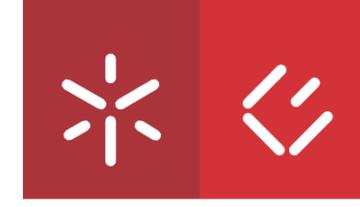


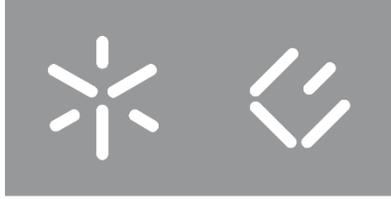


**INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PMES: UM
ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE TOMADA DE
DECISÃO**

Gabriele de Agostini Arroyo

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão





Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Gabriele de Agostini Arroyo

**INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PMES:
UM ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE
TOMADA DE DECISÃO**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação da

Professora Doutora Ana Maria Soares

outubro de 2023

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração, incentivo e dedicação de diversas pessoas. Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos a todos que contribuíram direta ou indiretamente para que este projeto se tornasse realidade.

Primeiramente, gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Ana Maria Soares, pela excelente orientação. Seu conhecimento, sua dedicação e todo o seu apoio foram fundamentais para superar os desafios ao longo desta jornada, e principalmente para o meu crescimento acadêmico e pessoal.

À minha querida família, meu profundo agradecimento. Aos meus pais, Jorge Henrique e Jocimara Helena, e à minha irmã, Thais, que sempre me incentivaram a buscar a excelência e a nunca desistir dos meus sonhos. Sua dedicação, amor, paciência e palavras de encorajamento foram essenciais para mim. Sou grata por tê-los ao meu lado durante toda essa jornada acadêmica.

Aos demais familiares e amigos que estiveram ao meu lado, por acreditarem em mim e por compartilharem as alegrias e desafios ao longo dessa caminhada.

Agradeço ao International Business Center, a Cláudia Gonçalves Galaverna, idealizadora do projeto, e a todos os seus colaboradores. Gostaria igualmente de agradecer a Carlos Arroyo, Silvia Queriquelli e Luís Phillips, pela valiosa ajuda prestada para o desenvolvimento do meu trabalho.

Não posso deixar de expressar minha gratidão às empresas participantes que se disponibilizaram para me auxiliar na realização da presente dissertação, compartilhando seus conhecimentos e experiências, enriquecendo ainda mais o meu aprendizado.

Por fim, a ti, vovó Dede. Seu exemplo de força, determinação e resiliência, tem sido uma fonte de inspiração para superar os desafios e concretizar o presente projeto. Sei que está orgulhosa. Embora a distância física tenha nos separado, o seu amor vive em mim e no coração daqueles que a amam!

A todos que fizeram parte desta jornada e contribuíram para o sucesso deste trabalho, mais uma vez, muito obrigada.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PMES: UM ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

A internacionalização das pequenas e médias empresas (PME) tem vindo a ganhar relevância no âmbito académico. A pesquisa nesta área encontra-se menos explorada em comparação aos estudos realizados no contexto das empresas multinacionais. Em particular o conhecimento sobre o processo de tomada de decisão para a internacionalização das PMEs ainda é escasso uma vez que há poucos estudos sobre a análise da tomada de decisões gerenciais.

Deste modo, a presente investigação, pretende aprofundar esta área do conhecimento, ao prover dados num contexto de aplicação às PMEs. Assim, o objetivo geral é compreender o processo de tomada de decisão para a internacionalização destas empresas. Para tal, desenvolveu-se um estudo qualitativo exploratório com a realização de cinco entrevistas a PMEs da América do Sul que estão localizadas no Brasil e na Bolívia, e que atuam em diversos ramos de atividade. Ademais, para realizar a análise dos dados, foi utilizado o software de análise de dados qualitativos Atlas.ti 23.

Os resultados apontam que o processo de tomada de decisão para a internacionalização das PMEs apresenta períodos alternados entre as lógicas causal e efetual, ou seja, são identificados estilos de tomada de decisão mistos (racionais e intuitivos). Dessa forma, as fases iniciais da internacionalização denotam uma abordagem à tomada de decisão efetual, quer dizer, carecem de um planejamento sistemático com objetivos pré-definidos. Entretanto, à medida em que a tomada de decisão se desenvolve (após as fases iniciais), coexistem as lógicas causal e efetual, prevalecendo estilos de tomada de decisão mistos. Para além disso, evidencia-se que o empreendedorismo está presente na tomada de decisão, uma vez que os resultados mostram que a internacionalização das PMEs está relacionada a um comportamento de exploração de oportunidades, com a finalidade de obter vantagens competitivas. Ademais, os resultados revelam que os líderes adotam estratégias de cooperação e alianças através da rede e das relações inter-organizacionais. Logo, estas servem para obter conhecimento e oportunidades nos mercados além-fronteiras.

Deste modo, a presente investigação, propõe um modelo conceptual que explica o modo de tomada de decisão das PMEs e os fatores que podem afetar o processo decisório durante a sua internacionalização. Ademais, é possível observar a evolução na tomada de decisões à medida em que as empresas expandem as suas operações no mercado internacional. Para além disso, este estudo apresenta um conjunto de *insights* que podem ser úteis para as organizações na análise e avaliação da sua estratégia operacional.

Palavras-chave: PME; Internacionalização; Tomada de decisão; Modos de tomada de decisão; América do Sul.

INTERNATIONALIZATION OF SMES: A STUDY OF THE DECISION-MAKING PROCESS

The internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) has been gaining significance in the academic field. However, this fact can be considered relatively recent. Research in this area is less explored in comparison to studies conducted in the context of multinational corporations. Consequently, the increasing trend towards the internationalization of SMEs led researchers to reiterate the need to deepen knowledge in this field. Although, the current state of knowledge on the decision-making process in the internationalization of SMEs is still scarce. Since a small number of studies focus on analyzing managerial decision-making.

Therefore, this research aims to deepen this area of knowledge by providing data in an applied context to SMEs. Thus, the general objective of this study is to comprehend the decision-making process in the internationalization of these companies. Hence, an exploratory qualitative study was developed and five interviews were conducted with SMEs in South America located in Brazil and Bolivia, operating in various industries. Furthermore, data analysis was held using Atlas.ti 23, a qualitative data analysis software.

The results indicate that the decision-making process in the internationalization of SMEs alternates between the causal and effectual logics, i.e., mixed decision-making styles (rational and intuitive) are identified. Thus, the initial phases of internationalization denote an effectual decision-making approach, lacking systematic planning with predefined objectives. However, as decision-making develops (after the initial phases), both causal and effectual logics coexist, with mixed decision-making styles prevailing. Moreover, it is evident that entrepreneurship plays a role in decision-making, as the results show that the internationalization of SMEs is linked to an opportunity exploration behaviour with the aim of gaining competitive advantages. Additionally, the results reveal that leaders adopt cooperation and alliance strategies through networks and inter-organizational relationships to obtain knowledge and opportunities in foreign markets.

This research proposes a conceptual model explaining the decision-making process of SMEs and the factors that can influence the decision-making process during their internationalization. Furthermore, it is possible to observe an evolution in decision-making as companies expand their operations in the international market. In addition, this study presents a set of insights that can be valuable for organizations in analyzing and evaluating their operational strategy.

Keywords: SME; Internationalization; Decision-making; Decision Modes; South America.

ÍNDICE

I.	INTRODUÇÃO	1
1.1	Objetivos do estudo	3
1.2	Motivação da pesquisa e contributos esperados.....	4
1.3	Estrutura da dissertação.....	5
II.	REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1	A GLOBALIZAÇÃO E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL.....	6
2.1.1	Motivações para a Internacionalização	7
2.1.2	Modos de Entrada em Mercados Internacionais	8
3.	EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL	10
3.1	A internacionalização como um processo empreendedor	10
3.2	<i>Effectuation, Causation e Bricolage</i> no contexto da internacionalização.....	11
3.3	Empreendedorismo e os Modelos de tomada de decisão para a internacionalização.....	13
3.3.1	O Modelo Uppsala para a Internacionalização	15
4.	PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO CONTEXTO INTERNACIONAL	19
4.1	A internacionalização das Pequenas e Médias Empresas	19
4.1.1	Estratégias e Modos de internacionalização.....	21
4.2	A tomada de decisão no processo de internacionalização.....	23
4.2.1	Modelos de tomada de decisão.....	25
4.2.2	Contexto e Heurística.....	31
5.	O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	33
5.1	A tomada de decisão estratégica	33
5.2	A tomada de decisão em condições de incerteza	34
5.2.1	<i>Causation vs. Effectuation</i>	35
5.3	O Modelo <i>Causation</i>	36
5.4	O Modelo <i>Effectuation</i>	38
5.5	<i>Bricolage</i>	41
6.	Conclusão	45
III.	METODOLOGIA	47
3.1	Questões de Pesquisa	47
3.2	Desenho da Investigação.....	47
3.2.1	Paradigma de Investigação	47

3.2.2	Métodos de Pesquisa.....	48
3.2.3	População-alvo e Seleção da amostra	49
3.2.4	Método de Recolha de Dados.....	51
3.3	Estrutura da Entrevista	52
3.4	Considerações Éticas	54
3.5	Análise de Dados	54
IV.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	57
4.1	Apresentação de Resultados.....	57
4.1.1	Caracterização da amostra	57
4.1.2	A tomada de decisão no processo de internacionalização	59
4.1.3	Desafios enfrentados no processo de internacionalização	79
4.1.4	Rede e Relações inter-organizacionais	88
4.2	Discussão de Resultados	94
4.2.1	A tomada de decisão no processo de internacionalização	94
4.2.2	Desafios enfrentados no processo de internacionalização	97
4.2.3	Rede e Relações inter-organizacionais	98
4.2.4	Síntese dos Resultados	99
V.	CONCLUSÃO	103
5.1	Implicações para a Gestão	106
5.2	Limitações do Estudo e Considerações para Estudos Futuros.....	107
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108
	APÊNDICES.....	112

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Abordagens <i>Causation</i> , <i>Effectuation</i> e o Modelo Uppsala para a Internacionalização	14
Tabela 2. Modos de tomada de decisão	28
Tabela 3. Características dos modos de tomada de decisão	29
Tabela 4. O Modelo <i>Causation</i>	37
Tabela 5. O Modelo <i>Effectuation</i>	41
Tabela 6. O modelo <i>Bricolage</i>	44
Tabela 7. Indicadores de Desenvolvimento Mundial	50
Tabela 8. Classificação de porte Brasil	51
Tabela 9. Classificação de porte Bolívia	51
Tabela 10. Realização das entrevistas	52
Tabela 11. Temas examinados na Análise de dados	56
Tabela 12. Caracterização das empresas em estudo	58
Tabela 13. Modos de tomada de decisão – Decisão de atuar no mercado internacional	60
Tabela 14. Citações ilustrativas - Decisão de atuar no mercado internacional	61
Tabela 15. Modos de tomada de decisão – Início das operações (primeira entrada)	63
Tabela 16. Citações ilustrativas – Início das operações (primeira entrada)	64
Tabela 17. Modos de tomada de decisão – Expansão das operações (entradas subsequentes)	66
Tabela 18. Citações ilustrativas - Expansão das operações (entradas subsequentes)	67
Tabela 19. Cronograma de planejamento (DT)	69
Tabela 20. Seleção do mercado alvo – Critérios na tomada de decisão	70
Tabela 21. Modos de entrada – Primeiro mercado	73
Tabela 22. Modos de entrada – Expansão das operações	74
Tabela 23. Processo de Internacionalização – Influências e Motivações	76
Tabela 24. Influência nas decisões – Restrições	79
Tabela 25. Desafios e Incertezas	80
Tabela 26. Abordagem à tomada de decisão – Desafios e Incertezas	83
Tabela 27. Aprendizado (DDNT) – Processo de internacionalização	84
Tabela 28. Processo de internacionalização – Rede e Relações inter-organizacionais	89
Tabela 29. Análise-síntese dos resultados	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modos de internacionalização	9
Figura 2. A Internacionalização como um processo empreendedor	16
Figura 3. Comparativo do novo Modelo Uppsala com o ciclo <i>Effectuation</i>	18
Figura 4. Abordagem <i>Causation</i>	37
Figura 5. Abordagem <i>Effectuation</i>	39
Figura 6. Abordagem <i>Bricolage</i>	43
Figura 7. Eventos explorados na Análise de dados	56
Figura 8. Modelo conceptual - Tomada de decisão para a internacionalização das PMEs	102

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A. Protocolo de Consentimento Informado

Apêndice B. Formulário

Apêndice C. Guião da Entrevista

Apêndice D. Protocolo de Consentimiento Informado

Apêndice E. Formulario

Apêndice F. Guion de la Entrevista

Apêndice G. Relatórios Análise de dados

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

COVID-19 – Coronavírus 2019

CEO – Chief Executive Officer

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

PME – Pequenas e Médias Empresas

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

I. INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados e da produção tem promovido a integração entre os países e as pessoas à escala global, por consequente, impulsionando a criação de redes globais de negócios. Nesse contexto, cada vez mais empresas, sejam elas pequenas ou grandes, tornam-se negócios internacionais. As empresas decidem fazer negócios além fronteiras para comercializar bens e serviços, mão de obra, tecnologia, capacidades e *inputs* que não se encontram disponíveis no mercado local, bem como, para obter uma redução dos seus custos.

Nesse sentido, a internacionalização das empresas, tem contribuído para a criação de novas oportunidades, do mesmo modo que para a criação de novas ameaças. Tornando-se assim o processo de integração da economia global um fator crítico para a competitividade das empresas. Deste modo, a internacionalização é fundamental para que as empresas possam fazer frente a esta competitividade (Franco & Ferreira, 2021; Hill & Hult, 2018; Silva et al., 2018).

A tomada de decisão para a internacionalização requer a seleção de mercados e a escolha do modo de entrada internacional que, por sua vez, implicam na análise e comparação de várias alternativas para cada uma das dimensões da envolvente, as ameaças e as oportunidades. Assim sendo, este é um processo complexo que envolve a avaliação da incerteza e do risco, controle, comprometimento, rendimentos estimados e outros objetivos estratégicos (Ahi et al., 2017; Child & Hsieh, 2014; Morais & Ferreira, 2020).

Do ponto de vista de Elbanna e Child (2007), o processo de tomada de decisão estratégica pode ser considerado uma atividade gerencial central em todos os tipos de organizações empresariais dado que os gestores enfrentam a necessidade de lidar com situações difíceis e complexas que exigem a tomada de decisões estratégicas. Portanto, compreender a capacidade decisória dos gestores é uma contribuição essencial para atingir o sucesso organizacional.

A teoria organizacional investiga o processo de tomada de decisão estratégica para explorar como e porquê as decisões são realmente tomadas. Na literatura sobre o processo decisório foram descritas várias abordagens à tomada de decisão sob incerteza, podendo ser classificadas de acordo com o seu foco na previsão, nomeadamente abordagens de planeamento e visionárias, assim como, abordagens adaptativas e transformativas (Elbanna & Child, 2007; Reymen et al., 2017; Wiltbank et al., 2006).

No que se refere aos modelos de tomada de decisão, diferentes modos foram apresentados na literatura, sendo o exame da racionalidade, o ponto de referência entre eles, ou seja, a análise da medida em que os tomadores de decisão coletam e estudam informações relevantes para alcançar decisões

adequadas a escolha da entrada no mercado internacional. Portanto, o grau de racionalidade foi reconhecido como uma das principais dimensões, e tem sido objeto de considerável investigação teórica e empírica (Ahi et al., 2017; Elbanna, 2006; Elbanna & Child, 2007; Younis & Elbanna, 2022).

De acordo com Harms e Schiele (2012), a tomada de decisão para internacionalização implica um elevado nível de comprometimento, bem como, tem consequências a longo prazo para a organização. Sendo assim, a análise dos modelos faz-se essencial no processo de internacionalização. Logo, a pesquisa sobre esta temática tornou-se fundamental tanto na literatura sobre Negócios Internacionais quanto na literatura sobre Empreendedorismo Internacional.

Na literatura empresarial, a conexão entre internacionalização e o empreendedorismo é destacada por alguns autores, que compreendem a internacionalização como sendo um processo de decisão sob incerteza. Desse modo, argumenta-se que o empreendedorismo de forma geral, pode contribuir como um componente teórico relevante. Diante disso, a tomada de decisões sob incerteza e o foco no empreendedor, foram recentemente integrados na teoria da internacionalização (Harms & Schiele, 2012).

No tocante a pesquisa acadêmica, a internacionalização das PMEs apresenta-se como um campo de estudo em contínuo crescimento, evoluindo rapidamente nas últimas três décadas, dado que, à medida que se evidencia um aumento da presença das PMEs em mercados estrangeiros, torna-se indispensável uma análise concreta desse processo. Conseqüentemente, os pesquisadores têm-se concentrado em desenvolver uma compreensão mais clara da abordagem das PMEs no processo de internacionalização (Munim et al., 2020; Ribau et al., 2018).

Entretanto, embora seja um tema que vem ganhando destaque, pode considerar-se como sendo um fato relativamente recente. Uma vez que, tradicionalmente, a pesquisa acadêmica tem-se concentrado extensivamente nas grandes empresas de manufatura. Assim, a pesquisa inicial sobre a internacionalização das PMEs foi adaptada a partir dos modelos tradicionais presentes na literatura, desenvolvidos no contexto das empresas multinacionais (Munim et al., 2020; Ribau et al., 2018).

Porém, como apontado por diversos autores, as diferenças entre este tipo de empresas, dificultaram o claro entendimento do processo de internacionalização através destes modelos. Diante disso, a análise nesse campo tem-se beneficiado muito da pesquisa sobre empreendedorismo. Visto que, esta abordagem fornece aos pesquisadores ferramentas mais adequadas aos processos das PMEs, na medida em que, reúne o indivíduo e a oportunidade, para poder capturar o aspecto empreendedor da internacionalização, e também, explicar melhor o processo de internacionalização (Karami et al., 2020; Munim et al., 2020).

Contudo, do ponto de vista de Younis e Elbanna (2022), constata-se que o estado atual do conhecimento a respeito da tomada de decisão deste tipo de empresas ainda é embrionário. Neste campo, os estudos existentes têm-se focado no exame do conteúdo da decisão de internacionalização, ao invés de analisar o seu desenvolvimento, concentrando-se em sua maioria, nos antecedentes e nos resultados das decisões. Assim, a investigação sobre as decisões específicas das PMEs quanto a internacionalização ainda é limitada.

Esta lacuna justifica, assim a relevância deste trabalho que irá procurar compreender o processo de tomada de decisão para internacionalização destas empresas. Logo, a escolha desta temática tem a ver também, com o fato de a tomada de decisão ser uma das etapas mais importantes na gestão de uma empresa, tornando-se um fator crítico para o seu sucesso no mercado internacional.

Assim sendo, o problema de investigação deste trabalho centra-se no processo de tomada da decisão para a internacionalização das pequenas e médias empresas (PME).

Posto isto, e identificado o problema, é fundamental executar uma investigação com base nas seguintes questões de pesquisa:

- Como é o processo de tomada de decisão na internacionalização das PMEs?
- Qual é a abordagem à tomada de decisão adotada pelas PMEs na seleção do mercado e o modo de entrada?
- Como a rede e as relações inter-organizacionais influenciam na tomada de decisão para a internacionalização das PMEs?

1.1 Objetivos do estudo

O conhecimento sobre o processo de tomada de decisão para a internacionalização das pequenas e médias empresas (PME), no âmbito da pesquisa acadêmica, ainda é escasso, em virtude, da pesquisa nesta área ser muito mais restrita em comparação aos estudos realizados sobre grandes empresas. Assim, inicialmente os estudos sobre a internacionalização das PMEs, foram adaptados a partir dos modelos presentes na literatura, ou seja, tradicionalmente desenvolvidos no contexto das empresas multinacionais. Porém, como já foi destacado por diversos autores, a utilização destes modelos, inviabiliza o claro entendimento do processo de internacionalização, devido as diferenças entre este tipo de empresas (Laufs & Schwens, 2014; Munim et al., 2020).

Diante disso, evidencia-se que os resultados obtidos de estudos anteriores sobre a tomada de decisões na internacionalização são dificilmente aplicáveis, ou seja, o conhecimento adquirido não pode ser simplesmente transferido para o contexto das PMEs. Por conseguinte, a crescente tendência de

internacionalização destas empresas, fez com que os investigadores reiterassem o apelo por mais estudos nesse segmento (Laufs & Schwens, 2014; Nummela et al., 2014).

Portanto, o presente estudo será relevante para aprofundar esta área do conhecimento, ao prover dados num contexto de aplicação às PMEs. Mais concretamente, o objetivo geral desta investigação é compreender o processo de tomada de decisão para internacionalização das pequenas e médias empresas (PME). Em particular, descrever o modelo de tomada de decisão das PMEs; entender as estratégias, modos de internacionalização e a seleção de mercados destas empresas.

A realização desta investigação pressupõe uma abordagem qualitativa, através da realização de entrevistas semiestruturadas aos gestores das empresas deste estudo, já que pode ser considerada uma técnica que nos permite observar o processo em profundidade, estando associada à mesma a maior flexibilidade, possibilitando uma melhor compreensão da perspectiva do entrevistado (Hernández & Mendoza, 2018; Saunders et al., 2016).

1.2 Motivação da pesquisa e contributos esperados

Este é um tema importante a ser estudado no âmbito académico, tendo em conta que o estado atual do conhecimento relativamente a tomada de decisão das pequenas e médias empresas (PME) ainda é limitado. Segundo Chetty et al. (2015), em sua maioria, os trabalhos não se concentram em como os empresários realmente planejam, tomam decisões e implementam suas estratégias de internacionalização. Portanto, de acordo com Coudounaris e Arvidsson (2022), constata-se uma lacuna na pesquisa sobre planeamento estratégico e implementação. Diante disso, é necessário aprofundar a investigação sobre a estratégia na tomada de decisão para a internacionalização destas empresas.

Posto isto, através desta investigação espera-se poder contribuir ao nível teórico, para a análise da tomada de decisão para a internacionalização das PMEs. Ademais, pelo fato de existirem um número menor de trabalhos académicos sobre este assunto, poderá ser útil para futuras pesquisas. Assim, mostra ser uma temática bastante desafiadora e relevante, já que, as PMEs têm vindo a ter um papel cada vez mais significativo no contexto económico.

Neste sentido, esta temática demonstra ser importante para o âmbito dos negócios, no auxílio da compreensão dos modos de tomada de decisão das PMEs, no tocante a internacionalização. Igualmente, no entendimento das estratégias para a seleção dos mercados e os modos de operação. Dessa forma, este estudo ainda trará como relevância prática, um conjunto de *insights* que poderão ser úteis para as organizações na análise e avaliação da sua estratégia operacional.

1.3 Estrutura da dissertação

Esta investigação está estruturada em cinco capítulos:

- **Capítulo I:** Introdução, apresenta-se e descreve-se o tema em estudo, bem como, as questões de pesquisa e os objetivos de estudo. Ademais, aborda-se a relevância do tema em estudo e os seus contributos esperados.
- **Capítulo II:** Revisão da Literatura, apresenta-se a análise dos conceitos essenciais à investigação. São abordadas, nomeadamente as temáticas da globalização e o processo de internalização das empresas, o empreendedorismo internacional, as pequenas e médias empresas no contexto internacional e o processo de tomada de decisão.
- **Capítulo III:** Metodologia, expõe-se o modelo de investigação e a metodologia a ser utilizada.
- **Capítulo IV:** Análise e Discussão dos Resultados, procede-se a análise dos dados e apresentam-se os resultados obtidos.
- **Capítulo V:** Conclusão, apresenta-se a análise às conclusões da investigação, respondendo assim aos objetivos do estudo. Além disto, identificam-se os contributos teóricos e implicações para a gestão, bem como, as limitações e sugestões para futuras investigações.

II. REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar o enquadramento teórico sobre os conceitos base da investigação, e as relações que estes mantêm entre si, procurando entender o estado da arte da tomada de decisão para a internacionalização das pequenas e médias empresas (PME).

Desta forma, nesta revisão da literatura, aborda-se de forma geral a temática sobre a globalização e o processo de internacionalização das empresas, para, em seguida, focar na tomada de decisão estratégica e a sua conexão com o empreendedorismo, como também, na internacionalização das PMEs e no processo de tomada de decisão.

Para a elaboração da revisão de literatura, foi realizada uma pesquisa avançada sistemática nas bases de dados SCOPUS e Web of Science com a utilização dos termos associados a esta investigação e operadores booleanos para obter resultados mais precisos, nomeadamente internationalization AND smes, international market entry AND smes, strategic decision-making AND smes, managerial decision-making AND international business, causation AND effectuation, causation AND effectuation AND internationalization, entrepreneurial AND bricolage.

Posteriormente, com a intenção de complementar a pesquisa para a revisão da literatura, foi utilizada a ferramenta Connected Papers para gerar gráficos interativos dos artigos mais relevantes a fim de encontrar conexões e similaridades entre os artigos científicos produzidos nesta área de conhecimento.

2.1 A GLOBALIZAÇÃO E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL

A globalização poder ser entendida como o processo econômico e social através do qual pessoas, governos e empresas partilham ideias e valores, realizam transações financeiras e comerciais. O processo de globalização empresarial promove a integração entre os países e as pessoas à escala global (Silva et al., 2018).

Do ponto de vista Silva et al. (2018), este fenómeno foi impulsionado, desde o final do século XX, por um conjunto de fatores: tecnologia, meios de comunicação, redução de custos nos meios de transporte, standards de qualidade, inovação, custos de produção, acordos económicos e a liberalização do comércio internacional. Os autores consideram que estes fatores espelham as condições de mercado que influenciam o potencial e a necessidade de competir numa estratégia global. Tornando-se assim o processo de integração a vários níveis um fator crítico para a competitividade das organizações.

Cada vez mais empresas, sejam elas pequenas ou grandes, estão se tornando negócios internacionais. Podemos considerá-las internacionais quando as mesmas se dedicam ao comércio ou investimento no mercado externo. Desse modo, as empresas não precisam investir diretamente em

operações no estrangeiro para atuar internacionalmente, podendo optar por exportar ou importar produtos de outros países (Buckley & Ghauri, 2015).

Segundo Buckley e Ghauri (2015), existe uma longa tradição da economia internacional na análise do comércio mundial: fluxos de bens e serviços exportados e importados através das fronteiras. O estudo dos negócios internacionais tem-se centrado na análise das decisões, ações e resultados das empresas que operam à escala global, com foco na empresa como uma instituição que realiza não apenas comércio, mas também investimento além-fronteiras. Esta linha de pesquisa trouxe a distinção entre Investimento Direto Estrangeiro (IDE), investimentos de carteira e as demais operações financeiras internacionais, focando-se no papel das empresas como agentes centrais na economia global. A partir desta distinção surgiu a literatura sobre os modos de entrada nos mercados externos e análise de desenvolvimento no nível da empresa.

No cenário recente, a pandemia da COVID-19 intensificou o debate sobre eventuais mudanças na ordem econômica mundial, nesse contexto, enquanto os otimistas preveem a continuação da globalização econômica após a pandemia, contrariamente, os pessimistas preveem um processo de desglobalização, devido aos seus efeitos negativos na economia mundial (Wang & Sun, 2021).

Do ponto de vista de Enderwick e Buckley (2020), a pandemia da COVID-19 representa a interrupção mais marcante da atividade econômica em um século, transformando-se em um enorme desafio para a economia global. Pois, embora tenha sobrevivido a crises anteriores, nenhuma foi tão imediata, prolongada ou generalizada quanto a pandemia. Uma vez que, atingiu simultaneamente as principais economias, paralisou os vínculos entre os países, bem como, criou um clima de incerteza sobre sua eventual erradicação.

A interrupção do comércio global obrigou as empresas a reavaliar a sua estratégia operacional. Diante disso, as cadeias de suprimentos globais mostraram-se nitidamente vulneráveis, desse modo, levando a questionar se a onda de globalização deve ser revivida ou remodelada. Entretanto, embora alguns resultados empíricos tenham revelado que a globalização econômica está desacelerando e que a regionalização está crescendo, nesse momento, não é possível compreender totalmente a dinâmica complexa e os mecanismos subjacentes. Portanto, ainda não há um consenso sobre o futuro da ordem econômica mundial pós-COVID-19 (Enderwick & Buckley, 2020; Wang & Sun, 2021).

2.1.1 Motivações para a Internacionalização

Cada empresa poderá ter distintas motivações em diferentes situações ou momentos, cada tipo de motivação está associado com uma configuração distinta das vantagens da empresa. As motivações

podem variar à medida que a empresa se internacionaliza, podendo estar associadas ao nível de desenvolvimento dos países de origem e de destino do IDE (Dunning & Lundan, 2008).

Para Dunning e Lundan (2008), as motivações se classificam em quatro categorias principais: procura de recursos, procura de mercados, procura de eficiência e procura de ativos estratégicos. Também consideram que existem outras motivações: fuga a restrições no país de origem, investimentos complementares e investimentos passivos.

2.1.2 Modos de Entrada em Mercados Internacionais

Em sua maioria, os estudos empresariais no âmbito internacional, consideram de forma implícita a internacionalização como sendo resultado de um processo crescente de envolvimento nos mercados internacionais, ou seja, como consequência das intenções de expansão e dos esforços para fazê-la. Logo, esta visão é mais explícita nos estudos sobre Negócios Internacionais, que desafiam a teoria tradicional e enfatizam os esforços para alcançar uma rápida internacionalização. Ademais, frequentemente, enfatizam o papel das estratégias de cooperação, alianças e redes de contatos nas primeiras etapas no exterior (Schweizer et al., 2010).

Existem distintos modos de internacionalização empresarial, as possibilidades variam desde a exportação até à propriedade total das operações no país estrangeiro. No entanto, os modos de entrada devem ser classificados de acordo as suas características e fundamentados em critérios predefinidos (Silva et al., 2018).

Buckley e Ghauri (2015) classificam os modos de entrada em:

- a. Exportação
- b. Licenciamento/Franchising
- c. Contratos de Gestão
- d. Contratos chave-na-mão
- e. Subcontratação
- f. Alianças estratégicas
- g. Investimento Direto Estrangeiro: Joint-ventures vs. Subsidiária a 100%

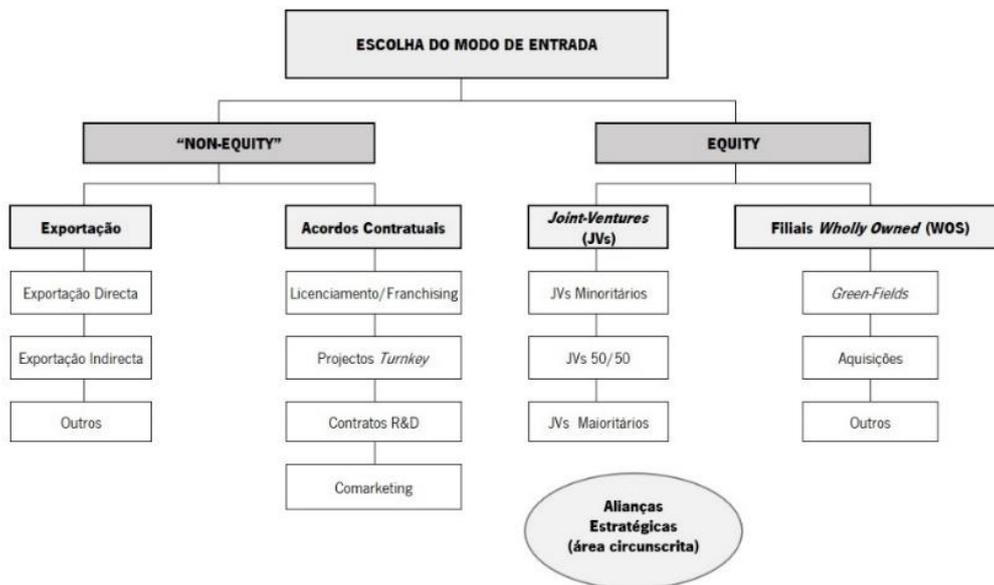
Segundo Silva et al. (2018), a escolha do modo de internacionalização mais adequado, levando em consideração o risco associado a escolha, em sua maioria, resulta do compromisso entre: o nível de recursos que a empresa deseja mobilizar para os mercados internacionais e o nível de controle que tem em vista exercer nas atividades internacionais.

Ainda dentro dos modos de entrada, Silva et al. (2018) citam o critério de classificação entre duas categorias de modos de entrada: “equity” (com capital próprio) e “non-equity” (sem capital próprio) (ver figura 1).

- **A categoria “equity”,** inclui modos de internacionalização que demandam algum tipo de propriedade. Esta categoria está associada a um maior investimento de capital, controlo e coordenação das atividades.
- **A categoria “non-equity”,** por outro lado, inclui modos de entrada que não requerem qualquer envolvimento em termos de propriedade e/ou participação no capital social, e está associada a um menor controlo de gestão das operações externas.

Figura 1

Modos de Internacionalização



Fonte: Silva et al. (2018), p. 67

3. EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL

3.1 A internacionalização como um processo empreendedor

Nas empresas a internacionalização é considerada como sendo um processo muito crítico, já que a tomada de decisão para internacionalização implica um elevado nível de comprometimento, bem como, tem consequências a longo prazo para a organização (potencialmente positivas e negativas). Portanto, a pesquisa sobre o processo de internacionalização tornou-se relevante tanto na literatura sobre Negócios Internacionais quanto na literatura sobre Empreendedorismo Internacional (Harms & Schiele, 2012).

Nesse contexto, de acordo com Harms e Schiele (2012), na literatura sobre Negócios Internacionais, particularmente nas investigações relativamente ao processo de internacionalização, os modelos conceituais incluem cada vez mais o empreendedorismo como um elemento chave neste processo. Igualmente, na literatura sobre Empreendedorismo Internacional, os modelos conceituais que visam entender o processo empresarial, adotam uma perspectiva de aplicação de seus modelos no contexto internacional e não doméstico. Entretanto, embora ambos campos de estudo estejam abordando progressivamente o modelo efetual na internacionalização, a pesquisa quantitativa sobre este assunto parece subdesenvolvida, devido a que, a operacionalização tanto do modelo causal quanto do modelo efetual, ocorreu recentemente.

Na literatura empresarial, a conexão entre internacionalização e o empreendedorismo é destacada por alguns autores, que compreendem a internacionalização como sendo um processo de decisão sob incerteza. Nesse âmbito, a tomada de decisões sob incerteza e o foco no empreendedor, foram recentemente integrados na teoria da internacionalização. Ademais, esta perspectiva foi adotada e desenvolvida por Schweizer et al. (2010), que introduziram explicitamente a capacidade empreendedora e a exploração de oportunidades em seu modelo do processo empreendedor de internacionalização (Harms & Schiele, 2012).

Para Karami et al. (2020), a abordagem efetual tem sido aplicada sucessivamente no Empreendedorismo Internacional, destacando-se como uma das teorias dominantes. Assim, estabelecendo-se também, uma conexão com modelos teóricos apresentados nos Negócios Internacionais. Nesse contexto, a internacionalização é considerada como uma das quatro principais correntes da pesquisa dos investigadores nesse campo de estudo. Tal como, o modelo efetual tem sido cada vez mais utilizado no âmbito do Empreendedorismo Internacional em estudos sobre PMEs, como também, na investigação sobre o desenvolvimento de oportunidades.

Desse modo, a pesquisa fundamentada na teoria do empreendedorismo, considera o indivíduo e a oportunidade, para poder capturar o aspecto empreendedor da internacionalização, e também,

explicar melhor o processo de internacionalização. Logo, a importância individual do empreendedor, ganhou grande relevância, sendo considerada uma unidade crítica de análise na pesquisa do Empreendedorismo Internacional (Karami et al., 2020).

3.2 *Effectuation, Causation e Bricolage* no contexto da internacionalização

Na literatura sobre o processo decisório, relativamente a teoria do empreendedorismo, os conceitos *Causation* e *Effectuation*, foram desenvolvidos para descrever o processo empreendedor, bem como, fundamentar a teoria geral de tomada de decisão em situações de incerteza, que por sua vez, dá ênfase a ação humana na tomada de decisão, destacando a sua relevância, como um fator predominante para moldar o futuro (Harms & Schiele, 2012).

Para Harms e Schiele (2012), esta abordagem ilustra de forma mais ampla como as lógicas adotadas nos processos decisórios influenciam os tipos de decisões e, conseqüentemente, sua eficácia. Portanto, isto torna essencial a análise dos modelos de tomada de decisão nos processos organizacionais, bem como, no processo de internacionalização. Desse modo, argumenta-se que o empreendedorismo de forma geral e, o modelo efetual em particular, podem contribuir como um componente teórico relevante, visto que, a internacionalização também pode ser considerada como um processo de tomada de decisão sob incerteza.

Do ponto de vista de Sarasvathy et al. (2014), existem pelo menos três características na operacionalização dos negócios internacionais que demandam o uso das teorias do empreendedorismo e da lógica efetual:

1. **Incertezas transfronteiriças:** Frequentemente a condução de negócios internacionais gera um grau de incerteza adicional ao ambiente organizacional, inclusive se tratando de empresas bem estabelecidas que já operam em mercados maduros. Melhor dizendo, até mesmo empresas que não possuem um perfil empreendedor podem ter que se tornar mais empreendedoras na abordagem de questões relativas aos negócios além-fronteiras.
2. **Recursos limitados:** Operar em contextos que envolvem riscos múltiplos, tais como, políticos, econômicos, socioculturais, entre outros. Ainda, é comum aos negócios internacionais, ter que fazê-lo com recursos limitados. Logo, sendo transformado num problema que suscita o empreendedorismo.
3. **Dinâmica da rede:** A criação, manutenção, crescimento e gestão de redes, seja a nível individual, organizacional ou inter-organizacional, se faz mais desafiadora no contexto internacional, devido à distância geográfica e cultural, conseqüentemente, a comunicação se torna mais complexa.

De acordo com Chetty et al. (2015), um dos problemas que os empresários que pretendem operar em mercados estrangeiros enfrentam, está relacionado ao planejamento na tomada de decisão para a internacionalização e, se devem internacionalizar-se sozinhos ou com parceiros, visto que, esta decisão envolve riscos e incertezas, bem como, em alguns casos, os gestores precisam lidar com a falta de informação sobre o mercado alvo.

Entretanto, nos estudos sobre empreendedorismo internacional, verifica-se que embora a dimensão da incerteza tenha um papel central no processo de internacionalização, a discussão sobre como poderia ser reduzida é escassa, dado que, em sua maioria, os trabalhos desenvolvidos não se concentram em como os empresários realmente planejam, tomam decisões e implementam suas estratégias de internacionalização (Chetty et al., 2015).

Portanto, constata-se uma lacuna na pesquisa sobre planejamento estratégico e implementação. Diante disso, é necessário aprofundar a investigação sobre a relação entre as abordagens *Effectuation*, *Causation* e *Bricolage* e a estratégia na tomada de decisão para a internacionalização das empresas no contexto empreendedor (Coudounaris & Arvidsson, 2022).

Nesse sentido, alguns pesquisadores argumentam que os modelos *Effectuation*, *Causation* e *Bricolage* podem coexistir, portanto, para melhor compreender a complexidade dos processos, sugerem combinar as lógicas de tomada de decisão ao fazer a análise do processo de internacionalização. Não obstante, a maioria dos estudos têm-se concentrado em comparar e contrastar as abordagens sem explorar a sua interação. Como consequência, ainda se sabe muito pouco sobre como os modelos se relacionam entre si, e também, como a sua combinação pode influir no processo de tomada de decisão (An et al., 2020).

