

# Elementos de Administração 3

**Clayton Robson Moreira da Silva**  
(Organizador)

**Atena**  
Editora

Ano 2019

**Clayton Robson Moreira da Silva**

(Organizador)

# **Elementos de Administração**

## **3**

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

#### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E38 Elementos de administração 3 [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 3)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-176-3

DOI 10.22533/at.ed.763191303

1. Administração. 2. Empreendedorismo. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este terceiro volume, composto por quinze capítulos, contempla trabalhos com foco em empreendedorismo, inovação e redes interorganizacionais e está dividido em três partes.

A primeira parte deste volume compreende cinco capítulos que reúnem estudos sobre empreendedorismo, proporcionando ao leitor uma ampla visão sobre o tema em suas diferentes facetas, uma vez que são apresentados trabalhos envolvendo ensino de empreendedorismo, intenção e orientação empreendedora, e o papel do empreendedorismo em contextos sociais e econômicos. A segunda parte deste volume agrega cinco capítulos que desenvolvem pesquisas sobre inovação, disponibilizando aos leitores um material diversificado sobre a temática, que engloba estudos sobre inovação em micro e pequenas empresas, na indústria, de produtos e social. Na terceira parte deste volume, são apresentados cinco capítulos que contemplam pesquisas sobre redes interorganizacionais e de cooperação, possibilitando a compreensão dos diferentes arranjos entre as organizações, bem como a origem e o desenvolvimento de redes de relações e cooperação.

Dessa forma, este terceiro volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco em empreendedorismo, inovação e redes interorganizacionais, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega à área de administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de negócios, com foco na inovação e na construção de redes de relações e cooperações, objetivando o êxito empresarial.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

# SUMÁRIO

## PARTE I – EMPREENDEDORISMO

### CAPÍTULO 1 ..... 1

LIMITAÇÕES EPISTEMOLÓGICAS DO ENSINO DE EMPREENDEDORISMO

*André Luiz Kopelke*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913031**

### CAPÍTULO 2 ..... 20

A INTENÇÃO EMPREENDEDORA COMO ATRATIVO PARA O DISCENTE EM ADMINISTRAÇÃO

*Arlindo Faray Vieira*

*Renilson Pinheiro Silva*

*Ricardo Henrique da Rocha Oliveira*

*Tatiana Mendes Bacellar*

*Mirelle Faray Vieira*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913032**

### CAPÍTULO 3 ..... 37

POR DENTRO DO SHOW: A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA COMO A ESTRELA PRINCIPAL DO SHOWBIZ

*Eduardo Dantas Soares*

*Marcos Rogério Mazieri*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913033**

### CAPÍTULO 4 ..... 51

A PERCEPÇÃO DOS HABITANTES DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS EM RELAÇÃO AO EMPREENDEDORISMO SER UM POSSÍVEL AGENTE AMENIZADOR SOBRE O DESEMPREGO

*Maximilian Espuny*

*Mauricio Bueno da Silva*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913034**

### CAPÍTULO 5 ..... 59

EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL E AS ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO DO RISCO POLÍTICO

*Luiz Paulo da Silva Costa*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913035**

## PARTE II – INOVAÇÃO

### CAPÍTULO 6 ..... 79

INOVAÇÃO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA: CATALISADORES E BARREIRAS

*Tiago Bomfim Claudino*

*Sandra Maria dos Santos*

*Augusto César de Aquino Cabral*

*Maria Naiula Monteiro da Silva*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913036**

**CAPÍTULO 7 ..... 98**

INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DO AMAZONAS: UMA ANÁLISE DOS DADOS DA PINTEC

*Bartolomeu Miranda Pereira*

*Maria Emilia Melo da Costa*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913037**

**CAPÍTULO 8 ..... 113**

INTEGRAÇÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO ABERTA: UM ENFOQUE INTERCULTURAL

*Kleber Luís Celadon*

*Roberto Sbragia*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913038**

**CAPÍTULO 9 ..... 131**

P&D E MARKETING INTEGRADOS PARA O SUCESSO NA INOVAÇÃO DE PRODUTOS: A EXPERIÊNCIA DE UMA FABRICANTE DE MATÉRIAS-PRIMAS COSMÉTICAS (ARTIGO PUBLICADO NA REBRAE, V.10 N.2, MAIO-AGO 2017)

*Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos*

*Fabiano Gregolin*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913039**

**CAPÍTULO 10 ..... 147**

CRIPTOMOEDAS E *BLOCKCHAIN* NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL

*Fernando Alves Silveira*

*Érico Souza Costa*

*Amilde Adílio Cardoso*

**DOI 10.22533/at.ed.76319130310**

**PARTE III – REDES INTERORGANIZACIONAIS E DE COOPERAÇÃO**

**CAPÍTULO 11 ..... 158**

AS REDES DE PAÍSES IMPORTADORES DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS NOS ANOS DE 2010 A 2014

*Flávia Braga Chinelato*

*Diogo Batista de Freitas Cruz*

**DOI 10.22533/at.ed.76319130311**

**CAPÍTULO 12 ..... 175**

A CONFIANÇA E O COMPROMETIMENTO COMO CATALISADORES DA EVOLUÇÃO DAS REDES

*Miguel Eugenio Minuzzi Vilanova*

*Anne Carolina Tonon Seneme Casarin*

*Ernesto Michelângelo Giglio*

**DOI 10.22533/at.ed.76319130312**

**CAPÍTULO 13 ..... 193**

RELAÇÃO ENTRE CONFIANÇA, COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

*Thaís Helena Vieira Lobo*

*Alejandro Lynn Pereira Ramirez*

*Renato Telles*

**DOI 10.22533/at.ed.76319130313**

**CAPÍTULO 14 .....209**

A INFLUÊNCIA DA COOPERAÇÃO E DA COMPETIÇÃO NA COOPETIÇÃO: UM ESTUDO NOS CLUSTERS VAREJISTAS DA CIDADE DE SÃO PAULO

*Rosângela Sarmiento Silva*

*Denis Donaire*

*Leandro Campi Prearo*

*Marcos Antonio Gaspar*

**DOI 10.22533/at.ed.76319130314**

**CAPÍTULO 15 .....227**

COOPERAÇÃO TÉCNICA UNIVERSIDADE-EMPRESA: INICIATIVA ESTRATÉGICA PARA ALAVANCAR A COMPETITIVIDADE DO SETOR METALMECÂNICO NO ESTADO DO CEARÁ

*Priscilla Marques Carneiro*

**DOI 10.22533/at.ed.76319130315**

**SOBRE O ORGANIZADOR.....245**

## EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL E AS ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO DO RISCO POLÍTICO

**Luiz Paulo da Silva Costa**

Doutorando em Administração

COPPEAD/UFRJ – luizpaulo.costa@coppead.ufrj.br

**RESUMO:** Este trabalho visa identificar os aspectos inerentes ao fenômeno Risco Político e às estratégias de mitigação desse tipo de risco considerando as capacidades da empresa e do empreendedor com vistas ao alcance do sucesso no processo de investimentos diretos no exterior. Buscou-se um aprofundamento teórico enunciados por Hussein et al (2012), para a percepção de risco, Saras Sarasvathy (2008) para a Effectuation, Robock (1971), Kobrin (1974) sobre a existência do fenômeno risco político, Howell (1994), Wafo (1998) quanto às variáveis e Giambona et al (2017) para as estratégias de mitigação desse fenômeno. O resultado quanto ao nexos entre a empresa, o ambiente de risco político, a tomada de decisão empreendedora e as estratégias para mitigá-los foi resumido num framework. Este modelo permitirá o reconhecimento de hipóteses para estudos quantitativos futuros e se reveste de originalidade pela baixa exploração do tema no Brasil. O estudo identificou, ainda, qual a estratégia mais se relacionava às manifestações de risco apontadas por Howell e Wafo, com

base em pesquisas publicadas em periódicos de referência a partir de 2010 e a relação da empresa e do empreendedor com o ambiente de internacionalização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo Internacional. Risco Político. Estratégias de Mitigação.

