



Henrique Fernandes Pacheco

**O Processo de Reconhecimento de
Oportunidades Internacionais: Estudos de
Caso**

Tese de Doutorado

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Angela Maria Cavalcanti da Rocha



Henrique Fernandes Pacheco

**O Processo de Reconhecimento de
Oportunidades Internacionais: Estudos
de Caso**

Tese apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Doutor pelo Programa de
Pós-graduação em Administração de Empresas
da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão
Examinadora abaixo assinada.

Profa. Angela Maria Cavalcanti da Rocha

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Renato Dourado Cotta de Mello

Departamento de Administração – PUC-Rio

Profa. Arianne Cristine Roder Figueira

UFRJ

Prof. Luis Antonio da Rocha Dib

UFRJ

Prof. Marcus Wilcox Herais

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Augusto Cesar Pinheiro da Silva

Coordenador Setorial do Centro de Ciências Sociais
– PUC-Rio

Rio de Janeiro, 11 de maio de 2018

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

Henrique Fernandes Pacheco

Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2011), mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2014). Atualmente é assistente de pesquisa no Núcleo de Pesquisas em Negócios Internacionais do IAG da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Ficha Catalográfica

Pacheco, Henrique Fernandes

O processo de reconhecimento de oportunidades internacionais : estudos de caso / Henrique Fernandes Pacheco ; orientadora: Angela Maria Cavalcanti da Rocha. – 2018.

191 f. : il. color. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2018.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Internacionalização. 3.

CDD: 658

Agradecimentos

À minha orientadora Professora Angela Maria Cavalcanti da Rocha pelo estímulo e parceria para a realização desse trabalho.

À CAPES, à Apex, ao PRONEX/FAPERJ/CNPq e ao do Núcleo de Pesquisa em Negócios Internacionais (NUPIN) da Escola de Negócios IAG da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado

À Raquel, Luiz Guilherme, Gabriela e Elena por todo apoio, paciência, conselhos e compreensão.

Aos meu pais e irmãos, pela educação, atenção e carinho de todas as horas.

Aos meus colegas da PUC-Rio.

Aos professores que participaram da Comissão examinadora.

A todos os professores e funcionários do Departamento de Administração pelos ensinamentos e pela ajuda.

A todos os amigos e familiares que de uma forma ou de outra me estimularam e ou me ajudaram.

Resumo

Pacheco, Henrique Fernandes; Rocha, Angela Maria Cavalcanti da. **O Processo de Reconhecimento de Oportunidades Internacionais: Estudos de Caso**. Rio de Janeiro, 2018. 191p. Tese de Doutorado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo tem como objetivo central investigar o processo de reconhecimento de oportunidades no exterior por pequenas e médias empresas brasileiras. Este estudo se caracteriza como uma pesquisa longitudinal, que busca entender o fenômeno investigado a partir da perspectiva de processos.

As teorias existentes em Negócios Internacionais assumem implicitamente que a internacionalização das firmas é precedida pelo processo de formação de oportunidades, mas apresentam pouca explicação sobre este processo, independentemente de as oportunidades serem criadas ativamente, descobertas aleatoriamente ou por meio de pesquisas. Na literatura de empreendedorismo, apesar do crescente interesse pelo estudo de oportunidades, não foi encontrado nenhum modelo que descrevesse o processo de formação de oportunidades como um processo efetivamente. No campo de Empreendedorismo Internacional (EI) pouca atenção parece ter sido dispensada ao processo de reconhecimento de oportunidades internacionais desde que este subtema emergiu na literatura.

Uma vez que EI deve integrar tanto as perspectivas teóricas de Negócios Internacionais quanto de Empreendedorismo, a revisão de literatura se divide em duas partes. A primeira apresenta a discussão ontológica sobre a natureza e formação das oportunidades empreendedoras, bem como o posicionamento teórico adotado. Na segunda parte busca-se identificar os fatores e os mecanismos pelos quais estes influenciariam o reconhecimento de oportunidades internacionais. O presente trabalho adotou a perspectiva teórica de Effectuation, uma vez que esta teoria, originária do campo do empreendedorismo, adota a lente de processos sobre a ação empreendedora e privilegia a lógica de controle sobre a lógica de previsão para as decisões estratégicas da firma em contextos de

incerteza. De fato a teoria de Effectuation é adequada como embasamento para as teorias de internacionalização dado que a decisão de se internacionalizar é usualmente modelada como um processo e não uma decisão estratégica deliberada e orientada por metas em determinado momento do tempo.

A seguinte pergunta orientou o estudo: Como empresas de porte pequeno e médio reconhecem oportunidades no mercado internacional? Observa-se que a pergunta endereçada neste trabalho busca entender como o fenômeno, reconhecimento de oportunidades internacionais, emerge, se desenvolve, cresce ou termina ao longo do tempo. Dessa forma, a perspectiva de processo parece ser a mais adequada para responder a pergunta de pesquisa.

Assim sendo, conduziram-se dois estudos de casos longitudinais em empresas em fase de reconhecimento de oportunidades internacionais. Como método de coleta de dados adotou-se a observação em tempo real na qual as duas empresas foram acompanhadas por aproximadamente dois anos. A abordagem longitudinal em tempo real permitiu acompanhar os processos internos das organizações por tempo suficiente para observar como os empreendedores enxergam problemas e oportunidades no mercado externo e como reagem a eles.

Os resultados permitiram traçar a evolução do processo de reconhecimento de tais empresas, identificando etapas e eventos importantes. Também foram identificados os fatores e os mecanismos que contribuíram para o reconhecimento das oportunidades no mercado internacional, sendo confrontados com a literatura sobre o tema. Por fim, os resultados obtidos adicionam conhecimento tanto sobre a internacionalização de empresas quanto para o campo do Empreendedorismo Internacional.

Palavras Chave

Internacionalização; oportunidades internacionais; empreendedorismo internacional; effectuation

Abstract

Pacheco, Henrique Fernandes; Rocha, Angela Maria Cavalcanti da. **The Process of Recognition of International Opportunities: Case Studies.** Rio de Janeiro, 2018. 191p. Tese de Doutorado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present study has as main objective to investigate the process of recognition of international opportunities by small and medium Brazilian firms. This study is characterized as a longitudinal research, which seeks to understand the phenomenon investigated from the perspective of processes.

Existing theories in International Business implicitly assume that the internationalization of firms is preceded by the process of opportunity formation, but presents little explanation of this process, whether opportunities are actively created, discovered randomly or through research. In the entrepreneurship literature, despite the growing interest in the study of opportunities, no model was found that described the process of opportunity formation as a process effectively. In the field of International Entrepreneurship (IE) little attention seems to have been dispensed with the process of recognizing international opportunities since this theme emerged.

Since IE should integrate both the theoretical perspectives of International Business and Entrepreneurship, the literature review is organized into two parts. The first presents the ontological discussion about the nature and the formation of entrepreneurial opportunities, as well as the theoretical positioning adopted. The second part seeks to identify the factors and mechanisms by which these would influence the recognition of international opportunities. The present work adopted the theoretical perspective of Effectuation, since this theory, originating in the field of entrepreneurship, adopts the lens of processes on the entrepreneurial action and privileges the logic of control over the forecasting logic for the strategic decisions of the firm in contexts of uncertainty. In fact, Effectuation theory is adequate as a basis for internationalization theories given that the

decision to internationalize is usually modeled as a process rather than a deliberate and goal-oriented strategic decision at a given point in time.

The following question guided the study: How do small and medium sized companies recognize opportunities in the international market? The question addressed in this paper seeks to understand how the phenomenon, recognition of international opportunities, emerges, develops, grows or ends over time. In this way, the process perspective seems to be the most adequate to answer the research.