Relativamente à literatura sobre negócios internacionais, particularmente, no campo da pesquisa sobre a tomada de decisão, de acordo com Harms e Schiele (2012), alguns autores descrevem o processo de internacionalização como uma série de passos que incluem: a escolha do mercado-alvo, o estabelecimento de metas, a seleção do modo de entrada, bem como, o planejamento tático e operacional para entrada no mercado. Logo, esta abordagem sequencial, parte da premissa de que os tomadores de decisão se encontram plenamente informados sobre os parâmetros de decisão, desse modo, permitindo-lhes planejar racionalmente e, maximizar os ganhos.

Nesse enquadramento, observa-se que as etapas do processo de entrada no mercado internacional são semelhantes as apresentadas por Sarasvathy (2001), como sendo a abordagem sequencial do modelo causal para a entrada no mercado doméstico, nomeadamente, segmentação, direcionamento e posicionamento. Ainda, nos estudos realizados sobre a seleção de mercados além-

fronteiras, os investigadores notaram que algumas empresas optaram pela seleção sistemática do mercado internacional, com base em uma avaliação racional da atratividade do mercado e da posição competitiva potencial da empresa. Além disso, identificaram o planejamento formalizado para os processos de exportação (Harms & Schiele, 2012).

Em contraste as abordagens normativas e racionais, segundo Harms e Schiele (2012), outras linhas de investigação defendem que os gestores não são totalmente racionais na tomada de decisão para a internacionalização. Ainda, argumentam que os empresários podem não ter tempo para se engajar na coleta de informações e no planejamento. Portanto, identificam algumas características do modelo efetual nos processos de internacionalização, nomeadamente, a natureza emergente e a casualidade. Nesse âmbito, estudos de caso apontaram, por exemplo, que alguns empresários decidiram se internacionalizar com base em um encontro casual durante suas férias, uma reunião de amigos, ou também, pela contratação de um gerente que por acaso tinha uma rede internacional.

Recentemente, através da revisão de literatura dos trabalhos desenvolvidos nesse segmento, Coudounaris e Arvidsson (2022) identificaram pesquisas sobre a relação do modelo *Effectuation* com a performance internacional das empresas, o crescimento de novos empreendimentos internacionais, a criação de redes para a internacionalização, bem como, a sua conexão com o processo de internacionalização das PMEs nos mercados emergentes. Da mesma forma, no tocante a abordagem *Bricolage*, uma pesquisa que adotou este modelo como base teórica para a análise do desenvolvimento de estratégias no âmbito do marketing internacional.

3.3 Empreendedorismo e os Modelos de tomada de decisão para a internacionalização

As perspectivas tradicionais no âmbito do empreendedorismo concentram-se maioritariamente na ação empreendedora e na descoberta de oportunidades, portanto, sendo relacionadas a abordagens estratégicas, que são descritas na literatura como lógica causal. Dessa forma, grande parte da literatura descreve ou compreende os projetos empresariais como processos de lógica causal, que ocasionalmente resultam em um crescente envolvimento em operações internacionais. Nesse contexto, a lógica efetual surge como uma perspectiva teórica alternativa. Logo, no estudo sobre empreendedorismo internacional, ao empregar a perspectiva efetual, as pesquisas se distanciam da literatura prevalecente sobre internacionalização, bem como das principais investigações sobre empreendedorismo, nas quais predomina a racionalidade preditiva (Chetty et al., 2015; Schweizer et al., 2010).

Para Harms e Schiele (2012) no tocante ao processo de internacionalização, com base nos fundamentos apresentados por Sarasvathy (2001), seria operacionalizado da seguinte forma:

- a. **De acordo com o princípio de perda tolerável:** os gestores que seguem a lógica efetual, são propensos a tomar decisões que, em caso de fracassarem, não colocariam em jogo a existência do empreendimento. Isto significa que, na internacionalização, tendem por adotar um processo incremental, enquanto que, as empresas que optam pela lógica causal, tendem a se internacionalizar mais rapidamente.
- b. **Ao lidar com a incerteza:** Na internacionalização, os gestores que seguem a lógica efetual, mostraram, por exemplo, que tendem a ter um comportamento que alguns autores chamam de “siga o consumidor”, enquanto que, as empresas que optam pela lógica causal, são propensas a confiar na sua própria análise do mercado.
- c. **No que se refere a exploração de contingências:** Ao internacionalizar-se, os gestores que seguem a lógica efetual, tendem a abraçar as oportunidades que surgem posteriormente, enquanto que, as empresas que adotam a lógica causal, são propensas a se engajar em atividades internacionais que correspondem a suas capacidades atuais.

Nesse contexto, Chetty et al. (2015) faz uma comparação das principais categorias que foram identificadas nas abordagens *Causation* e *Effectuation*, bem como, no Modelo Uppsala para o processo de internacionalização, ressaltando as que considera relevantes para o processo decisório, no tocante a seleção do modo de entrada (ver tabela 1).

Tabela 1

Abordagens Causation, Effectuation e o Modelo Uppsala para a Internacionalização

COMPARATIVO DO MODELO CAUSAL, EFETUAL E O MODELO UPPSALA PARA O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO			
Categorias	<i>Causation</i>	<i>Effectuation</i>	Processo de Internacionalização
Lógica para a tomada de decisões	Focada nos resultados	Meios direcionados para o foco em recursos	Objetivo e meios direcionados para o foco em recursos e processos
Atitude em relação ao mercado	A empresa e o mercado estão separados	Cria o mercado através de uma abordagem orientada para os meios	Cria o mercado ganhando uma posição privilegiada dentro da rede
Estratégia	Competitiva Exploração do conhecimento pré-existente	Colaborativa Exploração de contingências	Colaborativa Exploração do conhecimento pré-existente
Atitude perante eventos inesperados	Plano e pesquisa de mercado para ter uma análise detalhada da concorrência Predição de um futuro incerto	Aberto a surpresas e beneficiado por elas Controle de um futuro incerto	Aberto a surpresas, assim como, planejamento e pesquisa de mercado Predição/controla de um futuro incerto
Contexto	Previsível porque reduz o risco	Incerteza cria oportunidades	Redução da incerteza através da colaboração com parceiros
Resultados	Maximizar os retornos	Perdas acezíveis	Modelo de processo com foco nos recursos
Unidade de análise	Empresa	Empreendedor-indivíduo	Empresa

Fonte: Chetty et al. (2015), p.1441

O Modelo Uppsala para o processo de internacionalização, descreve-a como sendo um processo em crescente evolução, no qual uma empresa internacionaliza suas operações, aumentando gradualmente seu envolvimento num determinado mercado. Assim, a prevenção de riscos, relacionada a lógica causal, está representada neste modelo. No entanto, alguns autores argumentam que o processo efetual tem mais semelhanças com o Modelo Uppsala, que enfatizava a importância das redes e os relacionamentos (Chetty et al., 2015; Sarasvathy et al., 2014).

Nesse sentido, tanto a abordagem efetual quanto o Modelo Uppsala têm as relações como foco central para fornecer conhecimento e oportunidades. Além disso, a lógica efetual destaca a importância das relações, visto que, em muitos casos, as redes têm um papel importante na internacionalização de uma empresa, servindo como ponte para ingressar nos mercados além-fronteiras. Observa-se também, que enquanto a teoria do processo de internacionalização concentra-se nas relações a nível da empresa, a lógica efetual concentra-se nas relações a nível do empresário individual, desta forma, permitindo acrescentar a dimensão empreendedora à teoria do processo de internacionalização (Chetty et al., 2015).

Para Chetty et al. (2015), a teoria do empreendedorismo internacional sugere que o processo de internacionalização nem sempre tem uma evolução gradual, pois os empresários podem usar os seus conhecimentos e a sua rede de relacionamentos para entrar em mercados estrangeiros logo após a fundação de suas empresas. Portanto, de acordo com esta teoria, a internacionalização está relacionada a um comportamento de busca de oportunidades, por meio do qual o empreendedor procura obter uma vantagem competitiva, fazendo uso dos recursos existentes, assim como também, da venda de produtos em diferentes países.

Na visão de Schweizer et al. (2010), os empresários tentam exercer controle sobre o que pode ser feito com os recursos disponíveis (racionalidade efetual) em vez de decidir o que deve ser feito, dado um conjunto de previsões sobre o futuro (visão preditiva racional). Dessa forma, tal como apontado por alguns autores, os tomadores de decisão enfrentam a incerteza e a ambiguidade do objetivo. Em outras palavras, encaram situações em que o risco não pode ser calculado, sendo este cenário mais comum do que o sugerido na literatura.

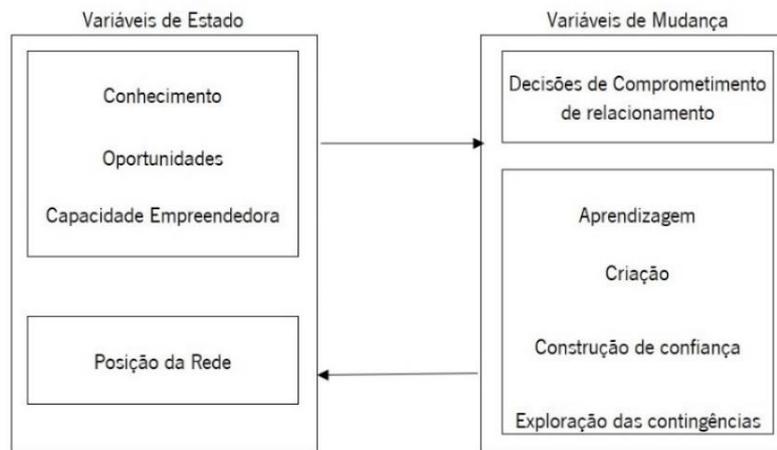
3.3.1 O Modelo Uppsala para a Internacionalização

Dando seguimento a emergente pesquisa que integra a lógica efetual e a internacionalização, Schweizer et al. (2010) ajustam o Modelo Uppsala (Johanson e Vahlne 2009) para incluir uma dimensão que considera a internacionalização como um processo empreendedor, já que os empresários identificam e desenvolvem oportunidades em suas redes (ver figura 2). Ainda, Sarasvathy et al. (2014)

influenciados pelo modelo apresentado, elaboram um comparativo do modelo que integra a abordagem efetual ao empreendedorismo internacional (ver figura 3) (Chetty et al., 2015).

Figura 2

A Internacionalização como um processo empreendedor



Fonte: Schweizer et al. (2010), p. 365

Nessa perspectiva, os contextos em que os empresários, gestores ou outros tomadores de decisão operam são descritos como cenários onde não há previsibilidade, possibilidade de estabelecer metas, ou um ambiente independente. Conseqüentemente, a abordagem efetual, com sua ênfase na exploração de contingências, pode contribuir para a compreensão da internacionalização como sendo um subproduto dos esforços para melhorar a posição da empresa em sua(s) rede(s). Portanto, os autores descrevem a internacionalização como consequência dos empreendedores, que alavancam as suas redes existentes para elevar o desempenho de seus empreendimentos (Sarasvathy et al., 2014; Schweizer et al., 2010).

De acordo Schweizer et al. (2010), o novo modelo baseia-se no revisado por Johanson e Vahlne (2009), nesta reformulação, a teoria do empreendedorismo é incluída a fim de retratar a internacionalização como um processo empreendedor, dando ênfase as atividades empreendedoras. Nesse contexto, entendem-se como todos os tipos de atividades que lançam um novo empreendimento global ou internacional, assim como, as decisões que as colocam em movimento e as ações tomadas para desenvolver uma empresa internacional.

O modelo apresentado por Schweizer et al. (2010) mais do que incorporar elementos da lógica efetual, constrói pontes entre a literatura sobre reconhecimento de oportunidades e a literatura acerca de capacidades dinâmicas. Para tal, apresenta um argumento sólido, que enfatiza a importância das redes e os relacionamentos, tanto para o empreendedorismo quanto para a internacionalização. Ainda,

observa-se também, o papel da economia e da tecnologia cada vez mais globalizada (Sarasvathy et al., 2014).

Desse modo, com o objetivo de fundamentar a análise realizada sobre o modelo proposto por Schweizer et al. (2010) e a literatura sobre a teoria *Effectuation*, Sarasvathy et al. (2014) elaboram um comparativo do novo Modelo Uppsala com um diagrama mais abrangente do ciclo *Effectuation* de Sarasvathy (2008) (ver figura 3).

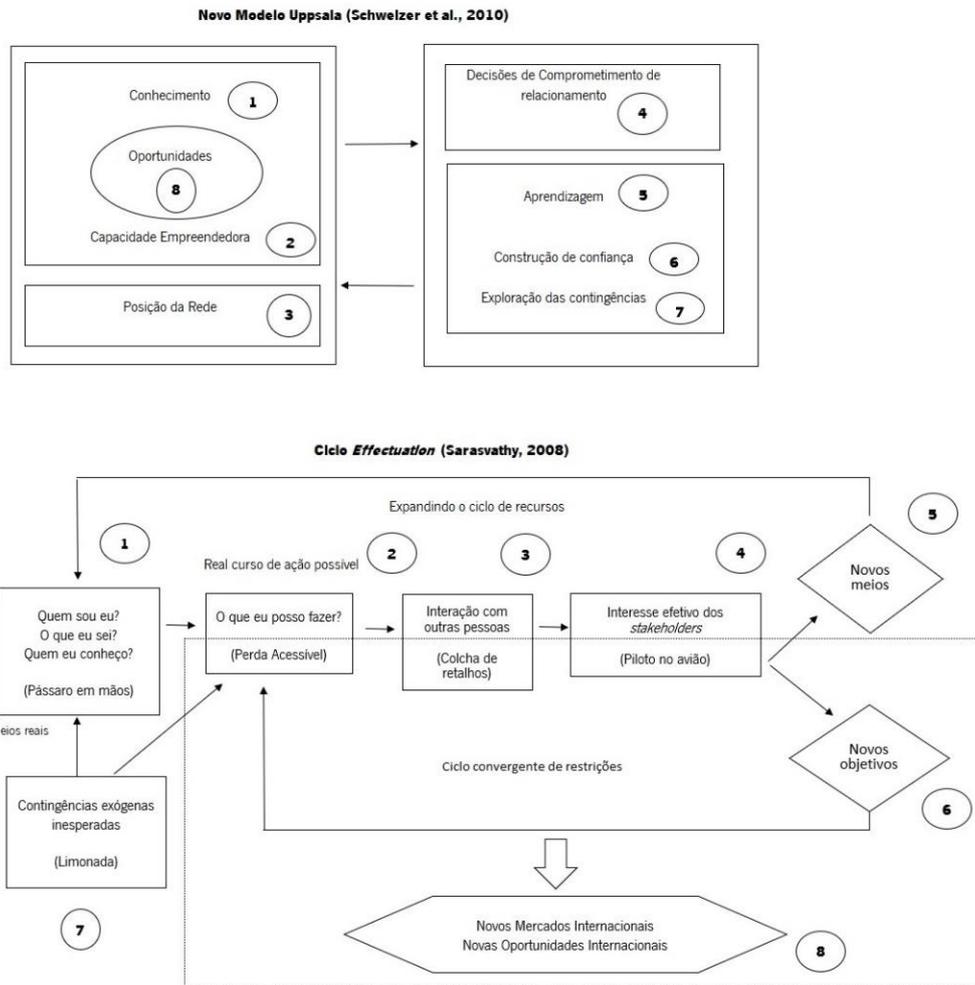
Segundo Sarasvathy et al. (2014), na comparação gráfica das figuras podemos observar que quase todos os elementos do ciclo *Effectuation* foram incorporados no modelo, exceto por duas grandes diferenças:

- 1) O processo efetual envolve vários ciclos de interação entre os stakeholders.
- 2) O processo efetual não considera as oportunidades como dadas ou exógenas.

Portanto, ao representá-las graficamente, para facilitar a percepção, as oportunidades na figura do novo Modelo Uppsala (Schweizer et al. 2010) foram marcadas com um oval, e também, na figura do ciclo *Effectuation* (Sarasvathy 2008) o componente referente ao resultado do processo efetual foi isolado com um retângulo pontilhado. Logo, verifica-se que consideradas em conjunto, as duas peças discrepantes enfatizam o impacto que os stakeholders tem no processo efetual no tocante a formulação de novos objetivos. Assim sendo, estes novos objetivos restringem e permitem futuros cursos de ação para o novo empreendimento e seu processo de internacionalização (Sarasvathy et al., 2014).

Figura 3

Comparativo do novo Modelo Uppsala com o ciclo Effectuation



Fonte: Sarasvathy et al. (2014), p. 81

4. PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO CONTEXTO INTERNACIONAL

4.1 A internacionalização das Pequenas e Médias Empresas

A globalização, a dissolução das fronteiras comerciais e a criação de redes globais de negócios são fatores que tem contribuído tanto na criação de novas oportunidades, bem como novas ameaças para as grandes e as pequenas e médias empresas (PME) (Franco & Ferreira, 2021).

Na visão de Franco e Ferreira (2021), algumas características diferenciam as PMEs das grandes empresas, nomeadamente: a falta de recursos, de conhecimento, de capital e dependência de um número restrito de clientes, que resulta na demanda por trabalhadores multifacetados. A ação de outros agentes também as torna mais sensíveis a pressões externas, tais como, clientes, concorrentes e mudanças bruscas no ambiente externo. Não obstante, estas empresas têm-se mostrado mais flexíveis e próximas dos clientes em razão da sua tomada de decisão rápida e centralizada, graças a suas linhas de comunicação serem mais curtas.

De acordo com Silva et al. (2018), as pequenas e médias empresas têm vindo a assumir um papel de grande destaque na internacionalização das economias. Apesar de enfrentarem algumas limitações na operação nos mercados internacionais, relativamente ao nível da produção, do marketing, recursos financeiros e de gestão, as PMEs têm atuado de forma ágil e flexível, mostrando-se competitivas no comércio internacional. Não obstante, é importante ter presente que ao ingressarem nestes mercados encaram uma série de desafios. O modo como lidam com estes define a sua capacidade de perseverar, para melhor usufruir das oportunidades que os mercados oferecem.

No entender dos autores referidos, o fortalecimento das PMEs nos mercados internacionais decorre dos seguintes fatores:

1. Maior capacidade de resposta à transformação das preferências de consumo, que mais e mais privilegiam produtos especializados e não estandardizados. Demonstrando assim, uma maior capacidade de adaptação dos seus produtos às necessidades emergentes dos mercados;
2. A mudança nas técnicas de produção, as novas tecnologias alteraram os processos de fabrico, possibilitando às PMEs ser mais competitivas com base no custo e na qualidade;
3. Modificação das condições competitivas, a redução do ciclo de vida dos produtos e o grau de exigência dos consumidores, exigem das empresas uma maior flexibilidade;
4. Desenvolvimento das tecnologias de informação, as novas tecnologias de informação possibilitam as PMEs ser mais eficientes nos mercados globais, através do aprimoramento de determinadas atividades da cadeia de valor;

5. A redução das barreiras ao comércio internacional a nível global, tem permitido o acesso das PMEs a diversas oportunidades.

No tocante a pesquisa acadêmica, constata-se que antes de 1980, os estudos sobre internacionalização das PMEs ainda eram escassos. Porém, este tem-se mostrado um campo de estudo em contínuo crescimento, evoluindo rapidamente nas últimas três décadas, graças as PMEs que têm-se mostrado cada vez mais ativas no mercado global. Desse modo, nos últimos anos, houve um aumento exponencial da literatura nesse segmento. Entretanto, embora seja um tema que vem ganhando destaque, pode considerar-se como sendo um fato relativamente recente. Uma vez que, tradicionalmente, a pesquisa acadêmica tem-se concentrado extensivamente nas grandes empresas de manufatura, especialmente nas empresas multinacionais (Munim et al., 2020; Ribau et al., 2018).

Desse modo evidencia-se que, dada a importância que as PMEs vêm ganhando no mercado atual, recentemente, várias análises sobre a internacionalização deste tipo de empresa foram realizadas. Nesse contexto, alguns investigadores têm voltado as suas pesquisas para a análise de etapas específicas do processo de internacionalização, enquanto outros, têm-se dedicado a desenvolver estudos com base na perspectiva do empreendedorismo internacional em geral, incluindo as PMEs como um subdomínio (Steinhäuser et al., 2021).

Do ponto de vista de Ribau et al. (2018), no âmbito acadêmico, a internacionalização tem sido examinada desde diferentes ângulos. Nesse sentido, verificam-se várias perspectivas que procuram explicar os fatores que influenciam a internacionalização. Ainda, para melhor compreender e conceituar como e porquê as PMEs se internacionalizam, os pesquisadores têm-se concentrado amplamente na abordagem tradicional centrada no processo de internacionalização, na abordagem baseada em redes, no comportamento empreendedor, assim como nas perspectivas estratégicas e do desempenho.

Nesse âmbito, a escola Uppsala tem estudado amplamente o conceito de internacionalização como um processo. Logo, no que se refere as PMEs, assume uma abordagem com base no empreendedorismo. Contudo, apesar da considerável quantidade de pesquisas já existente, ainda há caminhos a serem explorados. Visto que, as PMEs podem ser consideradas como uma das principais forças motrizes no desenvolvimento econômico, torna-se relevante o aprofundamento da pesquisa sobre a sua internacionalização, a fim de explorar e desenvolver os tópicos mais recentes ou ainda pouco estudados (Ribau et al., 2018).

Nesse sentido, Steinhäuser et al. (2021), através da revisão sistemática de 20 anos de pesquisa, verificaram que embora os trabalhos existentes estejam relacionados ao processo de internacionalização das PMEs, uma revisão geral do processo, que considere conjuntamente todas as suas etapas, foi pouco

explorada. Igualmente, observaram a falta de investigações com um foco mais amplo, com destaque para as diferentes categorias de PMEs, incluindo as “*Born Globals*”, empreendimentos internacionais e as “*slow internationalized*”. Portanto, no seu ponto de vista, nas pesquisas futuras, se faz necessário adotar uma visão holística e mais ampla, que se concentre nesta temática de forma extensiva.

Segundo Steinhäuser et al. (2021), relativamente a pesquisa sobre os antecedentes da internacionalização das PMEs, incluindo a decisão de se internacionalizar, algumas pesquisas foram realizadas. Verificou-se a seguinte linha de investigação:

- a) Desenvolver análise comparativa cruzada, com gerentes de PMEs localizadas em países desenvolvidos e emergentes, tal como, em diferentes segmentos industriais, a fim de compreender como os tomadores de decisão influenciam na sua expansão, para tal, foram considerados diferentes fatores, nomeadamente: características pessoais, experiência gerencial, formação académica e capital social;
- b) Análise de PMEs localizadas em diferentes países, *clusters* ou segmentos da indústria, a fim de compreender como o histórico cultural do tomador de decisões pode ter influência na sua expansão, bem como, na seleção de parceiros internacionais. Ainda, analisar a eficiência na escolha dos parceiros.

Desta forma, em geral, as lacunas identificadas na literatura representam oportunidades promissoras para pesquisas futuras, que podem contribuir substancialmente para o desenvolvimento deste campo de investigação. Nesse sentido, se faz necessário desenvolver estudos que adotem múltiplas linhas de pesquisa, com o objetivo de criar uma base teórica sólida para as diferentes perspectivas (Ribau et al., 2018).

4.1.1 Estratégias e Modos de internacionalização

A seleção do modo de entrada no mercado internacional e a escolha do país de destino encontram-se entre as decisões mais importantes que as empresas devem tomar no processo de internacionalização. Contudo, no âmbito da pesquisa académica, o conhecimento sobre o processo de tomada de decisão para a internacionalização das pequenas e médias empresas (PME) ainda é restrito (Laufs & Schwens, 2014).

Para Steinhäuser et al. (2021), no tocante ao processo de internacionalização, as PMEs diferenciam-se das grandes empresas, dado que, geralmente apresentam dinamismo empresarial, flexibilidade e maior motivação, enquanto estas últimas, demonstram ser mais fortes em economias de escala e de gama, devido a seus recursos financeiros e tecnológicos. Portanto, ao iniciar o processo de

internacionalização, as grandes empresas podem lidar mais efetivamente com as barreiras comerciais, já que, possuem recursos e capacidades mais desenvolvidas do que as PMEs.

No que se refere as barreiras à internacionalização das PMEs, Morais e Ferreira (2020) apontam duas categorias:

- **Barreiras internas:** Falta de preços competitivos, recursos financeiros, experiência internacional de gestão; os custos iniciais decorrentes do processo de internacionalização; deficiências de conhecimento sobre o mercado internacional e seus principais players.
- **Barreiras externas:** Falta de infraestruturas de apoio físico à internacionalização; falta de apoio, incentivo e proteção de organizações e instituições públicas nacionais; diferenças culturais, barreiras alfandegárias, elevados níveis de burocracia e competitividade nos mercados externos.

Quanto as principais motivações para a internacionalização destas empresas, destacam-se: as oportunidades do mercado, o aumento das vendas e a expansão da presença no exterior; aumento dos lucros, superando a redução na escala do mercado interno e, reforçando a competitividade e as oportunidades de negócio no mercado anfitrião (Morais & Ferreira, 2020).

Constata-se como fatores-chave impulsionadores da sua internacionalização: o papel desempenhado pelo gerente, o nível de inovação do produto e as vantagens competitivas detidas pelas PME (*know-how* tecnológico, flexibilidade organizacional e o relacionamento próximo com os clientes) (Morais & Ferreira, 2020).

Para Morais e Ferreira (2020), o processo de internacionalização das PMEs ocorre mediante a tomada de decisões estratégicas planejadas, assim como, por obra de comportamentos oportunos e acidentais. De facto, evidências substanciais demonstram que, no tocante às oportunidades existentes no mercado, o empreendedorismo gera um efeito positivo na internacionalização, diante disso, a base estratégica não é mais planejada e projetada a partir de um objetivo bem definido, ao invés disso, torna-se uma resposta às oportunidades que surgem de forma contingente.

No que diz respeito aos modos de entrada implementados pelas PMEs, os estudos apontam que a maioria das empresas optam por iniciar a sua internacionalização através da exportação, dado que este modo envolve um menor nível de compromisso com o mercado externo. A preferência por estratégias de entrada que incidem em baixo custo e baixo risco leva as PMEs a repetir as estratégias adotadas por seus pares, visto que, são presumivelmente bem-sucedidas (Morais & Ferreira, 2020).

Relativamente a seleção de determinado mercado externo, diversos fatores influenciam esta decisão, tais como, a proximidade geográfica, o conhecimento e/ou experiência do mercado por parte

do diretor executivo, pela sua dimensão e grau de atratividade, mas principalmente pela existência de relações sociais e empresariais com parceiros nestes países (Morais & Ferreira, 2020).

4.2 A tomada de decisão no processo de internacionalização

A tomada de decisão é uma das etapas mais importantes na gestão de uma empresa, tornando-se cada vez mais crítica para o seu sucesso. Portanto, a sua análise no contexto da internacionalização das pequenas e médias empresas (PME), se faz cada vez mais relevante, já que, acredita-se que a entrada no mercado internacional não está relacionada somente ao perfil empreendedor do seu fundador, mas também, a todas as decisões envolvidas nesta fase, que incluem a escolha de como e quando se internacionalizar (Younis & Elbanna, 2022).

Nesse sentido, a abordagem na tomada de decisão das PMEs difere das grandes empresas devido a estas possuírem características distintas. Assim como também, os resultados obtidos, nos levam a acreditar que o processo de tomada de decisão para a internacionalização destas empresas, diferencia-se do processo planejado, focado em objetivos predeterminados e racional, comumente associado as grandes empresas (Ahi et al., 2017; Child & Hsieh, 2014).

Relativamente a tomada de decisão para a internacionalização, constata-se que as PMEs têm características muito específicas que podem influenciar esta decisão. Algumas dessas dizem respeito a suas limitações estruturais, administrativas e de propriedade, como também, aquelas relacionadas a recursos financeiros e humanos. Além disso, outras características comportamentais (pontos fortes) (Steinhäuser et al., 2021).

Os principais fatores que podem influenciar o processo de tomada de decisão das PMEs são: as características de liderança dos gerentes, a escassez de informação e sua interpretação do ambiente; o conhecimento prévio do empreendedor, a experiência em redes sociais e de negócios; o tipo de produto ou mercado; o modelo de negócio, que habitualmente está vinculado a parceiros, o que implica um processo de tomada de decisão compartilhada; e a definição de metas (Ahi et al., 2017; Child & Hsieh, 2014).

Os gestores nas PMEs encontram-se inseridos em um ambiente realmente desafiador, uma vez que, são confrontados diariamente com altos níveis de imprevisibilidade e ambiguidade, combinados com uma considerável pressão de tempo. Portanto, evidencia-se que nesse contexto, os resultados obtidos de estudos anteriores sobre a tomada de decisões na internacionalização (a partir da década de 1980) são dificilmente aplicáveis (Nummela et al., 2014).

Por conseguinte, surge uma problemática, pois o conhecimento obtido nos estudos sobre grandes empresas não pode ser simplesmente transferido para o contexto das PMEs.

Consequentemente, a crescente tendência de internacionalização entre as PMEs, fez com que os investigadores reiterassem o apelo por mais estudos nesse segmento (Laufs & Schwens, 2014).

Nas últimas décadas, verificou-se um incremento na pesquisa sobre a internacionalização das PMEs, dado que, à medida que se evidencia um crescimento na presença destas empresas em mercados estrangeiros, igualmente, a necessidade de uma análise concreta desse processo se faz indispensável. Consequentemente, os pesquisadores têm-se concentrado em desenvolver uma compreensão mais clara da abordagem das PMEs no processo de internacionalização (Munim et al., 2020).

Assim, a pesquisa inicial sobre a internacionalização das PMEs foi adaptada a partir dos modelos tradicionais presentes na literatura, desenvolvidos no contexto das empresas multinacionais. Porém, como apontado por diversos autores, as diferenças entre este tipo de empresas, dificultaram o claro entendimento do processo de internacionalização através destes modelos. Diante disso, a análise nesse campo tem-se beneficiado muito da pesquisa sobre empreendedorismo. Visto que, esta abordagem fornece aos pesquisadores ferramentas mais adequadas aos processos das PMEs, logo, facilitando o melhor entendimento do seu processo de internacionalização (Munim et al., 2020).

Para Munim, et al. (2020) a análise da literatura sobre empreendedorismo revela que podem ser identificadas várias semelhanças entre empreendedores e PMEs, tais como, estilos de gestão, restrições de recursos e níveis de incerteza. Assim, a literatura sobre empreendedorismo tem um valor significativo na pesquisa aplicada as PMEs, uma vez que, os pontos em comum, permitem aos pesquisadores aplicar teorias do empreendedorismo as PMEs no contexto da internacionalização.

De acordo com Nummela et al. (2014), no tocante a investigação no campo do Empreendedorismo Internacional, de modo geral, a análise tem-se concentrado nas estratégias de entrada e nos padrões de internacionalização, ou seja, nos resultados da tomada de decisões. Assim, podemos constatar que um número menor de pesquisas têm sido dedicadas ao processo decisório ou à tomada de decisões gerenciais.

Observa-se que, grande parte dos trabalhos sobre PMEs concentram-se na importância das relações em rede para o sucesso no processo de internacionalização. Nesse sentido, alguns autores argumentam que as empresas escolhem os seus parceiros internacionais de forma estratégica, de acordo com seu portfólio, e também, o conhecimento sobre consumidores locais, concorrentes e redes. Contrariamente, outras linhas de pesquisa fornecem evidências de que o processo de internacionalização muitas vezes carece de orientação estratégica, já que, a tomada de decisão é feita sob condições de incerteza e ambiguidade de objetivos, logo, o componente das relações torna este processo difícil de se prever (Galkina & Chetty, 2015).

No tocante as lógicas aplicadas no processo de internacionalização das PMEs, verificou-se que a maioria dos autores constataram que as fases iniciais da internacionalização são caracterizadas por uma tomada de decisão efetual ao invés de um planejamento sistemático com objetivos pré-determinados. Entretanto, em termos de como a tomada de decisões se desenvolve, após as fases iniciais, identificou-se que os estudos possuem conclusões parcialmente contraditórias. Sendo assim, as evidências empíricas ainda são bastante inconclusivas (Nummela et al., 2014).

Nesse sentido, de acordo com Nummela et al. (2014), alguns autores argumentam que as diferenças nos resultados obtidos podem ser explicadas pelo contexto das pesquisas, já que, a lógica empregada no processo de tomada de decisão para a internacionalização pode estar relacionada às características do mercado, bem como, as condições ambientais.

Ainda, no debate sobre as lógicas aplicadas no processo decisório, alguns autores têm defendido que a tomada de decisões nas PMEs se caracteriza por períodos alternados entre a lógica causal e efetual, ou seja, os estilos de tomada de decisão racionais e intuitivos podem coexistir, logo, as duas perspectivas não são necessariamente mutuamente exclusivas prevalecendo um processo misto de tomada de decisão (Morais & Ferreira, 2020; Nummela et al., 2014).

Assim sendo, do ponto de vista de Moraes e Ferreira (2020), as evidências mostram que não existe um padrão único que possa explicar completamente a tomada de decisão no processo de internacionalização, o que demanda a implementação de uma visão holística do processo, ou seja, considerando diferentes aspectos dos vários padrões existentes.

4.2.1 Modelos de tomada de decisão

Embora na literatura os assuntos relacionados a internacionalização das pequenas e médias empresas (PME) têm sido mais explorados, constata-se que o estado atual do conhecimento a respeito da tomada de decisão deste tipo de empresas ainda é embrionário. Neste campo os estudos existentes têm-se focado no exame do conteúdo da decisão de internacionalização, ao invés de analisar o seu desenvolvimento, concentrando-se em sua maioria, nos antecedentes e nos resultados das decisões (Younis & Elbanna, 2022).

No que se refere aos modelos de tomada de decisão, diferentes modos foram apresentados na literatura, sendo o exame da racionalidade, o ponto de referência entre eles, ou seja, a análise da medida em que os tomadores de decisão coletam e estudam informações relevantes para alcançar decisões adequadas a escolha da entrada no mercado internacional (Ahi et al., 2017; Younis & Elbanna, 2022).

Segundo Younis e Elbanna (2022), durante décadas, a pesquisa no contexto da internacionalização, assumiu um comportamento racional e orientado por metas entre os tomadores de

decisões, porém, as perspectivas incrementais predominantes, foram desafiadas pela evidência da rápida internacionalização das PMEs, levando os investigadores ao debate sobre a abordagem do processo decisório racional.

Nesse sentido, alguns autores questionaram a sua formalidade, já que, não consideravam que o modelo fosse o mais adequado a tomada de decisão sob incerteza. Portanto, a reatividade, surge como uma perspectiva alternativa. Esta abordagem, considera que os tomadores de decisão reagem a fatores internos e externos, ou seja, procuram dar resposta às incidências e eventos não planejados (Ahi et al., 2017; Child & Hsieh, 2014; Younis & Elbanna, 2022).

No tocante ao trabalho desenvolvido no contexto das PMEs, de acordo com Younis e Elbanna (2022), alguns autores apontam para a existência de resultados inconclusivos, pois, algumas pesquisas sobre os modos de decisão na internacionalização apresentam evidências conflitantes. Assim sendo, alguns estudiosos apoiam a tese da coexistência da racionalidade e a intuição em todos os estágios do processo de internacionalização, ao invés de identificar uma dicotomia no processo decisório.

Em consequência das deficiências apontadas nos modelos existentes na literatura, relativamente a compreensão do processo de tomada de decisão para a internacionalização das PMEs, surge a necessidade de propor enquadramentos alternativos. Para Ahi et al. (2017), abordagens mais refinadas foram apresentadas como resultado da tentativa de organizar os modos de tomada de decisão na internacionalização das PMEs.

Deste modo, no contexto da internacionalização das PMEs, Child e Hsieh (2014) apresentam um enquadramento que sintetiza diferentes configurações na tomada de decisão. Nesta perspectiva, os autores entendem o modo de tomada de decisão, como sendo o método e lógica utilizados pelos tomadores de decisão nos estágios do processo de internacionalização, por exemplo, ao analisar um novo mercado ou ao expandir o escopo dos seus negócios além-fronteiras (Younis & Elbanna, 2022).

Logo, surge uma configuração que identifica os diferentes modelos que os líderes das PMEs podem seguir ao se internacionalizar. Para tal, Child e Hsieh (2014) propõem quatro modos que diferem em termos da abordagem ao planejamento, a elaboração de normativas a avaliação de alternativas. Tal como, variam de um baixo a um alto nível de racionalidade. Portanto, oferecem especificidade ao propor uma conceptualização clara, que também, serve como um guia analítico para a análise empírica (Ahi et al., 2017; Younis & Elbanna, 2022).

Os modos de tomada de decisão para a internacionalização das PMEs apresentados são descritos a seguir:

1. **Reatividade:** Os tomadores de decisão carecem de estratégias consistentes e são impulsionados por demandas situacionais. Portanto, a tomada de decisão reativa acontece quando os líderes simplesmente reagem a fatores internos e externos, tal como, acontecimentos não planejados. A decisão tende a ter um enfoque no planejamento de curto prazo; ser feita perante a incerteza, sem as informações necessárias; em resposta a uma oportunidade decorrente de um evento fortuito. As empresas no modelo reativo, tem uma tendência mais conservadora e uma estratégia inconsistente. Este modelo muitas vezes é seguido pelas PMEs quando decidem dar o primeiro passo para a internacionalização ou também quando optam por seguir um cliente doméstico que se internacionalizou (Ahi et al., 2017; Child & Hsieh, 2014; Younis & Elbanna, 2022).
2. **Incrementalismo:** Implica um processo mais racional do que a reatividade. Os tomadores de decisão comparam os possíveis cursos de ação, porém, a sua análise ainda é limitada e o processo é desorganizado. Na tomada de decisão incremental, os líderes comparam alternativas e definem objetivos e metas, mesmo que estes sejam vagos, e não abrangentes ou sistemáticos. Este modelo apresenta *path dependency* e também um comportamento conservador, somente algumas mudanças são feitas na internacionalização. A empresa segue um processo discreto, com aquisições graduais e fundamentado em informações sobre as operações nos mercados estrangeiros. Neste modelo as PMEs limitam as alternativas de escolha para a internacionalização, devido a percepção de um risco elevado e a limitação para interpretar as informações disponíveis. Como resultado, optam por escolhas similares ou relacionadas aquelas com as que já estão familiarizadas (Ahi et al., 2017; Child & Hsieh, 2014; Younis & Elbanna, 2022).
3. **Racionalidade limitada:** Os tomadores de decisão são orientados por metas e avaliações planejadas. Porém, alguns investigadores discutem que os líderes podem ser racionais, mas a tomada de decisão no dia a dia fica restrita devido à complexidade do ambiente e a capacidade limitada dos humanos de analisar e processar informações. Esta abordagem pressupõe que as estratégias das organizações sobre internacionalização, estão relacionadas à composição, orientação cognitiva e percepções da equipe da alta direção. Além disto, implica considerar a aversão dos gestores ao risco, conseqüentemente, favorecendo um comportamento mais conservador na internacionalização, com o objetivo de reduzir a incerteza e as potenciais perdas. Os gestores tendem a limitar a busca por alternativas, se engajam num processo de avaliação sequencial que de certa forma satisfaça os seus níveis de aspiração. Estes costumam

desenvolver critérios e regras para guiar a seleção e a avaliação de alternativas, com o objetivo de alcançar um processo de decisão satisfatório. As PMEs tendem a optar mais por este modelo em comparação com as grandes empresas (Ahi et al., 2017; Child & Hsieh, 2014; Younis & Elbanna, 2022).

