European Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 546-556, 2004.

DISDIER, A.C.; HEAD, K. The Puzzling Persistence of the Distance Effect on Bilateral Trade. **The Review of Economics and statistics**, v. 90, n. 1, p. 37-48, 2008.

DUNNING, J. H. Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of international business studies**, Washington, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

EDUARDESEN, J.S.; MARINOVA, S.T. How risky is internationalization? A qualitative study among Danish SMEs. In: **EGOS Colloquium**. 2015.

EISENHARDT, K.M.; SANTOS, F.M. **Knowledge-based view: a new theory of strategy?** Palo Alto: Stanford University, 2000.

ERDIL, T. S. An analysis of internationalization behavior of firms through activities and the case of Turkish firms. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 58, p. 1247-1255, 2012.

FERREIRA, M. P.; SERRA, F. A. R.; REIS, N.R. Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos. **Global Advantage Working paper n° 75/2011**. Disponível em: <[http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2011/05/working\\_paper-75\\_globadvantage.pdf](http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2011/05/working_paper-75_globadvantage.pdf)>. Acesso em: 11 jun.2015.

FILATOTCHEV, I.; LIU, X.; BUCK, T.; WRIGHT, M. The export orientation and export performance of high technology SMEs in emerging markets: The effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 6, p. 1005-1021, 2009.

FÖRSGREN, M.; HAGSTRÖM, P. Ignorant Internationalization? The Uppsala Model and Internationalization Patterns for Internet-related firms. **Working Paper Series**, Institute of International Business, Stockholm School of Economics, 2001. Disponível em: <<http://www.snee.org/filer/papers/361.pdf>>. Acesso em: maio 2015.

FUCK, M.P.; VILHA, A.M. Inovação tecnológica: da definição à ação. **Contemporânea Revista de Artes e Humanidades**, v. 9, p. 1-21, 2011.

GHEMAWAT, P. Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion **Harvard Business Review**, Boston, USA, v. 79, n. 8, p. 137-147, Sep. 2001.

GHOSHAL, S. Global strategy: An organizing framework. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 5, p. 425-440, Sep./Oct.1987.

GUIMARÃES, A.M.;SACOMANO NETO, M.; VICARI, F.M. Análise da inserção de pequenas e médias empresas no mercado internacional: casos de insucesso.**Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 6, n. 3, p. 133-149, set./dez.2013. Disponível em <[www.spell.org.br/documentos/download/9489](http://www.spell.org.br/documentos/download/9489)>.Acesso em jul. 2015

HANSENCLEVER, L. Desafios à exportação industrial de pequenas e médias empresas brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 13, n. 4, p. 106-119, 2007.

HOFSTEDE, G. **The Hofstede Centre**.Disponível em: <<http://geert-hofstede.com/brazil.html>>. Acesso em: 05 ago. 2015.

HOFSTEDE, G. Cultural constraints in management theories. **Academy of Management Executive**, v. 1, n. 1,p. 81-94, Feb.1993.

HSIEH, L.H.I.; RODRIGUES, S.B.Revisiting the trustworthiness-performance governance nexus in international joint ventures. **Management International Review**, v. 54, n. 5, p. 675-705, Oct. 2014.

HSIEH, L.H.I.; RODRIGUES, S.B.; CHILD, J.Risk perception and post-formation governance in international joint ventures in Taiwan: The perspective of the foreign partner.**Journal of International Management**, v.16, n. 3, p. 288-303, 2010.

HYMER, S. **On multinational corporations and foreign direct investment**. The Theory of Transnational Corporations.London: Routledge for the United Nations, 1960.

IGLESIAS, R.M.; VEIGA, P.M. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; Pereira, L. V. (Org.) **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.p. 51-96.

JANI, S.A.M. **The role of Knowledge in Internationalization of small-and medium-sized enterprise**. Umea:Umea Universitet, 2011.

JOHANSON, J.; MATTSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, N.; VAHLNE, J. E. (Eds.). **Strategies in Global Competition**. , new York: Croom Helm, 1988. p. 287-314.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM, P. The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Internationalization Process of the firm: A model for knowledge development and increasing market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23-32, 1977.