**ABSTRACT:** This work aims to identify the inherent aspects of the Political Risk phenomenon and the mitigation strategies of this type of risk considering the capabilities of the company and the entrepreneur with a view to achieving success in the process of foreign direct investments. We sought a theoretical underpinning as outlined by Hussein et al (2012) for risk perception, Saras Sarasvathy (2008) for Effectuation, Robock (1971), Kobrin (1974) on the existence of the political risk phenomenon, Howell (1994), Wafo (1998) regarding the variables and Giambona et al (2017) for the mitigation strategies of this phenomenon. The result of the nexus between the company, the political risk environment, the entrepreneurial decision making and the strategies to mitigate them was summarized in a framework. This model will allow the recognition of hypotheses for future quantitative studies and is originality due to the low exploration of the theme in Brazil. The study also identified which strategy was



most related to the manifestations of risk identified by Howell and Wafo, based on research published in reference periodicals from 2010 onwards, and the relationship between the company and the entrepreneur with the internationalization environment.

**KEYWORDS:** International Entrepreneurship. Political Risk. Mitigation Strategies

**RESUMÉN:** Este trabajo pretende identificar los aspectos inherentes al fenómeno Riesgo Político ya las estrategias de mitigación de ese tipo de riesgo considerando las capacidades de la empresa y del emprendedor con miras al logro del éxito en el proceso de inversiones directas en el exterior. Se buscó una profundización teórica enunciados por Hussein et al (2012), para la percepción de riesgo, Saras Sarasvathy (2008) para la Effectuation, Robock (1971), Kobrin (1974) sobre la existencia del fenómeno riesgo político, Howell (1994) ), Wafo (1998) en cuanto a las variables y Giambona et al (2017) para las estrategias de mitigación de ese fenómeno. El resultado en cuanto al nexo entre la empresa, el ambiente de riesgo político, la toma de decisión emprendedora y las estrategias para mitigarlos fue resumido en un marco. Este modelo permitirá el reconocimiento de hipótesis para estudios cuantitativos futuros y se reviste de originalidad por la baja explotación del tema en Brasil. El estudio identificó, además, cuál la estrategia más se refería a las manifestaciones de riesgo apuntadas por Howell y Wafo, con base en investigaciones publicadas en periódicos de referencia a partir de 2010 y la relación de la empresa y del emprendedor con el ambiente de internacionalización.

**PALABRAS-CLAVE:** Emprendedor Internacional. Riesgo Político. Estrategias de Mitigación.

## 1 | INTRODUÇÃO

A busca pelo sucesso em processos de internacionalização de empresas mobiliza empreendedores nesta difícil tarefa. Estratégias de internacionalização são apresentadas em vasta bibliografia, porém alguns fatores incidem no processo de forma a torná-lo difícil e arriscado. Neste contexto, este artigo coloca algumas condicionantes e questões ligadas ao Risco Político que deveriam ser consideradas numa empreitada internacional. Quais aspectos de risco político podem influenciar no sucesso do processo de internacionalização? Quais as estratégias de mitigação desse tipo de risco podem ser utilizadas para minimizar as perdas ou proporcionar o tão almejado sucesso? Qual a percepção de risco político do empreendedor para fazer investimentos no exterior?

Hymer (1960), no seu estudo sobre Investimentos Diretos no Exterior já apontava sobre o aparecimento de riscos e incertezas: “A dificuldade é que, quando o risco, a incerteza e as barreiras ao movimento são introduzidos, quase tudo pode acontecer. A necessidade de informação empírica extra para fazer previsões é muito grande e quase impossível de adquirir.” (HYMER, 1960, pág. 14).

Em estudo recente, Giambona et al (2017) apresentam novos argumentos para o enfrentamento ao fenômeno risco político. Colocam que modelos comportamentais preveem que não é apenas o nível de risco político que é importante, mas também a sensibilidade do gerente individual a esse risco que dita a resposta corporativa ao risco político.

A escolha do tema Risco Político prende-se ao fato de que a falta de reconhecimento do fenômeno poderá levar o empreendedor e a empresa a dispendere recursos não planejados de forma a impactar na sobrevivência do negócio no país de destino. Muitos passos podem ser planejados antecipadamente, mas a pouca expertise no novo ambiente internacional ou sobre o processo em si demandam tomadas de decisões. Com isso, propõe-se verificar como um empreendedor pode aplicar as estratégias de mitigação do risco político, considerando os aspectos de percepção de risco para a obtenção do sucesso no processo de internacionalização?

A importância da internacionalização diz respeito ao fortalecimento da empresa a partir da instalação de uma planta em um mercado internacional, anteriormente atendido por exportações. Isto pode gerar ganhos de competitividade importantes para a matriz e levar ao crescimento da empresa no país de origem, bem como ao aumento das exportações para terceiros mercados.

A tomada de decisão em relação à internacionalização está diretamente relacionada ao perfil do empreendedor. Optar por buscar desafios em mercados estrangeiros mereceu estudos relacionados às teorias do poder de mercado de Hymer (1960/1976), do ciclo do produto de Vernon (1966), de internacionalização de Buckley e Casson (1976) e paradigma eclético de Dunning (1977 e 1988).

O ensaio está estruturado de forma a explorar os aspectos do risco político, das estratégias de mitigação e das conclusões necessárias ao entendimento do fenômeno. Constituir-se-á de uma abordagem bibliográfica para o tema risco político, das capacidades da empresa e do empresário de perceber o fenômeno, a identificação de variáveis de risco político que impactam no processo e suas possíveis estratégias de mitigação.

Assim, considerando a relevância do tema para a compreensão dos complexos processos que envolvem a tomada de decisão do empreendedor em seu processo de internacionalização, o artigo está estruturado de forma a explorar os aspectos do risco político, das capacidades da empresa e do empresário de perceber o fenômeno, a identificação de variáveis de risco político que impactam no processo e suas possíveis estratégias de mitigação.

A metodologia utilizada baseou-se na comparação de estudos sobre o fenômeno Risco Político desde Robock (1971), Lloyd (1974) e Kobrin (1978), considerados seminais de relevância, passando por Howell (1994) e Wafo (1998) em sua consolidação das manifestações de risco político, e as estratégias de mitigação de risco político, levantadas por Giambonna (2016). Um material bibliográfico adicional foi utilizado com vistas a observar como esse fenômeno vem sendo tratado empiricamente pela

literatura. Por fim, buscou-se dados empíricos por meio de entrevistas semiestruturadas com empresas internacionalizadas com vistas à verificação do impacto do risco político e as possíveis estratégias de mitigação utilizadas ao longo do processo de internacionalização. Como resultado, constitui-se um framework analítico, com o objetivo de sumarizar os “achados” da pesquisa e, também, para fornecer subsídios para futuras pesquisas que tenham interesse em explorar essa temática que tem sido pouco tratada pela área de negócios internacionais.

Para consubstanciar a pesquisa com dados empíricos, foram selecionadas duas empresas brasileiras de pequeno porte internacionalizadas onde serão identificadas no estudo como Empresa Alfa e Empresa Beta. As entrevistas foram realizadas no ano de 2017 e as empresas ainda atuam nos respectivos mercados. A primeira dedica-se ao negócio de localização de software europeu o americano e o traduz (transforma) para os idiomas português e espanhol para o mercado brasileiro e latino americano. Foi criada no ano de 1998, conta com grande parte da sua mão de obra terceirizada nacional e internacionalmente e seu faturamento está em torno de 2 milhões de dólares/ano. A segunda dedica-se ao negócio do Monitoramento Meteorológico e Ambiental. Foi criada em 1932 e está no mercado de sensoriamento meteorológico, principalmente na área de aviação desde os anos 1990. Seu faturamento anual está na faixa de 22 milhões de reais/ano.