4. **Raciocínio de opções reais (ROR):** Os tomadores de decisão são mais racionais, bem como, orientados por metas. Fazem uso de cálculos, visando reduzir alternativas, o que implica na busca de uma estratégia planejada. Considerada pelos investigadores como a forma mais elevada de modelo na tomada de decisão, definida como a capacidade que os líderes possuem de identificar, manter e explorar opções reais em seus ambientes de negócios. Nomeadamente, um investimento específico (internacional) em um ativo com rendimentos incertos, tal como, *joint ventures* ou investimentos em unidades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em outras localidades, para posteriormente investir, dispendo de um nível de incerteza menor. Este é um modelo de decisão para a internacionalização que envolve cálculos, que tem por objetivo reduzir o risco associado as limitações relativas a informação e a incerteza de forma racional, possibilitando assim a comparação de alternativas de forma eficiente. As empresas que optam por este modelo, são capazes de adiar a tomada de decisão, caso seja necessário, até que informações adicionais estejam disponíveis para uma melhor avaliação. As PMEs que seguem este modelo fazem pequenos investimentos com o objetivo de ganhar flexibilidade estratégica, aprendendo a prospectar mercados. Como resultado, ampliam o seu leque de mercados potenciais e as oportunidades (Ahi et al., 2017; Child & Hsieh, 2014; Younis & Elbanna, 2022). Assim, para facilitar o entendimento, Child e Hsieh (2014) elaboram um esquema comparativo que sintetiza as principais características de cada um dos modelos propostos (ver tabela 2).

Tabela 2

Modos de tomada de decisão

COMPARATIVO DAS CARACTERÍSTICAS DOS QUATRO MODOS DE TOMADA DE DECISÃO				
Modos de tomada de decisão	Características			
	Planejado?	Orientado por metas?	Regras na decisão?	Comparação de alternativas?
Reatividade	X	X	X	X
Incrementalismo	Limitado	X	Limitado	Limitado
Racionalidade limitada	✓	✓	✓	Parcial
Raciocínio de opções reais (ROR)	✓	✓	✓	✓

Fonte: Child e Hsieh (2014), p. 600

Desse modo, cabe ressaltar que os quatro modelos de tomada de decisão não são categorias, no sentido literal da palavra, uma vez que, diferem em algumas dimensões, mas coincidem em outras. Por exemplo, a racionalidade limitada e a tomada de decisão do tipo ROR, contam com planejamento

racional e regras definidas na tomada de decisão. Não obstante, os modelos, podem servir como ferramentas analíticas em análises empíricas das PME e em processos de tomada de decisão relativas a seleção dos modos de entrada (Ahi et al., 2017; Child & Hsieh, 2014).

Segundo Ahi et al. (2017), da revisão da literatura surgem três dimensões consideradas relevantes para a análise da tomada de decisão das PMEs. Dessa forma, analisam cada uma delas a fim de elaborar um quadro comparativo que possibilita identificar as características dos modos de tomada de decisão com relação as dimensões (ver tabela 3).

Tabela 3

Características dos modos de tomada de decisão

Dimensões	MODOS DE TOMADA DE DECISÃO			
	Reatividade	Incrementalismo	Racionalidade limitada	Raciocínio de opções reais (ROR)
Abordagem ao planejamento	Não planejado	Planejamento limitado	Algum planejamento	Planejamento sistemático
Análise de alternativas	Análise limitada	Pouca análise	Alguma análise	Análise rigorosa
Critério na tomada de decisão	Número limitado de critérios	Número reduzido de critérios	Alguns critérios	Muitos critérios
Path Dependency	Alto	Médio	Baixo	Limitado
Número de alternativas consideradas	Poucos (ou nenhum)	Alguns	Alguns	Muitos
Número de modos de entrada inicial considerados	Poucos (ou nenhum)	Alguns	Alguns	Muitos
Número de modos considerados (pós-entrada)	Poucos (ou nenhum)	Alguns	Alguns	Muitos
Tempo	Curto prazo	Curto a médio prazo	Médio prazo	Longo prazo
Tempo da meta	Curto prazo	Médio prazo	Longo prazo	Longo prazo
Abordagem a longo prazo	Curto prazo	Médio prazo	Médio prazo	Longo prazo
Duração do processo decisório	Curto prazo	Médio prazo	Médio prazo	Longo prazo

Fonte: Ahi et al. (2017), p. 4

Assim, com base no entendimento de Ahi et al. (2017) as três dimensões são descritas a seguir:

1. **Abrangência do planejamento ou tendência ao planejamento:** Estabelece uma relação entre a racionalidade dos gerentes em seu planejamento e a decisão do modo de entrada, igualmente na decisão para a alteração do modo escolhido. Por exemplo, *equity vs. non-equity*, baixo comprometimento vs. alto comprometimento.

Esta dimensão procura mensurar quatro características do processo de tomada de decisão: nível de planejamento, direcionamento ao objetivo, existência de regras e alternativas e o nível de comparação na tomada de decisão.

A escolha do modo de entrada é uma decisão estratégica que deve ser fundamentada em uma variedade de informações relevantes e deve ser analisada de forma racional, demandando aos responsáveis pela tomada de decisão, a análise de diferentes alternativas, nomeadamente: exportação, *joint venture*, aquisição, investimento e *greenfield*. Para finalmente, basear a sua decisão na seleção destes critérios.

2. ***Path dependencies e aprendizagem:*** A segunda dimensão refere-se a um padrão de comportamento presente no âmbito da tomada de decisão na internacionalização, no tocante ao modo de entrada e ao país de destino. A literatura tem-se concentrado em relatos que enfatizam as *path dependencies*, tendo em consideração que o ponto chave na *path dependency*, reside na empresa deixar que a evolução aconteça, ao invés de tentar impedi-la.

Tal comportamento se desenvolve a partir das experiências e os aprendizados acumulados pela empresa, e também pelo grau de envolvimento alcançado. A escolha do modo de entrada pode, portanto, fundamentar-se, por exemplo, na inércia, numa trajetória de internacionalização dominante ou em conhecimento e histórias anteriores. Sendo assim, podem optar por escolher os modos de entrada no mercado usados anteriormente, sem fazer uso de um processo de tomada de decisão. Os pressupostos implícitos ao modelo são a incerteza e a racionalidade limitada.

Podendo a incerteza ser reduzida por meio do aumento do conhecimento do mercado e também através do “aprender fazendo”. Portanto, as alterações do modo pós-entrada feitas pelas empresas que possuem um processo de tomada de decisão mais racionais sujeitam-se em primeiro lugar, ao aprendizado obtido pela experiência, incluindo as atividades já realizadas no mercado externo, e em segundo lugar, aos compromissos assumidos afim de fortalecer sua posição no mercado externo.

3. ***Cronograma de planejamento e duração do ciclo de planejamento estratégico:*** A terceira dimensão pondera que, o processo de tomada de decisão deve considerar o crescimento futuro do mercado, visto que, devido a sua relevância pode desempenhar um papel significativo no processo, todavia o impacto do tempo neste processo ainda não está claro. Alguns investigadores argumentam que uma ação a curto ou longo prazo pode ser considerada como um indicativo do compromisso de uma empresa com um mercado específico. Em relação ao prazo para tomada de decisão, sendo este curto, por exemplo, a empresa pode optar por uma modalidade de entrada com menor comprometimento e por coletar menos informações, adotando um modelo de tomada de decisão menos racional. Com um período de tempo mais longo, a empresa pode adotar um modelo de tomada de decisão que aumente o seu comprometimento à medida que o seu conhecimento de mercado aumenta, ou mesmo seguir um modelo de escolha de investimentos atuais mínimos, com vistas a uma opção de investimento maior quando a incerteza for menor.

Do ponto de vista de Younis e Elbanna (2022), a configuração proposta por Child e Hsieh (2014) para os modelos de tomada de decisão na internacionalização das PMEs, possibilita a identificação dos modos de decisão ao longo de um eixo binário (planejado vs. não planejado). Porém, a principal contribuição do enquadramento está relacionada ao fato deste apresentar uma análise mais refinada, que vai além da distinção binária, para tanto, oferece uma conceptualização mais detalhada do processo decisório adotado pelas PMEs no contexto da internacionalização.

4.2.2 Contexto e Heurística

As evidências encontradas demonstram que processo de internacionalização das PMEs é influenciado pelo contexto, tanto do mercado estrangeiro e da economia local, quanto pelas características da própria empresa. Nessa perspectiva, contexto, refere-se a todos os aspectos ligados a uma situação ou circunstância dentro da qual algo existe, ou seja, o ambiente no qual está inserido (Child et al., 2022).

De acordo com Child et al. (2022), alguns autores argumentam que as PMEs mostram uma grande sensibilidade ao contexto, visto que, embora possam beneficiar-se das conexões pessoais de seus líderes e da sua experiência, na internacionalização, estas são dependentes do contexto. Dado que, durante o processo de internacionalização, geralmente, precisaram de apoio externo, particularmente de instituições locais. Já que, em sua maioria, as PMEs dependem das suas redes para compensar a falta de recursos financeiros, bem como, a falta de informações detalhadas sobre o mercado externo.

No tocante a pesquisa acadêmica, os apelos para dar uma maior ênfase ao contexto, vem crescendo, tanto na literatura sobre Negócios Internacionais quanto no Empreendedorismo Internacional. Entretanto, nas pesquisas existentes, alguns autores salientam a dificuldade de capturar o contexto, ou seja, de definir e operacionalizar o contexto. Isto, em razão dos investigadores terem que lidar com múltiplos ambientes e uma grande variedade de elementos contextuais, onde os atores, por definição, cruzam as fronteiras nacionais e estabelecem uma variedade de contextos mistos (Child et al., 2022).

Nesse sentido, na visão de Child et al. (2022) a teorização do contexto na internacionalização das PMEs também tem-se mostrado uma tarefa desafiadora. Devido à complexidade inerente a este assunto, decorrente da diversidade encontrada entre as PMEs dos diferentes países. Uma vez que, este tipo de empresas variam em tamanho, distribuição setorial, entre outras características. Logo, tornando difícil a comparação entre suas estratégias e operações, conseqüentemente, limitando a capacidade dos investigadores de decifrar o impacto do contexto no âmbito internacional.

No que se refere a heurística, as pesquisas existentes argumentam que os benefícios de experiências anteriores em atividades relacionadas à internacionalização, podem ser aproveitados

através do desenvolvimento desta capacidade. Nessa perspectiva, a heurística pode ser entendida como regras ou atalhos cognitivos, que são criados através do aprendizado e da experimentação, logo, desempenhando um papel central na forma em que os gestores resolvem questões exigentes em contextos específicos (Niittymies, 2020).

Ainda, de acordo com Niittymies (2020), alguns autores argumentam que a heurística torna-se essencial em ambientes desafiadores, devido aos altos níveis de complexidade e incerteza. Porém, apesar da sua importância, a compreensão do papel da heurística na avaliação de mercados estrangeiros e na tomada de decisões relacionadas à internacionalização, continua sendo limitada, especialmente em termos do impacto da experiência em contextos específicos.

Da mesma forma, alguns autores apontam que o uso da heurística na tomada de decisões mostra-se eficiente em cenários onde a complexidade e a incerteza excedem os limites cognitivos do tomador de decisões, assim, pode ser considerada uma opção válida para decisões no processo de internacionalização (Niittymies, 2020).

Nesse âmbito, segundo Niittymies (2020), a heurística pode ser útil quando são identificadas certas condições, tais como, escassez de informação, limitações na capacidade de processamento e de tempo. Além disso, alguns autores argumentam que a heurística permite uma tomada de decisão eficaz em ambientes desconhecidos, fornecendo direção e coerência. No entanto, cabe ressaltar que esta capacidade depende da experiência prévia do tomador de decisão num contexto específico.

5. O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

5.1 A tomada de decisão estratégica

O processo de tomada de decisão estratégica é considerado uma atividade gerencial central em todos os tipos de organizações empresariais, sejam grandes ou pequenas, com fins ou sem fins lucrativos, privadas ou públicas. Visto que, no contexto organizacional, os gestores enfrentam a necessidade de lidar com situações difíceis e complexas que exigem a tomada de decisões estratégicas, tais como, entrar em novos mercados (locais ou internacionais), desenvolver novos produtos, adquirir ou reestruturar negócios, entre outros. Portanto, a capacidade decisória dos gestores é uma contribuição essencial para atingir o sucesso organizacional (Elbanna & Child, 2007).

A racionalidade nos processos de decisão ocupa um lugar central, tanto na literatura sobre tomada de decisões estratégicas, mediante pesquisas que levaram ao desenvolvimento de modelos de decisão normativos e racionais, como através de investigações empíricas sobre os limites dessa racionalidade em tomadores de decisões reais (Elbanna, 2006; Elbanna & Child, 2007; S. D. Sarasvathy, 2001). O grau de racionalidade na tomada de decisões estratégicas foi reconhecido como uma das suas principais dimensões, e tem sido objeto de considerável investigação teórica e empírica, podendo ser definido como a proporção na qual o tomador de decisão coleta e analisa informações relevantes no processo decisório. Portanto, a teoria organizacional investiga o processo de tomada de decisão estratégica num contexto organizacional, para explorar como e porquê as decisões são realmente tomadas (Elbanna & Child, 2007).

Relativamente ao conceito de racionalidade na tomada de decisão, pode ser entendida como a razão para se fazer algo, um comportamento que se julga razoável, quer dizer, dentro de um quadro de referência, este comportamento é compreensível. Dito de outra forma, o conceito de racionalidade caracteriza o comportamento lógico na busca de objetivos (Elbanna, 2006; Elbanna & Child, 2007).

Esta concepção ampla está vinculada aos modelos de racionalidade no âmbito das ciências sociais. Porém, dada a sua evolução histórica, alguns estudiosos desenvolveram conceitos de racionalidade que se diferenciaram das concepções mais globais, apresentando várias definições operacionais da mesma, em conformidade com objetivos e métodos empíricos vinculados aos seus campos de investigação (Elbanna, 2006; Elbanna & Child, 2007).

As contribuições iniciais que fundamentam a base teórica da pesquisa sobre o processo de tomada de decisões gerenciais foram apresentadas pela Escola Carnegie. Tendo como tese central da sua linha de investigação a racionalidade limitada (*bounded rationality*), que contrasta com o modelo de escolha racional defendido pela economia neoclássica. Neste modelo, o processo decisório está

condicionado a capacidade cognitiva do tomador de decisão, que por sua vez é influenciado por uma ampla gama de fatores, nomeadamente, objetivos pessoais, critérios de avaliação e identidade (Aharoni et al., 2011).

Na abordagem normativa do modelo racional de tomada de decisão, a perspectiva da racionalidade limitada (*bounded rationality*) considera o tomador de decisão como racional dentro dos limites de suas próprias capacidades, apontando para formas nas quais o processo decisório é impactado pelas realidades cognitivas e políticas. Nesse contexto, alguns pesquisadores argumentam que a racionalidade do gestor é limitada tanto por barreiras cognitivas, tais como, restrições fisiológicas na capacidade computacional, como por limitações psicológicas, nomeadamente, tendências, preconceitos ou falácias (Aharoni et al., 2011; Elbanna & Child, 2007; Sarasvathy, 2001).

No entanto, de acordo com Sarasvathy (2001), isto não implica que os tomadores de decisões sejam irracionais. Ao contrário, as evidências empíricas sugerem que, dentro de certos limites, os tomadores de decisões fazem uso da heurística e a lógica indutiva, o que frequentemente os leva a decisões muito eficazes. Entretanto, do ponto de vista de Elbanna e Child (2007), a inconsistência entre os resultados de estudos realizados sobre a racionalidade na tomada de decisão estratégica, indicam a necessidade de aprofundar a pesquisa sobre o papel do contexto na racionalidade do processo decisório.

De acordo com Elbanna e Child (2007), para compreender adequadamente o papel da racionalidade na tomada de decisão estratégica, é necessário analisar os fatores contextuais. Além disso, esta visão postula que o contexto no qual a racionalidade da decisão estratégica ocorre tem um impacto significativo. Nesse âmbito, o termo "contexto" refere-se às características do tomador de decisão, características específicas das decisões, características do ambiente externo e as da própria empresa.

5.2 A tomada de decisão em condições de incerteza

Na literatura sobre o processo decisório foram descritas várias abordagens à tomada de decisão sob incerteza, podendo ser classificadas de acordo com o seu foco na previsão, nomeadamente abordagens de planeamento e visionárias, como a análise competitiva, opções reais, e planeamento de cenários, colocam grande ênfase na previsão, e abordagens adaptativas e transformativas, como a estratégia emergente, o incrementalismo e *effectuation*, colocam pouca ênfase na previsão, concentrando-se mais no aprendizado e na experimentação (Reymen et al., 2017; Wiltbank et al., 2006).

No tocante ao papel da previsão no processo decisório, o planeamento, procura interpretá-la na perspectiva das ciências naturais, que lhe dá bastante ênfase. Segundo esta visão, a previsão possibilita o controle, permitindo-nos escolher os meios apropriados para proceder em direção aos resultados desejados. Contrariamente, a adaptabilidade com base no aprendizado, procura evitá-la ao máximo. Esta

visão argumenta que a organização deve focar-se na sua capacidade de adaptação a um ambiente em constante mudança, já que, isto a levará a obter um melhor desempenho (Wiltbank et al., 2006).

Segundo Reymen et al. (2017), um número crescente de estudos empíricos têm-se centrado em abordagens adaptativas e transformativas, que para alguns investigadores parecem ser mais adequadas à tomada de decisões sob incerteza. Da mesma forma que, relativamente a utilização de lógicas de tomada de decisão, pesquisas recentes destacam que estas podem ser combinadas, ou seja, não são mutuamente exclusivas, sendo a sua experimentação um processo dinâmico que se desloca no tempo.

5.2.1 *Causation vs. Effectuation*

Causation e *Effectuation* são duas abordagens distintas à tomada de decisão sob incerteza desenvolvidas na literatura empresarial, sendo que a lógica causal está fundamentada na previsão e a lógica efetual no controle. Portanto, o modelo *Causation* tem sido vinculado à abordagens estratégicas planeadas, tais como, atividades para o reconhecimento de oportunidades e o desenvolvimento do plano de negócios. Consequentemente, o modelo *Effectuation* tem sido relacionado com estratégias emergentes, que incluem, a seleção de alternativas baseadas em perdas toleráveis, flexibilidade e a experimentação (Chandler et al., 2011; Chetty et al., 2015; Sarasvathy, 2001).

Segundo Sarasvathy (2001), destacam-se as seguintes características distintivas dos modelos *Causation* e *Effectuation*:

- 1) Os processos *causation* são dependentes do efeito, por outro lado, os processos *effectuation* são dependentes do ator.
- 2) Os processos *causation* são excelentes para explorar o conhecimento, no entanto, os processos *effectuation* são excelentes para explorar contingências.

Do ponto de vista de Chandler et al. (2011), com base no trabalho desenvolvido por Sarasvathy (2001), verificam-se quatro princípios que diferenciam as abordagens *Causation* e *Effectuation*:

- 1) Foco na experimentação a curto prazo para identificar oportunidades de negócios em um futuro imprevisível (*Effectuation*) vs. previsão de um futuro incerto, com um objetivo final pré-definido (*Causation*);
- 2) Na avaliação de projetos, considera perda tolerável (*Effectuation*) vs. maximização dos retornos esperados (*Causation*);
- 3) Da ênfase ao comprometimento e a alianças estratégicas a fim de controlar um futuro imprevisível (*Effectuation*) vs. para prever um futuro incerto, no planeamento de negócios, faz uso de análises competitivas (*Causation*);

- 4) Exploração das contingências, permanecendo flexível (*Effectuation*) vs. exploração de capacidades e recursos pré-existentes (*Causation*).

5.3 O Modelo *Causation*

O modelo *Causation* pressupõe um comportamento racional, orientado por objetivos. Portanto, na tomada de decisão, primeiro o gestor define claramente um objetivo e depois concentra-se em encontrar os meios para alcançá-lo. Os indivíduos que seguem a lógica de tomada de decisão causal, analisam e tentam prever como será o futuro, posteriormente planeiam o seu curso de ação com base na previsão. Assim sendo, pode-se dizer que a lógica subjacente neste modelo é: tentar prever o futuro, para assim poder controlá-lo (Chandler et al., 2011; Chetty et al., 2015; Coudounaris & Arvidsson, 2022; Fisher, 2012; Karami et al., 2020; Reymen et al., 2017; Sarasvathy, 2001; Wiltbank et al., 2006).

Segundo Sarasvathy (2001) a estrutura de um processo de decisão no modelo causal, envolve:

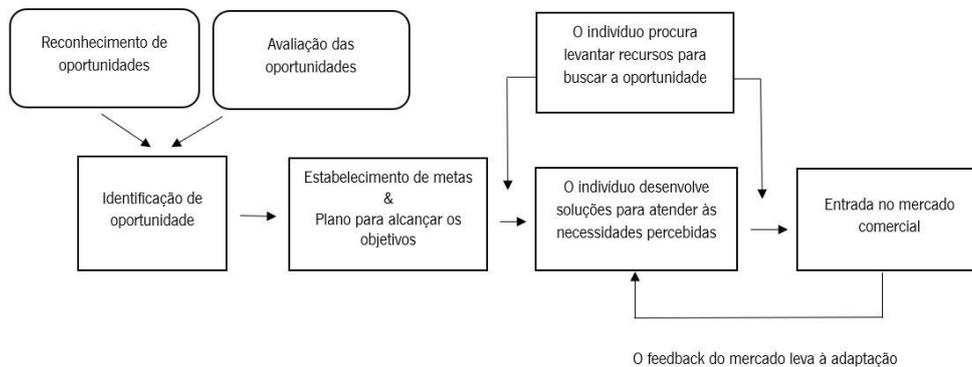
- a. Um determinado objetivo a ser alcançado ou uma decisão a ser tomada (geralmente bem estruturada e específica);
- b. Um conjunto de meios ou causas alternativas (que podem ser gerados através do processo de decisão);
- c. Restrições possíveis aos meios (geralmente impostas pelo ambiente);
- d. Critérios de seleção entre os meios (geralmente maximização do retorno esperado em função da meta predeterminada).

No processo de tomada de decisão causal, o gestor faz escolhas racionais com base em todas as informações relevantes, como também, estabelece estimativas do retorno esperado para cada opção. Observa-se que diante dos objetivos preestabelecidos, o gestor procura sistematicamente por oportunidades que os atendam. Consequentemente, busca explorar seus conhecimentos e recursos pré-existentes, se envolve em atividades de análise e planejamento, avalia e seleciona oportunidades que maximizam os retornos esperados (An et al., 2020; Chandler et al., 2011; Fisher, 2012; Karami et al., 2020).

O processo subjacente à abordagem causal está representado na figura 4, para Fisher (2012) o fluxo do processo refletido neste diagrama mostra como o reconhecimento e a avaliação de oportunidades permitem a identificação das mesmas, o que levará o indivíduo ao estabelecimento de metas e um plano para explorar a oportunidade identificada. A partir daí, o indivíduo levanta os recursos para desenvolver um curso de ação, resultando na entrada no mercado, consequentemente, o mercado gera um feedback, que por sua vez, levará à adaptação.

Figura 4

Abordagem Causation



Fonte: Fisher (2012), p.1024

Segundo Chandler et al. (2011), grande parte da literatura empresarial existente tem fundamentos teóricos na abordagem *Causation*, que deriva das perspectivas racionais de tomada de decisão da microeconomia neoclássica. Nesta visão, entende-se que as oportunidades são impulsionadas por forças exógenas, logo, o papel do gestor é examinar o ambiente e as oportunidades existentes no mercado, para isto, deve utilizar um processo de triagem sequencial que o levará a optar pela opção com o maior retorno esperado.

Nesse contexto, Fisher (2012) faz uso das perguntas propostas por Whetten (1989) – o que, como, por que e quem, onde, quando – como uma estrutura organizadora, para fornecer uma visão geral da abordagem causal (ver tabela 4).

Tabela 4

O Modelo Causation

Teorias do Empreendedorismo - Causation
<p>Fenômenos de interesse: O processo empregado por empreendedores na identificação e exploração de uma oportunidade para um novo produto ou serviço.</p>
<p>Que fatores fazem parte da explicação?</p> <ul style="list-style-type: none"> - O resultado é dado. - Seleccione entre os meios para alcançar esse resultado: <ol style="list-style-type: none"> 1. Começando com os fins; 2. Analisando o retorno esperado; 3. Fazendo análise competitiva; 4. Controlando o futuro.
<p>Como são identificados os fatores relacionados aos resultados de interesse?</p> <p>Processo <i>Causation</i> = Identificação e exploração de oportunidades em mercados existentes com níveis de incerteza mais baixos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrada posterior em uma indústria >> Processo <i>Causation</i>
<p>Por que podemos esperar que as relações propostas existam?</p> <p>Teoria da decisão: O tomador de decisão ao lidar com o futuro mensurável ou previsível fará a coleta e análise sistemática de informações dentro de certos limites.</p>
<p>Quem, Onde, Quando?</p> <p>As suposições e limitações subjacentes à teoria (<i>boundary conditions</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambiente estático e linear; - Os aspectos previsíveis de um futuro incerto são discerníveis e mensuráveis; - As oportunidades empreendedoras são objetivas e identificáveis <i>a priori</i>.

Fonte: Adaptado de Fisher (2012), p.1022

O planejamento causal defende uma melhor análise e previsão do ambiente para assegurar a eficiência na tomada de decisão. Contudo, dado que as organizações operam em ambientes que muitas vezes são altamente dinâmicos, imprevisíveis e ambíguos, nem sempre há informações suficientes para que os gestores reconheçam e avaliem as oportunidades existentes no mercado. Por esse motivo, alguns pesquisadores questionam se as abordagens de planejamento e visionárias são as mais adequadas para lidar com tais condições (Fisher, 2012; Reymen et al., 2017; Wiltbank et al., 2006).

5.4 O Modelo *Effectuation*

O modelo *Effectuation* surge como uma abordagem à tomada de decisão sob incerteza, baseia-se na escolha entre os diferentes efeitos que podem ser criados com um dado conjunto de meios. Consequentemente, pode ser considerado um processo de procura iterativo, que envolve experimentação e aprendizado. Esta visão pressupõe que o futuro é imprevisível, portanto, a incerteza é tratada adotando uma atitude mais flexível. Assim sendo, pode-se dizer que a lógica subjacente neste modelo é: Na medida em que podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo (Chandler et al., 2011; Chetty et al., 2015; Coudounaris & Arvidsson, 2022; Fisher, 2012; Karami et al., 2020; Reymen et al., 2017; Sarasvathy, 2001; Schweizer et al., 2010; Wiltbank et al., 2006).

De acordo com Chandler et al. (2011), a lógica efetual entende que as organizações não operam com um objetivo pré-definido, mas que os objetivos emergem da interação entre a organização e o ambiente ao longo do tempo. Por tanto, o gestor pode iniciar o processo de tomada de decisão tendo aspirações gerais, mas à medida que toma decisões e observa os resultados, utiliza essas novas informações para mudar o seu curso de ação. Além disso, é provável que durante o processo ponha em prática mecanismos que lhe permitam ter algum controle sobre o resultado. Portanto, ao invés de tentar prever o futuro, trabalha com os meios sob seu controle, fazendo os ajustes necessários.

Segundo Sarasvathy (2001) a estrutura de um processo de decisão no modelo efetual, consiste em:

- a. Um determinado conjunto de meios (que geralmente consistem em características/circunstâncias do tomador de decisão que são parcialmente inalteráveis);
- b. Um conjunto de efeitos ou possíveis operacionalizações de aspirações generalizadas (geradas principalmente através do processo de decisão);
- c. Restrições sobre (e oportunidades para) possíveis efeitos (geralmente impostos pelos meios limitados, bem como, pelo ambiente e suas contingências);

- d. Critérios para seleccionar entre os efeitos (geralmente um nível predeterminado de perda tolerável ou risco aceitável relacionado aos meios existentes).

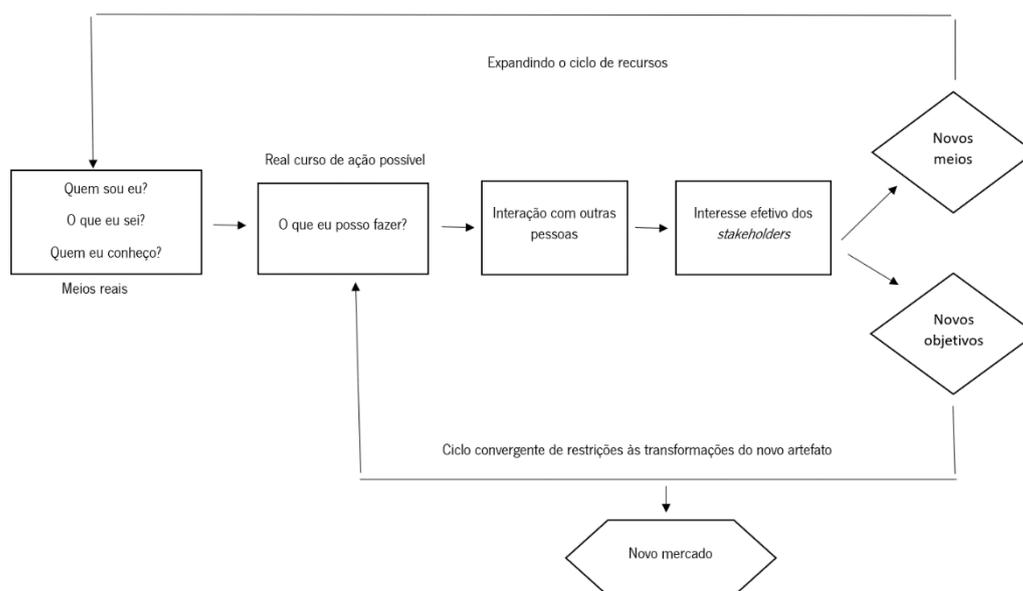
Nesse contexto, Sarasvathy (2001) destaca diferentes categorias de “meios”, separando-os em 3 níveis:

1. **A nível do empreendedor**, os meios equivalem as suas próprias características, gostos e habilidades: quem ele é, o que ele sabe e quem ele conhece; o grau de conhecimento adquirido; e as redes sociais de que faz parte.
2. **A nível da empresa**, os meios correspondentes são seus recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais.
3. **A nível da economia**, os meios são representados pela demografia, os regimes tecnológicos e as instituições sócio-políticas.

O processo subjacente à abordagem efetual é representado na figura 5, para Fisher (2012) o fluxo do processo refletido neste diagrama se inicia através do exame dos meios disponíveis. As perguntas “Quem sou eu?”, “O que eu sei?” e “Quem eu conheço?” possibilitam esta avaliação, que leva o indivíduo a considerar um possível curso de ação. Por conseguinte, através da interação com outros indivíduos e do engajamento com as partes interessadas, o indivíduo descobre novos meios e estabelece novos objetivos, deste modo, permitindo a reavaliação dos meios e possíveis cursos de ação.

Figura 5

Abordagem Effectuation



Fonte: Fisher (2012), p.1025

Para Sarasvathy (2001) quatro princípios formam o núcleo do modelo *Effectuation*:

1. Perda tolerável ao invés de retornos esperados;
2. Alianças estratégicas ao invés de análises competitivas;
3. Exploração das contingências ao invés da exploração de conhecimentos pré-existentes;
4. Controle de um futuro imprevisível ao invés de prever um futuro incerto.

Na visão de Fisher (2012), os fundamentos apresentados por Sarasvathy (2001) podem ser operacionalizados da seguinte forma:

Perda tolerável: implica tomar decisões com base no que se está disposto a perder, em outras palavras, qual é a quantidade específica de recursos para um empreendimento que se está disposto a comprometer, em síntese, é aceitar que tais recursos podem ser perdidos. Portanto, na alocação de recursos, a alternativa é tomar decisões com base em probabilidades e nos retornos esperados.

Alianças estratégicas: sugere que os gestores podem focar sua atenção na construção de parcerias ao invés de fazer uma análise competitiva sistemática. Nesse sentido, entende-se que tradicionalmente a análise competitiva tem sido vista como um insumo fundamental na formulação da estratégia, porém, acredita-se que os gestores podem concentrar-se mais em conseguir possíveis parceiros ao invés de somente analisar a concorrência.

Exploração das contingências: envolve abraçar os eventos inesperados, transformando-os em oportunidades lucrativas, o que levará a alcançar resultados inesperados ao invés de atingir uma meta pré-definida.

Nesse contexto, Fisher (2012) faz uso das perguntas propostas por Whetten (1989) – o que, como, por que e quem, onde, quando – como uma estrutura organizadora, para fornecer uma visão geral da abordagem efetual (ver tabela 5).

Tabela 5

O Modelo Effectuation

Teorias do Empreendedorismo - <i>Effectuation</i>
<p>Fenômenos de interesse: O processo empregado por empreendedores na identificação e exploração de uma oportunidade para um novo produto ou serviço.</p>
<p>Que fatores fazem parte da explicação?</p> <ul style="list-style-type: none">- O conjunto de meios são dados.- Selecione entre os possíveis efeitos que podem ser criados com esses meios: <ol style="list-style-type: none">1. Começando com os meios;2. Aplicando o princípio de perdas acessíveis;3. Estabelecendo e alavancando relações estratégicas;4. Alavancando as contingências.
<p>Como são identificados os fatores relacionados aos resultados de interesse?</p> <p>Processos <i>Effectuation</i> = Identificação e exploração de oportunidades em novos mercados com altos níveis de incerteza.</p> <ul style="list-style-type: none">- Iniciantes bem-sucedidos em uma nova indústria >> Processo <i>Effectuation</i>- Empresas eficazes >> Falham cedo e com um baixo custo
<p>Por que podemos esperar que as relações propostas existam?</p> <p>Teoria da decisão:</p> <p>O tomador de decisão que lida com fenômenos imprevisíveis coletará informações por meio de técnicas de aprendizado experimentais e iterativas destinadas a descobrir o futuro.</p>
<p>Quem, Onde, Quando?</p> <p>As suposições e limitações subjacentes à teoria (<i>boundary conditions</i>)</p> <ul style="list-style-type: none">- Ambientes dinâmicos, não lineares e ecológicos;- O futuro é desconhecido e não mensurável;- As oportunidades empreendedoras são subjetivas, socialmente construídas e criadas através de um processo de execução.

Fonte: Adaptado de Fisher (2012), p.1022

Na literatura empresarial, os fundamentos teóricos do modelo efetual derivam da ciência cognitiva, particularmente do trabalho que enfatiza o empreendedorismo. Nesta linha de investigação, tanto a conceituação teórica quanto o trabalho empírico, demonstram que na tomada de decisão, os empreendedores que seguem uma lógica efetual são menos propensos a tentar prever o futuro e são mais propensos a mudar seus objetivos e visões iniciais (Chandler et al., 2011).

O modelo efetual sugere que quando os empreendedores acreditam que estão lidando com fenômenos relativamente imprevisíveis, tentam coletar informações sobre tendências futuras por meio de técnicas de aprendizagem experimental e iterativas. Da mesma forma, quando os empreendedores acreditam que estão lidando com um futuro mensurável ou relativamente previsível, tentam fazer alguma coleta sistemática de informações, dentro de certos limites, dedicando um período de tempo razoável a análise desta (Fisher, 2012; Sarasvathy, 2001).

5.5 Bricolage

Na literatura empresarial, o conceito *Bricolage* surge como uma teoria comportamental no âmbito do empreendedorismo. Nas últimas décadas, esta abordagem tem gerado interesse nas diferentes áreas da pesquisa organizacional. Nesse contexto, na maioria das pesquisas, o termo *Bricolage* é definido pelos investigadores como: fazer algo, recorrendo a diferentes combinações dos

recursos disponíveis para enfrentar novos problemas e oportunidades (An et al., 2020; Baker & Nelson, 2005; Duymedjian & Rüling, 2010; Fisher, 2012; Phillips & Tracey, 2007; Senyard et al., 2009).

De acordo com Fisher (2012), este conceito tem sido aplicado, desde a sua concepção original, em diferentes campos e para uma variedade de fenômenos. Na literatura empresarial, o modelo *Bricolage* tem sido usado para explicar conceitualmente a criação do mercado e o crescente surgimento de novas empresas. Igualmente, na literatura sobre inovação, para demonstrar como projetos sólidos podem ser criados em ambientes incertos.

No tocante a pesquisa organizacional, teve relevância no desenvolvimento da teoria *Bricolage*, a investigação realizada no âmbito empresarial. Nesse contexto, as pesquisas feitas demonstraram que as empresas com um perfil empreendedor, recombina e fazem uso criativo dos recursos existentes, tal como, compartilham a capacidade de mobilizar conhecimentos práticos. Consequentemente, desafiam as abordagens teóricas gerais que determinam, a priori, como os recursos devem ser utilizados (Duymedjian & Rüling, 2010).

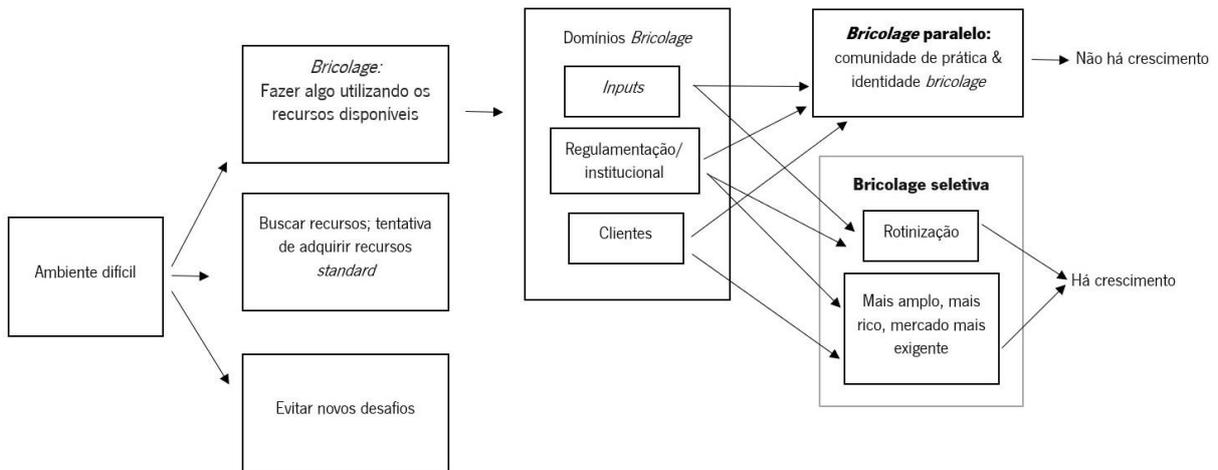
Assim sendo, a teoria do "*bricolage* empresarial" procura interpretar o comportamento dos gestores quando são confrontados com restrições nos recursos. Neste modelo, os investigadores vinculam o conceito *Bricolage* ao empreendedorismo, para tal, examinam as atividades realizadas por empresários que, aparentemente criam novos empreendimentos a partir do nada e, ao fazê-lo, desafiam hipóteses formuladas anteriormente, sobre o papel determinante do ambiente no sucesso ou no fracasso das organizações (Phillips & Tracey, 2007; Senyard et al., 2009).

O processo subjacente à abordagem *Bricolage* é representado na figura 6, para Fisher (2012) este processo captura as opções disponíveis para os empreendedores em ambientes difíceis: evitar desafios, buscar recursos ou fazer algo com o que se tem disponível. Nessa circunstância, ao optar por fazer algo com o que está disponível, o empreendedor pode alavancar recursos físicos, institucionais ou humanos de forma inovadora.