Thus, two longitudinal case studies were conducted in companies that are recognizing international opportunities. As a method of data collection, real-time observation was used in which the two companies were monitored for approximately two years. The longitudinal real-time approach has allowed tracking the internal processes of organizations long enough to observe how entrepreneurs see problems and opportunities in the external market and how they react to them.

The results allowed the observation of the evolution of the process of recognition of such companies, identifying important steps and events. The factors and mechanisms that contributed to the recognition of opportunities in the international market were also identified, being confronted with the literature on the subject. Finally, the results obtained add knowledge both to International Business and to the field of International Entrepreneurship.

Keywords

Internationalization; international opportunities; international entrepreneurship; effectuation

Sumário

1 Introdução	13
1.1 Contextualização	13
1.2 Objetivo e Pergunta de Pesquisa	15
1.3 Posicionamento Teórico do Estudo	16
1.3.1 Justificativa para a escolha do Modelo de Uppsala	17
1.4 Relevância do Estudo	18
1.5 Organização do Estudo	22
2 Revisão de Literatura	23
2.1 Effectuation	25
2.2 Oportunidades Empreendedoras Internacionais	32
2.2.1 Definição de Oportunidade	33
2.2.2 Formação da Oportunidade	34
2.3 Fatores que Influenciam o Reconhecimento de Oportunidades Internacionais	38
2.3.1 Fatores Endógenos	38
2.3.2 Fatores Exógenos	51
2.3.3 Síntese da Revisão de Literatura	53
3 Metodologia	59
3.1 Perguntas da Pesquisa	59
3.2 Método da Pesquisa	60
3.3 Seleção dos casos	63
3.4 Método da Coleta de Dados	64
3.5 Método de Análise de Dados	65
3.6 Limitações	67
4 Descrição dos Casos	69
4.1 InoxBrasil	69
4.1.1 Histórico da Empresa	69
4.1.2 Internacionalização	73
4.1.3 A Oportunidade	74

4.2 TechnoVector	111
4.2.1 Histórico	111
4.2.2 Internacionalização	113
5 Análise dos Resultados	129
5.1 Análise da sequência de estágios	129
5.1.1 InoxBrasil	129
5.1.2 TechnoVector	151
5.2 Análise dos Impactos dos fatores	154
6 Considerações Finais	168
6.1 Conclusões	168
6.2 Contribuições do Estudo	176
6.3 Sugestões para pesquisas futuras	177
7 Referências Bibliográficas	180

Lista de Quadros

Quadro 1 - Variáveis de Mensuração de Effectuation	27
Quadro 2 - Diferenças entre o Processo de Descobrimento e Exploração de Oportunidades e o Processo de Criação e Exploração de Oportunidades	35
Quadro 3 - Construtos adotados em EI para o processo que conduz à oportunidade internacional	37
Quadro 4 - Conhecimento e Fatores Ambientais	53
Quadro 5 - Categorização de Fatores no Processo de Reconhecimento de Oportunidades	55
Quadro 6 – Fatores relacionados a Percepção	157
Quadro 7 – Fatores relacionados a Avaliação Interna InoxBrasil	159
Quadro 8 – Fatores relacionados ao Desenvolvimento	163
Quadro 9 – Fatores relacionados a Validação	164

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo de <i>Effectuation</i>	30
Figura 2 - Linha do tempo InoxBrasil	106
Figura 3 - Linha do tempo TechnoVector	127
Figura 4 - Estágio 1 - Descobrimento da Oportunidade	135
Figura 5 - Estágio 1 - Descobrimento da Oportunidade (continuação)	136
Figura 6 - Estágio 2 - Criação da Oportunidade	137
Figura 7 - Estágio 3 - Reconhecimento da Oportunidade	139
Figura 8 - Estágio 3 - Reconhecimento da Oportunidade (continuação)	140
Figura 9 - Estágio 3 - Reconhecimento da Oportunidade (continuação)	142
Figura 10 - Estágio 3 - Reconhecimento da Oportunidade (continuação)	143
Figura 11 – Estágio 3 - Reconhecimento da Oportunidade (continuação)	145
Figura 12 – Estágio 3 - Reconhecimento da Oportunidade (continuação)	146
Figura 13 – Estágio 3 - Reconhecimento da Oportunidade (continuação)	147
Figura 14 – Estágio 3 - Reconhecimento da Oportunidade (continuação)	148
Figura 15 – Estágio 3 - Reconhecimento da Oportunidade (continuação)	149
Figura 16 -Processo de Reconhecimento de Oportunidades Internacionais	175

1

Introdução

O presente estudo tem como objetivo central investigar o processo de reconhecimento de oportunidades no exterior por firmas empreendedoras. Este estudo se caracteriza como uma pesquisa longitudinal, que busca entender o fenômeno investigado a partir da perspectiva de processos (VAN DE VEN, 1992). Assim sendo, conduziram-se dois estudos de casos longitudinais em empresas em fase de reconhecimento de oportunidades internacionais.

Este trabalho se insere na linha de pesquisa sobre internacionalização de empresas brasileiras do Núcleo de Pesquisa em Negócios Internacionais (NUPIN) da Escola de Negócios IAG da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, apoiada pelo PRONEX/FAPERJ/CNPq.

1.1

Contextualização

O Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975) partiu da observação empírica do processo de internacionalização de empresas suecas na segunda metade do século XX, colocando-se como uma alternativa aos estudos predominantemente focados nas grandes empresas multinacionais. Dado o contexto econômico da época, observou-se que os processos de internacionalização eram lentos e graduais.

Contudo, ao final do século XX, as mudanças ocorridas no cenário global – como a redução nos custos de comunicação e de transporte, as mudanças tecnológicas, o aumento da experiência internacional dos executivos e o aumento da habilidade das firmas em empregar mecanismos alternativos de governança – alteraram significativamente o ambiente de negócios mundial (RIALP; RIALP; KNIGHT, 2005).

As transformações no ambiente competitivo impuseram novos desafios às abordagens teóricas tradicionais de internacionalização da firma (KEUPP; GASSMANN, 2009; MCDOUGALL; OVIATT; SHRADER, 2003;

MCDUGALL; SHANE; OVIATT, 1994). Por exemplo, a importância do conceito de distância psíquica como uma barreira à internacionalização das firmas se enfraqueceu (VAHLNE; JOHANSON, 2013), a velocidade com que investimentos internacionais são feitos aumentou e a habilidade de descobrir e desenvolver novas oportunidades em diversos países ao redor do globo deixou de ser uma prerrogativa apenas das grandes corporações (AUTIO, 2005). Neste novo cenário, Hurmerinta-Peltomaki (2003) observou que o processo de internacionalização das empresas teria se acelerado, uma vez que as empresas estariam exportando mais cedo e atingindo um alto grau de internacionalização de um modo mais rápido do que nunca.

Neste contexto surge, a partir do trabalho seminal de Oviatt e McDougall (1994), o campo do Empreendedorismo Internacional (EI). O objetivo principal dos autores consistia em definir “*o fenômeno das organizações empresariais que, desde o início, procuram obter vantagem competitiva significativa a partir do uso de recursos e venda de produtos para vários países*” (OVIATT; MCDUGALL, 1994, p. 470). Para tanto, os autores procuraram desenvolver um *framework* que se adequasse à teoria existente sobre as multinacionais tradicionais e integrasse as teorias dos campos de Negócios Internacionais, Empreendedorismo e Estratégia. Dessa forma, o campo do Empreendedorismo Internacional (EI) busca legitimar-se como a interseção entre Negócios Internacionais e Empreendedorismo. As pesquisas subsequentes em EI adotaram implicitamente tal perspectiva, fazendo com que EI se tornasse sinônimo do estudo de novos empreendimentos internacionalizados, necessariamente pequenos e jovens.