## 2 | EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL

Para melhor entender o fenômeno do empreendedorismo internacional questiona-se: “Por que internacionalizar?”

Empreendedorismo internacional é a descoberta, a promulgação, avaliação e exploração de oportunidades - para além das fronteiras nacionais - para criar bens e serviços (OVIATT e MCDOUGALL, 2005, p 540). Estudos revelam que o processo de internacionalização é baseado na acumulação de experiência por meio de “tentativa-erro”, no relacionamento com parceiros de negócios e no comprometimento de recursos humanos, técnicos e administrativos. A falta de conhecimento em relação ao mercado estrangeiro cria incertezas.

Segundo Andersson (2000, pág. 67), o empreendedor é definido como um indivíduo que realiza ações empreendedoras de acordo com a sua capacidade de ver novas combinações; sua vontade de agir e de desenvolver estas novas combinações; com a noção de que agir de acordo com a própria visão é mais importante do que cálculos racionais; com a capacidade de convencer os outros a investir em seus projetos empresariais no tempo adequado. Segundo ele, o ambiente muda ao longo do tempo, chamando a atenção para o fator tempo.

O conceito de empreendedor torna-se mais amplo. Inclui a introdução de novos produtos, métodos de produção, abertura de novos mercados, a conquista de novas

fontes de abastecimento e matérias-primas e a reorganização de uma indústria. Neste contexto, as redes pessoais são meios importantes para a obtenção de recursos.

Ainda, segundo Andersson (2000, pág. 68), a internacionalização é parte ou consequência da estratégia de uma empresa. Estratégia definida em um sentido amplo como uma ação empreendedora. A teoria do empreendedorismo é, portanto, utilizada para analisar o comportamento internacional da empresa.

Com isso, pode-se considerar um esquema de sequenciamento para a decisão de internacionalizar o negócio como atitude do empreendedor.



Fig. 1: Sequência de tomada de decisão para a internacionalização dos negócios da empresa

Fonte: Adaptado pelo autor

Com base na decisão de internacionalizar, o empreendedor define qual a melhor estratégia para aplicar seus recursos, conhecimento e experiência, em um mercado cujas características poderão proporcionar uma certa margem de sucesso, a partir daí a execução do processo propriamente dito, finalizando a tomada de decisão com a análise do impacto do fenômeno risco político do país de destino no negócio e a aplicação das possíveis estratégias para sua mitigação.

Para melhor entender os aspectos de internacionalização, considerou-se a diferenciação de Blomstermo, Sharma e Sallis (2006) para os modos de entrada em mercados estrangeiros. Conforme a literatura sobre internacionalização, existem cinco maneiras básicas para se expandir no mercado internacional. No quadro abaixo são apresentados cinco tipos de entradas em mercados internacionais (estratégias) com suas respectivas vantagens e desvantagens, segundo Bateman e Snell (1998):

Modos de Entrada	Definição
<b>Exportação</b>	Produção interna e venda no exterior por meio de representantes ou revendedores credenciados.
<b>Licenciamento</b>	Aquisição por empresários do país de destino de licença de fabricação ou produção (recebimento de royalties).
<b>Franquias</b>	Similar ao licenciamento, porém mais utilizado por empresas de serviços (direito de uso da marca).
<b>Joint Venture</b>	União com empresários/parceiros do país de destino para a divisão de custos e dos riscos do empreendimento.
<b>Subsidiária Própria</b>	Estabelecimento de uma empresa própria independente no exterior.

Fonte: Adaptado pelo autor

Existem diferenças de modos de entrada considerando a diferença entre a internacionalização de indústrias manufatureiras e de prestação de serviços. Este estudo baseou-se na apresentação da internacionalização de empresas, considerando que a necessidade de personalização do produto ao consumidor local, a interferência direta do empreendedor para adaptação da empresa às necessidades do mercado e a capacidade criativa deste mesmo empreendedor para adequar meios aos riscos para evitar perdas.

### 3 | RISCO POLÍTICO

Avila (2013) destaca a dificuldade de se fazer previsões acerca do cenário político de um país, cujos desequilíbrios podem levar a um aumento do risco. Entre os métodos para se medir o risco político inserem-se abordagens qualitativas, opiniões de especialistas, abordagens baseadas em cenários, métodos baseados em árvores de decisão e técnicas quantitativas.

O conceito de risco político, segundo Sottillotta (2015), está ligado a acontecimentos políticos de 1960. Nações recém-independentes, para superar a falta de capital do estado nascente, assumiram subsidiárias estrangeiras das multinacionais por meio de expropriação ou nacionalização, o que provocou estudos desse novo fenômeno que já não mais estava ligado aos investimentos em mercados de capitais. Ainda segundo Sottillotta (2015), outro argumento para aceitação do conceito de risco político foi devido ao aumento da teoria econômica coletiva (marxismo) no início do século XX, o que levou a maioria dos países industrializados e países menos desenvolvidos à nacionalização e controle político sobre as atividades das multinacionais.

Em síntese, pode-se adotar dois caminhos: medir o risco a partir da perspectiva específica de cada país ou a partir das potenciais adversidades que determinada empresa investidora pode enfrentar. Todavia, o pressuposto de que todas as firmas assumem o mesmo risco é uma simplificação da realidade (Günay, 2016; Stevens,

2015). Por exemplo, o risco de expropriação de ativos usualmente é diferente de acordo com a atividade exercida pela firma investidora, mostrando-se mais alto no caso de indústrias extrativas, serviços de utilidade pública e instituições financeiras, o que pode não ocorrer em pequenas e médias empresas.

### 3.1 Percepção e Gestão de Risco

Demong e Lu (2012) estabelecem que o risco pode ser descrito como a chance de algo acontecer apresentando impacto nos objetivos. Para eles, geralmente é considerado em termos de consequência (resultado) e probabilidade (probabilidade ou frequência). O gerenciamento de riscos pode ser definido como a cultura, processos e estruturas que são direcionados para a gestão eficaz de oportunidades potenciais e efeitos adversos.

Hussein et al (2012) considera que a tomada de decisão baseada em risco para cada projeto de investimento visa minimizar ou eliminar resultados indesejados para otimizar os benefícios do investimento.

O processo pelo qual o “Risco” é identificado, analisado e gerido em uma empresa é denominado “análise de risco”. Conforme mostrado na Figura 2, a análise de risco é um processo iterativo de etapas múltiplas que trata da primeira identificação dos riscos na associação de negócios, determinando o nível de sua ocorrência e o impacto no negócio. Hussein (2012), coloca que essas etapas de análise de risco são categorizadas em sub-etapas de identificação de risco, conhecimento do tipo de risco, avaliação do risco e gestão do risco.

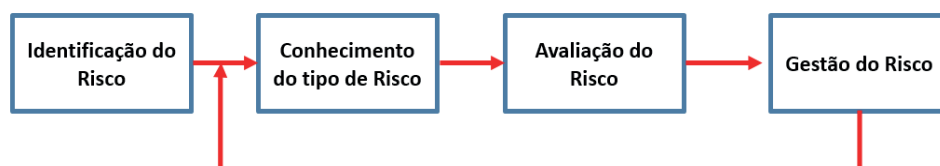


Fig. 2: Os diferentes estágios da Análise de Risco

Fonte: Hussain *et al* (2012, pág. 403).

A análise de risco precisa ser realizada cuidadosamente para garantir que problemas não detectados ou potenciais no horizonte como os fatores de risco e suas fontes têm a tendência a ser incerta. A incerteza dos fatores de risco levará a probabilidade e consequências para o resultado do processo de tomada de decisão. O risco pode ser diferente de outros eventos devido aos efeitos indesejáveis associados a ele, e sua capacidade de mudar o resultado da interação de forma negativa ou em direção indesejada.