Entretanto, relativamente ao processo de *bricolage*, pesquisas anteriores indicam que pode ter tanto efeitos benéficos quanto prejudiciais, uma vez que, se aplicado a altos níveis ou em múltiplos domínios pode se tornar uma armadilha, que terá como resultado a restrição do crescimento, enquanto que, se aplicado de forma criteriosa e seletiva, permitirá romper as restrições de recursos e, ao mesmo tempo, estabelecerá uma base para o crescimento firme (Baker & Nelson, 2005; Fisher, 2012; Senyard et al., 2009).

Figura 6

Abordagem Bricolage



Fonte: Fisher (2012), p.1028

Na visão de Duymedjian e Rüling (2010), este modelo pode ser entendido como um processo de criação e utilização contínua do conhecimento prático, como também, um processo de exploração de diversos tipos de recursos. Por conseguinte, segundo esta abordagem, as empresas são capazes de encontrar respostas para as restrições e dependências ambientais que enfrentam, pois gozam de grande amplitude nos seus processos de coleta e utilização de recursos, que nem sempre podem adquirir ou empregar através de procedimentos racionais ou padronizados. Portanto, o modelo *Bricolage* depende da existência de uma memória organizacional, que permite a organização manter uma base de conhecimento gerada indutivamente, fundamentada em experiências.

Nesse contexto, Fisher (2012) faz uso das perguntas propostas por Whetten (1989) – o que, como, por que e quem, onde, quando – como uma estrutura organizadora, para fornecer uma visão geral da abordagem *Bricolage* (ver tabela 6).

Tabela 6

O Modelo Bricolage

Teorias do Empreendedorismo - Bricolage
Fenômenos de interesse: O processo empregado por empreendedores na identificação e exploração de uma oportunidade para um novo produto ou serviço.
<p>Que fatores fazem parte da explicação?</p> <ul style="list-style-type: none">· Fazer algo com o que está ao alcance.· Criar algo do nada através de:<ol style="list-style-type: none">1. Fazendo;2. Combinando recursos para novos propósitos;3. Utilizando os recursos disponíveis.
<p>Como são identificados os fatores relacionados aos resultados de interesse?</p> <p>Empreendedores em ambientes difíceis = opção de buscar recursos; ignorar a oportunidade de se envolver em <i>bricolage</i>.</p> <ul style="list-style-type: none">· <i>Bricolage</i> em múltiplos domínios >> Reforço de padrões = crescimento estagnado.· <i>Bricolage</i> em domínios seletivos >> Rotinas eficientes = crescimento.
<p>Por que podemos esperar que as relações propostas existam?</p> <p>Construção social: O ambiente de recursos é construído socialmente, o que permite, para mecanismos sociais e organizacionais específicos, facilitar a criação de algo do nada.</p>
<p>Quem, Onde, Quando?</p> <p>As suposições e limitações subjacentes à teoria (<i>boundary conditions</i>)</p> <ul style="list-style-type: none">· O ambiente de recursos é construído socialmente;· Os empresários enfrentam situações significativas de restrição de recursos;· Os empresários têm acesso a alguns recursos disponíveis que podem ser usados para "fazer".

Fonte: Adaptado de Fisher (2012), p.1022

Segundo Duymedjian e Ruling (2010), as principais contribuições do modelo *Bricolage*, para a organização e a sua gestão, estão relacionadas com a resiliência organizacional, a improvisação e a criação de sentido, bem como, com o empreendedorismo e a utilização de sistemas técnicos. Dessa forma, partilham referências dos principais conceitos desenvolvido por Lévi-Strauss (1966) no seu trabalho sobre *Bricolage*.

6. Conclusão

A revisão de literatura anterior sugere que o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas (PME) ocorre quer mediante a tomada de decisões estratégicas planejadas, quer por obra de comportamentos oportunos e acidentais. Ainda, no que diz respeito aos modos de entrada implementados, sugere que a maioria das PMEs optam por iniciar a sua internacionalização através da exportação. Logo, os resultados apontam para a preferência por estratégias de entrada que incidem em baixo custo e baixo risco, ou seja, modos que envolvem um menor nível de compromisso com o mercado externo. Além disso, relativamente a seleção dos mercados, os estudos constataam que diversos fatores influenciam esta decisão, entre eles, a proximidade geográfica, pela sua dimensão e grau de atratividade, mas principalmente pela existência de relações sociais e empresariais com parceiros nestes países (Morais & Ferreira, 2020).

Da mesma forma, feita a análise à literatura presente sobre esta temática, é notória a existência de evidências conflitantes nas pesquisas sobre os modelos de tomada de decisão para a internacionalização das PMEs. Nesse sentido, alguns autores argumentam que não existe um padrão único que possa explicar completamente a tomada de decisão no processo de internacionalização destas empresas. Diante disso, alguns estudiosos apoiam a tese da coexistência da racionalidade e a intuição em todos os estágios do processo de internacionalização, ao invés de identificar uma dicotomia no processo decisório, ou seja, defendem que os estilos de tomada de decisão racionais e intuitivos podem coexistir, logo, as duas perspectivas não são necessariamente mutuamente exclusivas prevalecendo processo mistos de tomada de decisão (Morais & Ferreira, 2020; Nummela et al., 2014; Younis & Elbanna, 2022).

Ainda, no debate sobre as lógicas aplicadas no processo decisório, verificou-se que a maioria dos autores constataram que as fases iniciais da internacionalização são caracterizadas por uma tomada de decisão efetual ao invés de um planejamento sistemático com objetivos pré-determinados. Entretanto, em termos de como a tomada de decisão se desenvolve, após as fases iniciais, alguns autores defendem a coexistência de estilos mistos (racionais e intuitivos), porém os estudos possuem conclusões parcialmente contraditórias, ou seja, as evidências empíricas ainda são inconclusivas (Ahi et al., 2017; Child & Hsieh, 2014; Nummela et al., 2014).

Portanto, no tocante a compreensão da tomada de decisão no contexto da internacionalização das PMEs, devido as deficiências apontadas nos modelos existentes na literatura, surge a necessidade de propor enquadramentos alternativos. Deste modo, Child e Hsieh (2014) apresentam um enquadramento que sintetiza diferentes configurações da tomada de decisão destas empresas. Nesse

sentido, constatou-se que a configuração proposta por Child e Hsieh (2014) possibilitou a identificação dos modos de decisão ao longo de um eixo binário (planejado vs. não planejado). Porém, para além da distinção binária, o enquadramento apresentou uma análise mais refinada, bem como, uma conceptualização mais detalhada do processo decisório adotado pelas PMEs no contexto da internacionalização (Ahi et al., 2017; Younis & Elbanna, 2022).

III. METODOLOGIA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a abordagem metodológica utilizada durante a pesquisa, com o propósito de cumprir os objetivos traçados inicialmente. Desse modo, serão detalhados os princípios metodológicos aplicados, isto é, o tipo de pesquisa, a população, o método de amostragem, assim como o método de recolha e análise de dados, de forma a garantir a validade e a fiabilidade dos resultados.

3.1 Questões de Pesquisa

Como demonstrado na revisão de literatura, a compreensão do processo de tomada de decisão para a internacionalização das pequenas e média empresas (PME) ainda não é clara, em razão de algumas limitações apontadas nos modelos existentes na literatura, uma vez que, não oferecem uma conceptualização mais detalhada do processo decisório adotado pelas PMEs no contexto da internacionalização. Portanto, vários são os autores que destacam a necessidade e a relevância de aprofundar a investigação no âmbito das PMEs, assim, na tentativa de organizar os modos de tomada de decisão na internacionalização destas empresas, abordagens mais refinadas foram apresentadas na literatura, entretanto, o estado atual do conhecimento ainda é embrionário.

Tendo em conta estas limitações da literatura, a presente investigação pretende responder às seguintes questões de pesquisa:

- Como é o processo de tomada de decisão na internacionalização das PMEs?
- Qual é a abordagem à tomada de decisão adotada pelas PMEs na seleção do mercado e o modo de entrada?
- Como a rede e as relações inter-organizacionais influenciam na tomada de decisão para a internacionalização das PMEs?

Desta forma, o propósito desta investigação é compreender o processo de tomada de decisão para internacionalização das PMEs. Em particular, descrever o modelo de tomada de decisão, bem como, entender as estratégias, modos de internacionalização e a seleção de mercados destas empresas.

3.2 Desenho da Investigação

3.2.1 Paradigma de Investigação

Esta investigação regeu-se pelo paradigma fenomenológico, visto que baseia-se no pressuposto de que a realidade social está em nossa mente, deste modo, torna-se múltipla e subjetiva. Assim, as ciências sociais lidam com ações e comportamentos que são gerados no interior da mente humana. Portanto, o ato de investigar a realidade tem efeitos sobre ela. Ademais, os desenhos fenomenológicos tem como objetivo principal explorar, descrever e compreender as experiências dos indivíduos sobre um

fenômeno, a fim de descobrir nessas vivências tanto elementos em comum quanto diferentes. Desse modo, o ato de investigar a realidade leva a uma melhor compreensão e interpretação dos fenômenos sociais dentro de um determinado contexto (Collis & Hussey, 2021; Hernández & Mendoza, 2018; Saunders et al., 2016).

3.2.2 Métodos de Pesquisa

Dado que o tema em estudo ainda não foi muito investigado, esta pesquisa tem um caráter exploratório, uma vez que estudos exploratórios são realizados quando pretende-se examinar um fenômeno ou problema de pesquisa novo ou pouco estudado, além disso, são comuns nas ciências e no âmbito profissional, especialmente em situações em que há poucos dados (Hernández & Mendoza, 2018).

Desse modo, a pesquisa exploratória proporciona ao investigador familiarizar-se com um problema. Visto que o objetivo principal é fornecer *insights* e compreensão do problema que o investigador enfrenta (Malhotra & Dash, 2016). Logo, um estudo exploratório pode ser proveitoso quando o investigador deseja esclarecer a sua compreensão sobre uma questão, problema ou fenômeno (Saunders et al., 2016).

Ainda, os estudos exploratórios, de modo geral, se caracterizam por ser mais flexíveis em seus métodos, já que não constituem um fim em si mesmos, mas determinam tendências, identificam áreas, ambientes, contextos e situações de estudo, bem como, definem o tom e a direção para uma pesquisa mais aprofundada, elaborada e rigorosa. Portanto, são usados para preparar o terreno, ou seja, precedem a pesquisa descritiva, correlacional ou explicativa (Hernández & Mendoza, 2018).

Para além disso, e tendo em conta que o objetivo desta investigação passa por compreender o processo de tomada decisão para a internacionalização das PMEs, foram utilizados métodos de pesquisa qualitativa, geralmente associados à investigação exploratória. A pesquisa qualitativa procura compreender os fenômenos, explorando-os a partir da perspectiva dos participantes em seu ambiente natural e em relação ao contexto. Assim sendo, concentra-se na avaliação subjetiva de atitudes, opiniões e comportamentos, ou seja, a pesquisa envolve a reflexão sobre os *insights* e impressões do investigador. Logo, a abordagem qualitativa é interpretativa dado que os investigadores precisam dar sentido a essência subjetiva e socialmente construída do fenômeno em estudo (Hernández & Mendoza, 2018; Kothari, 2004; Saunders et al., 2016).

No que se refere a recolha e obtenção de dados, foram utilizados diferentes métodos e técnicas que se complementam entre si, tal como a recolha de dados primários a partir da realização de entrevistas semiestruturadas, uma vez que este método pressupõe maior abertura, flexibilidade e

espontaneidade (Hernández & Mendoza, 2018). Além disso, dados secundários foram coletados através do formulário de caracterização da empresa e de material digital (*websites* e textos publicados na imprensa), de forma a complementar as informações.

Nesse sentido, a entrevista permite identificar percepções, crenças, sentimentos e experiências individuais. Logo, pode ser utilizada para fornecer informações importantes ou material contextual para a investigação. Para tanto, a entrevista semiestruturada baseia-se em um guião que inclui uma lista de perguntas ou tópicos a serem abordados, porém, permite ao pesquisador incluir perguntas adicionais para explorar os objetivos da pesquisa, esclarecer conceitos ou obter mais informações. Além disso, ordem das perguntas também pode variar de acordo com o fluxo da conversa (Bailey et al., 2020; Hernández & Mendoza, 2018; Saunders et al., 2016).

3.2.3 População-alvo e Seleção da amostra

A população-alvo ou universo total corresponde a um conjunto de pessoas ou de itens (organizações) em estudo. Desse modo, se a população-alvo for relativamente pequena, o investigador poderá selecionar toda a população, caso contrário, será necessário selecionar uma amostra. Portanto, a amostra é um subconjunto da população (Collis & Hussey, 2021).

Segundo Hernández e Mendoza (2018), na pesquisa qualitativa, a amostra corresponde a um grupo de pessoas, eventos, comunidades, entre outros, sobre os quais os dados serão coletados, sem necessariamente ser estatisticamente representativa do universo ou da população em estudo. Ainda, a amostragem qualitativa é propositiva, ou seja, orientada por um ou vários propósitos, pois as razões para a escolha dos elementos estão relacionadas as características da investigação. Assim, tem por objetivo aprofundar o conhecimento sobre o fenômeno em estudo. Logo, a amostragem qualitativa não é aleatória (ou probabilística) nem busca generalizar resultados.

A população desta investigação é constituída por Pequenas e Médias Empresas (PME) da América do Sul localizadas no Brasil e na Bolívia, que desenvolvem a sua atividade em diversos setores de atuação. Foram escolhidos dois países do mesmo continente, porém, que tivessem características econômicas e sociais diferentes (ver tabela 7) para recolher dados de empresas com diferentes origens nacionais.

Tabela 7

Indicadores de Desenvolvimento Mundial

INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO MUNDIAL	BRASIL (2022)	BOLÍVIA (2022)
População (Total)	215,313,498.00	12,224,110.00
Crescimento da população (% anual)	0.50	1.20
PIB (US\$ atuais)	1,920,095,560,995.10	43,068,885,672.90
PIB per capita (US\$ atuais)	8917.70	3523.30
Aumento do PIB (% anual)	2.90	3.10
Balança comercial (% PIB)	32.60	62.00
Remessas de valores (Recebidas, US\$ atuais)	4,969,231,432.80	1,458,776,647.50
IDE, entradas líquidas (Balanço de pagamentos, US\$ atuais)	91,502,103,577.50	-11,934,917.40
Exportações (US\$ atuais, Milhões FOB)	334,463.08	13,603.75

Fonte: Adaptado de The World Bank (2022) e The Direction of Trade Statistics – IMF (2022)

Assim, para selecionar a amostra foi utilizada a técnica de amostragem não aleatória intencional, que corresponde a uma técnica de amostragem não-probabilística através da qual os participantes são intencionalmente selecionados pelo investigador, com base na sua experiência com o fenômeno em estudo, pois, na sua opinião estes possuem características que são representativas da população (Collis & Hussey, 2021; Saunders et al., 2016).

De acordo com Saunders et al. (2016), a amostragem não aleatória intencional corresponde a uma técnica frequentemente utilizada não só quando se trabalha com amostras de pequena dimensão, mas também quando o investigador deseja selecionar casos que são particularmente reveladores. Logo, o investigador deve ser criterioso na sua escolha para obter as respostas as suas perguntas de pesquisa e atingir os seus objetivos.

Deste modo, foram estabelecidos alguns critérios para selecionar a amostra. Por conseguinte, serão elegíveis apenas empresas que atendam aos seguintes critérios:

- Ser uma empresa localizada na América do Sul de origem brasileira ou boliviana;
- Ser classificada como uma empresa de pequeno ou médio porte;
- Ter no mínimo 2 anos de operação no mercado externo.

Quanto ao estabelecimento do primeiro critério, escolheram-se empresas dos dois mercados de interesse. Ainda, pretendeu-se reduzir a amostra ao perfil exportador apresentado entre as localidades de cada país. Assim, no Brasil este estudo focou-se no Estado de São Paulo, em específico, as Regiões Metropolitanas de Campinas e Jundiaí, e na Bolívia, nas cidades de Cochabamba e Santa Cruz de la Sierra. No tocante ao segundo critério, teve-se em conta a classificação de porte das empresas definido por cada país (ver tabelas 8 e 9). Por fim, quanto ao terceiro critério, considerou-se um prazo razoável

para que a atuação da empresa não estivesse restrita a um único mercado, ou seja, que a empresa já tivesse realizado a expansão das suas operações no exterior.

Tabela 8

Classificação de porte Brasil

PMEs - CLASSIFICAÇÃO DE PORTE	
BRASIL	
VARIÁVEL DE CLASSIFICAÇÃO	Legislação
Faturamento Anual Maior do que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 300 milhões	Lei Complementar N° 123, de 14 de dezembro de 2006 (Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas) Modificada pela: Lei Complementar N° 139, de 10 de novembro de 2011
Número de Empregados Comércio e Serviços: De 10 a 99 empregados Indústria: De 20 a 499 empregados	Crítérios Por motivos de comparação e análise os órgãos governamentais classificam as empresas por meio de critérios próprios, resumindo-se a dois: Número de Empregados e Faturamento Anual (SEBRAE/BNDES).
	Fontes: Presidência da República do Brasil Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)

Tabela 9

Classificação de porte Bolívia

PMEs - CLASSIFICAÇÃO DE PORTE	
BOLÍVIA	
VARIÁVEL DE CLASSIFICAÇÃO	Legislação
Número de Empregados De 10 a 49 empregados	Resolução Ministerial MDPyEP/200/2009 de 28/06/2009 (Regulamento para registro e acreditação de Unidades Produtivas) Modificada pela: Resolução Ministerial MDPyEP/DESPACHO/N° 064.2015 de 01/04/2015
Ativos Produtivos (Unidade de medida UFV*) Maior do que UFV 150 mil e menor ou igual a UFV 6 milhões Conversão para US\$ (Atualizada a Dezembro 2022): Maior do que 51,939 ou menor ou igual a 2,077,586	Crítérios As Unidades Produtivas devem atender a pelo menos 2 dos 4 critérios de diferenciação: N.º de Empregados, Ativos Produtivos, Faturamento Anual e Exportação Anual.
Faturamento Anual (Unidade de medida UFV*) Maior do que UFV 600 mil e menor ou igual a UFV 12 milhões Conversão para US\$ (Atualizada a Dezembro 2022): Maior do que 207,759 ou menor ou igual a 4,155,172	Fontes: Presidência do Estado Plurinacional da Bolívia
Exportação Anual Maior do que UFV 75 mil e menor ou igual a UFV 7.5 milhões Conversão para US\$ (Atualizada a Dezembro 2022): Maior do que 25,970 ou menor ou igual a 2,596,983	

Nota. *Unidad de Fomento a la Vivienda (UFV) - Publicada diariamente pelo Banco Central da Bolívia (BCB), representa um índice de referência que mostra a evolução diária dos preços e é calculado com base no Índice de Preços ao Consumidor (IPC)

3.2.4 Método de Recolha de Dados

A entrevista é um método de recolha de dados por meio do qual são feitas perguntas aos participantes (os entrevistados) para identificar as suas percepções, crenças, sentimentos e experiências individuais. Nesse contexto, as entrevistas na modalidade online via videoconferência estão sendo cada vez mais utilizadas. Visto que este método pode ser útil para pesquisas nas quais as entrevistas presenciais são impraticáveis. Além disso, acredita-se que o entrevistado pode se sentir mais à vontade,

pois este tipo de plataformas possibilitam o contato visual, ou seja, a videoconferência favorece um ambiente de espontaneidade (Collis & Hussey, 2021).

Devido à distância geográfica, tratando-se de PMEs com sua sede localizada em países diferentes (Bolívia e Brasil), as entrevistas foram realizadas via videoconferência na aplicação Google Meet. Uma vez que as plataformas online possibilitam a comunicação com entrevistados que estão dispersos geograficamente (Deakin & Wakefield, 2014). Além disso, permitem o contato visual entre o entrevistador e os participantes, o que facilita tanto a leitura de expressões faciais quanto da linguagem corporal (Hay-Gibson, 2009).

As entrevistas foram realizadas entre junho e julho de 2023 e tiveram uma duração média de 40 minutos. Deste modo, tal como descrito na tabela 10, sendo duas entrevistas realizadas com empresas bolivianas e três com empresas brasileiras. Ainda, todos os entrevistados assinaram uma declaração de consentimento informado e, mediante a autorização de todos, as entrevistas foram gravadas, não só para que as conversas ficassem registradas para posterior transcrição, tradução e análise, mas também para permitir um maior envolvimento na comunicação entre o pesquisador e os participantes.

Tabela 10

Realização das entrevistas

ENTREVISTAS				
DATA	EMPRESA	CARGO	DURAÇÃO	MODALIDADE
27-06-23	ALFA_BOL	CEO	0:40:00	Online - Google Meet
29-06-23	BRAVO_BOL	CEO	0:20:00	Online - Google Meet
07-07-23	CHARLIE_BR	Supervisor de Logística	0:20:00	Online - Google Meet
09-07-23	DELTA_BR	CEO	0:40:00	Online - Google Meet
18-07-23	ECHO_BR	Coordenador de Comércio Exterior e Administrativo de Vendas	0:40:00	Online - Google Meet

Para além disso, com o objetivo de garantir total eficácia das entrevistas e a sua compreensão por parte dos entrevistados, a declaração de consentimento informado (apêndices A e D), o formulário para caracterização da empresa (apêndices B e E) e o guião da entrevista (apêndice C e F) foram enviados por e-mail antes da data agendada para a realização da entrevista. Ainda, para evitar barreiras na comunicação o material foi elaborado em português e espanhol, igualmente, as entrevistas foram conduzidas na língua correspondente.

3.3 Estrutura da Entrevista

Na entrevista semiestruturada, o pesquisador prepara previamente um guião de entrevista para incentivar o entrevistado a falar sobre os principais tópicos de interesse, assim como, pode incluir outras perguntas no decorrer da conversa. Além disso, a ordem em que as perguntas são feitas é flexível, e

caso o entrevistado já tenha fornecido todas as informações relevantes, o pesquisador pode optar por não fazer todas as perguntas (Collis & Hussey, 2021).

Deste modo, para a realização das entrevistas foram construídos duas versões do guião, detalhados nos Apêndices C e F em idiomas diferentes (português e espanhol) para garantir a compreensão por parte de todos os entrevistados.

Na construção das questões do guião da entrevista, teve-se em conta a revisão bibliográfica anteriormente apresentada. Através dela, foi possível desenvolver perguntas de elaboração própria, para melhor responder aos objetivos da investigação. Nesse sentido, teve-se em conta seis tópicos centrais:

- Fatores que motivaram ou influenciaram a internacionalização da empresa;
- Abordagem na tomada de decisão no processo de internacionalização;
- Seleção de Mercado e Modos de operação (características do modelo de decisão);
- Principais desafios enfrentados no processo de internacionalização;
- Relações e Rede inter-organizacional;
- Aprendizados ou Experiências com a internacionalização.

Para além disso, utilizaram-se diferentes tipos de questões. Assim, optou-se por perguntas abertas e fechadas ou específicas para melhor explorar as áreas de interesse. Ademais, buscando ir além das respostas iniciais aos questionamentos formulados, optou-se também por perguntas de contraste.

No tocante a ordem das perguntas no guião, optou-se por dispor as perguntas seguindo uma linha temporal, que está relacionada a tomada de decisões gerenciais em uma sequência de eventos de internacionalização, nomeadamente, decisão de internacionalizar-se, o início das operações no mercado externo e a expansão das operações. Logo, cada grupo de perguntas, captura os eventos de internacionalização em um período de tempo específico. Dessa forma, estando o guião dividido em três grupos: Grupo I: Processo de internacionalização; Grupo II: Mercado A (primeiro mercado no qual a empresa atuou) e Grupo III: Expansão das operações.

Nesse sentido, tal como referido no tópico 3.2.2, as entrevistas tiveram um carácter semiestruturado o que ocasionou questões circunstanciais com os entrevistados. No entanto, sendo o guião seguido na sua integralidade e, sendo apenas, ajustada a sua ordem, mediante a linha de pensamento do entrevistado.

Por fim, relativamente a abordagem de questionamento, empregou-se a técnica de incidentes críticos, uma vez que este método faz uso das principais experiências do entrevistado para coletar os dados, ou seja, os participantes são solicitados a descrever atividades ou eventos com base nas suas

lembranças sobre fatos importantes (Flanagan, 1954). Portanto, esta técnica estimula o entrevistado a falar sobre suas próprias experiências e o desencoraja a falar sobre situações hipotéticas ou experiências de outras pessoas (Collis & Hussey, 2021; Saunders et al., 2016).

3.4 Considerações Éticas

Mediante a autorização dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas em áudio e vídeo, de modo a garantir uma transcrição fidedigna na análise das mesmas, pois, o método mais efetivo a ser utilizado nas transcrições é aquele que evidencia a linguagem verbal, não verbal e contextual dos dados (Hernández & Mendoza, 2018; Saunders et al., 2016). Da mesma forma, procurou-se garantir uma tradução fidedigna, pois, tal como Saunders et al. (2016) refere, o ato de traduzir ou interpretar exige cuidado para que os significados contidos no idioma original sejam reproduzidos de forma autêntica. Portanto, ao fazer a tradução, o pesquisador deve olhar com atenção para a gramática e sintaxe, mas também, para as expressões idiomáticas, o campo lexical e o campo semântico.

Para além disso, de modo a garantir a validade e a confiabilidade dos dados adquiridos nas entrevistas, foram adotados princípios éticos e boas práticas. Assim, tal como sugerido por Saunders et al. (2016), foi assegurado a todos os participantes que os dados recolhidos permaneceriam protegidos e confidenciais, logo, foram utilizados nomes fictícios para que a sua identidade permanecesse anónima. Ademais, foi-lhes oferecida a possibilidade de se retirarem da pesquisa a qualquer momento, e ainda de receberem um resumo dos resultados da investigação quando concluída.

Procurou-se criar uma atmosfera de cooperação e de flexibilidade, sem negligenciar o rigor da investigação, para que todos os participantes (os entrevistados) se sentissem à vontade para transmitir as suas opiniões sinceras e para estabelecer diálogos fluídos.

3.5 Análise de Dados

A análise de dados qualitativos é um processo sistemático que requer organização e sistematização das informações. Nesse sentido, existem diferentes formas de realizar a organização e sistematização necessárias para o desenvolvimento de uma investigação, entre elas, a utilização de softwares de análise de dados qualitativos. Portanto, quando incorporados ao processo de pesquisa, aumentam a qualidade e ampliam a transparência do processo. Além disso, possibilitam maior dedicação e exploração dos dados, pois, não só viabilizam a economia de tempo, como também viabilizaram a composição conceitual e teórica dos dados, por meio da estrutura que é construída (Collis & Hussey, 2021; Saunders et al., 2016; Vosgerau et al., 2020).

Relativamente a análise dos dados, foi utilizado o software de análise de dados qualitativos Atlas.ti 23 para facilitar o seu gerenciamento. Desta forma, o software possibilitou a organização e o

armazenamento das entrevistas, bem como, uma análise de dados aprofundada através das suas ferramentas de gestão, consulta e visualização, que auxiliaram no processo de estruturação, codificação e resumo dos dados (Saunders et al., 2016). Deste modo, o Atlas.ti 23 foi útil para alternar entre as diferentes fontes de evidência, reconhecer frases e parágrafos relevantes nas transcrições das entrevistas, identificar percepções e realizar a codificação dos dados (Younis & Elbanna, 2022).

Quanto ao processo de codificação, os dados foram codificados de acordo com os princípios da análise temática, pois o objetivo essencial dessa abordagem é identificar, analisar e relatar padrões (temas) em um conjunto de dados. Desse modo, na análise de dados qualitativos, possibilita uma abordagem sistemática, uma vez que os dados são analisados de forma ordenada e lógica. No entanto, trata-se de uma abordagem flexível e acessível, já que não está vinculada a uma posição filosófica específica. Nesse sentido, na fenomenologia, o pesquisador pode usar a análise temática para explorar diferentes interpretações de um fenômeno em estudo (Braun & Clarke, 2006; Saunders et al., 2016).

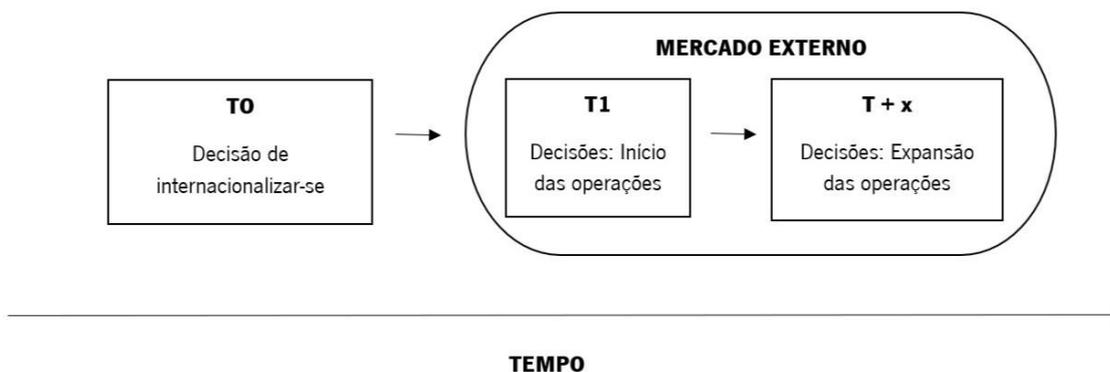
Para além disso, a codificação seguiu a lógica dedutiva, ou seja, que mapeia para uma abordagem mais teórica, pois tende a ser orientada pelo interesse teórico ou analítico do pesquisador. Logo, os temas que deseja examinar estão vinculados à teoria existente. Ademais, as questões e os objetivos de pesquisa podem ser usados para derivar temas a serem examinados (Braun & Clarke, 2006; Saunders et al., 2016).

Desta forma, e tendo em conta que o problema de investigação deste trabalho centra-se no processo de tomada da decisão para a internacionalização das pequenas e médias empresas (PME), os temas examinados na análise dos dados derivaram das questões e o objetivo da investigação, com base na revisão de literatura anteriormente apresentada, nomeadamente: A tomada de decisão no processo de internacionalização; Desafios enfrentados no processo de internacionalização e Rede e Relações inter-organizacionais (ver tabela 11).

Por fim, optou-se por conduzir a análise através de uma linha temporal que está relacionada a tomada de decisões gerenciais em uma sequência de eventos de internacionalização, nomeadamente, decisão de internacionalizar-se, início das operações no mercado externo e a expansão das operações (ver figura 7).

Tabela 11*Temas examinados na Análise de dados*

Tópicos	Fonte
A tomada de decisão no processo de internacionalização	
- Fatores que motivaram ou influenciaram o processo decisório - Abordagem à tomada de decisão - Cronograma de planejamento ou ciclo de planejamento - Modos de tomada de decisão - Seleção do mercado e Modos de operação	(Ahi et al., 2017; An et al., 2020; Buckley & Ghauri, 2015; Chetty et al., 2015; Child et al., 2022; Child & Hsieh, 2014; Dunning & Lundan, 2008; Galkina & Chetty, 2015; Harms & Schiele, 2012; Karami et al., 2020; Morais & Ferreira, 2020; Nummela et al., 2014; Sarasvathy et al., 2014; Schweizer et al., 2010; Silva et al., 2018; Steinhäuser et al., 2021; Younis & Elbanna, 2022)
Desafios enfrentados no processo de internacionalização	
- Abordagem à tomada de decisão - Barreiras à internacionalização - Problemas na internacionalização - Aprendizados ou Experiências	(Ahi et al., 2017; Chetty et al., 2015; Child et al., 2022; Child & Hsieh, 2014; Franco & Ferreira, 2021; Harms & Schiele, 2012; Morais & Ferreira, 2020; Niittymies, 2020; Nummela et al., 2014; Sarasvathy et al., 2014; Schweizer et al., 2010; Silva et al., 2018; Steinhäuser et al., 2021)
Rede e Relações inter-organizacionais	
- Influência das relações e rede inter-organizacional no processo de internacionalização	(Chetty et al., 2015; Child et al., 2022; Galkina & Chetty, 2015; Sarasvathy et al., 2014; Schweizer et al., 2010)

Figura 7*Eventos explorados na Análise de dados*

IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, analisam-se os dados e apresentam-se os resultados obtidos. Dessa forma, começamos por fazer a análise e apresentação global dos resultados empíricos obtidos e, em seguida, a discussão dos resultados, que são interpretados com base na revisão da literatura previamente apresentada.

4.1 Apresentação de Resultados

Neste subcapítulo apresentam-se os resultados, mediante os temas centrais que emergiram das questões e o objetivo da investigação, a partir da revisão de literatura apresentada (ver tabela 11). Inicialmente, são caracterizadas as empresas em estudo e, em seguida, são analisados os resultados empíricos obtidos, com vista a responder aos objetivos e as questões de pesquisa anteriormente enunciadas. Deste modo, procede-se a apresentação dos resultados relativos a tomada de decisão no processo de internacionalização, os desafios enfrentados durante a internacionalização e a rede e relações inter-organizacionais.

Por fim, tal como referido no tópico 3.5, a análise dos dados foi efetuada a partir do software Atlas.ti 23. Ademais, a análise foi conduzida através de uma linha temporal que considera todas as etapas do processo de internacionalização (ver figura 7), tendo sido identificadas três dimensões da tomada de decisão: Abordagem ao Planejamento (DAPL), Dependência na trajetória (DDNT) e Tempo (DT).

4.1.1 Caracterização da amostra

Nesta investigação, participaram cinco empresas que atendiam aos três critérios previamente definidos para a seleção da amostra. Todas as empresas estão localizadas na América do Sul, sendo duas de origem boliviana e três de origem brasileira. Ademais, todas são classificadas como empresas de pequeno ou médio porte e possuem no mínimo dois anos de operação no mercado internacional.

Para além disso, no caso concreto das empresas em estudo, foi intenção do mesmo refletir a diversidade de setores de atividade, de modo a obter uma amostra o mais rica possível, apesar das limitações às quais este método de recolha de dados está associado. Assim, a tabela 12 apresenta as informações relativas às empresas em estudo.

No que se refere aos entrevistados, todos estão envolvidos na tomada de decisões e participam do processo de internacionalização da empresa, sendo que três ocupam o cargo de CEO ou Diretor Executivo, e os demais o cargo de Supervisor de Logística e Coordenador de Comércio Exterior e Administrativo de Vendas (ver tabela 10).

Tabela 12*Caracterização das empresas em estudo*

	ALFA_BOL	BRAVO_BOL	CHARLIE_BR	DELTA_BR	ECHO_BR
Ano de constituição	2019	2012	2011	2009	1986
Atividade principal	Fabricação de veículos elétricos	Serviços consultoria e desenvolvimento de software	Nutrição Animal	Fabricação de produtos hospitalares (Cortinas Divisórias de Leito e Sistemas de Proteção)	Fabricação de peças e acessórios para o sistema motor de veículos automotores
Localização	Cochabamba – Bolívia	Cochabamba - Bolívia	Jundiaí/SP - Brasil	Indaiatuba/SP - Brasil	Indaiatuba/SP - Brasil
Número de Empregados	60	160	52	14	190
Faturamento Anual (2022)	US\$ 1.9 milhões	Confidencial*	Confidencial*	R\$ 6.8 milhões	Confidencial*
Vendas no Mercado Externo (2022)	49%	95%	60%	30%	16%
Tempo de operação no Mercado Externo	2 anos	11 anos	12 anos	14 anos	30 anos
Entrada no Mercado Externo (primeiro mercado)	América do Sul (Peru)	América do Norte (EUA)	Asia	América do Sul (Argentina)	América do Sul
Presença Global	América do Sul e América Central	América do Norte, Europa e Oceania	América do Sul, América Central, América do Norte, Europa, África e Asia	América do Sul, América Central e Europa	América do Sul, América Central, América do Norte, Europa, África, Asia e Oceania
Modos de operação (Atual)	Exportação direta Filial ou Subsidiárias	Exportação direta	Exportação direta Filial ou Subsidiárias	Exportação direta	Exportação indireta Exportação direta

Nota. * A pedido da empresa é mantido o sigilo das informações.

4.1.2 A tomada de decisão no processo de internacionalização

Nesta seção analisa-se a tomada de decisões gerenciais de cada uma das empresas durante o processo de internacionalização, nomeadamente, a decisão de internacionalizar-se, o início das operações (primeira entrada) e a expansão das operações (entradas subsequentes). Dessa forma, ao longo deste tópico são identificados os modos de tomada de decisão, o ciclo de planejamento, a abordagem à tomada de decisão na seleção do mercado e os modos de operação, bem como, os fatores que motivaram ou influenciaram estas decisões.

4.1.2.1 Modos de tomada de decisão

Os modos de tomada de decisão empregados por cada uma das empresas foram classificados de acordo com o enquadramento apresentado por Child e Hsieh (2014). Para tanto, analisou-se a abordagem à tomada de decisão a fim de determinar em que medida as empresas planejaram, definiram objetivos e metas, estabeleceram critérios e compararam alternativas. Dessa forma, os resultados ilustram os modos de tomada de decisão adotados pelas PMEs nas diferentes etapas da sua internacionalização.

1) Decisão de atuar no Mercado Internacional

Verificou-se que na etapa inicial do processo de internacionalização, a maioria das empresas adotaram o modo de tomada de decisão reativo, como pode ser verificado pela seleção de afirmações ilustrativas na tabela 14. Logo, nas empresas DELTA_BR e ECHO_BR, a decisão de internacionalizar-se surge como uma resposta a oportunidades decorrentes de um evento fortuito. Na empresa BRAVO_BOL, a decisão baseia-se no conhecimento que a liderança possui do mercado externo. No tocante a abordagem à tomada de decisão, as três empresas tiveram uma abordagem voltada para exploração de oportunidades, ou seja, as suas decisões foram guiadas pela intuição ou por informações limitadas.

As demais empresas adotaram o modo de tomada de decisão incremental, já que na empresa ALFA_BOL, a decisão de internacionalizar-se surge como uma resposta a eventos inesperados tanto no contexto local como global (crise ou instabilidade política e a Pandemia COVID- 19). Na empresa CHARLIE_BR, a decisão baseia-se no conhecimento que a liderança possui do mercado externo. No tocante a abordagem à tomada de decisão, as duas empresas tiveram uma abordagem voltada para exploração de oportunidades, ou seja, sem um plano estruturado (baseado em informações e análises limitadas; comparação de alternativas e definição objetivos/metás não abrangentes ou sistemáticos).

Assim, a tabela 13 sintetiza os resultados obtidos e a tabela 14 resume as citações ilustrativas que descrevem como a decisão de internacionalizar-se se originou em cada caso.