Em paralelo, as pesquisas em Empreendedorismo evoluíram no que diz respeito ao rigor, aos limites conceituais e a sua aceitação como disciplina acadêmica (BUSENITZ et al., 2014). Venkataraman (1997, p.119) argumenta que o domínio distintivo do campo de Empreendedorismo recai na pesquisa sobre “como as oportunidades para criar bens e serviços futuros são descobertas, criadas e exploradas, por quem, e com que consequências”. Em consonância com esta definição de Empreendedorismo, observa-se que o número de artigos sobre empreendedorismo publicados nos principais *journals* aumentou de 6,1 por ano durante o período de 1985 a 1999 para 21,6 por ano de 2000 a 2009 (BUSENITZ et al., 2014). Os artigos identificados por Busenitz et al. (2014) foram codificados em quatro categorias inspiradas no trabalho seminal de Venkataraman (1997):

oportunidades, indivíduos ou times, modos de organização e ambiente. De todas as categorias, o modo de organização foi a única que exibiu um declínio percentual, enquanto as oportunidades, ambientes e indivíduos e time mostraram aumento. O maior aumento observado foi na área de oportunidades, passando de 1% para 12% dos artigos no período de 2000 a 2009.

Seguindo a evolução do campo do Empreendedorismo, mais de uma década após seu trabalho seminal, Oviatt e McDougall (2005) redefinem EI como a preocupação com a descoberta, criação, avaliação e exploração de oportunidades, através de fronteiras nacionais, para criar bens e serviços futuros. Este reposicionamento passa a abarcar não apenas pequenos e novos empreendimentos internacionais, deixando de impor restrições relativas ao porte e à idade das firmas estudadas.

Como uma resposta à nova definição proposta por Oviatt e McDougall (2005), a evolução das pesquisas no campo de EI levou a um posicionamento mais próximo do *mainstream* da escola tradicional de empreendedorismo e, desta vez, com pesquisas focadas no estudo das oportunidades (KEUPP; GASSMANN, 2009).

De fato, a percepção das oportunidades internacionais nunca foi tão relevante, uma vez que as empresas empreendedoras operam em uma arena cada vez mais competitiva, em que a agilidade e a velocidade em relação à exploração de oportunidades em todo o mundo parecem ser fatores-chave de sucesso (DIMITRATOS; JONES, 2005). A importância do conhecimento acerca das oportunidades internacionais tem sido destacada como a força motriz do sistema econômico e do processo de internacionalização nas revisões mais recentes do Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2009; VAHLNE; JOHANSON, 2013).

1.2

Objetivo e Pergunta de Pesquisa

Dentro deste contexto, o objetivo central do presente estudo encontra-se no processo de reconhecimento de oportunidades no exterior por firmas empreendedoras. A seguinte pergunta orientou o estudo: Como se desenvolve o processo pelo qual uma firma empreendedora reconhece oportunidades no mercado internacional?

1.3

Posicionamento Teórico do Estudo

A presente tese se posiciona como um estudo no campo do EI, sendo portanto natural que combine conhecimentos tanto do campo de Negócios Internacionais quanto do de Empreendedorismo. Em decorrência, adotou-se, do campo do Empreendedorismo, a perspectiva teórica de *effectuation* proposta por Sarasvathy et al. (2014). Esta perspectiva teórica é adequada ao presente estudo, uma vez que é originária do campo do Empreendedorismo, adota a lente de processos sobre a ação empreendedora e privilegia a lógica de controle sobre a lógica de previsão para as decisões estratégicas da firma em contextos de incerteza. Além disso, no campo de Negócios Internacionais, elegeu-se o Modelo de Uppsala e seus desdobramentos (JOHANSON; VAHLNE, 1990, 2006, 2009, 1977; VAHLNE; JOHANSON, 2013) como perspectiva teórica complementar, dado que esse modelo é compatível com a teoria de *effectuation*.

As considerações a seguir mostram que a teoria de *effectuation* de Sarasvathy et al. (2014) e o Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010; VAHLNE; JOHANSON, 2013) atendem aos critérios de escolha do posicionamento teórico do presente trabalho.

Justifica-se a escolha por um *framework* de Empreendedorismo (JONES; COVIELLO; TANG, 2011; KEUPP; GASSMANN, 2009), dado que o cerne da pesquisa neste campo encontra-se, de fato, em oportunidades (ALVAREZ; BARNEY, 2007). Apesar da teoria de *effectuation* não focar no processo de reconhecimento de oportunidades internacionais, o *framework* original foi refinado de forma que um de seus possíveis *outcomes* sejam as oportunidades internacionais (SARASVATHY et al., 2014). Ressalta-se que, recentemente, as pesquisas no campo do Empreendedorismo mudaram seu foco das oportunidades em si para os processos que as formam e as exploram (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013). Dessa forma, as teorias de empreendedorismo podem ser classificadas entre aquelas que examinam a natureza das oportunidades e aquelas que adotam a lente de processos para examinar sua formação. Em consonância com o objetivo do trabalho, essas últimas seriam as mais indicadas para orientar a presente pesquisa dada a natureza processual do objeto de estudo. Com efeito, a

teoria de *effectuation* descreve a ação empreendedora como um processo que inclusive, pode conter sub-processos (AREND; SAROOGHI; BURKEMPER, 2015). Steyaert (2007) vai além e postula que a teoria de *effectuation* serviria como um ponto de partida conceitual capaz de acomodar o crescente interesse por teorias de processos dentro do campo do Empreendedorismo.

Harms e Schiele (2012) argumentam ainda que a teoria de *effectuation* é adequada como embasamento para as teorias de internacionalização, dado que a decisão de se internacionalizar é, usualmente, modelada pela Escola de Uppsala (REID, 1981; WELCH; PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, 2014; WELCH; LUOSTARINEN, 1988) como um processo e não como uma decisão estratégica deliberada e orientada por metas em determinado momento do tempo (SARASVATHY et al., 2014, p. 76). Com efeito, a lógica do controle parece ser mais adequada em contextos de alta incerteza e ambiguidade, como o mercado internacional (BRINCKMANN; GRICHNIK; KAPSA, 2010; STEYAERT, 2007). Adicionalmente, os benefícios do planejamento parecem ser significativamente reduzidos em culturas com altos níveis de aversão a incerteza (BRINCKMANN; GRICHNIK; KAPSA, 2010), como é o caso brasileiro. Portanto, entende-se que para o contexto brasileiro, a lógica de controle seria mais apropriada.

Adicionalmente, as revisões mais recentes do modelo de Uppsala têm absorvido *insights* importantes da pesquisa em EI e da teoria de *effectuation* (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010; VAHLNE; JOHANSON, 2013). Por fim, o modelo proposto por Saravasthy permite uma visão da internacionalização como um processo não linear, uma vez que os propósitos podem ser alterados no decorrer do mesmo.

1.3.1 Justificativa para a escolha do Modelo de Uppsala

A escolha por esta corrente teórica tradicional de Negócios Internacionais em detrimento de outras se justifica pelo fato de que as premissas adotadas por este modelo o habilitariam para estudos de firmas individuais, enquanto as teorias do ciclo de vida do produto, da reação oligopolista e dos estágios de internacionalização tendem a ignorar a análise de indivíduos e pequenos grupos (MCDUGALL; SHANE; OVIATT, 1994). Já as teorias do paradigma eclético,

internalização e custos de transação falhariam em capturar o processo de tomada de decisão sob incerteza (HARMS; SCHIELE, 2012).

1.4 Relevância do Estudo

Apesar do campo do Empreendedorismo Internacional se legitimar na interseção entre Negócios Internacionais e Empreendedorismo, são raros os estudos que buscam integrar efetivamente esses campos (KEUPP; GASSMANN, 2009), incorporando tanto elementos que explicam o processo de internacionalização quanto o estudo de oportunidades – cerne da pesquisa em Empreendedorismo.