Segundo Slovic et al (1982 pág. 89), fatores políticos, sociais, econômicos e psicológicos interagem no sentido de fazer com que gestores entendam como as pessoas pensam sobre o risco. Essa interação tem um papel importante nos estudos de atitudes que poderiam ser usadas para destacar as preocupações das pessoas e

prever suas reações aos perigos e sua gestão. O conhecimento psicométrico sobre o risco pode não garantir decisões sábias ou eficazes, mas a falta de tal conhecimento certamente aumenta a probabilidade de que decisões bem-intencionadas falharão em atingir seus objetivos.

### 3.2 Variáveis de Risco Político

Em Costa e Figueira (2017), Robock (1971) destaca que existe risco político em negócios internacionais quando descontinuidades difíceis de antecipar ocorrem e resultam de mudanças políticas afetando significativamente os lucros ou outros objetivos de um empreendimento em particular. Essa afirmação reforça o argumento de que o fenômeno risco político afeta de formas diferentes o investimento dependendo do tipo de negócio.

Comprovadamente, o fenômeno risco político se manifesta de diversas maneiras. Muitas tentativas foram feitas na literatura econômica para catalogar e classificar as várias fontes de risco político. Howell (1994) e Wafo (1998) descrevem 14 aspectos de manifestações do Risco Político em um país de destino para internacionalização (FDI), conforme o trabalho de Costa e Figueira (2017, pág. 87).

Com isso, no estudo de Costa e Figueira (2017) foram identificadas variáveis de risco político sugeridas para uma análise de quantificação em estudos futuros: variáveis políticas, variáveis socioculturais e variáveis econômicas.

**a) Políticas:** Expropriação ou nacionalização de bens e recursos; quebra de contratos por razões políticas; regulações sobre operações com base em critérios políticos; regras e exigências locais; controle do governo sobre preços para exploração de recursos naturais; incapacidade do governo de regular a economia e realizar reformas; falta de compromisso do governo com normas e acordos internacionais; restrições sobre os tipos de negócio que a empresa pode atuar.

**b) Socioculturais:** distância cultural com o mercado de destino; danos de contenda ou conflitos civis; ações contra funcionários da empresa (sequestro); nível organizacional fraco da sociedade de destino; corrupção; criminalidade; guerra civil; golpe de estado; atitudes hostis da sociedade em relação ao Investimento de Empresas Estrangeiras no país; atitude hostil contra estrangeiros (violência, intolerância, restrições sobre o trabalho, xenofobia);

**c) Econômicas:** inconvertibilidade de moeda ou limites para remessa de lucros para o país de origem; tributação discriminatória sobre produtos; perda de proteção de direitos autorais; altos impostos e incentivos fracos; exploração de setor da indústria/serviço concorrente à empresa estatal; regulação anti-monopólio; controle de preços sobre produtos estrangeiros.

Os governos têm interesse em melhorar a qualidade e a força de suas instituições jurídicas e políticas. O risco político está diretamente ligado ao interesse do país em manter ou reduzir as barreiras de entrada para influenciar a concorrência no mercado

interno.

Diante dessas abordagens do ambiente de negócios x risco político, as manifestações do fenômeno Risco Político pelos empresários, segundo Howell (1994) e Wafo (1998), têm impacto negativo na sobrevivência/lucratividade das empresas e quanto maior a experiência da empresa no mercado internacional, menor o impacto do risco político nos negócios.

#### 4 | ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO DO RISCO POLÍTICO

Sarasvathy e Ventakaraman (2000) apresentam o campo da gestão estratégica como tendo a ver com “Métodos” usados para criar “valor”. Conforme Ansoff e McDonnell (1993, pág. 70), a estratégia deve ser vista como “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Neste trabalho, considera-se estratégia como a capacidade do empreendedor (meios) de poder levar a empresa a um objetivo estabelecido (fins) em um determinado tempo. Ou seja, são planos de ação executados por empreendedores e funcionários, tentando chegar a um resultado de sucesso.

Para a identificação de estratégias de mitigação do risco político (meios para alcançar fins), a pesquisa buscou em Mortanges (1996, pág. 316) as estratégias de redução do risco. Conforme o autor, a melhor maneira de combater o risco político, no caso das empresas holandesas, seria por meio da política da boa vizinhança. Sugere a criação de joint ventures e outros procedimentos que foram apresentados ao longo da pesquisa.

Neste contexto, Iankova e Katz (2003, pág. 184) apresentam tipos distintos de estratégias de gerenciamento do risco político. São estratégias de baixo e alto envolvimento com stakeholders do país hospedeiro que podem reduzir os custos das perdas em relação aos eventos ligados ao risco político. A estratégia de alto envolvimento, citada por Iankova e Katz visa criar uma rede de atores locais, regionais e nacionais, incluindo os atores políticos, sociais e econômicos.

Já a mitigação do risco político, segundo Bekefi e Epstein (2006, pág. 39), quando esse tipo de risco efetivamente se materializa em um processo de internacionalização, considera a atuação sobre a operação depois que o risco se manifestou e qual foi seu impacto. Esses autores defendem o estabelecimento de cálculos sobre o valor da operação, o impacto do risco, os custos para a empresa de todos os programas de mitigação e as economias que a aplicação das estratégias renderia a longo prazo. Esses autores também consideram o risco político como um risco de caráter estratégico, que estariam relacionados com a escolha de estratégias para atingir os objetivos de uma organização em seu processo de consolidação no país hospedeiro.

Lloyd (1974) apresenta alguns aspectos de estratégia efetiva para minimizar os impactos do risco nas operações da empresa por influência política:



Conhecer o desenvolvimento político-econômico do país hospedeiro e os seus vizinhos ou parceiros; Compreender o papel do governo, os canais de oposição, e as normas para a estabilidade e um plano no âmbito político; Desenvolver habilidades em lidar com funcionários do governo; Identificar-se com as aspirações e objetivos locais, evitando a síndrome do nós/eles. Ao mesmo tempo, evitar o envolvimento partidário em questões políticas locais, mostrando que o investimento estrangeiro privado é uma ferramenta positiva para o desenvolvimento; Desenvolver fornecedores locais, clientes e funcionários aliados; Introduzir a participação local através de uma joint venture ou usando o mercado de ações local; Buscar a formação para todos os níveis de gestão com funcionários locais; Investir o máximo possível em Pesquisa e Desenvolvimento localmente; Compartilhar os riscos através da participação de uma agência internacional; e considerar utilizar um seguro contra risco político.. Tradução do pesquisador (LLOYD, 1974, pág. 30).

Giambona et al (2017, pág. 10) considera os seguintes métodos para lidar com o risco político, dependendo da situação e do país de destino:

- Contratar agência de seguro contra o risco político;
- Evitar investimentos em determinados países;
- Diminuir o tamanho dos investimentos em países reconhecidamente arriscados;
- Intensificar o uso de parcerias ou associações;
- Intensificar a pesquisa sobre os países e ambientes de negócios no estrangeiro antes de novos investimentos;
- Intensificar o uso de analistas de risco político contratados;
- Intensificar o uso de pessoal de segurança nas localidades onde haja o risco à segurança individual de empregados (sequestros);
- Diversificar os investimentos ao longo da quantidade ou tipos de indústrias;
- Diversificar os investimentos em outros países;
- Baixar o perfil de investimentos da empresa em regiões de risco;
- Melhorar as relações públicas em regiões de risco investindo paralelamente em projetos sociais.

Em alguns casos, como os citados por Fernandes et al (2012), Empresas Multinacionais buscaram o apoio dos governos dos seus países de origem para pressionar os governos dos países hospedeiros a proteger os interesses comerciais destas empresas. Este exemplo poderá ser explorado em estudos futuros no sentido de verificar como duas concorrentes, utilizando-se de estratégias e recursos políticos, transformaram uma disputa entre empresas em uma questão entre países, o que aumentou muito suas chances de sucesso.