Tabela 13*Modos de tomada de decisão – Decisão de atuar no mercado internacional*

EMPRESAS	CARACTERÍSTICAS DA TOMADA DE DECISÃO				ABORDAGEM NA TOMADA DE DECISÃO (DAPL)	MODOS DE TOMADA DE DECISÃO
	Planejado?	Orientado por metas?	Crítérios na decisão?	Comparação de alternativas?		
ALFA_BOL	Limitado	Limitado	Limitado	Limitado	<p>Abordagem na tomada de decisão para internacionalização voltada para exploração de oportunidades, sem um plano estruturado (informações e análises limitadas; comparação de alternativas e definição objetivos/metasp não abrangentes ou sistemáticos).</p> <p>A análise voltada para o mercado externo surge em resposta a eventos inesperados (contexto local: crise ou instabilidade política/contexto global: Pandemia COVID19).</p>	Incrementalismo
BRAVO_BOL	X	X	X	X	<p>Abordagem na tomada de decisão para internacionalização voltada para exploração de oportunidades, sem um plano estruturado (com base no conhecimento prévio e na experiência que a liderança possui do mercado externo).</p>	Reatividade
CHARLIE_BR	Limitado	Limitado	Limitado	Limitado	<p>Abordagem na tomada de decisão para internacionalização voltada para exploração de oportunidades, sem um plano estruturado (informações e análises limitadas; comparação de alternativas e definição objetivos/metasp não abrangentes ou sistemáticos).</p> <p>A análise voltada para o mercado externo resulta do conhecimento prévio e da experiência que a liderança possui do mercado externo.</p>	Incrementalismo
DELTA_BR	X	X	X	X	<p>Abordagem na tomada de decisão para internacionalização voltada para exploração de oportunidades, sem um plano estruturado (pela intuição/informações limitadas).</p> <p>A demanda no mercado externo resulta da interação da rede e relações inter-organizacionais, em resposta ao surgimento de oportunidades decorrentes de um evento fortuito.</p>	Reatividade
ECHO_BR	X	X	X	X	<p>Abordagem na tomada de decisão para internacionalização voltada para exploração de oportunidades, sem um plano estruturado (pela intuição/informações limitadas).</p> <p>A demanda no mercado externo resulta da interação da rede e relações inter-organizacionais, em resposta ao surgimento de oportunidades decorrentes de um evento fortuito.</p>	Reatividade

Tabela 14

Citações ilustrativas - Decisão de atuar no mercado internacional

EMPRESAS	CITAÇÕES
ALFA_BOL	<p>“Em primeiro lugar, uma motivação muito importante foi a situação boliviana. A empresa saiu a luz pública em setembro de 2019 e nos meses de outubro e novembro, como você sabe, houve uma grande crise política e social na Bolívia: falta de governabilidade, alguns dias de greves muito longas, uma mudança de governo. Então, isso foi terrível, porque nós estávamos iniciando como empresa, com um forte investimento e as coisas na Bolívia eram extremamente complexas e, quando aparentemente as coisas estavam melhorando, veio a pandemia e, a pandemia nos afetou não apenas na Bolívia [...]. Estávamos em um momento muito crítico, não é mesmo? Portanto, a situação política boliviana foi uma das razões que nos fez pensar que era prudente diversificar um pouco nosso risco investindo em países fora da Bolívia.”</p> <p>“Em segundo lugar, naquela época a eletro mobilidade não era um assunto que estava na boca de todos, em outras palavras, ninguém na Bolívia tinha ideia do que era eletro mobilidade. Fomos nós que trouxemos esta questão para um primeiro plano e, observamos que na América Latina havia um crescimento e também uma tendência global. Portanto, agir rapidamente poderia nos dar uma vantagem maior em relação aos futuros concorrentes [...]”</p> <p>“Então, tudo começou por aí, por termos encontrado um nicho no qual acreditávamos ter a oportunidade de ser líderes. Então, a nossa intenção de internacionalizar vai nesse sentido.”</p>
BRAVO_BOL	<p>“Acho que teve muita influência, porque as conexões profissionais que tenho foram a razão pela qual tive a oportunidade de trabalhar no exterior, certo? Ser um profissional de software e ter conexões no exterior. Isso foi decisivo.”</p> <p>“[...] Porque nós começamos muito pequenos, certo? Não vou dizer que foi como numa startup porque não é uma startup. Talvez tenha um conceito diferente, mas sim, começamos bem pequenos e não fizemos uma análise.”</p> <p>“Como eu estava dizendo, não passamos por nenhum processo formal de tomada de decisão, se queríamos exportar ou não.”</p> <p>“Bom, não fizemos nenhuma análise formal do mercado. Provavelmente, foi produto do momento.”</p>
CHARLIE_BR	<p>“Então, na verdade a empresa foi criada por sócios que já trabalhavam no ramo e eles sempre atenderam o mercado externo, então, já era um mercado mais certo para a gente atender. Por isso que eles optaram pela internacionalização da mercadoria.”</p> <p>“Na verdade, a gente está sempre à procura do cliente que está no nosso ramo, que utiliza dos produtos que estão dentro do nosso ramo de atuação. Então, essa influência vem do mercado em si, que é utilizado para que a gente possa alcançar o cliente potencial, né? [...]”</p>
DELTA_BR	<p>“Olha, eu comecei muito pequena, comecei no quintal da casa do meu pai. Desde o começo eu já exportava, até o pessoal falava: Que absurdo, né? Tá começando, que pretensão a tua! Então, eu tinha um irmão morando em Portugal, eu acho assim, cliente é cliente, existe o produto e existe a necessidade. Eu falei para o meu irmão oferecer os nossos produtos e deu certo[...]”</p> <p>“Então, inicialmente foi uma resposta a eventos que surgiram, porque a minha empresa tem duas fases, uma quando eu comecei e a outra em 2009 quando eu acabei indo para o Distrito.”</p>
ECHO_BR	<p>“O foco da nossa empresa sempre foi o mercado interno, sempre foi o Brasil, até porque dentro do Brasil a gente ainda não consegue atender o país todo. Então assim, as pessoas foram buscando a gente por conhecer o nosso produto, por ouvir falar, por contatos de outras empresas conhecidas e, foram buscando a nossa empresa. Então, no início, a parte da internacionalização, vamos dizer, os clientes foram comprando a gente não ofereceu. As pessoas começaram a buscar a nossa empresa pelo conhecimento do mercado, por estar ouvindo falar da nossa empresa. Então, a gente começou a vender as mesmas peças que a gente vendia aqui no Brasil mesmo.”</p>

2) Início das operações (primeira entrada)

Quanto à entrada no primeiro mercado, nomeadamente a escolha do mercado e acesso a esse mercado, verificou-se que a maioria das empresas adotaram o modo de tomada de decisão reativo. Logo, nas empresas DELTA_BR e ECHO_BR, a demanda dos produtos no exterior surge da interação da rede e relações inter-organizacionais. Na empresa BRAVO_BOL, a demanda dos produtos/serviços surge da interação da rede e das relações que foram construídas pela liderança como resultado da sua experiência profissional neste mercado. No tocante a abordagem à tomada de decisão, as empresas tiveram uma abordagem voltada para exploração de oportunidades, ou seja, as suas decisões foram guiadas pela intuição ou por informações limitadas.

As demais empresas adotaram o modo de tomada de decisão incremental, já que na empresa ALFA_BOL, como referido, o surgimento de um evento inesperado (crise ou instabilidade política e a Pandemia COVID- 19) levou a análise de oportunidades no Peru que foi considerado um mercado mais maduro. No tocante a abordagem à tomada de decisão, teve uma abordagem voltada para exploração de oportunidades, porém, a análise de mercado foi orientada por dados (informações limitadas; comparação de alternativas, desenvolvimento de estratégias e definição objetivos/metras não abrangentes ou sistemáticos).

Na empresa CHARLIE_BR, a demanda dos produtos surge da interação da rede e das relações que foram construídas com base no conhecimento prévio e na experiência que a liderança possui neste mercado. Relativamente a abordagem à tomada de decisão, teve uma abordagem voltada para exploração de oportunidades, ou seja, sem um plano estruturado (baseado em informações e análises limitadas; comparação de alternativas e definição objetivos/metras não abrangentes ou sistemáticos).

Assim, a tabela 15 sintetiza os resultados obtidos e a tabela 16 resume as citações ilustrativas que descrevem como o início das operações (primeira entrada) se originou em cada caso.

Tabela 15*Modos de tomada de decisão – Início das operações (primeira entrada)*

EMPRESAS	CARACTERÍSTICAS DA TOMADA DE DECISÃO				ABORDAGEM NA TOMADA DE DECISÃO (DAPL)	MODOS DE TOMADA DE DECISÃO
	Planejado?	Orientado por metas?	Critérios na decisão?	Comparação de alternativas?		
ALFA_BOL	Limitado	Limitado	✓	Limitado	<p>O surgimento de um evento inesperado (contexto local: crise ou instabilidade política/contexto global: Pandemia COVID19) levou a análise de oportunidades no mercado alvo.</p> <p>Abordagem à tomada de decisão voltada para exploração de oportunidades, análise de mercado orientada por dados (informações limitadas; comparação de alternativas, desenvolvimento de estratégias e definição objetivos/metasp não abrangentes ou sistemáticos).</p>	Incrementalismo
BRAVO_BOL	X	X	X	X	<p>Abordagem à tomada de decisão voltada para exploração de oportunidades, sem um plano estruturado (com base no conhecimento prévio e na experiência que a liderança possui do mercado externo).</p> <p>A empresa possui produtos/serviços voltados para o mercado alvo, a demanda resulta da interação da rede e das relações que foram construídas pela liderança como resultado da sua experiência profissional.</p>	Reatividade
CHARLIE_BR	Limitado	Limitado	Limitado	Limitado	<p>Abordagem à tomada de decisão voltada para exploração de oportunidades, sem um plano estruturado (informações e análises limitadas; comparação de alternativas e definição objetivos/metasp não abrangentes ou sistemáticos).</p> <p>A demanda dos produtos no mercado alvo surge da interação da rede e das relações que foram construídas com base no conhecimento prévio e na experiência que a liderança possui deste mercado.</p>	Incrementalismo
DELTA_BR	X	X	X	X	<p>Abordagem à tomada de decisão voltada para exploração de oportunidades, sem um plano estruturado (pela intuição/informações limitadas).</p> <p>A demanda dos produtos no mercado alvo surge da interação da rede e relações inter-organizacionais.</p>	Reatividade
ECHO_BR	X	X	X	X	<p>Abordagem à tomada de decisão voltada para exploração de oportunidades, sem um plano estruturado (pela intuição/informações limitadas).</p> <p>A demanda dos produtos no mercado alvo surge da interação da rede e relações inter-organizacionais.</p>	Reatividade

Tabela 16

Citações ilustrativas - Início das operações (primeira entrada)

EMPRESAS	CITAÇÕES
ALFA_BOL	<p>“[...] Como eu disse, a crise política na Bolívia, a necessidade de diminuir o risco do investimento, porque tínhamos certeza de que o negócio era bom, mas naquele momento a situação no país era crítica. Então, optamos pelo Peru com base em sua estabilidade econômica, na maturidade do mercado de mobilidade elétrica e na possibilidade de ter sócios que pudessem nos ajudar nesse empreendimento e realizar pesquisas de mercado e outros trabalhos preliminares. Esses fatores configuram uma série de aspectos que abriram as portas para que pudéssemos ir adiante.”</p> <p>“Naquela época, no mercado latino-americano, o Peru era o país com o mercado de veículos elétricos mais maduro. Especificamente na questão das motocicletas, não havia comparação. O único país que tinha mais, e ainda tem mais, é Cuba, mas, por diversos motivos e também pela distância, decidimos ir ao Peru e não a Cuba, certo? Então, fizemos uma análise e o Peru era o país certo para expandirmos.”</p> <p>“Tudo é resultado desse planejamento. No entanto, esse planejamento não considera tantos detalhes, não é mesmo? Então, após a entrada no país, surgiam muitos elementos que não haviam sido contemplados [...]. Portanto, temos tomado decisões à medida que avançamos, mas, definitivamente, tudo isso se baseia em um planejamento sério.”</p>
BRAVO_BOL	<p>“Sim, quer dizer, nós sabíamos o mercado em que queríamos trabalhar, entende? Para isso, não precisamos realmente fazer nenhuma análise. Porque, como estou lhe dizendo, com base na experiência que temos ou que eu tenho, é para lá que esse mercado está se movendo.”</p> <p>“Bom, acho que já comentei um pouco sobre isso. Quer dizer, todos os meus contatos e toda a minha experiência de trabalho nos Estados Unidos. Então, foi basicamente uma coisa natural. A seleção de mercado ocorreu naturalmente. Talvez seja isso.”</p> <p>“Em nosso caso muito específico, tenho clientes nos Estados Unidos. Então, basicamente, preciso fazer isso nos Estados Unidos, a operação, certo? Então, se eu não fizer isso lá fora, basicamente não há negócio.”</p>
CHARLIE_BR	<p>“Na verdade, foi por conhecer o mercado. Já conhecer o destino, quer dizer, a gente já tinha conhecimento do cliente. Então, eles nos liberaram uma oportunidade de trabalhar e assim fizemos.”</p> <p>“[...] A gente não fez uma pesquisa abundante, quer dizer, tudo é sempre através de conversas com o cliente [...]. A gente não fez uma pesquisa de mercado, uma pesquisa de legislação. A gente foi conversando com o cliente. Isso dá para fazer, isso não dá. É assim aqui e ali, pra gente chegar num consenso.”</p> <p>“[...] Como que a gente sempre busca fazer o nosso processo fluir? Buscando informação, quer dizer, buscar informação com o cliente, buscar informação com o despachante aduaneiro no Brasil, com o despachante aduaneiro fora do Brasil, com o agente de carga, né? Então, sempre procurar novas informações, isso faz parte do nosso processo, não como uma pesquisa formal.”</p>
DELTA_BR	<p>“Então, nesse mercado a gente não teve uma estratégia, porque foi lá em 2011 ou 2010. Então, como aconteceu? Eu ia começar a importar um produto dos Estados Unidos e eles tinham um bom distribuidor na Argentina. Então, ele me disse: vai estudar meu produto na Argentina, que está aí perto. Beleza! Eu fui. Só que eu também levei o meu produto para esse distribuidor, porque eu sabia que ele era da área hospitalar. Daí, o cara gostou do meu produto, começou a comprar, entendeu? Além de me ensinar sobre o outro produto, ele gostou do meu e começou a comprar da gente, entendeu? Então, não teve: Ah! vou começar a exportar, ele começou a comprar, a partir disso, eu comecei a entender um pouco mais do mercado dele [...]. Então, foi bem assim, ou seja, inicialmente não foi planejado, foi mais pensando: Já que eu estou indo para lá, vou mostrar meu produto. E daí, deu certo.”</p>
ECHO_BR	<p>“Na verdade, como eu te disse agora a pouco, surgiu a procura. Então, uma pessoa nos procurou querendo comprar os nossos produtos, pela similaridade do produto ou dizendo que já havia ouvido falar da nossa marca, da qualidade. No caso, a empresa na época foi atrás para verificar como poderia iniciar esse processo de exportação. Então, podemos dizer que foi uma exportação passiva. A gente recebeu o pedido e enviou. Não teve nada, nenhuma análise. Surgiu a oportunidade e nós vendemos.”</p>

3) Expansão das operações (entradas subsequentes)

Verificou-se que ao expandir as suas operações no mercado internacional (entradas subsequentes), a empresa ALFA_BOL adotou o modo de tomada de decisão racionalidade limitada, uma vez que conduziu a sua expansão por meio do planejamento estratégico. Portanto, a abordagem à tomada de decisão foi orientada por dados (análise de mercado; definição de objetivos e metas; desenvolvimento de estratégias; monitoramento e avaliação).

A empresa BRAVO_BOL, adotou o modo de tomada de decisão reativo. Logo, a sua expansão resulta da interação da rede e relações inter-organizacionais. No que se refere a abordagem à tomada de decisão, teve uma abordagem voltada para exploração de oportunidades, ou seja, sem um plano estruturado (com base no conhecimento prévio e na experiência que a liderança possui do mercado externo).

As empresas CHARLIE_BR, DELTA_BR e ECHO_BR, adotaram o modo de tomada de decisão incremental. Deste modo, a expansão das suas operações resulta da interação da rede e relações inter-organizacionais. Relativamente a abordagem à tomada de decisão, as empresas tiveram uma abordagem voltada para exploração de oportunidades, porém, a análise de mercado foi orientada por dados (informações limitadas; comparação de alternativas, desenvolvimento de estratégias e definição objetivos/metasp não abrangentes ou sistemáticos).

Assim, a tabela 17 sintetiza os resultados obtidos e a tabela 18 resume as citações ilustrativas que descrevem como a expansão das operações (entradas subsequentes) se originou em cada caso.

Tabela 17*Modos de tomada de decisão – Expansão das operações (entradas subsequentes)*

EMPRESAS	CARACTERÍSTICAS DA TOMADA DE DECISÃO				ABORDAGEM NA TOMADA DE DECISÃO (DAPL)	MODOS DE TOMADA DE DECISÃO
	Planejado?	Orientado por metas?	Crítérios na decisão?	Comparação de alternativas?		
ALFA_BOL	✓	✓	✓	Parcial	Abordagem à tomada de decisão orientada por dados (análise de mercado; definição de objetivos e metas; desenvolvimento de estratégias; monitoramento e avaliação) A expansão das operações baseia-se no planejamento estratégico.	Racionalidade limitada
BRAVO_BOL	X	X	X	X	Abordagem à tomada de decisão voltada para exploração de oportunidades, sem um plano estruturado (com base no conhecimento prévio e na experiência que a liderança possui do mercado externo). A expansão das operações surge da interação da rede e relações inter-organizacionais.	Reatividade
CHARLIE_BR	Limitado	Limitado	Limitado	Limitado	Abordagem à tomada de decisão voltada para exploração de oportunidades, análise de mercado orientada por dados (informações limitadas; comparação de alternativas, desenvolvimento de estratégias e definição objetivos/metasp não abrangentes ou sistemáticos). A expansão das operações surge da interação da rede e relações inter-organizacionais.	Incrementalismo
DELTA_BR	Limitado	Limitado	Limitado	Limitado	Abordagem à tomada de decisão voltada para exploração de oportunidades, análise de mercado orientada por dados (informações limitadas; comparação de alternativas, desenvolvimento de estratégias e definição objetivos/metasp não abrangentes ou sistemáticos). A expansão das operações surge da interação da rede e relações inter-organizacionais.	Incrementalismo
ECHO_BR	Limitado	Limitado	✓	Limitado	Abordagem à tomada de decisão voltada para exploração de oportunidades, análise de mercado orientada por dados (informações limitadas; comparação de alternativas, desenvolvimento de estratégias e definição objetivos/metasp não abrangentes ou sistemáticos). O surgimento de um evento inesperado (contexto local: crise ou instabilidade econômica) levou a análise de oportunidades no mercado externo. A expansão das operações surge da interação da rede e relações inter-organizacionais.	Incrementalismo

Tabela 18

Citações ilustrativas - Expansão das operações (entradas subsequentes)

EMPRESAS	CITAÇÕES
ALFA_BOL	<p>“[...] Portanto, tudo começa com o planejamento da empresa aqui na Bolívia. Um dos nossos sócios é especialista em planejamento e consultor do Banco Mundial. Então, fizemos o planejamento da empresa e, em termos de internacionalização, analisamos para onde poderíamos ir.”</p> <p>“Tudo começa com o planejamento estratégico, analisando os mercados que nos convêm e o potencial de crescimento neles, além do crescimento local no país, mas por zonas, certo? Bom, só o Peru já é um mercado muito grande. Equador, Chile e Paraguai, que fazem parte do Mercosul. El Salvador da América Central. México, que por si só é gigantesco, e tem o potencial futuro no mercado norte-americano (Canadá e Estados Unidos). Portanto, como eu disse, essa é a forma como analisamos os países e descobrimos as oportunidades que poderíamos ter.”</p> <p>“No México, o que aconteceu? Nesse país não é como nos outros que temos lojas apenas, mas estamos montando uma fábrica de carros igual a de Cochabamba. E em pouco tempo, a expectativa é aumentar a capacidade de produção (produzir 100 carros por mês). O projeto é nos tornarmos uma empresa maior nos próximos 24 a 36 meses [...]”</p>
BRAVO_BOL	<p>“Bom, sinceramente, acho que nunca tivemos a necessidade de expandir para outro país. Os Estados Unidos sempre foi um mercado muito grande, tanto que não conseguimos abastecer-lo. Portanto, temos alguns outros clientes de outros países, mas é porque eles nos procuraram, sabe? Entende o que quero dizer? Nesse momento, não temos a necessidade de expandir para fora dos Estados Unidos.”</p> <p>“Não, basicamente, acho que tem sido... Nós nunca os procuramos, eles é que nos procuraram, foram os nossos clientes quem nos indicaram para essas empresas.”</p>
CHARLIE_BR	<p>“Eles já tinham conhecimento do mercado, né? Da primeira internacionalização, vamos dizer assim. Mas ao mesmo tempo, nunca estavam focados em apenas um processo, um cliente ou em apenas uma via de internacionalização. Então, eles estavam sempre buscando novos mercados para se internacionalizar também.”</p> <p>“[...] Foi feito um estudo de mercado buscando conhecer novos clientes, desenvolver novos clientes. O processo é basicamente o mesmo. Mas, quando a gente fala de destinos diferentes, a gente fala de legislações diferentes, documentos diferentes, regulatório diferente. Então, aí cabe novamente você ter aquela conversa com o cliente ou com um despachante no país de destino. Para você conseguir se internacionalizar em outros lugares.”</p> <p>“Bom, tudo começa com uma solicitação, com pedido de internacionalização. Então, caiu esse pedido, a gente vai começar a avaliar o que é necessário para internacionalizar o nosso produto, né? Legislações tanto do país de origem quanto do país de destino, né? E é isso, uma vez feito, a gente analisa se é plausível a gente embarcar para esse destino, porque tem alguns destinos que têm problemas com condições de pagamento, como Bangladesh, por exemplo. Então, assim, se a gente chega num acordo, se temos a certeza de que conseguimos tirar esse material do Brasil, exportar, fazer a internacionalização dele no destino. [...] essa venda, vamos dizer, se ela não traz riscos para a empresa, tanto do ponto de vista financeiro quanto do ponto de vista regulatório, então, a gente pode seguir com o processo.”</p>

Tabela 18 (Continuação)

EMPRESAS	CITAÇÕES
DELTA_BR	<p>“A exportação em si foi um processo contínuo que a gente veio se aperfeiçoando e, conforme eu fui melhorando a minha capacidade de entendimento de todo o processo e de questões relacionadas aos diversos países, porque a gente está falando de países com culturas diferentes.”</p> <p>“O mercado da América Latina foi bem pensado. Escolhemos atacar esse mercado. Também porque logisticamente ficava mais perto, mas também, tem a questão dos contêineres e várias outras questões, de contexto pós pandemia, por exemplo, apesar que isso já está meio que se normalizando. Então, a gente pensou no mercado da América Latina e depois expandir para a América Central.”</p> <p>“Nos dois últimos anos a gente usou mais a estratégia mesmo, sabe? Definindo e analisando, tanto para exportação quanto para internacionalização. Mas, eu confesso que foi nos últimos dois ou três anos mesmo. Tanto que a minha demanda começou a aumentar, entendeu?”</p> <p>“Agora, a Europa e o mundo árabe, que eu estou querendo começar a fazer contatos, já foi uma avaliação de oportunidades, ou seja, explorar essas oportunidades que eu sei que existem. No caso de Portugal e Espanha, que a ideia é poder entrar nesse mercado também, quando eu fui para lá, participei de uma série de reuniões com contador, investidores, reuniões com diversos stakeholders, para ver o que a gente poderia fazer lá, ou seja, fazer parte de alguns projetos, quer dizer, levar a nossa empresa pra fazer parte, inclusive, levar instituições da área de saúde para participar de feiras.”</p> <p>“[...] Fui para Portugal, tive várias reuniões (que está até na gavetinha e que a gente pretende retomar). Na verdade, só dei uma parada por causa dessa questão interna, do momento que a empresa está passando no mercado interno, esse crescimento (É um momento bom). Mas, essa é uma oportunidade que eu não posso deixar de lado, uma vez que eu analiso que Portugal e Espanha, tem o tamanho do Estado de São Paulo, eu vejo um grande potencial.”</p>
ECHO_BR	<p>“Sim, na verdade, na questão da incerteza, era talvez uma instabilidade mais econômica no país. Houve uma época que o Brasil acabou passando por umas crises e a gente fala que foi a parte da exportação que acabou, vamos dizer, segurando a empresa, porque enquanto no mercado interno houve uma redução do consumo, no mercado externo se manteve o consumo. Então, isso fez com que a gente conseguisse vender mais e manter ali o fluxo da empresa, né? E aí, a partir desse momento, se viu a necessidade de não depender tanto de um mercado só, né? Então, assim, se a gente está vendendo focado somente em um país, que antigamente a exportação ela representava talvez 3% do faturamento da empresa no início, hoje, ela já está com quase 18%. Então, isso começa a se disseminar mais, começa a ficar um pouco mais mesclado e a gente não depende tanto de um mercado só, né? Então, a gente já consegue, no caso, ter uma segurança a mais, né? E hoje, avaliando esses outros mercados, a gente sempre pensa na questão da política, daquele mercado, estabilidade econômica, também para a gente consiga fazer negócios mais sustentáveis.”</p> <p>“De uns tempos para cá, a gente começou a ver um grande potencial no mercado externo, né? Também por essa questão de às vezes o Brasil estar um pouco em crise e a questão de ter muitos concorrentes, ou seja, o mercado acaba ficando um pouco mais competitivo. Devido ao nosso know how, a gente tem o know how, temos o maquinário. Então, foi decidido que a gente tinha que começar a focar mais no mercado internacional. Porém, a gente sabe que as nossas peças, os nossos componentes, as vezes diferem um pouco da Europa, da América do Norte. Então, a gente começou a voltar um pouco mais o desenvolvimento para esse mercado, né? Focando já nas necessidades desses mercados, que às vezes são um pouco diferentes das necessidades do Brasil.”</p>

4.1.2.2 Cronograma de planejamento ou ciclo de planejamento

No que se refere ao cronograma de planejamento, verificou-se que as empresas adotaram uma abordagem flexível durante o processo de internacionalização, ou seja, adaptando o seu cronograma de planejamento de acordo as necessidades e mudanças no ambiente de negócios. Deste modo, a tabela 19 sintetiza os resultados obtidos e resume as citações ilustrativas que descrevem a abordagem ao planejamento adotada por cada uma das empresas durante o processo de internacionalização.

Tabela 19

Cronograma de planejamento (DT)

CRONOGRAMA DE PLANEJAMENTO (DT)
Planejamento flexível (adaptação do cronograma de acordo as necessidades e mudanças no ambiente de negócios).
ALFA_BOL
DURAÇÃO DO CICLO DE PLANEJAMENTO: Médio a Longo Prazo “[...] E em pouco tempo, a expectativa é aumentar a capacidade de produção (produzir 100 carros por mês). O projeto é nos tornarmos uma empresa maior nos próximos 24 a 36 meses [...]” “Não, nós tínhamos as diretrizes, ou seja, tínhamos as diretrizes dadas, mas não um cronograma, ou seja, tínhamos cronogramas muito macro, não cronogramas fechados, porque não dependíamos de nós, porque, lembre-se, precisamos de investimento e não necessariamente do nosso próprio investimento [...]. Em outras palavras, na história da nossa empresa, o dinheiro sempre foi uma questão delicada, isto fazia com que o cronograma não fosse cumprido conforme planejado. Embora os cronogramas não tivessem datas fechadas, certo? Então, como eu disse, havia uma diretriz e depois avançávamos pouco a pouco, dependendo do desenrolar de certos eventos.”
BRAVO_BOL
DURAÇÃO DO CICLO DE PLANEJAMENTO: Nenhuma evidência “Não, houve mais flexibilidade e adaptação.”
CHARLIE_BR
DURAÇÃO DO CICLO DE PLANEJAMENTO: Nenhuma evidência “Tivemos maior flexibilidade e adaptação do cronograma de acordo as necessidades e mudanças no ambiente de negócios.”
DELTA_BR
DURAÇÃO DO CICLO DE PLANEJAMENTO: Nenhuma evidência “Adotamos um cronograma flexível.”
ECHO_BR
DURAÇÃO DO CICLO DE PLANEJAMENTO: Nenhuma evidência “Sim, um cronograma flexível.”

4.1.2.3 Seleção do Mercado

Contatou-se que as empresas adotaram diferentes critérios na seleção dos mercados durante o processo de internacionalização. Deste modo, nas entrevistas foram mencionados com maior frequência os seguintes: características do mercado alvo, potencial do mercado alvo, segmentação geográfica e o tamanho do mercado alvo. Ademais, os entrevistados indicaram as seguintes características do mercado do alvo: a posição geográfica (possibilita a expansão para outros mercados), a proximidade geográfica, a estabilidade econômica e Acordos de Livre Comércio ou Tarifas reduzidas (que o mercado possui).

Assim, as tabelas G1 e G2 mostram o relatório de co-ocorrências de códigos fornecido pelo software Atlas.ti 23 (ver apêndice G). Ademais, a tabela 20 sintetiza os resultados obtidos e resume as citações ilustrativas que descrevem os critérios adotados por cada uma das empresas na seleção dos mercados.

Tabela 20

Seleção do mercado alvo – Critérios na tomada de decisão

EMPRESAS	CITAÇÕES	CRITÉRIOS NA TOMADA DE DECISÃO (DAPL)
ALFA_BOL	<p>“[...] naquela época a eletro mobilidade não era um assunto que estava na boca de todos, em outras palavras, ninguém na Bolívia tinha ideia do que era eletro mobilidade. Fomos nós que trouxemos esta questão para um primeiro plano e, observamos que na América Latina havia um crescimento e também uma tendência global. Portanto, agir rapidamente poderia nos dar uma vantagem maior em relação aos futuros concorrentes.”</p> <p>“[...] México, o colosso da América, que tem um mercado gigantesco, o que já o torna atraente. Bem, podemos ficar falando por um longo tempo sobre a escolha deste país, não é mesmo? [...] Então, há muito potencial e, sem mencionar os acordos de livre comércio com o Canadá e os Estados Unidos, porque nosso veículo também é atraente para alguns setores dessas grandes economias.”</p> <p>“[...] Então, optamos pelo Peru com base em sua estabilidade econômica, na maturidade do mercado de mobilidade elétrica e na possibilidade de ter sócios que pudessem nos ajudar nesse empreendimento e realizar pesquisas de mercado e outros trabalhos preliminares [...].”</p> <p>“Tudo começa com o planejamento estratégico, analisando os mercados que nos convêm e o potencial de crescimento neles, além do crescimento local no país, mas por zonas, certo? Bom, só o Peru já é um mercado muito grande. Equador, Chile e Paraguai, que fazem parte do Mercosul. El Salvador da América Central. México, que por si só é gigantesco, e tem o potencial futuro no mercado norte-americano (Canadá e Estados Unidos). Portanto, como eu disse, essa é a forma como analisamos os países e descobrimos as oportunidades que poderíamos ter.”</p> <p>“[...] Então, nós escolhemos o Paraguai, porque possui um mercado a ser explorado e também pela proximidade, a segurança jurídica, e também, pelos incentivos que o país oferece para atrair investimentos.”</p> <p>“[...] outro país com muitos atrativos para os investidores foi El Salvador e, sendo El Salvador, temos todos os países vizinhos da América Central, que têm uma facilidade de comércio muito conveniente para a região por causa de seus acordos de livre comércio. Portanto, você pode ter a empresa em El Salvador e vender para a Guatemala, Honduras, com condições muito boas e tarifas zero, assim como, pequenas distâncias e uma massa crítica interessante de clientes.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Característica do Mercado Alvo · Estabilidade econômica · Proximidade geográfica · Posição geográfica possibilita a expansão para outros mercados · Acordos de livre comércio ou Tarifas reduzidas · Incentivos para atrair investimento · Segurança jurídica · Membro do Mercosul - Potencial do Mercado Alvo - Tamanho do Mercado Alvo - Análise da concorrência - Estado de penetração do produto no Mercado Alvo - Maturidade do produto no Mercado Alvo - Nicho de mercado inexplorado - Segmentação geográfica
BRAVO_BOL	<p>“Sim, quer dizer, nós sabíamos o mercado em que queríamos trabalhar, entende? [...] Porque, como estou lhe dizendo, com base na experiência que temos ou que eu tenho, é para lá que esse mercado está se movendo.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Potencial do Mercado Alvo

Tabela 20 (Continuação)

EMPRESAS	CITAÇÕES	CRITÉRIOS NA TOMADA DE DECISÃO (DAPL)
CHARLIE_BR	<p>“[...] A gente vai começar a avaliar o que é necessário para internacionalizar o nosso produto, né? Legislações tanto do país de origem quanto do país de destino, né? [...] Então, assim, se a gente chega num acordo, se temos a certeza de que conseguimos tirar esse material do Brasil, exportar, fazer a internacionalização dele no destino. [...] essa venda, vamos dizer, se ela não traz riscos para a empresa, tanto do ponto de vista financeiro quanto do ponto de vista regulatório, então, a gente pode seguir com o processo.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análise dos riscos financeiros, regulatórios e operacionais
DELTA_BR	<p>“O mercado da América Latina foi bem pensado. Escolhemos atacar esse mercado [...]. Então, a gente pensou no mercado da América Latina e depois expandir para a América Central.”</p> <p>“[...] Fui para Portugal, tive várias reuniões [...]. Na verdade, só dei uma parada por causa dessa questão interna, do momento que a empresa está passando no mercado interno, esse crescimento [...]. Mas, essa é uma oportunidade que eu não posso deixar de lado, uma vez que eu analiso que Portugal e Espanha, tem o tamanho do Estado de São Paulo, eu vejo um grande potencial.”</p> <p>“No caso de Portugal e Espanha, que a ideia é poder entrar nesse mercado, também, quando eu fui para lá, participei de uma série de reuniões com contador, investidores, reuniões com diversos stakeholders, para ver o que a gente poderia fazer lá, ou seja, fazer parte de alguns projetos, quer dizer, levar a nossa empresa pra fazer parte, inclusive, levar instituições da área de saúde para participar de feiras.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Característica do Mercado Alvo <ul style="list-style-type: none"> · Proximidade geográfica · Posição geográfica possibilita a expansão para outros mercados - Potencial do Mercado Alvo - Tamanho do Mercado Alvo - Análise dos riscos financeiros, regulatórios e operacionais - Segmentação geográfica
ECHO_BR	<p>“De uns tempos para cá, a gente começou a ver um grande potencial no mercado externo, né? Também por essa questão de às vezes o Brasil estar um pouco em crise e a questão de ter muitos concorrentes, ou seja, o mercado acaba ficando um pouco mais competitivo [...]. Então, foi decidido que a gente tinha que começar a focar mais no mercado internacional.”</p> <p>“[...] E hoje, avaliando esses outros mercados, a gente sempre pensa na questão da política, daquele mercado, estabilidade econômica, também para a gente consiga fazer negócios mais sustentáveis.”</p> <p>“[...] Existem mercados como os Estados Unidos, Canadá e outros, que comportam até seis distribuidores devido ao tamanho. Então, para que você consiga abranger e atender de uma melhor forma um país tão extenso, né? Você tem que ter distribuidores localizados em pontos estratégicos também para oferecer esse apoio para o cliente. Então, a gente sempre pensa nisso também, localização do país, qual região que ele atende? Qual é o foco dele? Se ele tem equipes de venda técnica preparada para atendimento? [...]. Então, a gente consegue estar mais próximo do cliente, otimizar em questão de frete e rapidez de entrega. E é isso que a gente busca com os distribuidores também ter essa maior proximidade do cliente.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Característica do Mercado Alvo <ul style="list-style-type: none"> · Estabilidade econômica · Proximidade geográfica - Potencial do Mercado Alvo - Tamanho do Mercado Alvo - Análise dos riscos financeiros, regulatórios e operacionais - Segmentação geográfica

4.1.2.4 Modos de entrada

Constatou-se que as empresas optaram por iniciar a sua internacionalização por meio da exportação (direta ou indireta), à exceção da empresa ALFA_BOL, que optou por abrir uma filial com o objetivo de ter a representação de algumas marcas naquele país, e somente depois começou a exportar os seus produtos. Além disso, após a entrada no mercado, todas as empresas mantiveram o mesmo modo de entrada.

No tocante a expansão das operações, verificou-se que as empresas não alteraram o seu modo de entrada nas entradas subsequentes, ou seja, todas as empresas optaram por exportar os seus produtos. Entretanto, após a entrada no mercado, houve alteração no modo de operação das empresas ALFA_BOL e CHARLIE_BR, dado que também possuem subsidiárias em alguns mercados nos quais atuam, ou seja, nestas empresas a alteração no modo de operação após a entrada depende das características do mercado.

Assim, as tabelas 21 e 22 sintetizam os resultados obtidos e resumem as citações ilustrativas que descrevem a escolha do modo de entrada em cada etapa do processo de internacionalização.

Tabela 21*Modos de entrada – Primeiro mercado*

EMPRESAS	CITAÇÕES	MODOS DE ENTRADA	VANTAGENS/JUSTIFICAÇÃO
ALFA_BOL	<p>“Criamos uma empresa lá, assim como na Bolívia (uma sociedade anônima fechada), na qual temos uma porcentagem e o sócio local tem outra porcentagem. Além disso, graças à nossa empresa na Bolívia, conseguimos ser os representantes da EMPRESA X e Y naquele país.”</p> <p>“Então, começamos com a compra de motocicletas, porque temos essa representação, e depois enviamos triciclos elétricos. Por quê? Porque o Peru tem muitos triciclos e, portanto, é um mercado adequado para isso. Posteriormente, exportamos da Bolívia os carros sobre os quais falei aqui, [...]. Ou seja, agora estamos começando a vender os veículos elétricos.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Filial - Exportação direta 	<p>Modo de entrada: Envolve menor risco e investimento.</p> <p>Modo de operação (após a entrada): Implica maior envolvimento na operação.</p>
BRAVO_BOL	<p>“Exportação. Acho que no início era indireta, porque tínhamos um intermediário, e depois direta.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Exportação indireta - Exportação direta 	<p>Modo de entrada: Envolve menor risco e investimento.</p> <p>Alteração na operação (após a entrada): Somente altera a modalidade.</p>
CHARLIE_BR	<p>“Foi exportação direta via marítimo.”</p> <p>“Não, continuamos com o mesmo modo de operação.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Exportação direta 	<p>Modo de entrada: Envolve menor risco e investimento.</p> <p>Modo de operação (após a entrada): Não foi alterado.</p>
DELTA_BR	<p>“Foi uma exportação direta.”</p> <p>“Não, temos o mesmo distribuidor lá na Argentina [...]”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Exportação direta 	<p>Modo de entrada: Envolve menor risco e investimento.</p> <p>Modo de operação (após a entrada): Não foi alterado.</p>
ECHO_BR	<p>“Exportação direta.”</p> <p>“A gente sempre pensa no aspecto que o no nosso foco é ter distribuidores, né? [...] Porque a questão, para nós, a questão de visita técnica, atendimento, suporte, essas coisas, é muito importante. Então, a gente precisa de alguém que esteja ali, inserido naquele mercado, tanto para nos trazer informações como para prestar um bom atendimento, né?”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Exportação direta 	<p>Modo de entrada: Envolve menor risco e investimento.</p> <p>Modo de operação (após a entrada): Não foi alterado.</p>

Tabela 22*Modos de entrada – Expansão das operações*

EMPRESAS	CITAÇÕES	MODOS DE ENTRADA	VANTAGENS/JUSTIFICAÇÃO
ALFA_BOL	<p>“Não, com todos eles têm sido a mesma coisa. A ideia é começar vendendo motocicletas, depois enviar carros e, em seguida, construir uma fábrica. Foi isso que fizemos em todos os países, exceto no México. Por quê? Porque o mercado é gigantesco, então, estamos começando com a fábrica. Ou seja, não esperamos que desse certo nesse mercado para depois construir uma fábrica. Optamos por começar desde o início com uma fábrica, devido ao potencial desse mercado gigantesco.”</p> <p>“No México, o que aconteceu? Nesse país não é como nos outros que temos lojas apenas, mas estamos montando uma fábrica de carros igual a de Cochabamba. E em pouco tempo, a expectativa é aumentar a capacidade de produção (produzir 100 carros por mês). O projeto é nos tornarmos uma empresa maior nos próximos 24 a 36 meses [...]”</p>	<p>- Exportação direta - Filial ou Subsidiária</p>	<p>Modo de entrada: A escolha do modo de operação varia de acordo com o mercado alvo.</p> <p>Alteração na operação (após a entrada): Implica avaliação de alternativas de acordo com o mercado.</p> <p>Modo de operação (após a entrada): Envolve maior complexidade e maior risco/investimento (Mexico).</p>
BRAVO_BOL	<p>"Não, era a mesma modalidade que usávamos nos Estados Unidos."</p>	<p>- Exportação direta</p>	<p>Modo de entrada: Envolve menor risco e investimento.</p> <p>Modo de operação (após a entrada): Não foi alterado.</p>
CHARLIE_BR	<p>“A gente até pode iniciar, tentar entrar num cliente que nunca ouviu falar da nossa empresa, por exemplo, a gente pode enviar uma amostra, fazer um teste. Mas, é sempre assim, exportação direta quando é uma venda fixa [...]. Nada como aqueles regimes especiais que você manda a mercadoria e depois pode retornar, nada disso.”</p>	<p>- Exportação direta - Filial ou Subsidiária</p>	<p>Modo de entrada: Envolve menor risco e investimento.</p> <p>Modo de operação (após a entrada): A escolha varia de acordo com o mercado alvo.</p>
DELTA_BR	<p>“Eu já tentei. Já fui em muita rodada de negócio, com tradings, essas coisas, mas nunca deu certo e, não sei, não adianta. Tem que ser alguém focado na área hospitalar.”</p>	<p>- Exportação direta</p>	<p>Modo de entrada: Envolve menor risco e investimento.</p> <p>Modo de operação (após a entrada): Não foi alterado.</p>
ECHO_BR	<p>“Fazemos direta e agora a gente também faz indireta, né? A indireta é através de comercial exportadora (tradings) [...]. Então, com essas exportadoras a gente tem uma abrangência maior, dessas empresas que não tem um volume tão grande. [...] Então, acaba comprando dessas tradings que juntam um volume maior e distribuem para esses países. [...] Mas assim, essas tradings, elas apareceram também não por uma indicação nossa, entendeu? Foi por uma procura do mercado mesmo.”</p>	<p>- Exportação direta - Exportação indireta</p>	<p>Modo de entrada: A escolha varia de acordo com o mercado alvo / Envolve menor risco e investimento.</p> <p>Alteração na operação (após a entrada): Implica avaliação de alternativas de acordo com o mercado.</p>

Nota. Os modos mencionados correspondem aos modos de operação (atual) informados pelas empresas no formulário de caracterização.