Embora tanto Empreendedorismo quanto Negócios Internacionais sejam campos multidisciplinares, parece ter havido colaboração limitada na pesquisa entre seus acadêmicos (OVIATT; MCDOUGALL, 2005). Os autores argumentam que parece haver uma divisão em dois grupos entre os pesquisadores de empreendedorismo internacional. O primeiro grupo seria composto por aqueles pesquisadores que dominam as teorias de Negócios Internacionais, mas não mostram grande entendimento do corpo de conhecimento do Empreendedorismo. Já o segundo grupo seriam aqueles que possuem este entendimento, mas estão pouco familiarizados com as teorias de Negócios Internacionais.

A integração entre Negócios Internacionais e Empreendedorismo parece ser um caminho frutífero. Jones e Coviello (2005), com base em abordagens clássicas de internacionalização e importando *insights* das teorias de Empreendedorismo, propõem três modelos potenciais que entendem a internacionalização como um processo de comportamento empreendedor. No entanto, as autoras absorvem da literatura de empreendedorismo apenas o papel do empreendedor, suas características ou traços, a orientação empreendedora e as condições necessárias e suficientes que explicariam as decisões e ações de uma *start up* e o comportamento inovador. O conceito de formação de oportunidade internacional não é incorporado aos modelos propostos por Jones e Coviello (2005).

Os teóricos da Escola de Uppsala reconheceram que a capacidade de desenvolvimento de oportunidades (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003) é

crítica para o processo de crescimento da firma e postulam que “podemos dar um passo adiante discutindo as oportunidades no processo de internacionalização.” (JOHANSON; VAHLNE, 2009, p. 1419). Contudo, a formação de oportunidades ainda é discutida apenas como uma forma de conhecimento especialmente importante na interação entre as variáveis dinâmicas e estáticas do modelo de Uppsala, sem a preocupação em mostrar como as oportunidades internacionais são formadas (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009; JOHANSON; VAHLNE, 2009; VAHLNE; JOHANSON, 2013).

Teorias influentes em Negócios Internacionais assumem implicitamente que a internacionalização das firmas é precedida pelo processo de formação de oportunidades, mas oferecem pouca explicação sobre tal processo, independentemente de as oportunidades serem criadas ativamente, descobertas aleatoriamente ou por meio de pesquisas (PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2012). Ao revisar os modelos de internacionalização mais influentes (Uppsala, *Networks* e Paradigma Eclético), Chandra (2017) revela que a maioria dos estudos pressupõe que a internacionalização seria precedida por um processo sequencial simples de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades internacionais.

Na literatura de empreendedorismo, apesar do crescente interesse pelo estudo de oportunidades (BUSENITZ et al., 2014), não foi encontrado nenhum modelo que descrevesse a formação de oportunidades como um processo. Moroz e Hindle (2012) revisaram 32 modelos da ação empreendedora sob a lente de processos e, deste total, apenas oito modelos tratavam de oportunidades como o componente principal ou variável (ARDICHIVILI; CARDOZO; RAY, 2003; BARON, 2007; BHAVE, 1994; CORBETT, 2005; CUNEEN; MANKELOW, 2007; PECH; CAMERON, 2006; SHANE, 2003; SPINELLI, NECK; TIMMONS, 2008). No entanto, todos foram considerados ou modelos estáticos, ou modelos de estágios, e nenhum se enquadrava na definição de modelo “forte”¹ de processos de Van De Ven (1992). Ou seja, mesmo os modelos de estágios foram considerados modelos “fracos”, pois falhariam em propor os mecanismos geradores que produzem a sequência temporal de estágios (WELCH; PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, 2014).

¹ “As teorias fracas de processos consistem em modelos de fases que descrevem estágios de desenvolvimento. Enquanto, teorias “fortes” propõem os mecanismos generativos que produzem essas sequências temporais.” (WELCH; PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, 2014, p. 5).

No campo de EI, pouca atenção parece ter sido dispensada ao processo de reconhecimento de oportunidades internacionais, desde que este subtema emergiu na literatura de Empreendedorismo Internacional em 2003. Em uma pesquisa realizada entre 1989 e 2009 apenas 23 artigos se enquadraram na definição de EI e destes apenas cinco tratavam de oportunidades internacionais (JONES; COVIELLO; KWAN, 2011). No entanto, Mainela, Puhakka e Servais (2013) identificaram 79 artigos que incorporam o conceito de oportunidades em seus estudos publicados entre 1989 e 2012, o que sugere que, nos últimos anos, o estudo sobre oportunidades vem crescendo significativamente na literatura de EI, mas com pouca ênfase no processo em si, uma vez que, deste total, nenhum artigo abordou especificamente o processo de reconhecimento de oportunidades internacionais. As oportunidades internacionais são tratadas como variável dependente e sua mudança seria explicada por variações nas variáveis independentes. Por exemplo, diversos autores sugerem que as características do empreendedor, tais como estado de alerta (EVANGELISTA, 2005; ISENBERG, 2008; KUEMMERLE, 2002; MCDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994), competências *cross cultural* (MUZYCHENKO, 2008) e orientação empreendedora (ACEDO; JONES, 2007; DIMITRATOS et al., 2010) influenciariam positivamente o reconhecimento de oportunidades. Na mesma linha de raciocínio, o papel das redes de relacionamento também é discutido como uma variável que explicaria a identificação de oportunidades internacionais (LORENTZ; GHOURI, 2010; MORT; WEERAWARDENA, 2006; STYLES; GENUA, 2008). O conhecimento também é relacionado como variável importante (AUTIO et al., 2000; WILLIAMS, 2009; PARK; BAE, 2004), assim como o contexto no qual a firma opera (DE CLERCQ et al., 2010; WEBB et al., 2010; SANTANGELO; MEYER, 2011; DI GREGORIO, 2005; ZANDER, 2004).

Segundo Peiris, Akoorie e Sinha (2012), uma abordagem mais ampla do estudo sobre EI deveria incluir tanto os fatores endógenos da firma e do time empreendedor quanto fatores de mercados e fatores ambientais, de forma a entender o fenômeno do reconhecimento de oportunidades em sua totalidade. Os autores argumentam que poucos estudos integram efetivamente as três classes de fatores, o que teria acarretado resultados conflitantes.

Parte dos resultados conflitantes também pode ser explicada pela falta de um modelo para o processo de reconhecimento de oportunidades. Pela definição

de Van De Ven (1992), um processo pode ser definido como uma sequência temporal de estágios ou eventos. Sendo assim, uma variável pode afetar de maneiras distintas diferentes estágios do processo de reconhecimento de oportunidades internacionais. Por exemplo, as atividades atuais da firma levariam a maior percepção de novas oportunidades (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Contudo, estas mesmas atividades poderiam impactar negativamente a capacidade de mobilização de recursos necessários para o desenvolvimento de uma nova oportunidade pela falta de tempo dos gestores envolvidos na atividade internacional da firma.

De fato, há um chamado na literatura para os pesquisadores irem além do entendimento atual do campo de Empreendedorismo Internacional por meio de investigações teóricas e empíricas mais ricas (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015; COVIELLO, 2015; JONES; COVIELLO; TANG, 2011; ZANDER; MCDOUGALL-COVIN; ROSE, 2015).

Portanto, a partir da revisão de literatura sobre Negócios Internacionais, Teorias de Empreendedorismo e EI, foi possível identificar duas grandes lacunas. A primeira diz respeito ao processo pelo qual as oportunidades internacionais são reconhecidas. A segunda lacuna identificada seria a pouca integração de fatores endógenos à firma e de fatores de mercado e de ambiente e como estes se relacionam para o reconhecimento de oportunidades internacionais.