Com base nos métodos ou estratégias apresentadas por Giambona et al (2107), o estudo estabeleceu comparação entre estas estratégias e as “Manifestações do Risco Político no País Hospedeiro” segundo Howell (1994) e Wafo (1998), descritos na tabela 2.

Um resumo dos tipos de manifestações foi apresentado considerando a ampla discussão que podem suscitar.

Quadro 2 - Correlacionamento de variáveis com as estratégias.

Variáveis	Estratégias de Mitigação	Observações da Pesquisa
Políticas	Uso de Parceiros / Consórcios.	Em meio a riscos ligados ao poder político, as estratégias de intimidação do poder público por meio de outros atores internacionais e a melhoria da network com parceiros internos atenuaria perdas de investimentos.
	Contratar Empresa de Seguro de Risco Político.	
	Melhorar as Relações Públicas em países de risco (network).	
	Forjar alianças com poderosos atores internacionais para dissuadir os governos anfitriões da intervenção.	
Econômicas	Uso de Parceiros / Consórcios.	Em meio a riscos ligados a fatores da economia no país de destino, a diversificação dos investimentos proporcionaria um menor risco de perdas.
	Diversificar investimento em outros Países.	
	Diversificar os investimentos.	
	Aumentar Pessoal de Segurança.	
Socioculturais	Contratar Empresa de Seguro de Risco Político.	Em meio a riscos ligados a fatores socioculturais do país de destino, a melhoria das relações públicas por meio de investimentos em projetos sociais na localidade onde se realiza o investimento proporciona uma <u>diminuição do risco.</u>
	Melhorar as Relações Públicas em países de risco (network).	

Fonte: Adaptado pelo autor

Nos estudos de Giambona et al (2017) verificou-se que as empresas com executivos avessos ao risco têm maior probabilidade de evitar investimentos em países politicamente arriscados. A percepção subjetiva dos executivos sobre o risco político afeta a forma como as empresas gerenciam o risco político.

Giambona et al (2017) apontam métodos possíveis a serem utilizados por empresários para lidar com risco político onde este pesquisador considerou-as como possíveis estratégias de mitigação desse tipo de risco. Com base nessas estratégias foram verificados ao longo dos artigos a partir de 2010 como os setores industriais e de serviços envolvidos em situação de risco político mitigaram esses eventos.

Estudos científicos sobre o fenômeno risco político são dispersos e somente por meio de uma extensa busca entre os periódicos mais significativos no mundo acadêmico pôde identificar de forma sucinta quais as estratégias para mitigar risco político em Investimentos Diretos no Exterior.

Foi identificado que não existe um padrão a ser adotado para o uso de tal ou qual estratégia em relação a uma situação específica.

Diante dessa perspectiva, um “gap” demonstrado por um “framework conceitual” do fenômeno Risco Político no processo de internacionalização de empresas. Busca-se delinear os aspectos do ambiente da empresa e do empreendedor (quem sou?), por meio da identificação de variáveis analisando estudos de autores clássicos de internacionalização de empresas (Johanson e Vahlne 1977, Mcdougall 2000, Blomestermo, 1983), do risco político como impactante no processo (Mortanges 1996 e Sottillotta, 2013) e quanto à obtenção do conhecimento do mercado e identificação de oportunidades aproveitando a etapa das Capacidades Dinâmicas obtidas pela empresa, da Teoria de Upsalla revisitada (Johanson e Vahlne 2014, pág.170), conforme a figura 3.

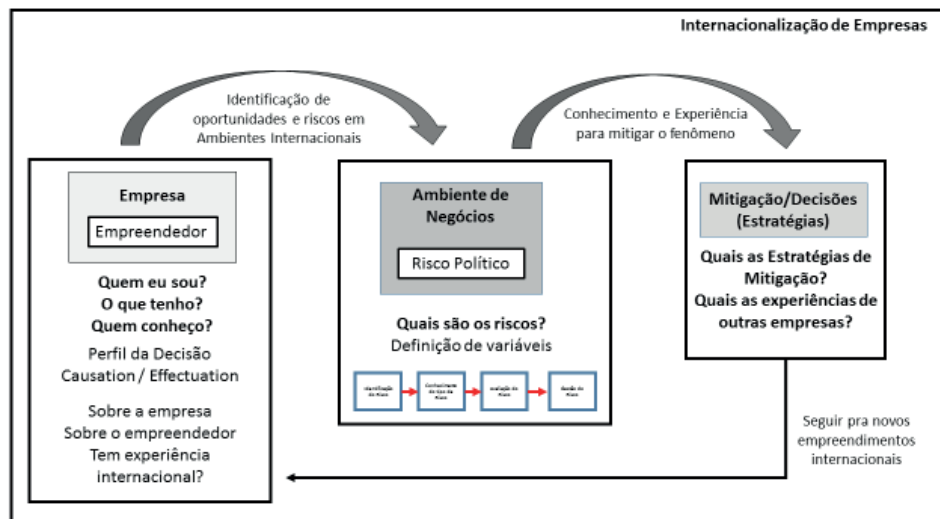


Fig. 3: Framework de pesquisa de Estratégias de Mitigação do Risco Político em ambiente internacional. Fonte: Adaptado pelo autor.

Para os propósitos da discussão atual, o ponto-chave a respeito dessas abordagens para gerenciar riscos é que elas também dão uma visão do empreendedorismo como reconhecimento de oportunidade.

Estratégias de monitoramento emergem dentro de uma visão particular de risco que pressupõe o conhecimento de possíveis propriedades e alguma capacidade de estimar suas probabilidades e efeitos. Os problemas identificados são problemas do ponto de vista do empreendedorismo como reconhecimento de oportunidade. O risco surge da incapacidade de prever futuros estados ambientais. A ação fundamental do empreendedor é valorizar as oportunidades de investimento. Isto é feito por meio de avaliação prospectiva baseada em uma lógica de exploração de oportunidade.

Empreendedorismo como um processo de descoberta envolve aventurar-se no desconhecido. A perspectiva de descobrir uma oportunidade pressupõe que o mercado a ser explorado existe, mas ainda é inexplorado - pelo menos para o empreendedor empreendendo a busca. Outro pressuposto do empreendedorismo, estabelecido por Miller (2007), coloca que a oportunidade existe independentemente do empreendedor. Diante de uma imagem incompleta de uma oportunidade - em termos de oferta e / ou demanda - o empreendedor procura descobrir o que existe para viabilizar um novo empreendimento. O processo de descoberta tem aspectos pessoais (por exemplo, habilidades, julgamento e criatividade), mesmo quando os resultados a serem descobertos existem independentemente do empreendedor.

Processos de descoberta de oportunidade e criação de oportunidade requerem ação por parte do empreendedor, não apenas tomada de decisão, que inclui reflexão crítica sobre valores e preferências aprendidas. Com isso, o primeiro aspecto do framework abrange as capacidades da empresa e do empreendedor para reconhecer suas capacidades, experiências, suas redes e identificar oportunidades de novos negócios.

Da mesma forma, a identificação de risco pode estar vinculada aos mesmos aspectos, no sentido de ser a outra face de uma mesma moeda. Oportunidade leva a ações que envolve riscos. Essas ações podem estar calcadas em estratégias relacionadas às condições do ambiente de negócios (país de destino).

Neste contexto, o relacionamento entre as manifestações de risco político e as estratégias de mitigação foram estabelecidas considerando o intenso levantamento bibliográfico do fenômeno risco político com o ambiente de negócios internacionais.

Uma constatação da percepção de risco é que os empreendedores buscam controlar ou proteger seus negócios de contingências que afetam o desempenho da empresa. Dado o conhecimento ou a percepção de estimativas subjetivas de risco nos negócios, o empreendedor pode estabelecer, como exemplo, a estratégia de desenvolver contratos de sinistros por seguradoras que abordem a compensação para o risco político.