JORGE, M.J.S.; AUGUSTO, M.A.G. financial risk exposures and risk management: evidence from European nonfinancial firms. **RAM - REV. ADM. MACKENZIE**, São Paulo, v. 12, n. 5, p. 68-97, set./out. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000500004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000500004&script=sci_arttext)>. Acesso em: 25 mar. 2015.

KARLSEN, A.B.; DAHL, K.E. **Risk in the Internationalization Process of Norwegian SMEs**. Department of Industrial Economics and Technology Management. Norwegian University of Science and Technology, 2012.

KITAHARA, J.R.; COELHO, D.B.; FELDMAN, P.R. Economia global e internacionalização de empresas: uma proposta de tipologia de empresas internacionalizadas. In: XIII SemeAd- SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, 2010, **Anais...**São Paulo, 2010.

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.

HANSENCLEVER, L. Desafios à exportação industrial de pequenas e médias empresas brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 13, n. 4, p. 106-119, 2007.

LAGES, L.F.; MONTGOMERY, D.B. Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation Evidence from small and medium-sized exporters. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 9/10, p. 1186-1214, 2004.

LAURSEN, K; MASCIARELLI, F; REICHSTEIN, T. **A matter of location**: the role of regional social capital in overcoming the liability of newness in R&D acquisition activities. Frederiksberg : DRUID - Danish Research Unit for Industrial Dynamics.

Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy/Aalborg University, Department of Business Studies, 2010.

LEITE, Y.V.P.; MORAES, W.F.A. Facetas do risco no empreendedorismo internacional. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, art. 6, p. 96-117, jan./fev. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552014000100007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552014000100007)>. Acesso em: 12 set.2015.

LEMO, F.F.; JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. **Journal of World Business**, v. 46, p. 143–153, 2011.

LESSA, L.C.C. **Executivos expatriados brasileiros**: percepção da nova função e a influência da distância psíquica. Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2008.

LIESCH, P. W.; WELCH, L.S.; BUCKLEY, P. J. Risk and Uncertainty in Internationalisation and International Entrepreneurship. **Management International Review**, Local, v. 51, n. 6, p. 851-873, mês 2011.

LINDSEY, V.J.; ROD, M.; ASHIL, N. **SME entry into an emerging market: a resource based and institutional approach**. University of Wollongong Research Online. 2015.

LU, J. W., BEAMISH, P. W. Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 4, p. 461-486, 2006.

MAIS, I. et al. Importância das redes nos processos de inovação e internacionalização de empresas de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação**, local, v. 7, n. 1, art. 80, p. 36-52, 2010.

MARCH, J. G.; SHAPIRA, Z. Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. **Management Science**, v. 33, n. 11, p. 1404-1418, Nov. 1987.

MDIC – Ministério de Desenvolvimento e Comércio. Planejamento Estratégico Integrado do Sistema. **Planejamento Estratégico do Sistema MDIC 2011-2014**. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1406567639.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1406567639.pdf)>. Acesso em: 11 nov. 2015

MDIC – Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio In: **MDIC Indonésia:** portal. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 13 fev. 2015.

MEIER, K.E. Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe. **Journal of International Business studies**, v.32, n. 2, p. 357-367, Secondquarter 2001.

MELLO, R.C.; ROCHA, A.; MACULAN, A.M. A Trajetória internacional das pequenas empresas: é possível conciliar as teorias comportamentais? **IV Encontro de Estudos de Estratégia** – Recife/PE – 21 a 23 de junho de 2009.

MELSOHN, M. C. M. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

MILANI, C. Teorias do capital social e desenvolvimento local: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil). In: IV CONFERÊNCIA REGIONAL ISTR-LAC. **Anais...** San José, Costa Rica. 2003.

MILLER, K.D. A Framework for Integrated Risk Management in International Business. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 4, p. 311-331, Summer, 1992.

MOREIRA, M. N.; OSIRO, L. Proposta de segmentação da base de fornecedores para pequenas empresas. In: XVIII SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SIMPOI, 2015.