4.1.2.5 Fatores que motivaram ou influenciaram a tomada de decisão

Contatou-se que diversos fatores motivaram ou influenciaram a tomada de decisão durante a internacionalização das empresas. Deste modo, relativamente a decisão de atuar no mercado externo, nas entrevistas foram mencionadas com maior frequência as seguintes motivações ou influências: rede e relações (influência na decisão), exploração de oportunidades, liderança (possui conhecimento prévio ou experiência no mercado externo) e vantagem competitiva.

No tocante a entrada no primeiro mercado, foram mencionadas com maior frequência: rede e relações (influência na decisão), exploração de oportunidades, liderança (possui conhecimento prévio ou experiência no mercado alvo) e o surgimento da demanda no mercado (clientes no mercado externo procuram a empresa).

Por fim, quanto a expansão das operações, foram mencionadas com maior frequência: rede e relações (influência na decisão), exploração de oportunidades, vantagem competitiva e o surgimento da demanda em outros mercados (clientes procuram a empresa).

As tabelas G3, G4 e G5 mostram o relatório de co-ocorrências de códigos fornecido pelo software Atlas.ti 23 (ver apêndice G). Ademais, a tabela 23 sintetiza os resultados obtidos e resume as citações ilustrativas que descrevem os fatores que motivaram ou influenciaram a tomada de decisão de cada uma das empresas.

Tabela 23

Processo de Internacionalização – Influências e Motivações

EMPRESAS	CITAÇÕES	MOTIVADOR
ALFA_BOL	<p>“Em primeiro lugar, uma motivação muito importante foi a situação boliviana. A empresa saiu a luz pública em setembro de 2019 e nos meses de outubro e novembro, como você sabe, houve uma grande crise política e social na Bolívia: falta de governabilidade, alguns dias de greves muito longas, uma mudança de governo. Então, isso foi terrível, porque nós estávamos iniciando como empresa, com um forte investimento e as coisas na Bolívia eram extremamente complexas e, quando aparentemente as coisas estavam melhorando, veio a pandemia e, a pandemia nos afetou não apenas na Bolívia [...]. Estávamos em um momento muito crítico, não é mesmo? Portanto, a situação política boliviana foi uma das razões que nos fez pensar que era prudente diversificar um pouco nosso risco investindo em países fora da Bolívia. Em segundo lugar, naquela época a eletro mobilidade não era um assunto que estava na boca de todos, em outras palavras, ninguém na Bolívia tinha ideia do que era eletro mobilidade. Fomos nós que trouxemos esta questão para um primeiro plano e, observamos que na América Latina havia um crescimento e também uma tendência global. Portanto, agir rapidamente poderia nos dar uma vantagem maior em relação aos futuros concorrentes. Finalmente, por que decidimos acelerar a nossa entrada em alguns países? Nos apressamos um pouco para não perder a possibilidade de sermos representantes de algumas marcas [...]. Portanto, se esperássemos demais, teríamos perdido a oportunidade de sermos representantes em outros países. Acho que esses são alguns dos motivos pelos quais saímos das nossas fronteiras.”</p> <p>“Portanto, o que fizemos em cada país, [...] o nosso esquema de penetração em outros mercados foi feito em conjunto com um parceiro local. Portanto, isso ajudou a não sermos outsiders e a ter um soft landing, certo? Quer dizer, o parceiro local já conhece o mercado, tem contatos e isso facilita muito as coisas. Então, esse parceiro local, já estabelecido e com experiência no país, nos ajuda a fazer o que for necessário.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evento inesperado: Crise ou Instabilidade Política (país de origem); - Evento inesperado: Pandemia COVID19; - Exploração de oportunidades; - Relações e Rede (Influência na tomada de decisão); - Vantagem Competitiva.
BRAVO_BOL	<p>“Em nosso caso muito específico: tenho clientes nos Estados Unidos. Então, basicamente, preciso fazer isso nos Estados Unidos, a operação, certo? Então, se eu não fizer isso lá fora, basicamente não há negócio.”</p> <p>“Acho que teve muita influência, porque as conexões profissionais que tenho foram a razão pela qual tive a oportunidade de trabalhar no exterior, certo? Ser um profissional de software e ter conexões no exterior. Isso foi decisivo.”</p> <p>“Não, basicamente, acho que tem sido... Nós nunca os procuramos, eles é que nos procuraram, foram os nossos clientes quem nos indicaram para essas empresas.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Demanda produtos/serviços está no mercado externo; - Surge a demanda no mercado (clientes no mercado externo procuram a empresa); - Exploração de oportunidades; - Liderança – Conhecimento prévio e experiência no mercado externo; - A expansão das operações resulta da demanda do mercado (clientes procuram a empresa); - Relações e Rede (Influência na tomada de decisão).

Tabela 23 (Continuação)

EMPRESAS	CITAÇÕES	MOTIVADOR
CHARLIE_BR	<p>“Então, na verdade a empresa foi criada por sócios que já trabalhavam no ramo e eles sempre atenderam o mercado externo, então, já era um mercado mais certo para a gente atender. Por isso que eles optaram pela internacionalização da mercadoria.”</p> <p>“[...] eles já tinham conhecimento do mercado, né? Da primeira internacionalização, vamos dizer assim. Mas ao mesmo tempo, nunca estavam focados em apenas um processo, um cliente ou em apenas uma via de internacionalização. Então, eles estavam sempre buscando novos mercados para se internacionalizar também [...].”</p> <p>“Na verdade, a gente está sempre à procura do cliente que está no nosso ramo, que utiliza dos produtos que estão dentro do nosso ramo de atuação. Então, essa influência vem do mercado em si, que é utilizado para que a gente possa alcançar o cliente potencial, né? [...].”</p> <p>“Na verdade, foi por conhecer o mercado. Já conhecer o destino, quer dizer, a gente já tinha conhecimento do cliente. Então, eles nos liberaram uma oportunidade de trabalhar e assim fizemos.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Exploração de oportunidades; - Surge a demanda no mercado (clientes no mercado externo procuram a empresa); - Liderança – Conhecimento prévio e experiência no mercado externo; - Relações e Rede (Influência na tomada de decisão); - Vantagem Competitiva.
DELTA_BR	<p>“Eu acho também que você minimiza os desafios internos no seu próprio país, entendeu? Primeiro, você aumenta muito a quantidade de matéria prima, ou seja, aumentando o volume de exportação, aumenta a quantidade de matéria prima e isso traz uma eficiência para a indústria. Segundo, é muito bom receber em dólar, ou seja, você minimiza o risco do mercado. Terceiro, eu acho que talvez até deveria ser o primeiro, você tem que dar um salto, não é na qualidade, porque o meu produto em si tem a qualidade, mas é em termos de embalagem, da documentação estar correta. Falando em termos da nossa proposta de valor [...].”</p> <p>“[...] Eu ia começar a importar um produto dos Estados Unidos e eles tinham um bom distribuidor na Argentina. Então, ele me disse: vai estudar meu produto na Argentina, que está aí perto. Beleza! Eu fui. Só, que eu também levei o meu produto para esse distribuidor, porque eu sabia que ele era da área hospitalar. Daí, o cara gostou do meu produto, começou a comprar, entendeu? Além de me ensinar sobre o outro produto, ele gostou do meu e começou a comprar da gente, entendeu? Então, não teve: Ah! vou começar a exportar, ele começou a comprar, a partir disso, eu comecei a entender um pouco mais do mercado dele [...].”</p> <p>“Agora, a Europa e o mundo árabe, que eu estou querendo começar a fazer contatos, já foi uma avaliação de oportunidades, ou seja, explorar essas oportunidades que eu sei que existem [...].”</p> <p>“[...] Nessa altura, eu fui convidada para participar de uma série de eventos da Apex Brasil, que você deve conhecer, eles me ajudaram muito, eles me trouxeram esse olhar mais organizacional, de maior qualidade em todos os processos, né? Por meio de diversas parcerias [...]. Então, isso me trouxe uma realidade que foi a base para eu ampliar, como eu estou ampliando as minhas exportações [...].”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Exploração de oportunidades; - Surge a demanda no mercado (clientes no mercado externo procuram a empresa); - Relações e Rede (Influência na tomada de decisão); - Vantagem Competitiva.

Tabela 23 (Continuação)

EMPRESAS	CITAÇÕES	MOTIVADOR
ECHO_BR	<p>“[...] Então assim, as pessoas foram buscando a gente por conhecer o nosso produto, por ouvir falar, por contatos de outras empresas conhecidas e, foram buscando a nossa empresa. Então, no início, a parte da internacionalização, vamos dizer, os clientes foram comprando a gente não ofereceu. As pessoas começaram a buscar a nossa empresa pelo conhecimento do mercado, por estar ouvindo falar da nossa empresa. Então, a gente começou a vender as mesmas peças que a gente vendia aqui no Brasil mesmo.”</p> <p>“[...] Então assim, se eu tenho por exemplo, um produto que ele é similar em várias partes do mundo, mas, se tem um determinado produto que no mercado canadense o meu distribuidor tem uma necessidade, é ele que me traz essa necessidade. Ele que me mostra o potencial daquele produto, me traz informações de concorrência e até nos envia amostras de produtos para que a gente consiga desenvolver, né?”</p> <p>“Sim, na verdade, na questão da incerteza, era talvez uma instabilidade mais econômica no país. Houve uma época que o Brasil acabou passando por umas crises e a gente fala que foi a parte da exportação que acabou, vamos dizer, segurando a empresa, porque enquanto no mercado interno houve uma redução do consumo, no mercado externo se manteve o consumo. Então, isso fez com que a gente conseguisse vender mais e manter ali o fluxo da empresa, né? E aí, a partir desse momento, se viu a necessidade de não depender tanto de um mercado só, né? [...]”</p> <p>“De uns tempos para cá, a gente começou a ver um grande potencial no mercado externo, né? Também por essa questão de às vezes o Brasil estar um pouco em crise e a questão de ter muitos concorrentes, ou seja, o mercado acaba ficando um pouco mais competitivo. Devido ao nosso know how, a gente tem o know how, temos o maquinário. Então, foi decidido que a gente tinha que começar a focar mais no mercado internacional [...]”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Surge a demanda no mercado (clientes no mercado externo procuram a empresa); - Crise ou Instabilidade Econômica (país de origem); - Exploração de oportunidades; - A expansão das operações resulta da demanda do mercado (clientes procuram a empresa); - Relações e Rede (Influência na tomada de decisão); - Vantagem Competitiva.

Para além disso, nas entrevistas todas as empresas afirmaram ter sofrido algum tipo de restrição de tempo, recursos ou informações limitadas durante o processo de tomada de decisão para a internacionalização. Deste modo, a tabela 24 sintetiza as citações que ilustram cada caso.

Tabela 24

Influência nas decisões - Restrições

EMPRESAS	CITAÇÕES
BRAVO_BOL	"Bom... Acredito que restrições de tempo, recursos e informações limitadas."
CHARLIE_BR	"As decisões foram influenciadas por restrições de tempo, recursos e informações limitadas."
DELTA_BR	"Restrição de tempo, recurso e informações limitadas. É duro, mas é verdade."
ECHO_BR	"Bom... Ali focado mais que na questão de informações limitadas, principalmente."

4.1.3 Desafios enfrentados no processo de internacionalização

Verificou-se que as empresas enfrentaram diferentes desafios durante a sua internacionalização. Deste modo, nas entrevistas ao descrever estes desafios, as empresas mencionaram com maior frequência as seguintes barreiras: processo de adaptação ao mercado local (barreira externa), burocracia no processo (barreira externa), diferenças culturais (barreira externa) e legislação aduaneira no país de origem/destino (barreira interna/externa). Logo, a tabela G6 mostra o relatório de co-ocorrências de códigos fornecido pelo software Atlas.ti 23 (ver apêndice G).

Nas entrevistas, constatou-se também que as empresas enfrentaram alguns problemas por efeito das barreiras à internacionalização. Portanto, ao relatar os problemas que tiveram durante a sua internacionalização, as empresas mencionaram a logística operacional no comércio exterior como uma das barreiras que mais gerou problemas nas diferentes etapas do processo de internacionalização.

Assim, a tabela G7 mostra o relatório de co-ocorrências de códigos fornecido pelo software Atlas.ti 23 (ver apêndice G). Ademais, a tabela 25 sintetiza os resultados obtidos e resume as citações ilustrativas que descrevem os desafios e problemas enfrentados por cada uma das empresas durante o processo de internacionalização.

Tabela 25

Desafios e Incertezas

EMPRESAS	CITAÇÕES	BARREIRAS (INTERNAS/EXTERNAS)
ALFA_BOL	<p>“Sem dúvida, acho que a legislação e a burocracia de cada país. Por exemplo, tivemos um problema sério no Peru. Alguns dos nossos veículos, tanto carros quanto motocicletas, ficaram retidos por oito meses na alfândega, por quê? Por causa da legislação [...] e, uma vez que a alfândega analisou [...], dependíamos de uma disposição do Ministério dos Transportes do Peru. Então, isso nos causou muitos problemas.”</p> <p>“No México, o que aconteceu? Nesse país não é como nos outros que temos lojas apenas, mas estamos montando uma fábrica de carros igual a de Cochabamba [...]. Então, para obter essa autorização, ou seja, uma autorização para ter nosso código de chassi como fabricante de carros, levou meses por conta da burocracia. Na verdade, a legislação era clara, foi mais uma questão da burocracia estatal e, naturalmente, a incerteza.”</p> <p>“[...] Além disso, também enfrentamos problemas na contratação de pessoal. Nós contratamos um gerente que vinha do setor petrolífero, que tem uma maneira diferente de abordar os negócios. No setor de petróleo, o dinheiro não é um problema. Em contrapartida, nós temos uma economia de guerra, certo? Então, isso gerou um conflito. Depois, contratamos outra pessoa, mas ela tinha uma atitude muito passiva. Ou seja, em cada país enfrentamos um problema, entretanto, hoje em dia, pode se disser que formar equipes pode ser considerado como um dos nossos pontos fortes, porque já resolvemos o problema [...]”</p> <p>“Falando agora do Paraguai, [...] é uma idiossincrasia diferente e não necessariamente a conhecíamos [...]. É isso mesmo, o esquema de vendas é outro. Portanto, essas também são coisas com as quais nos deparamos. E bom, fomos ganhando experiência até nos adaptarmos às idiossincrasias locais.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Burocracia no processo (Barreira Externa); - Contratação de novos colaboradores (Barreira Interna); - Legislação Aduaneira no país de destino (Barreira Externa); - Processo de adaptação ao mercado local (Barreira Externa); - Diferenças Culturais (Barreira Externa). <p>PROBLEMAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desembaraço Aduaneiro (Barreira Externa); - Logística Operacional (Barreira Interna/Externa); - Formação de equipes (Barreira Interna).
BRAVO_BOL	<p>“Provavelmente, qualquer pessoa que tente trabalhar com pessoas do exterior vai se deparar com a questão do idioma, talvez um pouco, e provavelmente também com a questão do contrato, certo? Porque os contratos variam de um lugar para outro [...]”</p> <p>“[...] a demanda do mercado em termos de qualidade, certo? E os prazos de entrega, que é uma parte mais técnica do negócio. Esse sempre foi o maior desafio.”</p> <p>“[...] É preciso ter pessoas treinadas, experientes e que cumpram os procedimentos. Então, se elas conseguirem fazer isso, já conseguem atender às expectativas de qualidade e os prazos de entrega.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Burocracia no processo (Barreira Externa); - Treinamento de Equipes (Barreira Interna); - Padrão de qualidade exigido pelo mercado no país de destino (Barreira Externa); - Processo de adaptação ao mercado local (Barreira Externa); - Idioma (Barreira Externa).

Tabela 25 (Continuação)

EMPRESAS	CITAÇÕES	BARREIRAS (INTERNAS/EXTERNAS)
CHARLIE_BR	<p>"[...] quanto a gente está falando em internacionalização, entrando num país distinto daquele que você está acostumado a trabalhar. Nós temos legislações diferentes, temos costumes diferentes e até horários diferentes. Então, o maior desafio é conseguir enviar um produto que esteja de acordo com a legislação brasileira, mas que também esteja de acordo para fazer a exportação, quer dizer, fazer a internacionalização fluir de acordo com o que o cliente quer. De nada adianta a gente cumprir a nossa necessidade aqui no Brasil, tirar o produto do Brasil, chegar lá e ele não conseguir desembaraçar a carga, por exemplo. Isso acaba trazendo problemas gigantescos para a própria empresa. Então, esses são os maiores desafios, você conseguir estar sempre na mesma página com a empresa que você está contatando, que você está negociando."</p> <p>"O desafio na verdade é você estar lidando com a cultura e com uma legislação diferente. Por exemplo, uma coisa que funciona no Brasil pode não funcionar na China [...]."</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Burocracia no processo (Barreira Externa); - Legislação Aduaneira no país de origem/destino (Barreira Interna/Externa); - Processo de adaptação ao mercado local (Barreira Externa); - Alinhamento do processo desde a origem até o destino (Barreira Interna/Barreira Externa); - Diferenças Culturais (Barreira Externa). <p>PROBLEMAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desembaraço Aduaneiro (Barreira Externa); - Logística Operacional (Barreira Interna/Externa).
DELTA_BR	<p>"Primeiro, encontrar um bom distribuidor no local, ou seja, um profissional que seja da área [...]. Então, é fundamental encontrar um distribuidor com conhecimento na área hospitalar. Quer dizer, não adianta pegar uma Trading, por exemplo, que exporta vários produtos diferentes. Porque o nosso produto é customizado para o hospital e ele tem um diferencial técnico [...]."</p> <p>"A exportação em si foi um processo contínuo que a gente veio se aperfeiçoando e, conforme eu fui melhorando a minha capacidade de entendimento de todo o processo e de questões relacionadas aos diversos países, porque a gente está falando de países com culturas diferentes [...]."</p> <p>"Então, seria uma dificuldade mais do tipo, com a tradução dos documentos, ou seja, ter que traduzir para o espanhol algumas coisas que eu não tinha, entendeu? [...] Também, acho que foi entender sobre o certificado de origem, né? [...] Mas, eu acho que foi mesmo, mais na questão de tradução para outra língua."</p> <p>"Enfim, e os desafios vão acontecendo conforme você vai crescendo e você tem que perceber isso, para ir pulando os degraus e ir melhorando cada vez mais, né? [...] Então, acho que o maior desafio nessa fase, foi a questão logística mesmo."</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Burocracia no processo (Barreira Externa); - Processo de adaptação ao mercado local (Barreira Externa); - Alinhamento do processo desde a origem até o destino (Barreira Interna/Barreira Externa); - Diferenças Culturais (Barreira Externa); - Parceiros especializados na área de atuação/nicho de mercado no país de destino (Barreira Externa); - Idioma (Barreira Externa). <p>PROBLEMAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Logística Operacional (Barreira Interna/Externa).

Tabela 25 (Continuação)

EMPRESAS	CITAÇÕES	BARREIRAS (INTERNAS/EXTERNAS)
ECHO_BR	<p>“Eu acho que os maiores desafios, nesse caso, são as diferenças de mercado, né? [...] E aí isso vai mudando um pouco e, às vezes o nosso produto, que a gente fabricou focado no nosso mercado, o mercado local, ele não serve, não vai atender da mesma maneira naquele mercado. A gente tem que fazer, às vezes, algumas adaptações. É esse tipo de desafio, que é o mais complicado, porque às vezes, a gente não tem o item fisicamente aqui, para a gente analisar ele e conseguir desenvolver de acordo com a necessidade daquele mercado, né? Então, eu acho que hoje o acesso, talvez a esses produtos, porque a gente precisa do item físico mesmo [...]. Então, a gente precisa ter uma análise bem criteriosa disso, bem correta, para que o funcionamento seja garantido [...].”</p> <p>“No início, talvez a questão principal, porque a gente não estava preparado, a gente não tinha, por exemplo, catálogos em outros idiomas para apresentar para as pessoas, conteúdo em outros idiomas. A questão do idioma também, até da equipe que na época não tinha esse conhecimento, né? [...].”</p> <p>“[...] a gente começou a ver cada vez mais diferença entre um mercado e outro [...]. Então, a gente percebeu que a gente tem que adaptar ou até criar produtos diferentes para cada mercado, entendeu? [...] a partir do momento que a gente começou a expandir um pouco mais para a América Central, América do Norte e Europa, a gente conseguiu ver muito mais essa diferença, né? Desses mercados e, conseguir entender também que, por mais que seja o mesmo sistema, existem muitas coisas diferentes que a gente desconhecia [...].”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de adaptação ao mercado local (Barreira Externa); - Pesquisa&Desenvolvimento e Produção (Barreira Interna); - Idioma (Barreira Externa).

No tocante a abordagem à tomada de decisão, verificou-se que todas as empresas adotaram uma abordagem flexível e adaptável perante os desafios enfrentados durante o processo de internacionalização. Deste modo, a tabela 26 sintetiza as citações que ilustram a abordagem à tomada de decisão adotada por cada uma das empresas durante o processo e internacionalização.

Tabela 26

Abordagem à tomada de decisão – Desafios e Incertezas

DESAFIOS E INCERTEZAS	
Abordagem no processo decisório: - Flexível e Adaptável (permitindo ajustes ao longo do caminho). - Capacidade de explorar novas direções e ajustar estratégias quando necessário.	
EMPRESAS	CITAÇÕES
ALFA_BOL	“Sim, é isso mesmo, iam surgindo problemas ou desafios e nós analisávamos como afrontá-los.” “Acho que um dos pontos fortes da nossa empresa e, em geral, das empresas que estão começando, as startups, é a facilidade com que conseguimos mudar o rumo, certo? Definitivamente, essa flexibilidade tem sido total.”
BRAVO_BOL	“Bom, acho que estamos mais abertos a fazer alterações na tomada de decisão à medida que as coisas vão surgindo.”
CHARLIE_BR	“[...] A gente sempre tem que ter flexibilidade, até porque, quando você está falando de um processo de internacionalização, ou seja, é um processo que vai te custar caro. Então, se você não for flexível, qualquer erro no caminho, qualquer coisa que você não fizer para melhorar ou para fluir de uma melhor maneira, vai te custar tempo e dinheiro. Pode atrasar todo o seu processo.”
DELTA_BR	“Enfim, e os desafios vão acontecendo conforme você vai crescendo e você tem que perceber isso, para ir pulando os degraus e ir melhorando cada vez mais, né? [...]” “No nosso caso, tivemos que ser bem flexíveis.”
ECHO_BR	“Sim, mais flexível e adaptativa. Porque a gente está sempre tendo que fazer essa análise caso a caso. Fazendo assim, para esse caso a gente vai seguir por esse caminho. Nesse outro caso, é melhor a gente fazer dessa forma, então, a gente está sempre tentando se adaptar ao mercado mesmo. Cada mercado exige uma estratégia diferente e a gente está sempre se adaptando.”

Para além disso, nas entrevistas, as empresas relataram ter adquirido diferentes experiências ou lições após enfrentar vários desafios durante o processo de internacionalização. Deste modo, constatou-se que todas as empresas procuraram incorporar as experiências ou aprendizados, e que na tomada de decisão durante o processo de internacionalização tenderam a confiar mais no conhecimento tácito e nas experiências individuais.

Nesse sentido, os entrevistados mencionaram com maior frequência os seguintes aprendizados: processo de adaptação as particularidades de cada país, priorizar a formação de equipas de alta performance, necessidade de aprofundar o conhecimento sobre Procedimentos Operacionais e Legislação Aduaneira e a necessidade de análise prévio da Legislação Aduaneira e Procedimentos Operacionais.

Assim, a tabela G8 mostra o relatório de co-ocorrências de códigos fornecido pelo software Atlas.ti 23 (ver apêndice G). Ademais, a tabela 27 sintetiza os resultados obtidos e resume as citações ilustrativas que descrevem as experiências ou aprendizados adquiridos por cada uma das empresas durante o processo de internacionalização.

Tabela 27

Aprendizado (DDNT) – Processo de internacionalização

EMPRESAS	CITAÇÕES	ABORDAGEM NA TOMADA DE DECISÃO	APRENDIZADOS
ALFA_BOL	<p>“A formação de equipes é extremamente importante e, obviamente, a flexibilidade, a adaptação ao país, a perseverança e o trabalho árduo.”</p> <p>“Sim, houve mudanças. Por exemplo, nós enviamos profissionais da Bolívia tanto para o Peru quanto para El Salvador [...]. Então, na verdade, sendo uma empresa boliviana, estamos enviando executivos bolivianos, além de todo o pessoal técnico que já enviamos. Neste momento, temos pessoal no México montando a fábrica, enviamos engenheiros para treinamento no Peru, vendedores para El Salvador. Diferente de quando nós começamos na Venezuela, fizemos contratações locais, porque a Venezuela tem uma tradição muito forte no setor automotivo [...]. Agora, somos nós que estamos enviando profissionais a outros países para treinamento, o que também nos deixa muito orgulhosos.”</p> <p>“Que cada país é diferente, que cada sócio é diferente [...]. Que cada país realmente precisa ser monitorado de perto. Não deixar ao acaso, por mais que exista uma pessoa responsável, deve existir um olhar voltado para cada país e um controle. Não vou dizer rigoroso, mas temos que acompanhar, fazer um bom acompanhamento, certo? Estar lá para contribuir com soluções, que já encontramos em outros países.”</p> <p>“Acho que fruto da "imaturidade" de nossa empresa. Com isso, estou me referindo ao fato de termos nascido em 2019 e em 2023 já estarmos presentes em cinco países. Então, acho que isso pode jogar contra, quer dizer, começamos a engatinhar e, de repente, já estávamos correndo, certo? Ou seja, não tivemos aquela fase de aprendizado de engatinhar, andar e correr. Portanto, não incluímos uma série de processos que talvez tivessem sido muito úteis, certo? [...] Infelizmente, como eu disse, por ser tudo muito novo e dinâmico, por conta da situação, como fomos crescendo, não temos isso, mas gostaríamos de ter.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa procura incorporar as lições aprendidas; - A empresa tende a confiar mais no conhecimento tácito e nas experiências individuais; - Não existe uma prática formalizada de avaliação de desempenho e aprendizado organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Priorizar a formação de equipes de alta performance; - Processo de adaptação as particularidades de cada país; - Processo de adaptação as particularidades da rede de relação inter-organizacional; - Necessidade de controle e monitoramento da operação em todos os níveis.

Tabela 27 (Continuação)

EMPRESAS	CITAÇÕES	ABORDAGEM NA TOMADA DE DECISÃO	APRENDIZADOS
BRAVO_BOL	<p>"Você só precisa ter procedimentos, não é? É preciso ter pessoas treinadas, experientes e que cumpram os procedimentos. Então, se elas conseguirem fazer isso, já conseguem atender às expectativas de qualidade e os prazos de entrega."</p> <p>"Provavelmente, que cada país tem suas próprias peculiaridades, certo? Porque muitos operam sob contratos com requisitos diferentes. Mas acho que, tecnicamente, é muito homogêneo [...]. Então, provavelmente, a única coisa foi que o setor de software é menor em outros países. Quer dizer, que talvez outros países não sejam mercados tão atrativos para nós, até mesmo outros países que não estejam em um fuso horário semelhante ao da Bolívia, já que, não é possível negociar muito com eles, certo? [...]."</p> <p>"Bom, temos certos procedimentos, administrativos principalmente. Procedimentos administrativos e técnicos de segurança, certo? Que estão alinhados com a ISO 9000. Portanto, é preciso ter procedimentos documentados. Seguimos os procedimentos e as auditorias que são realizadas anualmente e sempre aprendemos com isso. Ah, mas falando sobre a tomada de decisões, certo? [...] Acho que nossa ISO não vai tão longe. Portanto, acho que [...] é mais uma mistura de questões formais e também uma questão mais flexível [...]."</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa procura incorporar as lições aprendidas; - A empresa tende a confiar mais no conhecimento tácito e nas experiências individuais; <p>Gestão da Qualidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possui Certificação ISO 9000; - Prática formalizada de revisão e análise pós-decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Priorizar a formação de equipes de alta performance; - Necessidade de treinamento e implementação de Procedimentos Operacionais; - Processo de adaptação as particularidades de cada país.
CHARLIE_BR	<p>"Mas, como que a gente sempre buscou alinhar? Como que a gente sempre busca fazer o nosso processo fluir? Buscando informação, quer dizer, buscar informação com o cliente, buscar informação com o despachante aduaneiro no Brasil, com o despachante aduaneiro fora do Brasil, com o agente de carga, né? Então, sempre procurar novas informações, isso faz parte do nosso processo, não como uma pesquisa formal."</p> <p>"Que cada processo de internacionalização é diferente, né? Então, mesmo que você esteja falando de clientes A e B no mesmo país, cada um vai ser diferente. Então, levantar todas as informações antes da saída efetiva da mercadoria, levantar todas as questões regulatórias, todas as questões fiscais que eles precisam lá e aqui. Porque a hora que dá o start no processo, ele não para. Ele só pode retornar depois que chegou lá, quer dizer, isso pode custar muito caro."</p> <p>"Isso não é o melhor, mas, nós temos uma tendencia a depender mais do conhecimento tácito e as experiências individuais."</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa procura incorporar as lições aprendidas; - A empresa tende a confiar mais no conhecimento tácito e nas experiências individuais; - Não existe uma prática formalizada de avaliação de desempenho e aprendizado organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de aprofundar o conhecimento sobre Procedimentos Operacionais e Legislação Aduaneira; - Processo de adaptação as particularidades de cada país; - Necessidade de análise prévio da Legislação Aduaneira e Procedimentos Operacionais; - Processo de adaptação as particularidades da rede de relação inter-organizacional.

Tabela 27 (Continuação)

EMPRESAS	CITAÇÕES	ABORDAGEM NA TOMADA DE DECISÃO	APRENDIZADOS
DELTA_BR	<p>“Eu acho também que você minimiza os desafios internos no seu próprio país, entendeu? Primeiro, você aumenta muito a quantidade de matéria prima, ou seja, aumentando o volume de exportação, aumenta a quantidade de matéria prima e isso traz uma eficiência para a indústria [...]. Terceiro, eu acho que talvez até deveria ser o primeiro, você tem que dar um salto, não é na qualidade, porque o meu produto em si tem a qualidade, mas é em termos de embalagem, da documentação estar correta [...]. Eu acho assim, você começa a alinhar o seu processo e a melhorar o nível de qualidade de todo esse processo [...]. Então, eu acho que você muda esse olhar, porque no Brasil, se você enviar o produto e der um problema, tudo bem que o Brasil é grande, né? Mas, você consegue solucionar pelo seu parceiro. Agora, comércio internacional é mais difícil [...]. Tem todo um processo, se barrar é um problema, o seu cliente fica sem a mercadoria. Então, você tem que ter um olhar diferenciado para todo o processo [...].”</p> <p>“[...] Sabe, por exemplo, o transporte e o acondicionamento da carga. Quer dizer, você paletizar e ver a enormidade de fretes que tem, diferentes ofertas, então, você precisa passar isso para o cliente, porque isso pode atrapalhar. Senão, o meu preço pode ficar menos competitivo que do outro país que ele está acostumado a comprar, entendeu? E os acordos comerciais? Eu vi como a gente tem que se aprofundar nesses acordos, mostrar para o cliente, porque muitos dos clientes não sabem dessas vantagens.”</p> <p>“A exportação em si foi um processo contínuo que a gente veio se aperfeiçoando e, conforme eu fui melhorando a minha capacidade de entendimento de todo o processo e de questões relacionadas aos diversos países, porque a gente está falando de países com culturas diferentes. Por exemplo, tem país que quer que eu coloque etiqueta na cortina, tem país que não quer, entendeu? Por “n” motivos. Então, foi durante a jornada que eu fui aprendendo, entendeu?”</p> <p>“Enfim, e os desafios vão acontecendo conforme você vai crescendo e você tem que perceber isso, para ir pulando os degraus e ir melhorando cada vez mais, né? Nesse último ano, nessa fase, eu acho que o desafio maior foi em questão de logística, qualidade, frete. Eu quero saber como chega minha caixa lá: Chegou amassada? Não chegou? Chegou danificada? Tem o que melhorar? As cantoneiras, tem que colocar? Então, acho que o maior desafio nessa fase, foi a questão logística mesmo.”</p> <p>“Primeiro, encontrar um bom distribuidor no local, ou seja, um profissional que seja da área [...]. Então, é fundamental encontrar um distribuidor com conhecimento na área hospitalar. Quer dizer, não adianta pegar uma Trading, por exemplo, que exporta vários produtos diferentes. Porque o nosso produto é customizado para o hospital e ele tem um diferencial técnico [...].”</p> <p>“Eu já tentei. Já fui em muita rodada de negócio, com tradings, essas coisas, mas nunca deu certo e, não sei, não adianta. Tem que ser alguém focado na área hospitalar [...]”.</p> <p>“Então, a gente tem a ISO, né? E a ISO tem processos [...]. Queremos colocar toda a área de Comércio Exterior dentro da ISO, porque eu já tenho muitas fases, muito bem qualificadas [...]. Porém, eu tenho coisas que não estão dentro de um processo. Então, eu quero amarrar isso, para trazer uma qualidade maior. Justamente, para que nessas mudanças de profissionais eu não fique tão dependente, entendeu? Quer dizer, dependente de um conhecimento que existe mais que não está integrado, né? [...] então, é exatamente isso que a gente pretende trabalhar, porque com isso, eu não dependo tanto de profissionais que entram ou saem. Na verdade, é mais do que isso, significa que eu vou ter conformidade na minha atuação dentro dos países que eu já vendo ou dentro de novos países, entendeu?”.</p>	<p>- A empresa procura incorporar as lições aprendidas;</p> <p>- A empresa tende a confiar mais no conhecimento tácito e nas experiências individuais.</p> <p>Gestão da Qualidade</p> <p>- Possui Certificação ISO 9000;</p> <p>- Prática formalizada de revisão e análise pós-decisão.</p>	<p>- Necessidade de aprofundar o conhecimento sobre Procedimentos Operacionais e Legislação Aduaneira;</p> <p>- Processo de adaptação as particularidades de cada país;</p> <p>- Necessidade de análise prévio da Legislação Aduaneira e Procedimentos Operacionais;</p> <p>- Necessidade de controle e monitoramento da operação em todos os níveis;</p> <p>- Importância de possuir parceiros especializados na área de atuação/nicho de mercados.</p> <p>Benefícios Internacionalização:</p> <p>- Aumento da capacidade produtiva resulta em maior eficiência da indústria local;</p> <p>- Eleva o padrão de qualidade (produtos, processos ou serviços).</p>

Tabela 27 (Continuação)

EMPRESAS	CITAÇÕES	ABORDAGEM NA TOMADA DE DECISÃO	APRENDIZADOS
ECHO_BR	<p>“[...] Mas, o nosso foco é ter distribuidores para que eles consigam atender melhor aquele país, né? Porque a questão, para nós, a questão de visita técnica, atendimento, suporte, essas coisas, é muito importante. Então, a gente precisa de alguém que esteja ali, inserido naquele mercado, para tanto nos trazer informações como para prestar um bom atendimento, né? Então, é isso que a gente está focando hoje.”</p> <p>“[...] A gente faz as ferramentas e faz as peças, mas a gente também ensina você a fazer a reparação, no caso, o cliente, né? A gente viu essa necessidade do mercado. Não adianta só a gente criar um produto para ele ser trocado e criar uma ferramenta para você trocar, se eu não te ensinar como fazer. Ou seja, porque esse conceito da reparação foi a nossa empresa quem desenvolveu, né? E algumas vezes a peça nem existe no mercado. Então, como que o cliente vai saber o que ele precisa fazer ali, né? [...]”.</p> <p>“E com essa internacionalização, a gente começou a ver cada vez mais diferença entre um mercado e outro. Então, por exemplo, um item que a gente aplica no Brasil é que ele é aplicado perfeitamente na Bolívia. Na Inglaterra ele pode dar algum tipo de diferença na aplicação, a gente talvez tenha que fazer algum ajuste [...]. Então, a gente percebeu que a gente tem que adaptar ou até criar produtos diferentes para cada mercado, entendeu? Acho que esse foi o maior aprendizado. Talvez, a nossa ideia no início era que tudo era igual, né? Mas a partir do momento que a gente começou a expandir um pouco mais para a América Central, América do Norte e Europa, a gente conseguiu ver muito mais essa diferença, né? Desses mercados e, conseguir entender também que, por mais que seja o mesmo sistema, existem muitas coisas diferentes que a gente desconhecia. Então, acho que esse conhecimento técnico para nós foi o que mais agregou.”</p> <p>“Olha, eu acho que a gente está tentando aplicar esse método um pouco mais estruturado, porém, hoje ainda está muito mais no conhecimento individual né? [...]. Hoje o conhecimento mesmo, ele parte mesmo dos sócios que estão sempre participando de feiras, tem um conhecimento mais do mercado, enfim. E agora a gente já está fazendo essa expansão para outras pessoas também, da equipe e levando outras pessoas para conhecer o mercado, para participar de feiras, para ir absorvendo esse conhecimento e ter esse feeling também, né? Que às vezes ficava muito com o sócio, porque é uma empresa familiar, né? Então, nessa estrutura é sempre o proprietário, os sócios que estão em contato com o cliente e obtendo essas informações do mercado.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa procura incorporar as lições aprendidas; - A empresa tende a confiar mais no conhecimento tácito e nas experiências individuais; - Não existe uma prática formalizada de avaliação de desempenho e aprendizado organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de adaptação as particularidades de cada país; - Priorizar a eficiência no atendimento pós-vendas; - Foco maior na área de Pesquisa e Desenvolvimento.