## 5 | EMPIRISMO NO RECONHECIMENTO DO RISCO POLÍTICO

O processo de internacionalização da empresa Alfa se deu por meio de realização de trabalhos de localização de software da Inglaterra no Brasil. O início desse processo de seu com base em um cliente único, fazendo tradução de software do inglês para o português. Tendo verificado uma certa limitação de mercado, a empresa passou a trabalhar realizando serviços de localização de softwares também em espanhol incluída a América Latina tendo, inclusive, tentado uma sociedade com uma empresa na Argentina.

Vc pega um software que foi desenvolvido num determinado idioma para uma determinada cultura e vc adapta aquele software para outro idioma de outra cultura. Então, a gente tem um negócio que a gente acabou se especializando em português no Brasil e em espanhol latino-americano... a primeira dificuldade é realmente a dificuldades... Se é uma empresa pequena, de pequeno porte. Quando você vai para um outro país como os Estados Unidos, você tem uma série de limitações para você instituir sua empresa lá. Então, são várias limitações da ordem... de ordem jurídica. E depois, limitações de ordem financeira. Tem uma outra questão que é da realidade cultural. A cultura, obviamente, em qualquer país que você vai é diferente. Então, você tem que ter uma capacidade de adaptação da cultura local. Entendimento da cultura local bastante grande, porque são modos de fazer negócios, são muito diferentes. Eu acho que pros Estados Unidos, a gente tem um conhecimento bastante grande, foi mais fácil do que até para a Alemanha.. (Empresa Alfa).

Já a empresa Beta, consolidou o seu processo de internacionalização após identificar-se como uma empresa pequena com uma estrutura mínima que tinha como negócio fazer a integração de estações meteorológicas e que necessitaria de participar de licitações internacionais, considerando que seus maiores clientes eram instituições governamentais no Brasil. Essa empresa apresenta um aspecto interessante de ser uma empresa brasileira que se internacionalizou no país vizinho (Uruguai) para participar

de licitações no Brasil. Identificou pelos idos dos anos 1990 que as grandes licitações brasileiras ligadas ao setor de meteorologia aeronáutica eram internacionais, devido ao motivo de que o governo não paga imposto de importação. Com isso, disputar uma licitação internacional por meio de uma empresa no exterior permitiria alcançar o sucesso e entrar no mercado brasileiro.

Se você for ver como é que as grandes corporações operam, qualquer grande corporação, imagina: cerveja, AMBEV. Petróleo, PETROBRAS. Todas tem escritório no Uruguai. Tu vai numa loja grande. Aí tu vê lá uma marca conhecida: aquele cara tem escritório no Uruguai. Então eu comecei a olhar esse troço, nas várias crises que a gente teve aqui no fim dos anos 80 e início dos anos 90... Essa estratégia ela existe em muitos países. Se o negócio é feito fora do país, então a tributação, por exemplo: o imposto de renda é 30%, então ele só tributa 2% da operação. Então tem uns macetes assim. E aí, na prática, teu imposto de renda fica reduzido a coisa de 2% ao ano. Então essa prática existe no Uruguai, na Holanda, na Irlanda, na Inglaterra. Existe em vários lugares do mundo. Então é uma prática.

Ao ser perguntada sobre a percepção da empresa sobre risco político no momento de decidir sobre a internacionalização, a Empresa Alfa informou que certamente o fenômeno havia impactado a sobrevivência no estrangeiro. Citou que, apesar da estabilidade política observada em países como os Estados Unidos e os da Europa, a questão do BREXIT poderia impactar de forma negativa nos negócios da empresa na Inglaterra. O desbalanceamento da moeda inglesa (Libra) em relação ao Euro poderia trazer consequências negativas para os negócios.

“Com certeza! Eu tenho um monte de exemplos. Eu diria o seguinte: nos Estados Unidos a gente tem uma estabilidade de regra do jogo muito grande. E, em tese, na Europa também. Mas, recentemente, nós estamos vendo aí a questão do BREXIT. Uma grande parte... hoje em dia essa empresa que... que nos contratava lá no começo, deixou de ser nosso cliente (SNT). Vou confirmar e te falo. Ela deixou de ser nossa cliente, mas nós ainda temos grandes clientes na Inglaterra. Com o BREXIT, isso... vão vir mudanças que vão, com certeza, afetar nossa atuação lá. Então, a nossa atuação na Europa Ocidental, que era praticamente conjunta, era igual para todo mundo vai ter que mudar. Então isso pode colocar em risco a nossa operação ali. Não acredito que vai mudar muito porque a Inglaterra, ela sempre manteve uma moeda única, foi Libra etc. e tal. Mas, tem o desbalanço da Libra, tem a diminuição de valor. Então, com isso afeta o nosso resultado, de alguma maneira tem esse risco.”

No caso da Empresa Beta, foi perguntado se reconhecia ou se lembrava de algum aspecto de risco político que impactara na sobrevivência do negócio ou na estabilidade dele no país de destino (Uruguai), ou então aqui no Brasil, como se fosse uma empresa uruguaia aqui no Brasil. A resposta foi a de que a interrupção, por parte dos governos, dos programas acertados pelos contratos internacionais, após encerrada a licitação impactaram de forma severa a sobrevivência da empresa. Em alguns casos, depois de adquiridos os insumos para a importação e os mesmos já embarcados no meio de transporte, o governo, de forma unilateral, suspendia o contrato.

“A interrupção dos programas, né? Isso, você vem, tipo... aquele projeto da INFRAERO ali, né? Você vem bem na execução!! Aquele, aquele projeto terminou impactando lá no Uruguai também. Eu tinha instrumentos já embarcados, em que o cara virou para mim, vamos suspender o contrato hoje. Dois anos!! Aquilo... há uma tendência no Brasil a se respeitar mais o estrangeiro do que o brasileiro. Esse negócio é muito forte e aí com... mesmo interrompido o projeto, a gente foi, tal... e aí conseguimos que eles reconhecessem o embarque e terminaram pagando aquilo com seis meses depois, mas pagaram lá no Uruguai. Mas eu vejo é isso. Essa intempestividade aqui no Brasil ééé... que a gente acha uma coisa natural ééé... esse negócio é realmente penoso.”

Considerando esses depoimentos, verificou-se que a experiência internacional tem impacto positivo na percepção do risco político, pois ambos os empresários conseguiram identificar as situações onde o fenômeno impactaria no seu negócio. Com base na decisão de internacionalizar, os empreendedores definiram uma estratégia para aplicar seus recursos, conhecimento e experiência, escolheram um mercado cujas características proporcionaram uma certa margem de sucesso no início do processo. A partir daí, buscaram identificar e partir para a análise do impacto do fenômeno risco político do país de destino no negócio e a aplicação das possíveis estratégias para sua mitigação.

A Empresa Alfa identificou os riscos associados à sua internacionalização e gerenciou de forma a obter vantagens e evitar perdas:

“a gente achou melhor fazer uma parceria... montar uma parceria com eles lá, usamos os serviços permanentemente. No caso da Argentina, nós não fizemos nosso investimento na Argentina por medo das regras mudarem. fazer um contrato de parceria com essa empresa local que faria os serviços para a gente e continuar montando parcerias com eles e eles trabalham para a gente localmente. Ser simplesmente parceiro comercial... Nós temos que ter auditoria internacional, para mostrar que tudo que a gente faz é legal, correto, não tem nenhum envolvimento com corrupção, não tem nenhum envolvimento com evasão de divisa, a gente declara tudo. ... a gente tem que contratar uma pessoa local lá, que na verdade é uma brasileira, mas que mora na Alemanha há muito tempo e que fala alemão bem, para ser a nossa interlocutora junto a essa empresa. Porque? Para diminuir o nível de desconfiança que a empresa tem com fornecedores de fora da Europa e, em particular, com fornecedores da América do Sul.