Assim sendo, o presente estudo buscou contribuir para preencher estas lacunas teóricas por meio de estudo de casos longitudinais de pequenas e médias empresas brasileiras. Dessa forma, identificaram-se estágios e eventos, em sua sequência temporal, que formam o processo de reconhecimento de oportunidades internacionais e revelaram-se os mecanismos que conduzem a esses padrões. Entende-se que tais contribuições são úteis tanto para o campo do Empreendedorismo Internacional quanto para as teorias tradicionais de internacionalização.

A melhor compreensão dos processos de reconhecimento de oportunidade, além da relevância acadêmica, pode ajudar os governos a desenvolverem e aperfeiçoarem políticas apropriadas e programas de apoio e incentivo à internacionalização, fornecendo conhecimento em profundidade do comportamento internacional das firmas empreendedoras.

1.5 Organização do Estudo

Além deste capítulo introdutório, a presente tese conta com outros seis capítulos.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico que fundamentou a realização da pesquisa para esta tese de doutorado. Uma vez que EI deve integrar tanto os campos de Negócios Internacionais quanto de Empreendedorismo, a revisão de literatura se inicia pela teoria de effectuation, adotada como principal perspectiva teórica. Segue-se a discussão ontológica sobre a natureza e formação das oportunidades empreendedoras. Na terceira parte busca-se identificar os fatores e o mecanismo pelo qual estes influenciariam o reconhecimento de oportunidades internacionais, abarcando não só as principais teorias sobre reconhecimento de oportunidades, com ênfase no mercado externo, mas também as contribuições do Modelo de Uppsala e seus desdobramentos.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada, a linha epistemológica, as perguntas da pesquisa, o método da pesquisa e coleta de dados e sua respectiva análise e, em seguida, são apontadas as limitações inerentes ao presente estudo.

O quarto capítulo apresenta a descrição dos casos estudados, na qual se privilegiou a perspectiva temporal, delineando os eventos observados no processo de reconhecimento de oportunidades internacionais das empresas e a visão dos entrevistados sobre o mesmo.

A análise dos resultados é apresentada no quinto capítulo. A partir da observação dos eventos relatados na descrição temporal das empresas, buscou-se classificá-los em categorias com o intuito de observar a sequência de estágios percorridos pela empresa desde a percepção inicial até o fim do processo de reconhecimento de oportunidade no mercado externo. Em seguida, para cada estágio identificado, discutem-se os fatores observados e seus mecanismos de influência.

As principais conclusões suscitadas pelo presente estudo são expostas no sexto capítulo, bem como as contribuições deste trabalho para o campo do empreendedorismo internacional e as sugestões para pesquisas futuras.

Por fim, são listadas as referências bibliográficas.

2 Revisão de Literatura

Este capítulo apresenta o referencial teórico que fundamentou a pesquisa.

O capítulo se divide em três partes. A primeira apresenta a teoria de *effectuation*, que se constitui na perspectiva teórica principal adotada no presente trabalho. A segunda trata da discussão ontológica sobre a natureza e formação das oportunidades empreendedoras. Por fim, identificam-se as contribuições na literatura para entendimento dos fatores e mecanismos associados ao reconhecimento de oportunidades internacionais, em particular as contribuições oriundas do Modelo de Uppsala e seus sucessivos desdobramentos.

Para garantir que a revisão abarquesse a literatura relevante sobre o tema, seguiu-se uma adaptação do protocolo adotado por Mainela, Puhakka e Servais (2013). Assim sendo, os *journals* mais relevantes foram selecionados de acordo com os seguintes critérios:

- Periódicos de *business* e management, com um fator de impacto ISI maior que 1000.
- Ranking adaptado de Acedo e Casillas (2005) com os periódicos de *management* e empreendedorismo internacional mais influentes.
- Pesquisa por *journals* específicos sobre o tema e *special issues*.

O período analisado se estendeu de 1989 até 2017. Essa delimitação temporal se justifica, pois em 1989 McDougall publicou seu artigo seminal combinando empreendedorismo e negócios internacionais, e assim inicia-se o campo de EI.

A busca pelos artigos foi realizada por meio das seguintes palavras-chaves, encontradas nos resumos, títulos e nas palavras-chaves das bases de dados: ‘international entrepreneurship’, ‘entrepreneurship’, ‘small business’, ‘opportunity’, ‘international’, ‘internationalization’, ‘international/born global/export’, ‘business and entrepreneurship’, ‘entrepreneurship’, ‘entrepreneur’, ‘entrepreneurial’, ‘opportunity’ e ‘effectuation’.

Em seguida, analisaram-se as referências dos artigos selecionados com o objetivo de detectar trabalhos relevantes não identificados previamente.

Por fim, utilizaram-se mecanismos de buscas genéricos (Google Acadêmico) com o objetivo de garantir que o tema havia sido exaustivamente revisado.

Com base nos critérios anteriormente mencionados selecionou-se uma lista de 29 periódicos relevantes ao tema pesquisado:

1. Academy of Management Journal
2. Academy of Management Review
3. Administrative Science Quarterly
4. Entrepreneurship and Regional Development
5. Entrepreneurship Theory and Practice
6. European Management Journal
7. Frontiers of Entrepreneurship Research proceedings
8. Harvard Business Review
9. Industrial Marketing Management
10. International Business Review
11. International Marketing Review
12. International Small Business Journal
13. Journal of Business Venturing
14. Journal of International Business Studies
15. Journal of International Entrepreneurship
16. Journal of International Management
17. Journal of International Marketing
18. Journal of Management
19. Journal of Management Studies
20. Journal of Small Business Management
21. Journal of World Business
22. Long Range Planning
23. Management International Review
24. Management Science
25. Organization Studies
26. Organization Science

27. Small Business Economics
28. Strategic Entrepreneurship Journal
29. Strategic Management Journal

Em uma etapa preliminar, identificaram-se 163 artigos sobre o tema reconhecimento de oportunidades. Deste total, 27 trabalhos abordam especificamente as oportunidades, 11 buscaram relacionar as oportunidades com características dos indivíduos e a perspectiva temporal e 13 relacionam a formação de organizações e o reconhecimento de oportunidades (BUSENITZ et al., 2014). Identificaram-se também 32 trabalhos que propõem modelos sobre o processo empreendedor (MOROZ; HINDLE, 2012). Por fim, verificou-se a existência de 33 artigos com revisões de literatura sobre o tema, 79 artigos sobre empreendedorismo internacional e oportunidades internacionais e 83 que abordavam o empreendedorismo internacional, mas que não endereçavam diretamente a questão das oportunidades internacionais (MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2013).

Após uma primeira imersão no material coletado no campo, julgou-se conveniente voltar à literatura. Desta vez, o foco foi revelar os mecanismos que justificam variações no reconhecimento de oportunidades internacionais e não só identificar os fatores. Nesta etapa, além de revisar a literatura já coletada, foram acrescentados mais 29 trabalhos. Deste total 23 foram publicados no período de 2014 a 2017.

2.1 Effectuation

Em seu artigo seminal, Sarasvathy (2001) discute a distinção entre a lógica da previsão (*causation*) versus a lógica do controle (*effectuation*) para as decisões estratégicas da firma.

A autora apresenta como manifestação da lógica da previsão o processo STP (*Segmentation, Targeting and Positioning*) de Kotler (1991). No processo proposto por Kotler (1991), a empresa partiria de um objetivo específico e focaria na seleção dos recursos necessários para atingir tal objetivo. De forma similar,

Cavusgil, Knight e Riesenberger (2008, p.348-349) sugerem a seguinte abordagem para se levar um produto ou serviço para o mercado internacional:

- 1- Analisar a capacidade organizacional da firma para se internacionalizar;
 - O que a empresa espera ganhar com os negócios internacionais?
 - A expansão dos negócios internacionais é consistente com outros objetivos da firma, agora ou no futuro?
 - Que exigências a internacionalização dos recursos da firma, como: gestão, pessoal e finanças, bem como capacidade de produção e comercialização?
 - Qual é a base da vantagem competitiva da empresa?
- 2- Avaliar a adequação dos produtos ou serviços da empresa para mercados externos;
- 3- Analisar os países para identificar mercados-alvo;
- 4- Avaliar potencial do mercado;
- 5- Selecionar parceiros de negócios qualificados;
- 6- Estimar o potencial de vendas da empresa.