4.1.4 Rede e Relações inter-organizacionais

Verificou-se que nenhuma das empresas contratou consultoria para auxiliar no processo de internacionalização, entretanto, a empresa DELTA_BR buscou auxílio de instituições públicas ou privadas. Para além disso, no tocante ao papel dos parceiros, todas as empresas relataram que existiu influência da rede e relações inter-organizacionais no processo de internacionalização. Nesse sentido, a empresa ALFA_BOL destacou que recebeu apoio dos seus parceiros em todas as fases da sua internacionalização. Da mesma forma, as empresas DELTA_BR e ECHO_BR ressaltaram a importância de possuírem parceiros (representante ou distribuidor) com conhecimento técnico e experiência no segmento em que as empresas atuam. Ademais, as empresas BRAVO_BOL e CHARLIE_BR salientaram a importância dos seus líderes possuírem conhecimento e experiência previa no mercado externo.

Assim, a tabela 28 sintetiza os resultados obtidos e resume as citações ilustrativas que descrevem a influência que a rede e relações inter-organizacionais tiveram durante o processo de internacionalização de cada uma das empresas.

Tabela 28

Processo de internacionalização – Rede e Relações inter-organizacionais

ALFA_BOL			
- DECISÃO DE ATUAR NO MERCADO EXTERNO			
- INTERNACIONALIZAÇÃO - PRIMEIRO MERCADO			
CITAÇÕES	CONSULTORIA EXTERNA	REDE - MERCADO LOCAL	REDE - MERCADO EXTERNO
<p>"Não, de forma alguma. Nós fomos sozinhos, tanto na Bolívia quanto em qualquer outro país. Mas, nesse caso, quem tinha de fazer o trabalho era o parceiro local, certo?"</p> <p>"[...] Então, optamos pelo Peru com base em sua estabilidade econômica, na maturidade do mercado de mobilidade elétrica e na possibilidade de ter sócios que pudessem nos ajudar nesse empreendimento e realizar pesquisas de mercado e outros trabalhos preliminares. Esses fatores configuram uma série de aspectos que abriram as portas para que pudéssemos ir adiante."</p>	<p>- A empresa não contratou consultoria externa para auxiliar durante o processo de internacionalização.</p>	<p>- Não há evidências do apoio de instituições públicas ou privadas durante o processo de internacionalização.</p>	<p>- Recebeu apoio do parceiro local:</p> <ul style="list-style-type: none"> · O parceiro local detém o conhecimento, a experiência e os contatos no mercado; · O parceiro local se faz responsável pelas questões relativas ao processo de internacionalização.
- INTERNACIONALIZAÇÃO - EXPANSÃO DAS OPERAÇÕES			
<p>"Portanto, o que fizemos em cada país, [...], o nosso esquema de penetração em outros mercados foi feito em conjunto com um parceiro local. Portanto, isso ajudou a não sermos outsiders e a ter um soft landing, certo? Quer dizer, o parceiro local já conhece o mercado, tem contatos e isso facilita muito as coisas. Então, esse parceiro local, já estabelecido e com experiência no país, nos ajuda a fazer o que for necessário."</p>	<p>- A empresa não contratou consultoria externa para auxiliar durante o processo de internacionalização.</p>	<p>- Não há evidências do apoio de instituições públicas ou privadas durante o processo de internacionalização.</p>	<p>- Recebeu apoio do parceiro local:</p> <ul style="list-style-type: none"> · O parceiro local detém o conhecimento, a experiência e os contatos no mercado; · O parceiro local se faz responsável pelas questões relativas à análise do mercado.

Tabela 28 (Continuação)

BRAVO_BOL			
- DECISÃO DE ATUAR NO MERCADO EXTERNO			
- INTERNACIONALIZAÇÃO - PRIMEIRO MERCADO			
CITAÇÕES	CONSULTORIA EXTERNA	REDE - MERCADO LOCAL	REDE - MERCADO EXTERNO
<p>"Não, nós não contratamos nenhuma consultoria."</p> <p>"Acho que teve muita influência, porque as conexões profissionais que tenho foram a razão pela qual tive a oportunidade de trabalhar no exterior, certo? Ser um profissional de software e ter conexões no exterior. Isso foi decisivo."</p> <p>"Sim, quer dizer, nós sabíamos o mercado em que queríamos trabalhar, entende? Para isso, não precisamos realmente fazer nenhuma análise. Porque, como estou lhe dizendo, com base na experiência que temos ou que eu tenho, é para lá que esse mercado está se movendo."</p>	<p>- A empresa não contratou consultoria externa para auxiliar durante o processo de internacionalização.</p>	<p>- Não há evidências do apoio de instituições públicas ou privadas durante o processo de internacionalização.</p>	<p>- Liderança possui experiência previa no mercado externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Relações inter-organizacionais foram construídas com base na experiência previa no mercado externo. <p>- A demanda no mercado externo resulta da interação da rede e relações.</p>
- INTERNACIONALIZAÇÃO - EXPANSÃO DAS OPERAÇÕES			
<p>"Não, basicamente, acho que tem sido... Nós nunca os procuramos, eles é que nos procuraram, foram os nossos clientes quem nos indicaram para essas empresas."</p> <p>"Bom, sinceramente, acho que nunca tivemos a necessidade de expandir para outro país [...]. Portanto, temos alguns outros clientes de outros países, mas é porque eles nos procuraram, sabe? Entende o que quero dizer? [...]."</p>	<p>- A empresa não contratou consultoria externa para auxiliar durante o processo de internacionalização.</p>	<p>- Não há evidências do apoio de instituições públicas ou privadas durante o processo de internacionalização.</p>	<p>- A expansão das operações resulta da interação da rede e relações.</p>

Tabela 28 (Continuação)

CHARLIE_BR			
- DECISÃO DE ATUAR NO MERCADO EXTERNO			
- INTERNACIONALIZAÇÃO - PRIMEIRO MERCADO			
CITAÇÕES	CONSULTORIA EXTERNA	REDE - MERCADO LOCAL	REDE - MERCADO EXTERNO
<p>"Não, nós não contratamos nenhuma consultoria."</p> <p>"Então, na verdade a empresa foi criada por sócios que já trabalhavam no ramo e eles sempre atenderam o mercado externo, então, já era um mercado mais certo para a gente atender. Por isso que eles optaram pela internacionalização da mercadoria."</p> <p>"Na verdade, foi por conhecer o mercado. Já conhecer o destino, quer dizer, a gente já tinha conhecimento do cliente. Então, eles nos liberaram uma oportunidade de trabalhar e assim fizemos."</p>	<p>- A empresa não contratou consultoria externa para auxiliar durante o processo de internacionalização.</p>	<p>- Não há evidências do apoio de instituições públicas ou privadas durante o processo de internacionalização.</p>	<p>- Liderança possui experiência previa no mercado externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Relações inter-organizacionais foram construídas com base na experiência previa no mercado externo. <p>- A demanda no mercado externo resulta da interação da rede e relações.</p>
- INTERNACIONALIZAÇÃO - EXPANSÃO DAS OPERAÇÕES			
<p>"Na verdade, a gente está sempre à procura do cliente que está no nosso ramo, que utiliza dos produtos que estão dentro do nosso ramo de atuação. Então, essa influência vem do mercado em si, que é utilizado para que a gente possa alcançar o cliente potencial, né? [...]."</p>	<p>- A empresa não contratou consultoria externa para auxiliar durante o processo de internacionalização.</p>	<p>- Não há evidências do apoio de instituições públicas ou privadas durante o processo de internacionalização.</p>	<p>- A expansão das operações resulta da interação da rede e relações.</p>

Tabela 28 (Continuação)

DELTA_BR			
- DECISÃO DE ATUAR NO MERCADO EXTERNO			
- INTERNACIONALIZAÇÃO - PRIMEIRO MERCADO			
CITAÇÕES	CONSULTORIA EXTERNA	REDE - MERCADO LOCAL	REDE - MERCADO EXTERNO
<p>"Não, mas eu recebi muito apoio de instituições como a Apex Brasil."</p> <p>"[...] Então, eu tinha um irmão morando em Portugal, eu acho assim, cliente é cliente, existe o produto e existe a necessidade. Eu falei para o meu irmão oferecer os nossos produtos e deu certo."</p> <p>"Então, tanto as instituições como a FIESP, Apex, FGV ou até uma Dom Cabral me ajudaram a ter esse olhar diferenciado, também, os fornecedores e até os bancos que tem algumas ações de fomento, então foi total."</p> <p>"[...] Então, eu acho que inicialmente foi isso mesmo, a tradução, traduzir as fichas técnicas para o espanhol. Também, acho que foi entender sobre o certificado de origem, né? Mas, aí a FIESP me ajudou em todo, né? Todo desafio, eu sempre compartilhei com as diferentes instituições, ou seja, eu sempre pedi ajuda [...]."</p> <p>"[...] Então, como aconteceu? Eu ia começar a importar um produto dos Estados Unidos e eles tinham um bom distribuidor na Argentina. Então, ele me disse: vai estudar meu produto na Argentina, que está aí perto. Beleza! Eu fui. Só, que eu também levei o meu produto para esse distribuidor, porque eu sabia que ele era da área hospitalar. Daí, o cara gostou do meu produto, começou a comprar, entendeu? Além de me ensinar sobre o outro produto, ele gostou do meu e começou a comprar da gente, entendeu? [...]."</p> <p>"Primeiro, encontrar um bom distribuidor no local, ou seja, um profissional que seja da área [...]. Então, é fundamental encontrar um distribuidor com conhecimento na área hospitalar. Quer dizer, não adianta pegar uma Trading, por exemplo, que exporta vários produtos diferentes. Porque o nosso produto é customizado para o hospital e ele tem um diferencial técnico [...]."</p>	<p>- A empresa não contratou consultoria externa para auxiliar durante o processo de internacionalização.</p>	<p>- A empresa recebeu o apoio de instituições públicas ou privadas durante o processo de internacionalização.</p>	<p>- A demanda no mercado externo resulta da interação da rede e relações.</p> <p>- Recebeu apoio do parceiro local:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Possui parceiros especializados na área de atuação/nicho de mercado.
- INTERNACIONALIZAÇÃO - EXPANSÃO DAS OPERAÇÕES			
<p>"Enfim, quando eu realmente comecei a crescer. Nessa altura, eu fui convidada para participar de uma série de eventos da Apex Brasil, que você deve conhecer, eles me ajudaram muito, eles me trouxeram esse olhar mais organizacional, de maior qualidade em todos os processos, né? Por meio de diversas parcerias, fizeram o curso com a FGV e outras instituições. Então, isso me trouxe uma realidade que foi a base para eu ampliar, como eu estou ampliando as minhas exportações [...]."</p> <p>"Eu já tentei. Já fui em muita rodada de negócio, com tradings, essas coisas, mas nunca deu certo e, não sei, não adianta. Tem que ser alguém focado na área hospitalar [...]. Então, se eu não tiver isso, eu não consigo fazer."</p>	<p>- A empresa não contratou consultoria externa para auxiliar durante o processo de internacionalização.</p>	<p>- A empresa recebeu o apoio de instituições públicas ou privadas durante o processo de internacionalização.</p>	<p>- Recebeu apoio do parceiro local:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Possui parceiros especializados na área de atuação/nicho de mercado.

Tabela 28 (Continuação)

ECHO_BR			
- DECISÃO DE ATUAR NO MERCADO EXTERNO			
- INTERNACIONALIZAÇÃO - PRIMEIRO MERCADO			
CITAÇÕES	CONSULTORIA EXTERNA	REDE - MERCADO LOCAL	REDE - MERCADO EXTERNO
<p>"O foco da nossa empresa sempre foi o mercado interno, sempre foi o Brasil, até porque dentro do Brasil a gente ainda não consegue atender o país todo. Então assim, as pessoas foram buscando a gente por conhecer o nosso produto, por ouvir falar, por contatos de outras empresas conhecidas e, foram buscando a nossa empresa. Então, no início, a parte da internacionalização, vamos dizer, os clientes foram comprando a gente não ofereceu. As pessoas começaram a buscar a nossa empresa pelo conhecimento do mercado, por estar ouvindo falar da nossa empresa. Então, a gente começou a vender as mesmas peças que a gente vendia aqui no Brasil mesmo."</p> <p>"Na verdade, como eu te disse agora a pouco, surgiu a procura. Então, uma pessoa nos procurou querendo comprar os nossos produtos, pela similaridade do produto ou dizendo que já havia ouvido falar da nossa marca, da qualidade. No caso, a empresa na época foi atrás para verificar como poderia iniciar esse processo de exportação. Então, podemos dizer que foi uma exportação passiva [...]. Surgiu a oportunidade e nós vendemos"</p>	<p>- A empresa não contratou consultoria externa para auxiliar durante o processo de internacionalização.</p>	<p>- Não há evidências do apoio de instituições públicas ou privadas durante o processo de internacionalização.</p>	<p>- A demanda no mercado externo resulta da interação da rede e relações.</p>
- INTERNACIONALIZAÇÃO - EXPANSÃO DAS OPERAÇÕES			
<p>"Total, é altíssima. Porque é através deles que a gente acaba vendo a necessidade, né? Então assim, se eu tenho por exemplo, um produto que ele é similar em várias partes do mundo, mas, se tem um determinado produto que no mercado canadense o meu distribuidor tem uma necessidade, é ele que me traz essa necessidade. Ele que me mostra o potencial daquele produto, me traz informações de concorrência e até nos envia amostras de produtos para que a gente consiga desenvolver, né?"</p> <p>"Tá bom. Primeiramente, quando a gente analisa ou recebe alguma solicitação de distribuição ou de uma pessoa interessada em fazer a distribuição, na maioria das vezes, esse tipo de solicitações vem através das redes sociais ou dessa questão de networking mesmo [...]. Porque o que a gente busca hoje são distribuidores que possam ser parceiros nessa disseminação desse conhecimento que a nossa empresa tem para o mercado, entendeu? Porque às vezes, se aquela pessoa pensa somente em vender e não na parte técnica, para a gente acaba não sendo muito interessante [...]. Então, a gente tenta filtrar primeiro por essa questão de conhecimento técnico. Depois, qual é o mercado que ela vai atender? Se ela trabalha só num país ou ela atende outros, se ela tem experiências de mercado.</p> <p>"Exato. A gente sempre pensa no aspecto que o no nosso foco é ter distribuidores, né? Mas, o nosso foco é ter distribuidores para que eles consigam atender melhor aquele país, né? Porque a questão, para nós, a questão de visita técnica, atendimento, suporte, essas coisas, é muito importante. Então, a gente precisa de alguém que esteja ali, inserido naquele mercado, para tanto nos trazer informações como para prestar um bom atendimento, né? Então, é isso que a gente está focando hoje [...]. Então, a gente consegue estar mais próximo do cliente, otimizar em questão de frete e rapidez de entrega. E é isso que a gente busca com os distribuidores também ter essa maior proximidade do cliente."</p> <p>"A indireta é através de comercial exportadora (tradings) [...]. Então, com essas exportadoras a gente tem uma abrangência maior, dessas empresas que não tem um volume tão grande [...]. Então, acaba comprando dessas tradings que juntam um volume maior e distribuem para esses países [...]. Mas assim, essas tradings, elas apareceram também não por uma indicação nossa, entendeu? Foi por uma procura do mercado mesmo [...]. Não fomos nós que indicamos, da mesma forma, foram eles que nos buscaram."</p>	<p>- A empresa não contratou consultoria externa para auxiliar durante o processo de internacionalização.</p>	<p>- Não há evidências do apoio de instituições públicas ou privadas durante o processo de internacionalização.</p>	<p>- A expansão das operações resulta da interação da rede e relações.</p> <p>Recebeu apoio do parceiro local:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Possui parceiros especializados na área de atuação/nicho de mercado; · O parceiro local detém o conhecimento, a experiência e os contatos no mercado; · O parceiro local se faz responsável pelas questões relativas à análise do mercado.

4.2 Discussão de Resultados

Neste subcapítulo, examinam-se os resultados obtidos, que serão interpretados à luz da literatura previamente apresentada. Para tal, procede-se a discussão dos resultados a partir das temáticas utilizadas, anteriormente, na apresentação de resultados.

4.2.1 A tomada de decisão no processo de internacionalização

Relativamente a tomada de decisão das PMEs, o primeiro aspecto que se observou com a realização das entrevistas foi que a internacionalização das empresas ocorre como uma resposta ao surgimento de oportunidades ligadas a um evento fortuito. Logo, tanto na decisão de internacionalizar-se quanto na entrada no mercado externo as PMEs adotam o modo de tomada de decisão reativo ou incremental. Deste modo, as empresas têm uma abordagem voltada para exploração de oportunidades, ou seja, as suas decisões são guiadas pela intuição ou sem um plano estruturado (baseado em informações e análises limitadas; comparação de alternativas e definição objetivos/metasp não abrangentes ou sistemáticos).

Na expansão das suas operações (entradas subsequentes), observou-se que as PMEs apresentam um maior grau de racionalidade no processo de tomada de decisão, ou seja, adotam o modo incremental ou a racionalidade limitada. Deste modo, na tomada de decisão incremental, as empresas têm uma abordagem voltada para exploração de oportunidades porém baseada em dados, mesmo que as análises ainda sejam limitadas (planejamento, comparação de alternativas, desenvolvimento de estratégias e definição objetivos/metasp não abrangentes ou sistemáticos). No modo racionalidade limitada, a empresa realiza um planejamento estratégico, ou seja, a abordagem à tomada de decisões é orientada por dados (análise de mercado; definição de objetivos e metas; desenvolvimento de estratégias; monitoramento e avaliação).

No que se refere ao ciclo de planejamento durante o processo de internacionalização, verificou-se que as PMEs não possuem um cronograma estruturado e predefinido, pelo contrário, adotam um ciclo de planejamento flexível, ou seja, vão adaptando o seu cronograma de acordo as necessidades e as mudanças no ambiente de negócios.

Estas observações estão em concordância com os argumentos de Morais e Ferreira (2020), que enfatizam que o processo de internacionalização das PMEs, ocorre mediante a tomada de decisões planejadas, e também por obra de comportamentos oportunos e acidentais. Diante disso, a base estratégica carece de um plano estruturado ou de objetivos bem definidos, ao invés disso, torna-se uma resposta a oportunidades fortuitas.

Para Ahi et al. (2017), Child e Hsieh (2014) e Younis e Elbanna (2022) o modo de tomada de decisão reativo, muitas vezes é seguido pelas PMEs quando decidem dar o primeiro passo para a internacionalização, ou seja, os líderes carecem de estratégias consistentes e são impulsionados por demandas situacionais. Portanto, no modo reativo os tomadores de decisão simplesmente reagem a fatores internos e externos, tal como, acontecimentos não planejados. A tomada de decisão ocorre perante a incerteza e sem as informações necessárias.

O modo de tomada de decisão incremental, implica um processo mais racional do que a reatividade, ou seja, os líderes comparam alternativas e definem objetivos e metas, mesmo que estes sejam vagos, e não abrangentes ou sistemáticos. No modo incremental, as PMEs diminuem as alternativas de escolha devido a percepção de um risco elevado e a limitação para interpretar as informações disponíveis. Como resultado, os líderes seguem um processo mais conservador, ou seja, fazem escolhas similares aquelas com as que já estão familiarizados (Ahi et al., 2017; Child & Hsieh, 2014; Younis & Elbanna, 2022).

Ainda, no modo de tomada de decisão racionalidade limitada, os líderes são orientados por metas e avaliações planejadas. No entanto, esta abordagem pressupõe que as estratégias são influenciadas pela sua percepção. Dessa forma, implica considerar a aversão dos gestores ao risco, pois no processo de internacionalização estes tendem a mostrar um comportamento mais conservador. No modo racionalidade limitada, as PMEs limitam a busca por alternativas, e desenvolvem critérios ou regras para guiar a seleção e a avaliação de alternativas, visando alcançar um processo de decisão satisfatório (reduzindo a incerteza e as potenciais perdas) (Ahi et al., 2017; Child & Hsieh, 2014; Younis & Elbanna, 2022).

Para além disso, confirmam-se os argumentos apresentados por Morais e Ferreira (2020) e Nummela et al. (2014) que defendem que a tomada de decisões nas PMEs caracteriza-se por períodos alternados entre a lógica causal e efetual, prevalecendo um processo misto de tomada de decisão. Portanto, segundo Nummela et al. (2014) as fases iniciais da internacionalização são caracterizadas por uma tomada de decisão efetual ao invés de um planejamento sistemático com objetivos pré-determinados. Entretanto, após as fases iniciais, podem ser identificados estilos de tomada de decisão racionais e intuitivos, ou seja, lógicas de tomada de decisão mistas.

Relativamente a seleção dos mercados, foi notável que as empresas consideram diferentes critérios durante o processo de internacionalização. Nesse sentido, os critérios mais usados estão relacionados a características do mercado alvo, tais como a posição geográfica (possibilita a expansão para outros mercados), a proximidade geográfica e a estabilidade econômica, e também outros critérios

como o potencial do mercado alvo e a segmentação geográfica. Deste modo, as evidências provenientes das entrevistas, mostram que as PME's tendem a escolher o mercado alvo pelo seu potencial, a estabilidade econômica do país e pela proximidade territorial. Entretanto, as suas escolhas estão principalmente focadas em países cuja localização possibilita que os seus produtos sejam distribuídos para outros mercados (países vizinhos). Tal é corroborado por Morais e Ferreira (2020) que entre os fatores que influenciam as PME's na seleção dos mercados destacam a proximidade geográfica, a dimensão do mercado e o seu grau de atratividade.

No que se refere aos modos de operação, constatou-se que as PME's preferem modos de entrada que envolvam menor risco e investimento, logo, a exportação é o modo mais implementado nas diferentes fases da sua internacionalização. Ademais, observou-se que após a entrada no mercado, as empresas tendem a manter o mesmo modo de operação nos diferentes mercados nos quais atuam. Portanto, isto comprova o que Morais e Ferreira (2020) afirmam relativamente aos modos de operação, as PME's optam por iniciar a sua internacionalização através da exportação, dado que este modo envolve um menor nível de compromisso com o mercado externo. Ademais, a preferência por estratégias que incidem em baixo custo e baixo risco leva os líderes a repetir as estratégias adotadas por seus pares, visto que são presumivelmente bem-sucedidas.

Quanto aos fatores que motivam ou influenciam as PME's durante a tomada de decisão no processo de internacionalização, observou-se a influência das características da liderança, e também da rede e relações inter-organizacionais. Uma vez que a demanda dos produtos no exterior surge da interação entre as empresas, a rede e as relações inter-organizacionais (que foram construídas com base no conhecimento ou na experiência que a liderança possui no mercado alvo). Ainda, constatou-se também os fatores que motivam as empresas, nomeadamente a exploração de oportunidades e a busca por vantagens competitivas. Ademais, verificou-se que durante o processo de internacionalização, a tomada de decisão das PME's é diretamente impactada por restrições de tempo, recursos ou informações limitadas.

Desta forma, confirmam-se os argumentos que afirmam que a internacionalização das PME's está relacionada a um comportamento de busca de oportunidades, por meio do qual os líderes procuram obter uma vantagem competitiva, fazendo uso dos recursos existentes, assim como também, da venda de produtos em diferentes países (Chetty et al., 2015). Portanto, os principais fatores que podem influenciar o processo de tomada de decisão das PME's são as características da liderança, a escassez de informação, o conhecimento prévio do empreendedor e a experiência em redes sociais e de negócios. Igualmente, as restrições ou limitações do tipo estrutural, operacional e de recursos financeiros ou

humanos (Ahi et al., 2017; Child & Hsieh, 2014; Steinhäuser et al., 2021). Ademais, Morais e Ferreira (2020) destacam entre as motivações para a internacionalização das PMEs a exploração de oportunidades, a expansão da presença no exterior e o reforço da competitividade no mercado anfitrião.

4.2.2 Desafios enfrentados no processo de internacionalização

No tocante aos desafios ou incertezas, foi notável que as PMEs enfrentam diferentes desafios durante o processo de internacionalização, assim sendo, os resultados apontam que os principais desafios estão relacionados as seguintes barreiras à internacionalização: processo de adaptação ao mercado local (barreira externa), burocracia no processo (barreira externa), diferenças culturais (barreira externa) e legislação aduaneira no país de origem/destino (barreira interna/externa). Ainda, observou-se que a maioria dos problemas que as PMEs enfrentam estão relacionados a logística operacional no comércio exterior. Ademais, quanto a abordagem à tomada de decisão, verificou-se que perante os desafios, os líderes adotam uma abordagem flexível e adaptável, ou seja, são capazes de explorar novas direções e de ajustar as suas estratégias quando necessário.

Para além disso, constatou-se que as PMEs adquiriram diferentes experiências ou lições durante o processo de internacionalização. Deste modo, observou-se que a liderança procura incorporar as experiências ou aprendizados, porém não existe uma prática formalizada de revisão e análises posterior a tomada de decisões, ou seja, os líderes tendem a confiar mais no conhecimento tácito e nas experiências individuais.

Nesse sentido, as entrevistas apontam como os principais aprendizados adquiridos pelas PMEs durante a internacionalização, o processo de adaptação as particularidades de cada país e a necessidade de priorizar a formação de equipes de alta performance. No tocante a logística operacional, destacam a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre Procedimentos Operacionais e a Legislação Aduaneira, bem como, a necessidade de análise prévio dos mesmos antes de dar início a operação tanto no país de origem quanto no país de destino.

Dessa forma, as evidências coincidem com os argumentos de Morais e Ferreira (2020), que destacam as seguintes barreiras à internacionalização das PMEs: experiência internacional de gestão, deficiências de conhecimento sobre o mercado internacional e seus principais players, diferenças culturais, barreiras alfandegárias e os elevados níveis de burocracia. Além disso, as evidências demonstram que processo de internacionalização das PMEs é influenciado pelo contexto, tanto do mercado estrangeiro e da economia local, quanto pelas características da própria empresa (Child et al., 2022).

Na visão de Franco e Ferreira (2021) e Silva et al. (2018), algumas características tornam as PMEs mais sensíveis ao contexto, nomeadamente: a falta de recursos, de conhecimento e de capital, bem como, a ação de outros agentes também as torna mais sensíveis a pressões externas. Entretanto, estas empresas têm-se mostrado flexíveis em razão da agilidade na tomada de decisão. Deste modo, apesar de enfrentarem algumas limitações nas suas operações, as PMEs têm atuado de forma rápida e flexível, mostrando-se competitivas no comércio internacional. Logo, o modo com que lidam com os desafios define a sua capacidade de perseverar, para melhor usufruir das oportunidades que os mercados oferecem.

4.2.3 Rede e Relações inter-organizacionais

Verificou-se que as PMEs não contrataram consultoria para auxiliar no processo de internacionalização, entretanto, uma das empresas buscou auxílio de instituições públicas ou privadas especializadas em Comercio Exterior. Assim sendo, constatou-se o impacto que estas instituições têm no processo de internacionalização das PMEs, visto que as evidencias provenientes da entrevista, mostram que a empresa conseguiu atingir um melhor entendimento dos processos envolvidos na exportação, assim como, melhorias no processo de internacionalização e um incremento no volume de exportação.

Ademais, foi notável que o conhecimento ou a experiência que a liderança possui no mercado internacional, têm uma grande influência na tomada de decisão das PMEs, uma vez que as oportunidades no mercado externo surgem da interação entre as empresas, a rede e as relações inter-organizacionais (que foram construídas com base no conhecimento ou experiência que a liderança possui no mercado alvo).

Para além disso, verificou-se a influência dos parceiros na tomada de decisão no processo de internacionalização das PMEs. Nesse sentido, as empresas destacam a importância de contar com o apoio dos seus parceiros em todas as fases da internacionalização, como também ressaltam a importância de possuir parceiros (representante ou distribuidor) com conhecimento técnico e experiência no seu ramo de atuação. Deste modo, os resultados mostram que os parceiros detêm o conhecimento, a expertise e a experiência no mercado, como também os contatos no país de destino. Por conseguinte, observou-se que as PMEs tendem a transferir-lhes algumas responsabilidades relativas ao processo de internacionalização. Logo, o papel que os parceiros desempenham torna-se um elemento importante na internacionalização das PMEs.

Estas observações estão em concordância com os argumentos que enfatizam o papel das estratégias de cooperação, alianças e rede de contatos na internacionalização das PMEs (Schweizer et

al., 2010). Dado que os líderes destas empresas têm as relações como foco central para fornecer conhecimento e oportunidades, devido a que, em muitos casos, as redes têm um papel importante no seu processo de internacionalização. Logo, as PMEs utilizam a sua rede inter-organizacional como uma ponte para ingressar nos mercados além-fronteiras (Galkina & Chetty, 2015).

Nesse contexto, um dos dilemas que os empresários que pretendem operar em mercados estrangeiros enfrentam, está relacionado a internacionalizar-se sozinhos ou com parceiros, visto que, esta decisão envolve riscos e incertezas, bem como, em alguns casos, os gestores precisam lidar com a falta de informação sobre o mercado alvo (Galkina & Chetty, 2015). Portanto, na visão de Galkina e Chetty (2015) as empresas escolhem os seus parceiros internacionais de acordo com seu portfólio, mas também de acordo com o conhecimento que estes possuem sobre consumidores locais, concorrentes e redes.

4.2.4 Síntese dos Resultados

Na tabela seguinte, de elaboração própria, é feita uma síntese dos resultados obtidos, tendo em conta os três temas principais e os padrões verificados na análise das entrevistas.

Tabela 29

Análise-síntese dos resultados

TEMAS	SÍNTESE DOS RESULTADOS
<p>A tomada de decisão no processo de internacionalização</p>	<p>DECISÃO DE INTERNACIONALIZAR-SE</p> <p>A internacionalização ocorre como uma resposta ao surgimento de oportunidades ligadas a um evento fortuito.</p> <p>Abordagem à tomada de decisão: Voltada para a exploração de oportunidades.</p> <p>Modo de tomada de decisão: Reativo ou Incremental.</p> <p>Reativo: As suas decisões são guiadas pela intuição (baseado em informações e análises limitadas).</p> <p>Incremental: Sem um plano estruturado (baseado em informações e análises limitadas; comparação de alternativas e definição objetivos/metad não abrangentes ou sistemáticos).</p> <p>INÍCIO DAS OPERAÇÕES (primeiras entradas)</p> <p>Apresenta um menor grau de racionalidade no processo de tomada de decisão.</p> <p>Abordagem à tomada de decisão: Voltada para a exploração de oportunidades.</p> <p>Modo de tomada de decisão: Reativo ou Incremental.</p> <p>Reativo: As suas decisões são guiadas pela intuição (baseado em informações e análises limitadas).</p> <p>Incremental: Sem um plano estruturado (baseado em informações e análises limitadas; comparação de alternativas e definição objetivos/metad não abrangentes ou sistemáticos).</p> <p>EXPANSÃO DAS OPERAÇÕES (entradas subsequentes)</p> <p>Apresenta um maior grau de racionalidade no processo de tomada de decisão.</p> <p>Abordagem à tomada de decisão: Voltada para a exploração de oportunidades.</p> <p>Modo de tomada de decisão: Incremental ou Racionalidade limitada.</p> <p>Incremental: Baseada em dados, mesmo que as análises ainda sejam limitadas (planejamento, comparação de alternativas, desenvolvimento de estratégias e definição objetivos/metad não abrangentes ou sistemáticos).</p> <p>Racionalidade limitada: Planejamento estratégico, orientado por dados (análise de mercado; definição de objetivos e metad; desenvolvimento de estratégias; monitoramento e avaliação).</p> <p>SELEÇÃO DOS MERCADOS</p> <p>As empresas tendem a escolher o mercado alvo pelo seu potencial, a estabilidade econômica do país e pela proximidade territorial.</p> <p>Principal Estratégia: Segmentação geográfica, as suas escolhas estão principalmente focadas em países cuja localização possibilita que os seus produtos sejam distribuídos para outros mercados (países vizinhos).</p> <p>MODOS DE ENTRADA</p> <p>As empresas preferem modos de entrada que envolvam menor risco e investimento nas diferentes fases da sua internacionalização.</p> <p>Modo de operação: Exportação (mais implementado).</p> <p>Após a entrada no mercado: Tendem a manter o mesmo modo de operação nos diferentes mercados nos quais atuam.</p> <p>CRONOGRAMA DE PLANEJAMENTO OU CICLO DE PLANEJAMENTO</p> <p>Ciclo de planejamento flexível: O cronograma é adaptado de acordo as necessidades e as mudanças no ambiente de negócios.</p> <p>FATORES QUE MOTIVAM OU INFLUENCIAM A TOMADA DE DECISÃO</p> <p>As oportunidades no mercado externo surgem da interação entre as empresas, a rede e as relações inter-organizacionais.</p> <p>Impulsionadores: Características da liderança / Rede e Relações inter-organizacionais.</p> <p>Principais motivações: A exploração de oportunidades, que tem a finalidade de obter vantagens competitivas.</p> <p>Restrições: Tempo, recursos ou informações limitadas.</p>

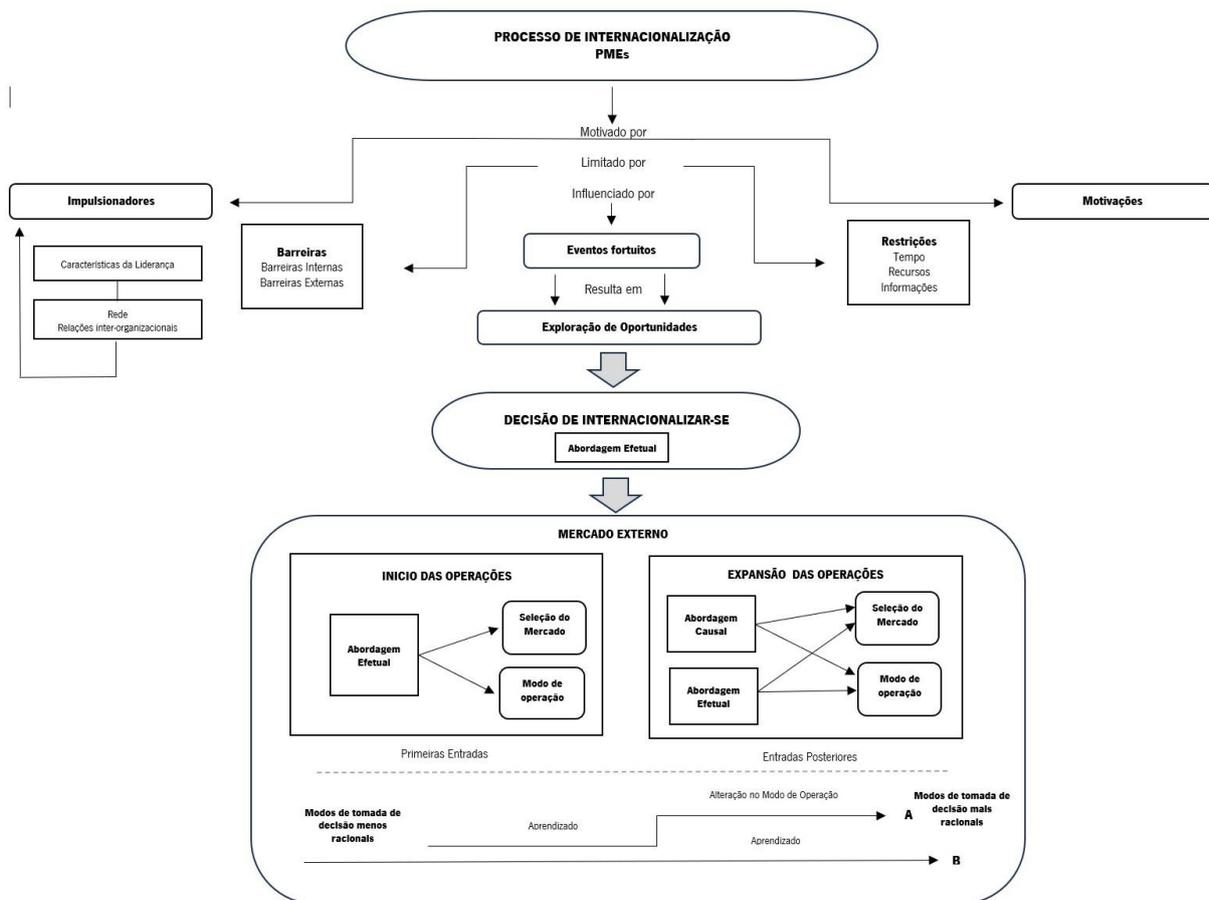
Tabela 29 (Continuação)

TEMAS	SÍNTESE DOS RESULTADOS
Desafios enfrentados no processo de internacionalização	<p>Abordagem à tomada de decisão: Flexível e Adaptável, os líderes são capazes de explorar novas direções e de ajustar as suas estratégias quando necessário.</p> <p>Principais desafios (Barreiras à internacionalização): Processo de adaptação ao mercado local, burocracia no processo, diferenças culturais e legislação aduaneira no país de origem / destino.</p> <p>Problemas na internacionalização: A maioria dos problemas estão relacionados a logística operacional no comércio exterior.</p> <p>Experiências ou lições: A liderança procura incorporar as experiências ou aprendizados.</p> <p>Análise pós decisão: Os líderes tendem a confiar mais no conhecimento tácito e nas experiências individuais (não existe uma prática formalizada de revisão e análises posterior a tomada de decisões).</p>
Rede e Relações inter-organizacionais	<p>A demanda dos produtos no exterior surge da interação entre as empresas, a rede e as relações inter-organizacionais.</p> <p>Características da liderança: Conhecimento ou experiência previa no mercado internacional.</p> <p>Papel dos parceiros: Os parceiros detêm o conhecimento, a expertise e a experiência no mercado, como também os contatos no país de destino (as empresas tendem a transferir-lhes algumas responsabilidades relativas ao processo de internacionalização).</p>

Deste modo, com base nos resultados obtidos, propõe-se um modelo conceptual que explica o modo de tomada de decisão das PME's e os fatores que podem afetar o processo decisório durante a sua internacionalização. Ademais, através do modelo é possível observar a evolução na tomada de decisões à medida em que as empresas expandem as suas operações no mercado internacional (ver figura 8).

Figura 8

Modelo conceptual - Tomada de decisão para a internacionalização das PME's



V. CONCLUSÃO

Esta investigação centra-se no processo de tomada da decisão para a internacionalização das pequenas e médias empresas (PME), portanto, teve como objetivo principal compreender o seu processo de tomada de decisão. Em particular, descrever os modos de tomada de decisão destas empresas, e entender as estratégias implementadas na seleção dos mercados e nos modos de operação. Dessa forma, o presente estudo procura aprofundar esta área do conhecimento, ao prover dados num contexto de aplicação às PMEs.

Os resultados deste estudo mostram que a internacionalização das PMEs se dá como consequência do surgimento de oportunidades decorrentes de eventos fortuitos, ou seja, as empresas são impulsionadas por demandas circunstanciais. Deste modo, na tomada de decisão para a internacionalização, os líderes reagem a fatores internos ou externos, tal como eventos inesperados ou acontecimentos não planejados. Portanto, a tomada de decisão ocorre perante a incerteza e baseada em informações limitadas.