No caso da Empresa Beta, variáveis econômicas do risco político a levaram a traçar estratégias para mitigá-lo:

“Então eu me internacionalizei para ficar igual aos estrangeiros. Porque o governo compra do estrangeiro sem pagar imposto, mas não compra do nacional sem pagar imposto. Olha, a Empresa Uruguai aqui é importante. E a Nacional... as duas Empresas... que às vezes a gente entra em consórcio. ...permitia consórcio. Aí eu fiz consórcio. Então tudo que era importado veio pela Empresa Uruguai. A Contratante importou, pagou os dela lá e tudo o que era serviço, a Contratante tá pagando para a Empresa aqui. Consórcio Nacional e Internacional.”

Percebe-se, nitidamente, que as empresas buscaram estabelecer uma análise de risco cuidadosa ao longo do processo, de forma a garantir que problemas não

detectados ou potenciais no horizonte impactassem de forma reduzida. A incerteza dos fatores de risco nos respectivos casos de internacionalização foi o principal fator de influência na probabilidade de insucesso e nas consequências para o resultado do processo de tomada de decisão. Foi identificado que o risco se apresentou de forma diferente para cada tipo de negócio. Seus efeitos indesejáveis e sua capacidade de mudar o resultado da interação de forma negativa ou em direção indesejada foram cruciais para o uso das estratégias de mitigação.

Diante do estabelecido por Giambona et al (2017, pág. 10) as empresas entrevistadas distinguiram os seguintes métodos para lidar com o risco político, dependendo da situação e do país de destino:

- A Empresa Alfa evitou investimentos na Argentina por considerar imprópria a situação legal naquele país;
- A Empresa Beta partiu para a diminuição do tamanho dos investimentos em países reconhecidamente arriscados, no caso o Brasil;
- A Empresa Alfa buscou intensificar o uso de parcerias ou associações na Europa e Argentina com vistas a buscar novos mercados;
- Ambas as empresas buscaram diversificar os investimentos em outros países (Estados Unidos, Alemanha e Argentina pela empresa Alfa e Uruguai pela empresa Beta);
- A empresa Alfa decidiu não investir em outros países da América Latina utilizando a estratégia de baixar o perfil de investimentos da empresa em regiões de risco

Destaca-se o depoimento da empresa Alfa em relação às estratégias utilizadas:

dois exemplos bons: um exemplo é a posição da Argentina. Nossa decisão foi não fazer Investimento Direto, em vez disso fazer um contrato de parceria com essa empresa local que faria os serviços para a gente e continuar montando parcerias com eles e eles trabalham para a gente localmente. A gente não quis assumir o risco país da Argentina. Simplesmente nós não entramos na Argentina com Investimento Direto. Ser simplesmente parceiro comercial. E o outro exemplo interessante foi a questão de um dos nossos clientes, sediada na Alemanha, que tem uma desconfiança bastante grande, tanto sob o ponto de vista dos executivos, quanto pelo ponto de vista legal de uma empresa grande sobre empresas que não sejam europeias e principalmente em relação ao Brasil e América Latina. Então, nós tivemos que... para essa empresa especificamente, nós temos que ter auditoria internacional, para mostrar que tudo que a gente faz é legal, correto, não tem nenhum envolvimento com corrupção, não tem nenhum envolvimento com evasão de divisa, a gente declara tudo etc. e tal. A gente tem que fazer essa auditoria. Para diminuir o nível de desconfiança que a empresa tem com fornecedores de fora da Europa e, em particular, com fornecedores da América do Sul.

Diferentemente da teoria verificada sobre as estratégias de mitigação do risco político enunciadas por Giambona et al (2017), a empresa Beta incorporou uma estratégia não identificada por estes pesquisadores. Essa estratégia de mitigação foi enunciada pelo Diretor-Presidente da Empresa Beta como: “Trabalhar com moeda

forte!”

Foi colocado durante a entrevista que as moedas da América Latina, inclusive a brasileira, “vão ao sabor dos ventos”, ou seja, não apresentam uma estabilidade. Com isso, busca evitar fazer negócio com moeda local

“É eu... eu tenho sempre operado com moeda forte. Essa é uma estratégia importante, ééé... porque essas moedas da América Latina, a nossa inclusive, vão ao sabor dos ventos. Então, eu acho que a única coisa que eu consigo lembrar assim é: nunca fazer negócio com moeda local. E, lá do Uruguai do Brasil, raramente em dólar, mais em euro. Eu acredito mais no euro.”

## 6 | CONCLUSÃO

Este artigo teve como propósito identificar os aspectos inerentes ao fenômeno Risco Político e às estratégias de mitigação desse tipo de risco considerando as capacidades da empresa e do empreendedor com vistas ao alcance do sucesso no processo de investimentos diretos no exterior.

Neste sentido, como contribuição, apresenta-se um modelo dinâmico capaz de subsidiar análises e pesquisas empíricas, além de trazer elementos para empreendedores em decisões futuras. O ensaio também permite a identificação clara dos principais aspectos que envolvem a problemática do risco político e quais as estratégias de mitigação podem ser utilizadas para minimizar as perdas ou proporcionar o tão almejado sucesso.

O reconhecimento do fenômeno antes ou durante o processo de internacionalização poderá levar o empreendedor e a empresa a não dispendere recursos, de forma a impactar na sobrevivência do negócio no país de destino.

Baseia-se, ainda, na correlação entre o risco político e o ambiente de negócios que, nas palavras de Drobnik (1984), seriam compostas pelas variáveis sociais, econômicas e políticas que podem alterar a relação de uma sociedade com empresas estrangeiras por meio de guerras, desapropriações, revoluções, etc.

As entrevistas com dois empresários brasileiros internacionalizados trouxeram uma base de conhecimentos empíricos que, comparada às teorias existentes, permite aos leitores interessados no processo de internacionalização mitigarem alguns erros e alcançarem mais rápido o sucesso nessa empreitada.

Dessa forma, buscou-se explorar a literatura através das ideias de Howell (1994), Wafo (1998) Sarasvathy (2001, 2005) e Giambona et al (2017) para capturar explicitamente a natureza multidimensional do empreendedorismo, dos fatores de risco político e da internacionalização de empresas. Este ensaio demonstra de forma geral como o empreendedor pode perceber o risco político e identificar quais as estratégias mais utilizadas para mitigar riscos políticos em processo de internacionalização do seu negócio, com vistas a alcançar o sucesso com o mínimo de perdas.

Diante de toda a pesquisa realizada, conclui-se com o comentário do



entrevistado da Empresa Alfa após ser-lhe dirigida a pergunta, como empreendedor internacionalizado, qual o aprendizado ele extraiu para passar para outras empresas que querem se internacionalizar. Qual seria o caminho para ir bem?

A resposta:

“Eu, eu, eu... acho que você fazer investimentos internacionais é sempre arriscado porque você tem exatamente essa condição de dificuldade: diferenças culturais, diferenças legislativas. Então tudo sempre é caro. Eu acho que o melhor caminho, se você for fazer, eu acho que a gente teve um caminho certo e muito bom. Primeiro: vê se você consegue um bom contrato naquele mercado. Palma... Se você consegue um bom contrato, comece a trabalhar bem, comece a trabalhar. Tenha um resultado, uma boa lucratividade com o cliente daquele mercado, porque aí você consegue, a partir disso, fazer um investimento necessário para você crescer e se manter naquele mercado. Acho que, para uma empresa pequena... Mas se você é uma empresa de pequeno porte, que você... que um cliente internacional pode desbalancear o seu negócio e até te levar à falência, você tem que ser muito conservador nesse ponto. Então, primeiro você arranja o cliente, assegura que você vai ter uma fonte de recursos pra você depois ter um investimento real no mercado.”