OVIATT, B.; MCDOUGALL, P. A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. **Research in Global Strategic Management**, v. 7, n. 1, p. 23-40, 1999.

OVIATT, B. M.; SHRADER, R. C.; MCDOUGALL, P. The internationalization of new ventures: A risk management model. **Advances in International Management**, v. 16, p. 165-185, 2004.

PARTICIPAÇÃO DO BRASIL NO COMÉRCIO MUNDIAL. Disponível em: <[https://www.wto.org/english/thewto\\_e/countries\\_e/brazil\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/brazil_e.htm)> Acesso em: 13 maio 2015.

PHELAN, S. et al. The Development of entrepreneurial networks: A necessary condition for international new ventures. **Strategic Management Review**, v. 0, n. 1, p. 1-21, 2006.

PORTER, M.E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. **Harvard Business Review**, Local, v. 86, n. , p. 79-93, Jan. 2008.

PRIDOTKIENE, J.; DAPKUS, M. The Model to Evaluate Risk Factors of Exporter-Provided Trade Credit. **Engineering Economics**, v. 22, n. 5, p. 477-484, 2011.

PUTHUSSEERY, P.N; CHILD, J.; RODRIGUES, S. Psychic Distance, its Business Impact and Modes of Coping: A Study of British and Indian Partner SMEs. **Management International Review**, v. 54, n. 1, p. 1-29, 2013.

RIBEIRO, H.C.M.; CORRÊA, R.; SOUZA, M.T.S. Perfil e evolução do tema pequenas e médias empresas em periódicos brasileiros: uma análise bibliométrica. **Revista Gestão Organizacional** 5.2, p. 242-258, 2012. Disponível em: <[www.spell.org.br/documentos/download/10340](http://www.spell.org.br/documentos/download/10340)>. Acesso em: 13 maio 2015.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. (Org.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 7-40.

RUNDE, M.C. **Network Relationships and the Internationalization of SMEs**. In: Rotterdam School of Management, Erasmus University MSc International Management/CEMS, 2011.

SALAZAR, V.S. et al. Resource Based View: das proposições de Penrose à internacionalização. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 5, n. 1, p. 71-80, out. 2012/mar. 2013.

SCHIAVINI, J.M.; SCHERER, F.L.; MOURA, G.L. O processo de internacionalização e expatriação: o caso da WEG S.A na China. In: XIV SemeAd- SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, 2010, **Anais...**São Paulo, 2011.

SCHWENS, C.; KABST, R. Internationalization of Young Technology Firms: A Complementary Perspective on Antecedents of Foreign Market Familiarity. **International Business Review**, v. 20, n.1, p. 60-74, 2011.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência e mortalidade**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>>. Acesso em: 21 jul. 2015.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Critérios de estratificação de empresas segundo o tamanho**. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em: 22 jul. 2015.

SEGALIS, G.; GUEDES, A.L.M. Internacionalização de empresas de pequeno e médio portes. **Revista ADM. MADE**, Rio de Janeiro, ano 12, v. 16, n. 3, p. 103-124, set./dez. 2012.

SEIFERT, R. E.; CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. The role of interpretation in the internationalization of smaller Brazilian firms. **BAR, Braz. Adm. Rev.**[online].v.9, n.4, p. 475-497, 2012. Disponível em: <[www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807...script.](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807...script.)>. Acesso em: 10 jul. 2015.

SILVA, H.A.; NOVOA, N.F. Internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras: estudo de casos de empresas Originárias de incubadoras de universidades públicas. **PluriTAS**, Barbacena, MG, v. 1, n. 1, p. 1-23, 2015.

SILVA, M.R.; ROCHA, A.M.C.; FIGUEIREDO, O. Medindo o construto da distância psíquica. **Revista Economia & Gestão**, v. 7, n. 14, p. 85-106, 2008.

SOARES, E. **Pequenas e médias empresas brasileiras**: proposição de um modelo comportamental evolutivo para a internacionalização de firmas de HPPC. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2014.

SOARES, E. Modelo de Uppsala: a necessária “revisita” ao modelo e sua contribuição à internacionalização da firma. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 14, n. 2, p. 338-349, maio/ago. 2013.