Sarasvathy (2001) argumenta que o contexto no qual as firmas operam seria ambíguo e o futuro imprevisível. Portanto, os empreendedores tenderiam a focar nos aspectos percebidos como controláveis em vez de tentar realizar previsões. Dessa forma, pela lógica de *effectuation*, o empreendedor partiria de um conjunto de recursos disponíveis e focaria em selecionar os possíveis objetivos que poderiam ser criados. Agindo assim, o empreendedor buscaria moldar o futuro por meio de suas ações.

Sarasvathy (2001) apresenta os rudimentos da teoria de *effectuation* com o objetivo de explicar a formação de novos empreendimentos. Esses rudimentos foram posteriormente desenvolvidos em um livro (SARASVATHY, 2008). Em função das críticas recebidas e de revisões, o *framework* foi refinado e posicionado como um “*framework* teórico descrevendo como empreendedores experientes utilizam os recursos sob seu controle em conjunto com comprometimento e delimitação dos *stakeholders* selecionados para criar novos artefatos, empreendimentos, produtos, oportunidades e mercados” (SARASVATHY et al., 2014, p. 72). Além de ampliar o escopo do modelo,

Sarasvathy et al. (2014) incorporaram elementos de EI de forma a abarcar o reconhecimento de novas oportunidades internacionais.

Sarasvathy et al. (2014) postulam *effectuation* como um processo dinâmico com dois ciclos concomitantes de aquisição de recursos e delimitação de objetivos. A teoria proposta estaria baseada em cinco princípios: (1) Passáro na Mão; (2) Prejuízo Suportado; (3) Colcha de Retalhos; (4) Limonada; (5) Piloto no Avião.

Passáro na Mão (Bird-in-hand)

O primeiro princípio parte do empreendedor como ator central na teoria de *effectuation* e suas capacidades e recursos disponíveis. Sarasvathy et al. (2014) propõem três categorias de recursos: identidade, conhecimento e redes de relacionamentos. Os autores sugerem como forma de mensurar estes constructos respectivamente: capacidades baseadas em recursos, anos de experiência na indústria e a amplitude e profundidade das redes de relacionamento. Read, Song e Smit (2009) propõem, a partir de uma meta-análise, outras variáveis de mensuração para: (1) Quem eu sou?; (2) O que eu sei? e (3) Quem eu conheço?, sintetizados no Quadro 1.

Quadro 1 - Variáveis de Mensuração de Effectuation

Quem eu sou?	O que eu sei?	Quem eu conheço?
Experiência empreendedora	Capital	Parentes empreendedores
Experiência na indústria	Ativos	Amigos no setor
Experiência na área funcional em que o indivíduo opera	Capacidades tecnológicas	Redes de negócios
Expertise em formar parceiras	Investimento em P&D interno	Número de links com universidades
Capital humano	Patentes relacionadas ao negócio	Capital social
		Capacidades de <i>networks</i>
		Tamanho da Firma
		Tamanho do time empreendedor
		Parcerias para P&D

Fonte: Adaptado de Read, Song e Smit (2009)

Prejuízo Suportado (Affordable loss)

A literatura sobre empreendedorismo apresenta uma vasta discussão sobre a percepção de risco por parte do empreendedor (HARVESTON; KEDIA; DAVIS,

2008; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; MADSEN; SERVAIS, 1997) e como esta afeta suas decisões. Cavusgil, Knight e Riesenberger (2008) sugerem que a primeira pergunta que uma empresa deve responder ao se internacionalizar é: O que eu espero ganhar? Em outras palavras, pela lógica de *causation*, a empresa deveria estimar o retorno esperado por meio da internacionalização e assim avaliar decisão de entrar ou não no mercado externo. Contudo, Sarasvathy et al. (2014) argumentam que empreendedores experientes baseariam suas decisões de investimentos sobre o quanto eles suportariam perder e não em quanto se espera ganhar. O princípio de *affordable loss* também pode ser descrito como o risco aceitável com foco no potencial de recuo. Nesse sentido, quanto maior o comprometimento com o mercado externo, ou seja, quanto maior for “a dificuldade de encontrar e transferir os recursos para usos alternativos” (JOHANSON; VAHLNE, 1977), menor seria a atratividade do objetivo em função da lógica de *effectuation*.

Colcha de Retalhos (Crazy Quilt)

A importância das redes de relacionamento na internacionalização de empresas é um consenso na literatura de Negócios Internacionais. Diversos autores se dedicaram a analisar como as redes influenciam o processo de internacionalização da firma, seja como fonte de informação (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009), legitimação (NIXDORFF, 2008), conhecimento (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010), acesso a novos recursos (OVIATT; MCDOUGALL, 1994a) etc. Entretanto, Sarasvathy et al. (2014) discutem como o empreendedor acessa sua redes de relacionamentos. Na visão dos autores, os empreendedores se envolveriam rapidamente em conversas com ampla variedade de indivíduos na sua rede atual de relacionamentos e entrariam em contato com novos atores. Com alguns eventualmente acabariam celebrando compromissos reais para o novo empreendimento. Pela lógica do *effectuation*, os parceiros não seriam selecionados por meio de planejamento e pesquisa em função de um objetivo pre-determinado. Os empreendedores buscariam criar caminhos para a auto-selecção das partes interessadas. No processo de *effectuation*, os parceiros auto-selecionados seriam aqueles que percebessem a oportunidade de compartilhar riscos e ganhos com o novo empreendimento.

Limonada (Lemonade)

Partindo da premissa de que o contexto no qual uma firma opera, em especial o mercado externo, é altamente incerto e ambíguo, surpresas e novas contingências emergem no decorrer de sua trajetória. Nesse sentido, a teoria de *effectuation* postula que os empreendedores podem se beneficiar incorporando as novas contingências, ao invés de seguir um processo linear e orientado por metas evitando desvios dos planos, tratando-as como oportunidades de forma a controlar a situação emergente. Na literatura sobre empreendedorismo há amplo debate sobre o valor da confecção de planos de negócios para pequenas e médias empresas, especialmente para novas empresas. Contudo, os resultados obtidos são contraditórios. Nesse contexto, Brinckmann, Grichnik e Kapsa (2010) sugerem que o uso de planos de negócios melhoraria a performance das firmas, no entanto o ambiente cultural (países com alta aversão a incerteza) moderaria este efeito. Além disso, a incerteza, as limitações às informações prévias e a ausência de estruturas e procedimentos para a construção de planos de negócios limitariam o efeito positivo sobre a performance. Ou seja, o grau de sofisticação e o processo pelo qual o plano de negócios foi elaborado influenciam o resultado final. Brinckmann, Grichnik e Kapsa (2010) argumentam que, em certos casos, o empreendedor pode ficar ancorado no plano elaborado e assim limitar sua flexibilidade e a abertura para novas contingências e, dessa forma, impactar negativamente a performance. Em outras palavras, mesmo as empresas que desenvolvem planos de negócios deveriam se capazes de se alavancar em função das contingências. Para tanto, Read, Song e Smit (2009) sugerem que as seguintes características definiriam um empreendedor capaz: (1) disposição de modificar o produto ou serviço; (2) customização; (3) abertura; (4) organicidade; e (5) estilo de liderança transformacional. Ao agirem desta maneira, a *serendipity* e as descobertas não intencionais passariam a compor o processo de desenvolvimento de oportunidades.