Este estudo abre espaço para pesquisas futuras sobre a quantificação da percepção do risco político por empreendedores internacionais com vistas a identificar qual a melhor estratégia para cada tipo de risco político ou podem ser aplicadas técnicas de estudo de caso se considerar uma empresa ou empreendedor especificamente.

## REFERÊNCIAS

ANDERSSON, Svante. International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 18 No. 3, 2011. pp. 627-643. Halmstad University, Halmstad, Sweden. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14626001111155745>. Acessado em 7 de julho de 2016.

ANSOFF, H. I., McDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993

BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. *Administração – Construindo Vantagem Competitiva*. Tradução: Celso A. Rimoli. Editora Atlas. São Paulo-SP. 1998.

BLOMSTERMO, Anders; SHARMA, D. Deo; SALLIS, James. Choice of Foreign Market Entry Mode in Service Firms. *International Marketing Review*. 23.2 (2006): 211-229. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02651330610660092>. Acessado em 2 de agosto de 2016.

COSTA, Luiz Paulo da Silva. FIGUEIRA, Ariane Cristine Roder. Risco político e internacionalização de empresas: uma revisão bibliográfica. *Cad. EBAPE.BR*, v. 15, nº 1, Artigo 4, Rio de Janeiro, Jan/Mar 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/author/proofGalley/56933/63798>.

DEMONG, Nur Atiqah Rochin. LU, Jie. Risk-Based Decision Making Framework for Investment in the Real Estate Industry. *Handbook on Decision Making*. Chapter 14 (259-283). Vol. 2 Risk Management in Decision Making. Intelligent Systems Reference Library. Volume 33. 2012. Disponível em: <http://download.springer.com/static/pdf/228/bok%253A978-3-642-25755-1.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-642-25755-1&toKen2=exp=1494596600~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F228%2Fbok%253A978-3-642-25755-1>.

pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-642-25755-1\*~hmac=5511926a9816dbe459f322c4a7498c714c997888199ee6814cc7c8adcca8ee26

DUNNING, John H. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests *Journal of International Business Studies*. Vol. 11, No. 1 (Spring - Summer, 1980), pp. 9-31. Disponível em: [http://www.jstor.org/stable/154142?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/154142?seq=1#page_scan_tab_contents).

FERNANDES, Carla Madalena Alves. BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo. ZANNI, Pedro Pinto. O papel dos fatores políticos na internacionalização de empresas: o caso da Energias de Portugal (EDP) no Brasil. *Fundação Getúlio Vargas. Cadernos EBAPE.BR*. v. 10, nº 2, artigo 10, Rio de Janeiro, Jun. 2012. Pág. 435-455.

GIAMBONA, Erasmo. GRAHAM, John R. HARVEY, Campbell R. The Management of Political Risk. *Social Science Journal of International Business Study*. 2017. Vol. 48. Issue 4. Pp. 523-533. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-016-0058-4?no-access=true>.

GÜNAY, Samet. Is political risk still an issue for Turkish stock market? *Borsa \_Istanbul Review* 16-1 (2016) 21e 31. Disponível em: <http://www.elsevier.com/journals/borsa-istanbul-review/2214-8450>. Acesso em 18 de janeiro de 2017.

HYMER, Stephen Herbert. *The International Operations of National Firms, a Study of Foreign Direct Investment*. Thesis (Ph. D.)--Massachusetts Institute of Technology, Dept. of Economics, 1960. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/37989821\\_The\\_International\\_Operations\\_of\\_National\\_Firms\\_A\\_Study\\_of\\_Direct\\_Foreign\\_Investment](https://www.researchgate.net/publication/37989821_The_International_Operations_of_National_Firms_A_Study_of_Direct_Foreign_Investment)

HUSSAIN, Omar. SANGKA. Khresna Bayu. HUSSAIN, Farookh Khadeer. Determining the Significance of Assessment Criteria for Risk Analysis in Business Associations. *Handbook on Decision Making*. Chapter 19 (403-428). Vol. 2 Risk Management in Decision Making. *Intelligent Systems Reference Library*. Volume 33. 2012. Disponível em: [http://download.springer.com/static/pdf/228/bok%253A978-3-642-25755-1.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-642-25755-1&token2=exp=1494596600~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F228%2Fbok%25253A978-3-642-25755-1.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-642-25755-1\\*~hmac=5511926a9816dbe459f322c4a7498c714c997888199ee6814cc7c8adcca8ee26](http://download.springer.com/static/pdf/228/bok%253A978-3-642-25755-1.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-642-25755-1&token2=exp=1494596600~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F228%2Fbok%25253A978-3-642-25755-1.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-642-25755-1*~hmac=5511926a9816dbe459f322c4a7498c714c997888199ee6814cc7c8adcca8ee26)

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8 (1): 23-32, 1977. Disponível em: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v8/n1/abs/8490676a.html>.

LLOYD, Bruce. The Identification and Assessment of Political the International Risk in Environment. *Long Range Planning Journal*. 1974. Pág. 24-32. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0024630174901290>. Acessado em 20 de novembro de 2015.

MCDOUGALL, Patricia P M. OVIATT, Benjamin. International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*. October 1, 2000. 43. 902-906;. Disponível em: <http://amj.aom.org/content/43/5/902.full.pdf>.

MCDOUGALL, Patricia Phillips. SHANE, Scott. OVIATT, Benjamin M. Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*. Volume 9, Issue 6, November 1994, Pág. 469-487. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0883902694900175>.

MORTANGES, Charles Pahud de. ALLERS, Vivian. Political Risk Assessment: Theory and the Experience of Dutch Firms. *International Business Review* Vol. 5, No. 3, pp. 303-318, 1996. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0969593196000121>.

OVIATT, Benjamin M. SHRADER, Rodney C. MCDUGALL, Patricia. Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*. 2005. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x/pdf>.

SARASVATHY, Saras D. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*; Apr 2001; 26, 2; ABI/INFORM 243-263. Disponível em: <http://www.effectuation.org/paper/causation-and-effectuation-toward-theoretical-shift-economic-inevitability-entrepreneurial>.

SARASVATHY, Saras D. *Effectuation – Elements of Entrepreneurial Expertise*. MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall. Great Britain. 2008. Disponível em: [http://cdm.epfl.ch/files/content/sites/mtei/files/shared/mtei\\_seminars/2008/saravsathy\\_book\\_101108.pdf](http://cdm.epfl.ch/files/content/sites/mtei/files/shared/mtei_seminars/2008/saravsathy_book_101108.pdf).

SLOVIC, Paul. FISCHHOFF, Baruch. LICHTENSTEIN, Sarah. Why Study Risk Perception? *Risk Analysis*. Vol 2, Nº 2. 1982. Disponível em: <http://sds.hss.cmu.edu/risk/articles/WhyStudyRiskPercep.pdf>

SOTTILOTTA, Cecilia Emma. *Political Risk: Concepts, Definitions, Challenges*. Working Paper Series. School of Government Luiss Guido Carli. ISSN: 2282-4189. 2013. Disponível em: [http://eprints.luiss.it/1206/1/SOG-WP6-2013\\_Sottilotta.pdf](http://eprints.luiss.it/1206/1/SOG-WP6-2013_Sottilotta.pdf), Acessado em 11 de setembro de 2016.

STEVENS, Charles E. XIE, En. PENG, Mike W. Toward a Legitimacy-Based View of Political Risk: The Case of Google and Yahoo in China. *Strategic Management Journal*. Volume 37, Issue 5. May 2016. Pages 945–963. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.2369/abstract>. Acessado em 18 de janeiro de 2017.

WAFO, Guy. LEOPOLD Kamga. *Political Risk and Foreign Direct Investment*. Faculty of Economics and Statistics. University of Konstanz. 1998. Disponível em: <http://kops.uni-konstanz.de/handle/123456789/12070>. Acessado em: 28 de novembro de 2015.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-176-3