SOUZA, L.A.M.; FLEURY, M.T.L. Investir no exterior ou exportar? Como a PME brasileira internacionalizada escolhe seu modo de entrada e qual o resultado financeiro dessa decisão. In: XXXVIII ENCONTRO DA ANPAD, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2014. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_ESO533.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ESO533.pdf)>. Acesso em: 12 out. 2015.

STINCHCOMBE, A.L. Social Structure and Organizations. In: MARCH, J. G. (Ed.). **Handbook of Organizations**. Chicago, IL: Rand McNally & Company, 1965. p. 142-193.

TANEV, S. Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector. **Technology Innovation Management Review**, v. 2, n. 3, p. 5-8, 2012.

TERZIOVSKI, M.; Research notes and commentaries: Innovation Practice and its Performance Implications in Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Manufacturing Sector: **A Resource-Based view Strat. Mgmt. Journal**, v. 31, p. 892-902, 2010.

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

VERSIANI, A. F.; REZENDE, S.F.L. "Revisitando a pesquisa sobre exportação: a contribuição do enfoque das trajetórias." **Revista de Administra & ccdeil; da Universidade de São Paulo**44, no. 3, 2009.

VIANNA, N.H.; ALMEIDA, S.R. A decisão de internacionalizar. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 6, n. 2, p. 1-21, 2011.

VIANNA, N. H; PISCOPO, M. R.; RYNGELBLUM, A.L. Internacionalização da pequena e média empresa brasileira: o caso da indústria de máquina-ferramenta BASE. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v.10, n. 3, p. 210-223, jul./set. 2013.

WILLIAMSON, O. E. **Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. New York: Free Press, 1975.

ZAFAR, U. A. et.al. International Risk Perceptions and Mode of Entry A Case Study of Malaysian Multinational Firms. **Journal of Business Research** (Impact Factor: 1.48), v. 55, n. 10, p. 805-813, Feb. 2002.

ZAHRA, S.A.; KORRI, J.S.; YU, J. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. **International Business Review**, Local, v. 14, n. 2, p. 129-46, mês 2005.

ZAHEER, S. Overcoming the Liability of Foreignness. **Academy of Management Journal**, v.38, n.2, p. 341-63, 1995.

ZOLTAN, A.C.S.; MORCK, R.; SHAVER, J.M., YEUNG, B.L. The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective. **Kluwer Academic Publishers. Small Business Economics**, v.9, p. 7-20, 1997.

## APÊNDICE A

### Roteiro de Entrevista

Neste apêndice estão inseridas as principais perguntas endereçadas para cada entrevistado, de acordo com os objetivos específicos e as dimensões e sub dimensões analisadas.

PERGUNTAS		Objetivos
<b>1</b>	Como você avalia a atuação do agente indonésio?	Objetivo 1
<b>2</b>	Como é o relacionamento entre a empresa (brasileira) e o agente?	
<b>3</b>	Existem influências da política indonésia em seus negócios?	Objetivo 2
<b>4</b>	Medidas econômicas originadas na Indonésia influenciam seus negócios?	
<b>5</b>	Existem incertezas de natureza cambial?	
<b>6</b>	A empresa (brasileira) já apresentou dificuldades de fornecimento?	
<b>7</b>	A customização é uma dificuldades? Em caso positivo, explique.	
<b>8</b>	Como é a atuação da concorrência na Indonésia?	
<b>9</b>	A empresa (brasileira) teve dificuldades ao entrar no mercado indonésio por ser estrangeira?	
<b>10</b>	A empresa (brasileira) teve dificuldades no mercado indonésio por uma nova entrante?	
<b>11</b>	Qual é a sua percepção sobre a cultura da Indonésia?	
<b>12</b>	Questões culturais impactaram de alguma forma seus negócios?	
<b>13</b>	Por que a empresa (brasileira) decidiu pela internacionalização?	Objetivo 3
<b>14</b>	Por que a empresa (brasileira) optou pela seleção de agentes locais como modo de entrada?	