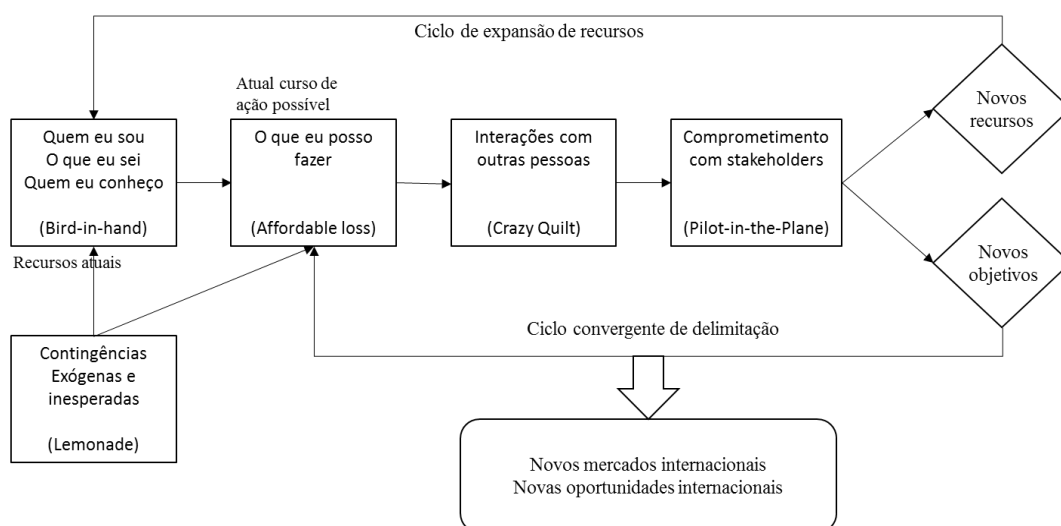
Piloto no Avião (Pilot-in-the-plane)

Na abordagem proposta por Saravasthy, os empreendedores deveriam aprender com as incertezas do ambiente e atuar de forma a transformá-lo e modificá-lo, ao menos parcialmente, em conjunto com seus parceiros. Essa lógica

diverge do aprendizado com vistas a atualizar suas estimativas de probabilidades associadas aos riscos. Quando se trata de internacionalização, Vahlne e Johanson (2013) entendem que o aprendizado, principalmente, por meio da experiência não somente aumenta o estoque de conhecimento sobre oportunidades, mas também agrega conhecimento sobre os parceiros, suas estratégias e planos, o que, além de aperfeiçoar a eficiência e promover o crescimento, também seria uma forma de gerenciar a incerteza do contexto.

A Figura 1 esquematiza a teoria de *effectuation* proposta por Sarasvathy et al. (2014). A partir dela pode-se perceber como os princípios propostos pelos autores se relacionam em dois ciclos concomitantes. No ciclo de expansão, a firma aumentaria a disponibilidade de recursos por meio da expansão da sua rede de relacionamento. O ciclo de delimitação e convergência de objetivos se daria em função do comprometimento real estabelecido entre os membros da rede. De acordo com a visão de Arend, Sarooghi e Burkemper (2015, p. 633) “quando o empreendedor julga que os resultados alcançaram um nível satisfatório em relação às aspirações do empreendedor, então o artefato é definido e o processo é completado.” Esta interpretação dos autores assume que o sistema econômico tende sempre a uma situação de equilíbrio.

Figura 1 - Modelo de *Effectuation*



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

Desde sua introdução, a teoria de *effectuation* tem seu valor reconhecido, inclusive por seus principais críticos (AREND; SAROOGHI; BURKEMPER, 2015; BARON, 2009; PERRY; CHANDLER; MARKOVA, 2012), especialmente em situações nas quais as premissas de uma estratégia causal não são atendidas. Contudo, Perry, Chandler e Markova (2012) observam que, surpreendentemente, poucos pesquisadores a testaram empiricamente. De acordo com os autores, a complexidade associada a observações consistentes de variáveis comportamentais e a dificuldade de se desenvolver e validar mensurações para os princípios da teoria de *effectuation* seriam algumas das razões para tal. Entre 2001 e 2009, foram publicados apenas 13 artigos empíricos, sendo sete experimentais, cinco com dados primários e uma meta-análise. Nenhum artigo utilizou métodos pertinentes ao estudo de processos (GUPTA; CHILES; MCMULLEN, 2016).

Os autores argumentam que a teoria de *effectuation* ainda se encontraria na sua fase nascente. Esta fase seria caracterizada por perguntas de pesquisas abertas e pela adoção primordial de métodos qualitativos. Em realidade, mais do que uma teoria nascente, a teoria de *effectuation* representa uma mundaça de paradigma em relação ao pensamento neoclassico dominante em um campo no qual não existe consenso sobre paradigmas, teorias e modelos (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013). Por assim ser, espera-se que a transição da fase de teoria nascente para intermediária e madura seja ainda mais lenta (PFEFFER, 1993) quando comparada, por exemplo, à evolução da Teoria Baseada em Recursos (RBV) no campo da Estratégia (GUPTA; CHILES; MCMULLEN, 2016).

Arend, Sarooghi e Burkemper (2015) argumentam que não só a teoria de *effectuation* foi insuficientemente testada empiricamente, mas faltam análises críticas. Nesse sentido, os autores propuseram o *framework* 3E (experiência – explicação – estabelecimento) com o intuito de oferecer uma avaliação formal da teoria de *effectuation*. Conforme os autores, a teoria de *effectuation* pode se tornar uma sólida teoria de empreendedorismo, mas ainda existe um trabalho substancial a ser feito. As principais críticas dizem respeito: (1) ao escopo de abrangência da teoria; (2) à falta de explicações causais para os *outcomes* do modelo; (3) à especificação do cenário competitivo (ex. competição, substitutos e rivalidade); e (4) à obtenção de mais dados sobre trabalhos anteriores que fundamentem a nova teoria.

Em resposta à provocação de Arend, Sarooghi e Burkemper (2015), Garud e Gehman (2016) levantam a questão: Seria razoável avaliar uma teoria de processos por meio de critérios que assumem um mundo de casualidade eficiente e variância linear? Para os autores, a resposta seria um enfático não. Assim como o modelo de Uppsala tem sua origem como uma teoria de processo, a teoria de *effectuation* também, no entanto ambas tiveram suas origens negligenciadas por pesquisadores subsequentes predispostos à teoria da variância (GUPTA; CHILES; MCMULLEN, 2016; WELCH; PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, 2014).

De fato, percebe-se que os principais críticos (AREND; SAROOGHI; BURKEMPER, 2015; BARON, 2009; PERRY; CHANDLER; MARKOVA, 2012) da teoria de *effectuation* entendem o mundo pela lógica da variância e suas sugestões teriam um significado limitado quando se entende *effectuation* pela lente de processos (GUPTA; CHILES; MCMULLEN, 2016). Diante disto, os autores sugerem o exame dos “processos e as dinâmicas relacionadas com como e por que os eventos se desenrolam ao longo do tempo”(GUPTA; CHILES; MCMULLEN, 2016, p. 542).

A visão do mundo através da lente da variância é o paradigma dominante na literatura de administração e economia e em EI não é diferente. Como ressaltam Gupta, Chiles e McMullen (2016), isto não configura exatamente um problema.

As pesquisas subsequente ao trabalho seminal de Saravasthy (2001), que adotam esta perspectiva teórica, trazem *insights* importantes para a compreensão do processo de reconhecimento de oportunidades. No entanto, por examinarem o impacto de aspectos específicos diretamente na oportunidade ou efeitos pretendidos (por exemplo, formação de uma empresa, produto ou mercado) são discutidos nas seções seguintes desta revisão de literatura junto com outros autores que examinaram direta ou indiretamente o reconhecimento de oportunidades internacionais.