Portanto, os resultados revelam que as oportunidades no mercado externo surgem da interação entre as empresas, a rede e as relações inter-organizacionais. Deste modo, na fase inicial do processo de internacionalização, o modo de tomada de decisão caracteriza-se por uma abordagem voltada para a exploração de oportunidades, assim sendo, as decisões são guiadas pela intuição ou carecem de um plano estruturado, ou seja, com base em informações e análises limitadas, e na comparação de alternativas e definição de objetivos/metasp não abrangentes ou sistemáticos.

Na fase de expansão das suas operações, os resultados apontam que as PMEs apresentam um maior grau de racionalidade no processo de tomada de decisão. Dessa forma, o modo de tomada de decisão caracteriza-se por uma abordagem voltada para a exploração de oportunidades, porém baseada em dados. Portanto, inicialmente, as suas análises ainda são limitadas (planejamento, comparação de alternativas, desenvolvimento de estratégias e definição objetivos/metasp não abrangentes ou sistemáticos), contudo, no decorrer do processo vão aperfeiçoando-as, e baseando-se no planejamento estratégico (análise de mercado, definição de objetivos e metas, desenvolvimento de estratégias, monitoramento e avaliação).

Assim, através de este estudo, foi possível, primeiramente, concluir que o processo de tomada de decisão para a internacionalização das PMEs, apresenta períodos alternados entre as lógicas causal e efetual, ou seja, são identificados estilos de tomada de decisão mistos (racionais e intuitivos). Dessa forma, as fases iniciais da internacionalização denotam a tomada de decisão efetual, quer dizer, carecem de um planejamento sistemático com objetivos pré-definidos. Entretanto, à medida em que a tomada de

decisão se desenvolve (após as fases iniciais), coexistem as lógicas causal e efetual, prevalecendo estilos de tomada de decisão mistos.

Relativamente a seleção dos mercados e os modos de operação, os resultados mostram que ao selecionar os mercados as PMEs consideram características como a estabilidade econômica, e critérios como o potencial de mercado e a proximidade geográfica, mas, principalmente, utilizam a estratégia de segmentação geográfica. Deste modo, este estudo nos leva a concluir que na seleção dos mercados, as PMEs priorizam a escolha por países cuja localização permita que os seus produtos sejam distribuídos para outros mercados (países vizinhos). Ainda, os resultados revelam que as PMEs optam por escolher modos de operação de baixo risco e investimento, logo, a exportação é o modo mais implementado nas diferentes fases da sua internacionalização. Ademais, após a entrada no mercado, as empresas tendem a manter o mesmo modo de operação nos diferentes mercados nos quais atuam. Portanto, conclui-se que a preferência por estratégias com menor risco e investimento, leva as PMEs a seguir um processo de internacionalização mais conservador, ou seja, os líderes optam por modos de operação com os que já estão familiarizados, visto que são estratégias presumivelmente bem-sucedidas.

Para além disso, os resultados apontam para a influência das características da liderança (conhecimento prévio e a experiência no mercado internacional), e também da rede e relações inter-organizacionais no processo de tomada de decisão para a internacionalização das PMEs. Ainda, mostram que a tomada de decisão é diretamente impactada por restrições de tempo, recursos ou informações limitadas. Ademais, revelam que a internacionalização das PMEs está relacionada a um comportamento de exploração de oportunidades, que tem a finalidade de obter vantagens competitivas.

No tocante aos desafios enfrentados e aos aprendizados adquiridos durante o processo de internacionalização, os resultados mostram que as PMEs adotam uma abordagem flexível e adaptável, ou seja, os líderes são capazes de redirecionar as suas ações e rever as estratégias quando necessário. Ainda, apontam que a liderança procura incorporar as experiências ou aprendizados, assim sendo, na análise das decisões, tendem a confiar mais no conhecimento tácito e nas experiências individuais. Portanto, os resultados do estudo levam a concluir que a falta de experiência da gestão no contexto internacional, e as deficiências no conhecimento sobre o mercado externo, a legislação ou regulamentação, bem como a logística operacional no comércio exterior, são fatores chave que contribuem para diversos problemas enfrentados pelas PMEs durante o processo de internacionalização.

Outra conclusão que merece ser sublinhada é a relevância da rede e as relações inter-organizacionais na tomada de decisão das PMEs. Nesse sentido, os resultados revelam a importância do papel que os parceiros desempenham durante o processo de internacionalização. Visto que a tomada

de decisão das PMEs é feita sob incerteza e envolve riscos, pois, em alguns casos, os líderes precisam lidar com a falta de informações, entre outras restrições. Ademais, tanto as características internas da empresa como a ação de agentes externos, tornam as PMEs mais sensíveis ao contexto. Entretanto, os resultados mostram que apesar de enfrentarem algumas limitações nas suas operações no mercado internacional, os líderes têm adotado uma abordagem flexível, graças as estratégias de cooperação, alianças e rede de contatos. Dado que têm utilizado a rede e relações para obter conhecimento e oportunidades nos mercados além-fronteiras. Logo, para as PMEs a rede e as relações inter-organizacional servem como uma ponte para ingressar nos mercados internacionais.

Espera-se que esta investigação contribua para a compreensão do processo de tomada de decisão para a internacionalização das PMEs. Deste modo, o modelo conceptual da tomada de decisão nas PMEs proposto, sintetiza os resultados obtidos e explica o modo de tomada de decisão destas empresas, bem como os fatores que podem afetar o processo decisório durante a sua internacionalização. Ademais, é possível observar também a evolução na tomada de decisões à medida em que as empresas expandem as suas operações no mercado internacional (ver figura 8).

5.1 Implicações para a Gestão

Os resultados desta investigação têm relevância prática para a gestão das PMEs. Neste tópico, são salientadas as implicações que os resultados têm para a tomada de decisão na internacionalização destas empresas, ou seja, consistem em um conjunto de *insights* que podem ser úteis para as organizações na análise e avaliação da sua estratégia operacional.

Um dos fatores que podem levar as PMEs a obter sucesso na sua internacionalização está ligado a eficiência na gestão da sua operação no contexto internacional. Portanto, a primeira implicação gerencial diz respeito ao modo de tomada de decisão, pois o modelo conceptual apresentado, possibilita aos líderes das PMEs perceber todos os fatores envolvidos na tomada de decisão, bem como, observar a evolução do processo decisório à medida em que as empresas expandem as suas operações no mercado internacional.

Outra implicação, concerne aos desafios enfrentados pelas PMEs durante o processo internacionalização. Nesse sentido, grande parte dos seus problemas estão relacionados a logística operacional no comercio exterior. Dado que a gestão ineficiente das suas operações, pode gerar atrasos e custos elevados para a empresa. Consequentemente, a tomada de decisão das PMEs é diretamente impactada pela falta de experiência da gestão no contexto internacional, as deficiências no conhecimento sobre logística operacional no comercio exterior, e também sobre a legislação ou regulamentação tanto no país de origem quanto no país de destino.

Portanto, a complexidade da gestão no comercio exterior, exige que os líderes das PMEs aprimorem o conhecimento tanto das questões operacionais quanto da Legislação Aduaneira e a regulamentação no país de origem e destino. Dessa forma, antes de iniciar o processo de internacionalização, é muito importante que as PMEs busquem auxilio de instituições públicas ou privadas, especializadas nesta área, a fim de aprofundar o seu entendimento sobre todas as questões envolvidas no comercio exterior.

Ademais, os líderes das PMEs tendem a ter um foco maior nas estratégias comerciais, transferindo algumas responsabilidades relativas ao processo de internacionalização. Logo, apesar dos seus parceiros possuírem o conhecimento do mercado, a experiência e a expertise no seu nicho de atuação. Isto, não implica necessariamente que tenham conhecimento aprofundado da logística operacional de ponta a ponta. Portanto, para alcançar maior eficiência na operacionalização dos seus processos, as PMEs devem investir na formação de equipes que possuam estas competências.

Para além disso, é indispensável que as PMEs priorizem a implementação de práticas formalizadas de revisão e análise no processo de internacionalização, visando conduzir um processo de

avalição que garanta não somente a eficiência na gestão, de forma a tornar viável a implementação das decisões, mas também que envolva a formalização de estruturas, processos, rotinas, fluxos e procedimentos relativos a gestão no comércio exterior.

5.2 Limitações do Estudo e Considerações para Estudos Futuros

Esta investigação apresenta algumas limitações derivadas, em grande parte, do seu caráter exploratório. Tal como o termo indica, a investigação permitiu explorar vários conceitos e aprofundar esta área do conhecimento, porém, dado o método escolhido e a amostra de pesquisa, os resultados do presente estudo qualitativo não podem ser generalizados.

Nesse sentido, é essencial a realização de pesquisas futuras, que contem com uma maior representatividade, ou seja, um número maior de empresas que atuem em diferentes ramos, e que estejam localizadas em países e continentes diferentes. Deste modo, os estudos poderão explorar melhor o papel dos fatores contextuais no processo decisório, a fim de compreender o impacto da complexidade do ambiente na tomada de decisão para a internacionalização das PMEs.

Para além disso, nas entrevistas, também seria interessante poder contar com um número maior de participantes dentro das empresas, ou seja, realizar entrevistas com os CEOs, mas também com outros membros da gerência. Dessa forma, as pesquisas futuras poderão examinar perfis com características diferentes, para melhor compreender a influência destas características na tomada de decisão. Isto, também poderá facilitar a identificação de qualquer viés de informação entre CEOs e os gestores, validando melhor as pesquisas futuras. Seria ainda interessante testar empiricamente com estudos quantitativos o modelo conceptual da tomada de decisão nas PMEs proposto.

Seria igualmente oportuno examinar como as decisões de internacionalização são implementadas nas PMEs. Para tal, as pesquisas futuras poderiam examinar também o papel da equipe de gestão na tomada de decisões. Deste modo, os estudos poderão explorar o contexto organizacional, ao analisar tanto o papel do CEOs quanto o da equipe de gestão, para melhor compreender como as decisões são implementação durante o processo de internacionalização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aharoni, Y., Tihanyi, L., & Connelly, B. L. (2011). Managerial decision-making in international business: A forty-five-year retrospective. *Journal of World Business, 46*(2), 135–142.
- Ahi, A., Baronchelli, G., Kuivalainen, O., & Piantoni, M. (2017). International Market Entry: How Do Small and Medium-Sized Enterprises Make Decisions? *Journal of International Marketing, 25*(1), 1–21.
- An, W., Ruling, C.-C., Zheng, X., & Zhang, J. (2020). Configurations of effectuation, causation, and bricolage: implications for firm growth paths. *Small Business Economics, 54*(3), 843–864.
- Bailey, A., Hutter, I., & Hennink, M. (2020). Qualitative research methods. In *Qualitative Research Methods* (2nd ed.). SAGE Publications Ltd.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly, 50*(3), 329–366.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101.
- Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (2015). *International Business Strategy. Theory and Practice* (1st ed.). Taylor & Francis Ltd.
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. v. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing, 26*(3), 375–390.
- Chetty, S., Ojala, A., & Leppäaho, T. (2015). Effectuation and foreign market entry of entrepreneurial firms. *European Journal of Marketing, 49*(9/10), 1436–1459.
- Child, J., & Hsieh, L. H. Y. (2014). Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis. *Journal of World Business, 49*(4), 598–610.
- Child, J., Karmowska, J., & Shenkar, O. (2022). The role of context in SME internationalization – A review. *Journal of World Business, 57*(1), 101267.
- Collis, J., & Hussey, R. (2021). *Business Research. A practical guide for students* (5th ed.). Red Globe Press.
- Coudounaris, D. N., & Arvidsson, H. G. S. (2022). How effectuation, causation and bricolage influence the international performance of firms via internationalisation strategy: a literature review. *Review of International Business and Strategy, 32*(2), 149–203.
- Deakin, H., & Wakefield, K. (2014). Skype interviewing: Reflections of two PhD researchers. *Qualitative Research, 14*(5), 603–616.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy* (2nd ed.). Edward Elgar Publishing Ltd.
- Duymedjian, R., & Ruling, C.-C. (2010). Towards a Foundation of Bricolage in Organization and Management Theory. *Organization Studies, 31*(2), 133–151.

- Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1–20.
- Elbanna, S., & Child, J. (2007). The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making. *Journal of Management Studies*, 44(4), 561–591.
- Enderwick, P., & Buckley, P. J. (2020). Rising regionalization: will the post-COVID-19 world see a retreat from globalization? *Transnational Corporations Journal*, 27(2).
- Estado Plurinacional de Bolivia (2009). *Portal Aduana Nacional – Archivos Circular n° 256/2009*. Consultado a 17 de setembro de 2023. Disponível em <https://www.aduana.gob.bo/archivos/circular2562009.pdf>
- Estado Plurinacional de Bolivia (2015). *Portal Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural - Resoluciones Ministeriales*. Consultado a 17 de setembro de 2023. Disponível em https://produccion.gob.bo/?page_id=229
- Fisher, G. (2012). Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1019–1051.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327.
- Franco, M., & Ferreira, A. (2021). Fatores de sucesso no contexto das PME: Um estudo empírico realizado em Portugal. *Gestão e Desenvolvimento*, (29), 291–309.
- Galkina, T., & Chetty, S. (2015). Effectuation and Networking of Internationalizing SMEs. *Management International Review*, 55(5), 647–676.
- Harms, R., & Schiele, H. (2012). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(2), 95–116.
- Hay-Gibson, N. (2009). Interviews via VoIP: Benefits and disadvantages within a PhD study of SMEs. *Library and Information Research*, 33(105), 1086–1756.
- Hernández R, & Mendoza C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1st ed.). McGraw-Hill Education.
- Hill, C. W. L., & Hult, G. T. M. (2018). *International Business. Competing in the Global Marketplace* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- IMF (International Monetary Fund) - Direction of Trade Statistics (2023). *IMF DATA Access to Macroeconomic & Financial Data*. Consultado a 16 de setembro de 2023. Disponível em <https://data.imf.org/?sk=388dfa60-1d26-4ade-b505-a05a558d9a42>
- Karami, M., Wooliscroft, B., & McNeill, L. (2020). Effectuation and internationalisation: a review and agenda for future research. *Small Business Economics*, 55(3), 777–811.
- Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology. Methods & Techniques* (2nd ed.). New Age International (P) Ltd., Publishers.

- Laufs, K., & Schwens, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*, 23(6), 1109–1126.
- Malhotra, N. K., & Dash, S. (2016). *Marketing Research. An Applied Orientation* (7th ed.). Pearson India Education Services Pvt. Ltd.
- Morais, F., & Ferreira, J. J. (2020). SME internationalisation process: Key issues and contributions, existing gaps and the future research agenda. *European Management Journal*, 38(1), 62–77.
- Munim, A., Rod, M., & El Banna, A. (2020). SME Internationalization: A Descriptive Review of Nontraditional Approaches. *Multidisciplinary Business Review*, 13(1), 1–16.
- Niittymies, A. (2020). Heuristic decision-making in firm internationalization: The influence of context-specific experience. *International Business Review*, 29(6), 101752.
- Nummela, N., Saarenketo, S., Jokela, P., & Loane, S. (2014). Strategic Decision-Making of a Born Global: A Comparative Study From Three Small Open Economies. *Management International Review*, 54(4), 527–550.
- O Banco Nacional do Desenvolvimento (2023). *Porte de Empresa*. Consultado a 17 de setembro de 2023. Disponível em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>
- Phillips, N., & Tracey, P. (2007). Opportunity recognition, entrepreneurial capabilities and bricolage: connecting institutional theory and entrepreneurship in strategic organization. *Strategic Organization*, 5(3), 313–320.
- Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos (2006). *Portal da Legislação - Lei Complementar n° 123, de 14 de dezembro de 2006*. Consultado a 17 de setembro de 2023. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm
- Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos (2011). *Portal da Legislação - Lei Complementar n° 139, de 10 de novembro de 2011*. Consultado a 17 de setembro de 2023. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp139.htm
- Reymen, I., Berends, H., Oudehand, R., & Stultiëns, R. (2017). Decision making for business model development: a process study of effectuation and causation in new technology-based ventures. *R&D Management*, 47(4), 595–606.
- Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2018). SME internationalization research: Mapping the state of the art. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 35(2), 280–303.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243.
- Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S. (2014). An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 71–93.

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th ed.). Pearson Education Limited. www.pearson.com/uk.
- Schweizer, R., Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343–370.
- Senyard, J., Baker, T., & Davidsson, P. (2009). Entrepreneurial bricolage: Towards systematic empirical testing. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2013). *Anuário do trabalho na Micro e Pequena Empresa 2013*, p. 17. Consultado a 17 de setembro de 2023. Disponível em https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregado_s.pdf
- Silva, S., Meneses, R., & Pinho, J. C. (2018). *Marketing Internacional. Negócios à Escala Global* (1st ed.). Conjuntura Actual Editora.
- Sindicato das Sociedades de Fomento Mercantil Factoring do Estado de São Paulo (2020). *Qual é o enquadramento de sua empresa?*. Consultado a 17 de setembro de 2023. Disponível em <https://www.sinfacsp.com.br/conteudo/qual-e-o-enquadramento-de-sua-empresa>
- Steinhäuser, V. P. S., Paula, F. de O., & de Macedo-Soares, T. D. L. van A. (2021). Internationalization of SMEs: a systematic review of 20 years of research. *Journal of International Entrepreneurship*, 19(2), 164–195.
- The World Bank (2023). *The World Bank Data*. Consultado a 16 de setembro de 2023. Disponível em <https://data.worldbank.org/>
- The World Bank (2023). *Data Bank World Development Indicators*. Consultado a 16 de setembro de 2023. Disponível em <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators/preview/on>
- Vosgerau, D. S. R., Elias, A. P. de A. J., Gonçalves, T. K., & Zoppo, B. M. (2020). A utilização de softwares de análise de dados qualitativos sob o olhar de uma pesquisadora iniciante. *New Trends in Qualitative Research*, 2, 536–548.
- Wang, Z., & Sun, Z. (2021). From Globalization to Regionalization: The United States, China, and the Post-Covid-19 World Economic Order. *Journal of Chinese Political Science*, 26(1), 69–87.
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, 27(10), 981–998.
- Younis, H., & Elbanna, S. (2022). How Do SMEs Decide on International Market Entry? An Empirical Examination in the Middle East. *Journal of International Management*, 28(1), 100902.

APÊNDICES

Apêndice A. Protocolo de Consentimento Informado

Declaração de Consentimento Informado

Eu, _____, aceito participar no estudo da autoria de Gabriele de Agostini Arroyo, aluna da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho em Portugal, orientada pela Professora Doutora Ana Maria Soares, Professora Associada da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, no âmbito da dissertação de Mestrado em Negócios Internacionais.

Declaro que tomei conhecimento e que aceito responder a uma entrevista semiestruturada, através de uma videochamada, que explora questões relacionadas ao processo de tomada de decisão para a internacionalização das Pequenas e Medias Empresas (PME). Consinto a gravação da entrevista, assim como, a utilização de todos os dados recolhidos para fins académicos, colaborando para o desenvolvimento da investigação no âmbito das PMEs.

Concordo voluntariamente em participar e sei que posso desistir a qualquer momento de ser parte integrante deste estudo. Compreendo que, o caráter ético desta pesquisa assegura o sigilo das informações coletadas e garante também a preservação da minha identidade e dados pessoais, bem como, a privacidade da instituição. Entendo ainda, que os dados não serão revelados a menos que eu o autorize futuramente por escrito e que posso solicitar o acesso aos resultados da investigação quando concluída.

Nome _____

Assinatura _____

Data ____ / ____ / ____

Apêndice B. Formulário

Este formulário é confidencial e será apenas usado para efeitos de pesquisa do processo de tomada de decisão para a internacionalização das Pequenas e Medias Empresas no contexto do Mestrado em Negócios Internacionais da Universidade do Minho em Portugal. Assim sendo, o caráter ético desta pesquisa assegura o sigilo das informações coletadas e garante também, a preservação da identidade e da privacidade da instituição e do profissional entrevistado.

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social:

Ano de constituição:

Atividade principal:

Localização (Cidade/Estado):

Número de Empregados:

Faturamento Anual 2022 (valor aproximado):

Vendas no mercado externo 2022 (porcentagem aproximada):

Tempo de operação no mercado externo:

Modos de operação:

- Exportação direta Exportação indireta Licenciamento Franchising
 Alianças estratégicas Joint-ventures Filial ou Subsidiárias

Outros modos. Quais?

DADOS DO PROFISSIONAL ENTREVISTADO
Nome completo:
Cargo na empresa:

Muito obrigado pela sua importante colaboração!

Apêndice C. Guião da Entrevista

Bom dia/Boa tarde,

Uma vez mais aproveito para agradecer a sua colaboração na minha tese de Mestrado em Negócios Internacionais na Universidade do Minho em Portugal, o estudo visa compreender os modelos de tomada de decisão das Pequenas e Medias Empresas e entender as estratégias, modos de internacionalização e a seleção de mercados destas empresas.

A entrevista está dividida em três partes: Na primeira parte, iremos tratar de questões relativas ao processo de internacionalização da empresa em geral, em seguida, iremos abordar questões específicas sobre o início das operações da empresa no mercado internacional e para finalizar falaremos sobre a possibilidade de expansão da sua operação em novos mercados.

Antes de começar esta entrevista, gostaria ainda de perguntar se permite a gravação da mesma, para que posteriormente eu possa transcrever e analisar as suas respostas de forma detalhada, contudo comprometo-me a total confidencialidade, dando-lhe a minha palavra de que nunca nada será publicado sem o seu consentimento.

Permite a gravação?

Grupo 1. Processo de internacionalização

1. Ao considerar a internacionalização da empresa, qual foi a principal motivação por trás dessa decisão?
 - A decisão foi baseada numa análise prévia de oportunidades de mercado e recursos disponíveis, ou foi mais uma resposta ao surgimento de oportunidades ou eventos inesperados?
 - Ao tomar a decisão, a empresa adotou uma abordagem mais orientada por dados (análise de tendências e previsão de mercado) ou uma abordagem mais voltada para a exploração de oportunidades (mais intuitiva, com base na experiência e nas informações disponíveis no momento)?
2. Qual foi a influência que as suas relações e redes organizacionais tiveram na sua decisão de atuar no mercado externo? (relações inter-organizacionais diversas com fornecedores, clientes, concorrentes, distribuidores, acionistas, etc.)
3. Quais foram os principais desafios ou incertezas enfrentados pela empresa ao tomar a decisão de se internacionalizar?
 - A empresa buscou mitigar esses riscos/incertezas por meio de pesquisas e planejamento detalhado, ou a abordagem adotada foi mais flexível e adaptativa (permitindo ajustes ao longo do caminho)?
 - A empresa contratou algum tipo de consultoria para auxiliar no processo de internacionalização?
4. Poderia descrever o processo de tomada de decisão da empresa ao iniciar o processo de internacionalização.

- **Principais fatores que influenciaram a tomada de decisão:** A empresa considerou uma ampla gama de informações e análises, buscando maximizar o retorno esperado, ou as decisões foram influenciadas por restrições de tempo, recursos e informações limitadas?
 - **Abordagem do planejamento estratégico:** A empresa realizou um planejamento abrangente (definição de objetivos e metas, desenvolvimento de estratégias, monitoramento e avaliação), ou houve uma tendência a tomar decisões mais informais (pela intuição), sem um plano estruturado (com base em informações e análises disponíveis no momento)?
 - **Cronograma de planejamento e duração do ciclo:** A empresa seguiu um cronograma estruturado e predefinido, com um ciclo de planejamento a longo prazo, ou houve uma maior flexibilidade e adaptação do cronograma de acordo as necessidades e mudanças no ambiente de negócios?
5. Durante o processo de internacionalização, a empresa demonstrou flexibilidade para se adaptar e explorar novas direções, ajustar estratégias e ações quando necessário, ou existiu uma tendência a persistir nos planos estabelecidos, mesmo quando surgiram desafios?

Grupo 2. Mercado A (primeiro mercado no qual a empresa atuou)

6. Qual foi o primeiro mercado no qual a empresa se internacionalizou?
7. Poderia descrever o processo de seleção deste mercado. Quais foram os principais critérios ou estratégias utilizadas? Como vocês avaliaram a incerteza, os riscos e as oportunidades?
8. Qual foi o modo de entrada utilizado no mercado A? Por quê?
9. Quais foram os principais desafios encontrados ao entrar no mercado A? Como a empresa lidou com esses desafios?
10. Após a entrada no mercado A, vocês mudaram o seu modo de operação? Em caso afirmativo, diga por quê.

Grupo 3. Expansão das operações

11. Após a entrada no primeiro mercado, como a empresa decidiu expandir suas operações para outros mercados? Quais são os principais critérios ou estratégias utilizadas nesse processo? Como vocês avaliam a incerteza, os riscos e as oportunidades?
12. Em relação aos modos de entrada, vocês avaliam formas alternativas ou utilizam os mesmos? Por quê?
13. Quais são os principais aprendizados ou lições que a empresa obteve ao expandir para novos mercados?
14. Como a empresa busca incorporar as experiências adquiridas? Existe uma prática formalizada de revisão e análise pós-decisão, ou a empresa tende a depender mais do conhecimento tácito e experiências individuais?

Finalização da Entrevista

Acredito que já tenho toda a informação necessária. Há algum aspecto que queira acrescentar? Podemos dar assim por terminada esta entrevista. Agradeço uma vez mais a sua colaboração e o tempo dispensado. A sua participação foi muito importante para esta investigação. Caso esteja interessado posso partilhar com a sua empresa as conclusões finais do estudo.

Apêndice D. Protocolo de Consentimiento Informado

Declaración de Consentimiento Informado

Yo, _____, acepto participar en el estudio realizado por Gabriele de Agostini Arroyo, estudiante de la Escuela de Economía y Gestión de la Universidad do Minho en Portugal, bajo la supervisión de la Profesora Doctora Ana María Soares, Profesora Asociada de la Escuela de Economía y Gestión de la Universidad do Minho, en el marco de la tesis de Maestría en Negocios Internacionales.

Declaro que he sido informado y acepto responder a una entrevista semiestructurada, a través de una videollamada, que explora cuestiones relacionadas con el proceso de toma de decisiones para la internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs). Consiento la grabación de la entrevista, así como el uso de todos los datos recopilados con fines académicos, contribuyendo al desarrollo de la investigación en el ámbito de las PYMEs.

Acepto voluntariamente participar y sé que tengo el derecho de terminar mi participación en cualquier momento. Comprendo que, el carácter ético de esta investigación asegura la confidencialidad de la información obtenida y también garantiza la preservación de mi identidad y datos personales, así como la privacidad de la institución. Además, entiendo que los datos no se divulgarán a menos que yo lo autorice por escrito en el futuro y, asimismo, que podré solicitar el acceso a los resultados de la investigación una vez concluida.

Nombre _____

Firma _____

Fecha ____ / ____ / ____

Apêndice E. Formulario

Este formulario es confidencial, el mismo será utilizado únicamente con fines de investigación en el proceso de toma de decisiones para la internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas en el contexto del Máster en Negocios Internacionales de la Universidad do Minho en Portugal. Por lo tanto, el carácter ético de esta investigación asegura la confidencialidad de la información recopilada, garantiza también la preservación de la identidad, la privacidad de la institución y del profesional entrevistado.

CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

Razón Social:

Año de constitución:

Actividad principal:

Ubicación (Ciudad):

Número de trabajadores:

Ventas anuales 2022 (valor aproximado):

Ventas en el mercado externo 2022 (porcentaje aproximado):

Tiempo de operación en el mercado externo:

Modalidades operativas:

- Exportación directa Exportación indirecta Licencia Franquicia
 Alianzas estratégicas Joint-ventures Filial o Sucursales

Otras modalidades. ¿Cuáles?

INFORMACIÓN DEL PROFESIONAL ENTREVISTADO
Nombre:
Cargo en la empresa:

¡Muchas gracias por su importante colaboración!

Apêndice F. Guion de la Entrevista

Buenos días/Buenas tardes,

Aprovecho nuevamente para agradecer su colaboración en mi tesis de Maestría en Negocios Internacionales en la Universidad do Minho en Portugal. El estudio tiene como objetivo comprender los modelos de toma de decisiones de las Pequeñas y Medianas Empresas, entender las estrategias, métodos de internacionalización y selección de mercados de estas empresas.

La entrevista está dividida en tres partes: En la primera parte trataremos cuestiones relacionadas con el proceso de internacionalización de la empresa en general, luego abordaremos cuestiones específicas sobre el inicio de las operaciones de la empresa en el mercado internacional, finalmente, hablaremos sobre la posibilidad de expansión de su operación en nuevos mercados.

Antes de comenzar esta entrevista, me gustaría preguntar si permite la grabación de la misma, para que posteriormente pueda transcribir y analizar sus respuestas de manera detallada. Sin embargo, me comprometo a mantener total confidencialidad y le aseguro que nada será publicado sin su consentimiento.

¿Permite la grabación?

Grupo 1. Proceso de internacionalización

1. Al considerar la internacionalización de la empresa, ¿cuál fue la principal motivación que los llevó a tomar esa decisión?
 - ¿La decisión se basó en un análisis previo de oportunidades de mercado y recursos disponibles, o considera que fue más una respuesta al surgimiento de oportunidades o eventos inesperados?
 - Al tomar la decisión, ¿tuvieron un enfoque más orientado a datos (análisis de tendencias y pronósticos de mercado), o un enfoque más centrado en la exploración de oportunidades (más intuitivo, con base en su experiencia e información disponible en ese momento)?
2. ¿Qué influencia tuvieron sus relaciones y redes organizacionales en su decisión de operar en el mercado externo? (relaciones interorganizacionales diversas con proveedores, clientes, competidores, distribuidores, accionistas, etc.)
3. ¿Cuáles fueron los principales desafíos o incertidumbres que enfrentó la empresa al tomar la decisión de internacionalizarse?
 - ¿La empresa buscó mitigar estos riesgos/incertidumbres a través de análisis y una planificación detallada, o considera que se adoptó un enfoque más flexible y adaptativo (permitiendo ajustes en el camino)?
 - ¿La empresa contrató algún tipo de consultoría para ayudar en el proceso de internacionalización?
4. ¿Podría describir el proceso de toma de decisiones de la empresa al iniciar el proceso de internacionalización?

- **Principales factores que influyeron en la toma de decisiones:** ¿La empresa consideró una amplia gama de información y análisis, buscando maximizar el retorno esperado, o las decisiones se vieron influenciadas por restricciones de tiempo, recursos e información limitada?
 - **Enfoque de planificación estratégica:** ¿La empresa realizó una planificación integral (definición de objetivos y metas, desarrollo de estrategias, monitoreo y evaluación), o hubo una tendencia a tomar decisiones más informales (basadas en la intuición), sin un plan estructurado (basado en información y análisis disponibles en ese momento)?
 - **Cronograma de planificación y duración del ciclo:** ¿La empresa siguió un cronograma estructurado y predefinido, con un ciclo de planificación a largo plazo, o hubo una mayor flexibilidad y adaptación del cronograma de acuerdo a las necesidades y cambios en el entorno empresarial?
5. Durante el proceso de internacionalización, ¿la empresa demostró flexibilidad para adaptarse y explorar nuevas direcciones, ajustar estrategias y acciones cuando fue necesario, o considera que hubo una tendencia a persistir en los planes establecidos incluso cuando surgieron desafíos?

Grupo 2. Mercado A (primer mercado en el que la empresa operó)

6. ¿Cuál fue el primer mercado en el cual la empresa se internacionalizó?
7. ¿Podría describir el proceso de selección de este mercado? ¿Cuáles fueron los principales criterios y estrategias utilizadas? ¿Cómo evaluaron la incertidumbre, los riesgos y las oportunidades?
8. ¿Cuál fue la modalidad de entrada que se utilizó en el mercado A? ¿Por qué?
9. ¿Cuáles fueron los principales desafíos encontrados al ingresar al mercado A? ¿Cómo enfrentó la empresa estos desafíos?
10. Después de ingresar al mercado A, ¿la empresa cambió su modalidad operativa? En caso afirmativo, ¿por qué?

Grupo 3. Expansión de las operaciones

11. Después de ingresar al primer mercado, ¿cómo decidió la empresa expandir sus operaciones a otros mercados? ¿Cuáles son los principales criterios y estrategias utilizados en este proceso? ¿Cómo evalúan la incertidumbre, los riesgos y las oportunidades?
12. Referente a la modalidad de entrada, ¿llegaron a evaluar formas alternativas o emplearon los mismos métodos utilizados anteriormente? ¿Por qué?
13. ¿Cuáles son las principales lecciones que la empresa ha aprendido al expandirse a nuevos mercados?
14. ¿Cómo busca la empresa incorporar las experiencias adquiridas? ¿Existe una práctica formalizada de revisión y análisis posterior a la toma de decisiones, o la empresa tiende a depender más del conocimiento tácito y las experiencias individuales?

Finalización de la entrevista

Creo que ya tengo toda la información necesaria. ¿Hay algún aspecto que desee agregar? Podemos dar por terminada esta entrevista. Agradezco una vez más su colaboración y el tiempo dedicado. Su participación ha sido muy importante para esta investigación. En caso de estar interesado, puedo compartir con su empresa las conclusiones finales del estudio.

Apêndice G. Relatórios Análise de dados

Tabela G1

Análise de co-ocorrências de códigos - Seleção do Mercado Alvo

Critérios na tomada de decisão (DAPL)	SELEÇÃO DO MERCADO ALVO	
	Gr = 25	
Características do Mercado alvo		16
Potencial do Mercado alvo		13
Segmentação geográfica		6
Tamanho do Mercado alvo		6
Análise dos riscos financeiros, regulatórios e operacionais		4
Maturidade do produto no Mercado alvo		3
Nicho do mercado ainda inexplorado		3
Análise da concorrência		1
Estado de penetração do produto no Mercado alvo		1

Nota. Gr: Fundamentação de um código (número de citações codificadas por um código)

Fonte: Adaptado de Atlas.ti 23

Tabela G2

Análise de co-ocorrências de códigos - Características do Mercado Alvo

Características do Mercado	CARACTERÍSTICAS DO MERCADO ALVO	
	Gr=16	
Posição geográfica possibilita a expansão para outros mercados		5
Proximidade geográfica		4
Estabilidade econômica		3
Acordos de livre comércio ou Tarifas reduzidas		2
Membro do Mercosul		2
Incentivos para atrair investimento		1
Segurança jurídica		1

Nota. Gr: Fundamentação de um código (número de citações codificadas por um código)

Fonte: Adaptado de Atlas.ti 23

Tabela G3

Análise de co-ocorrências de códigos - Decisão de atuar no mercado externo

Motivador	DECISÃO DE ATUAR NO MERCADO EXTERNO	
	Gr=53	
Rede e Relações (Influência na tomada de decisão)		16
Exploração de oportunidades		12
Liderança – Conhecimento prévio ou experiência no mercado externo		4
Vantagem Competitiva		4
Crise ou Instabilidade Política		2
Surge a demanda no mercado (clientes no mercado externo procuram a empresa)		2
Pandemia COVID-19		1
Demanda Produtos/Serviços (Mercado Externo)		1

Nota. Gr: Fundamentação de um código (número de citações codificadas por um código)

Fonte: Adaptado de Atlas.ti 23

Tabela G4

Análise de co-ocorrências de códigos - Internacionalização (Primeiro Mercado)

Motivador	INTERNACIONALIZAÇÃO – PRIMEIRO MERCADO Gr=32	
Rede e Relações (Influência na tomada de decisão)		10
Exploração de oportunidades		5
Liderança – Conhecimento prévio ou experiência no mercado alvo		2
Surge a demanda no mercado (clientes no mercado externo procuram a empresa)		2
Crise ou Instabilidade Política		1
Vantagem Competitiva		1

Nota. Gr: Fundamentação de um código (número de citações codificadas por um código)

Fonte: Adaptado de Atlas.ti 23

Tabela G5

Análise de co-ocorrências de códigos - Internacionalização (Expansão das operações)

Motivador	INTERNACIONALIZAÇÃO – EXPANSÃO DAS OPERAÇÕES Gr=36	
Rede e Relações (Influência na tomada de decisão)		13
Exploração de oportunidades		7
Vantagem Competitiva		4
A expansão das operações resulta da demanda do mercado (clientes procuram a empresa)		2
Liderança – Conhecimento prévio ou experiência no mercado alvo		1
Crise ou Instabilidade Econômica		1
Demanda Produtos/Serviços (Mercado Externo)		1

Nota. Gr: Fundamentação de um código (número de citações codificadas por um código)

Fonte: Adaptado de Atlas.ti 23

Tabela G6

Análise de co-ocorrências de códigos - Desafios e Incertezas

Barreiras (Internas/Externas)	DESAFIOS E INCERTEZAS Gr=31	
Processo de adaptação ao mercado local (Barreira Externa)		9
Burocracia no processo (Barreira Externa)		7
Diferenças Culturais (Barreira Externa)		4
Legislação Aduaneira no país de origem/destino (Barreira Interna/Externa)		3
Idioma (Barreira Externa)		3
Pesquisa&Desenvolvimento e Produção (Barreira Interna)		2
Parceiros especializados na área de atuação/nicho de mercado no país de destino (Barreira Externa)		2
Contratação ou Treinamento de Equipes (Barreira Interna)		2
Alinhamento do processo desde a origem até o destino (Barreira Interna/Externa)		2
Padrão de qualidade exigido pelo mercado no país de destino (Barreira Externa)		1

Nota. Gr: Fundamentação de um código (número de citações codificadas por um código)

Fonte: Adaptado de Atlas.ti 23

Tabela G7

Análise de co-ocorrências de códigos – Problemas na internacionalização

Barreiras (Internas/Externas)	PROBLEMAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO Gr=11
Logística Operacional (Barreira Interna/Externa)	9
Logística Operacional - Custos decorrentes do processo de internacionalização (Barreira Interna)	3
Contratação e formação da equipe (Barreira Interna)	2
Desembaraço Aduaneiro (Barreira Externa)	2

Nota. Gr: Fundamentação de um código (número de citações codificadas por um código)

Fonte: Adaptado de Atlas.ti 23

Tabela G8

Análise de co-ocorrências de códigos – Aprendizado (DDNT)

Aprendizados	APRENDIZADO (DDNT) Gr=36
Aprendizado (pós internacionalização) – Adaptação as particularidades de cada país	5
Aprendizado (mudanças internas) – Formar Equipes de alta performance	3
Aprendizado (mudanças internas) – Aprofundar conhecimento sobre Procedimentos Operacionais e Legislação Aduaneira	2
Aprendizado (pós internacionalização) - Necessidade de análise prévio da Legislação Aduaneira e Procedimentos Operacionais	2
Aprendizado (pós internacionalização) - Necessidade de implementar controle e monitoramento da operação em todos os níveis	2
Aprendizado (pós internacionalização) - Priorizar a eficiência no atendimento pós-venda	2
Aprendizado (pós internacionalização) - Adaptação as particularidades da rede de relações inter-organizacionais	2
Aprendizado (mudanças internas) – Treinamento e Implantação de Procedimentos Operacionais	1
Aprendizado (pós internacionalização) – Foco maior na área de Pesquisa&Desenvolvimento	1
Aprendizado (pós internacionalização) – Importância de possuir parceiros especializados na área de atuação/nicho de mercado	1
Benefícios Internacionalização (DDNT) – Aumento da capacidade produtiva resulta em maior eficiência da indústria local	1
Benefícios Internacionalização (DDNT) – Eleva o padrão de qualidade (produtos, processos ou serviços)	1

Nota. Gr: Fundamentação de um código (número de citações codificadas por um código)

Fonte: Adaptado de Atlas.ti 23