2.2

Oportunidades Empreendedoras Internacionais

Em seu artigo seminal, Venkataraman (1997) postula que o domínio distintivo da pesquisa em empreendedorismo, que a legitimaria intelectualmente como um campo de conhecimento, recai na “busca pelo entendimento de como as

oportunidades de criação de bens e serviços futuros são descobertas, criadas e exploradas, por quem, e com que consequências” (VENKATARAMAN, 1997, p. 119). Contudo, este posicionamento enfatiza a formação das oportunidades, não devendo ser confundida com a definição de oportunidade propriamente dita (GREGOIRE; SHEPHERD; SCHURER LAMBERT, 2009)

2.2.1

Definição de Oportunidade

Uma oportunidade começa com uma ideia que evolui ao longo do tempo (DAVIDSSON, 2003). Esta ideia se refere à percepção *ex-ante* da possibilidade de agir na esperança de se obter proveitos *ex-post* individuais, para a firma, ou sociais (GREGOIRE; SHEPHERD; SCHURER LAMBERT, 2009). De forma geral, a ideia inicial seria originada pelo conhecimento prévio dos empreendedores e, na ausência deste conhecimento, pela imaginação (OYSON; WHITTAKER, 2015). Após a formação da crença subjetiva de que existe uma oportunidade possível a ser explorada a fim de gerar valor futuro, inicia-se o processo de avaliação da oportunidade em si (MCMULLEN; SHEPHERD, 2006). Ou seja, avalia-se a existência dos meios e motivações necessárias para a sua efetiva exploração. Ardichili, Cardozo e Ray (2003) vão além, ao adicionam uma terceira fase, o desenvolvimento da oportunidade. Conforme os autores uma ideia e a disponibilidade dos meios necessários não são suficientes para que uma oportunidade se concretize, sendo necessário um conjunto de esforços proativos com o propósito de criar novos artefatos². Em síntese, uma oportunidade empreendedora consiste em duas categorias: (1) crenças sobre o futuro; e (2) ações baseadas nestas crenças (VENKATARAMAN; SARASVATHY, 2001). Com efeito, uma oportunidade compreende tanto dimensões cognitivas das oportunidades potenciais, quanto sua realização ou criação através do aperfeiçoamento cognitivo e da ação empresarial (OYSON; WHITTAKER, 2015).

² Resultados de uma atividade humana.

2.2.2 Formação da Oportunidade

O estudo sobre a formação de oportunidades tem recebido atenção crescente na academia, embora ainda não haja um consenso sobre como estudar as questões envolvidas neste tipo de pesquisa (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013). Duas vertentes distintas do empreendedorismo serviriam de base para a observação do fenômeno: (1) criação de oportunidades e (2) descobrimento de oportunidades (ALVAREZ; BARNEY, 2007; ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013; MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2013). Essas correntes não seriam excludentes, porém são importantes para conceituações consistentes, quando se teoriza sobre oportunidades (MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2013).

O processo de descobrimento de oportunidades tem suas raízes nos trabalhos dos economistas austríacos, na pesquisa sobre diferenças entre empreendedores e não empreendedores e no estudo sobre o descobrimento de oportunidades de Kirzner (1973). Nesta perspectiva, as oportunidades seriam descobertas em função de choques exógenos em mercados e indústrias já existentes (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013).

O antecessor intelectual da pesquisa sobre o processo de criação de oportunidades seria a teoria evolucionária realista, na qual os indivíduos constroem sua própria realidade, mas a veracidade desta é testada tanto contra uma realidade objetiva quanto contra construções sociais coletivas (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013). Esta vertente sugere que as oportunidades são criadas endogenamente por empreendedores a partir de construções sociais como, por exemplo, a demanda de mercado (ALVAREZ; BARNEY, 2007). O Quadro 1 apresenta as principais diferenças entre as duas correntes do Empreendedorismo.

Mainela, Puhakka e Servais (2013) argumentam que haveria quatro conceitualizações, com diferentes características, para o fenômeno da formação de oportunidades. Para os autores, as oportunidades seriam formadas por inovação ou por arbitragem, descobertas ou criadas.

As oportunidades por inovação levariam o mercado ao desequilíbrio por meio da destruição criativa de Schumpeter (1934). Em geral, uma invenção geradora de valor econômico (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013)

precederia a criação da firma, sendo que nem a demanda nem a oferta existiriam previamente.

Quadro 2 - Diferenças entre o Processo de Descobrimto e Exploração de Oportunidades e o Processo de Criação e Exploração de Oportunidades

	Processo de Descobrimto	Processo de Criação
Raízes Históricas	Economistas Austríacos, pesquisa sobre traços individuais, pesquisa sobre o reconhecimento de oportunidades	Construcionismo Social, Teoria Evolucionária, Realismo Evolucionário
Fonte de Competição Imperfeita	Oportunidades objetivas formadas por choques exógenos em Mercados ou indústrias existentes	Oportunidades criadas formadas endogenamente por empresários que procuram explorá-los
Diferenças <i>ex ante</i> dos empreendedores	Diferenças <i>ex ante</i> importantes denominadas "estado de alerta" que permitem que os empresários estejam cientes das oportunidades objetivas	As diferenças podem ser o efeito da criação de uma oportunidade
Informação e configuração da tomada de decisão	Risco: resultados possíveis e sua probabilidade são conhecidos. Conhecimento: a informação é útil e existe objetivamente em artefatos físicos e sociais que se manifestam em tecnologias, rotinas, procedimentos operacionais, processos e dados que permitem a tomada de decisões com base no risco calculado.	Incerteza: Nem resultado possível ou sua probabilidade são conhecidos. Conhecimento: Ainda não formado. Esse criaria oportunidades a partir de novas informações em um contexto específico que não existia anteriormente. A tomada de decisão é incremental, indutivo e intuitiva.
Epistemologia	Realismo Crítico	Realismo Evolucionário

Fonte: Alvarez, Barney e Anderson (2013, p. 305)

Havendo desequilíbrio de mercado, existe a possibilidade de oportunidade pela arbitragem, ou seja, o empreendedor perceberia diferenças entre a demanda e a oferta e agiria no sentido de aproveitar esta lacuna. Tal movimento deveria levar o mercado para um novo equilíbrio.

O descobrimento de oportunidades se daria por meio de um comportamento do empreendedor de busca e pesquisa. Ao fazer isso, o empreendedor busca identificar novas oportunidades de alocação eficiente para os recursos existentes.

O processo de criação de uma oportunidade lida essencialmente com a incerteza, dado que este ocorreria sem que a oferta e a demanda fossem previstas e o futuro seria desconhecido. Por meio de um processo contínuo de interação social, dentro das atividades cotidianas da empresa, o empreendedor criaria novos significados e sentidos para um novo produto ou serviço.

Venkataram e Saravasthy (2001) consideram que a origem de uma oportunidade envolve três dimensões: (1) o lado da oferta; (2) o lado da demanda

e (3) os meios para conectá-los. Quando tanto a demanda e a oferta são claramente conhecidas, então o empreendedor deve reconhecer a oportunidade de conectá-las por meio de suas ações. Quando um dos lados é claramente conhecido, mas o outro não, então cabe ao empreendedor descobrir o lado desconhecido e reconhecer como conectá-los. Quando oferta e demanda são desconhecidos um ou ambos devem ser criados para originar uma oportunidade.

A tipologia adotada por Venkataram e Saravasthy (2001) pode ser entendida pela lógica subjacente da difusão do conhecimento na sociedade, em que o “conhecimento na economia não é dado ou está à disposição de todos” (VENKATARAMAN, 1997, p. 122). Cada indivíduo possui um corredor de conhecimento particular que o permite enxergar a demanda, a oferta e os meios disponíveis. Dessa forma, os autores adotam implicitamente a premissa da racionalidade limitada. Por sua vez, o modelo de Uppsala enfatiza a importância do conhecimento no ambiente internacional. Segundo Vahlne e Johanson (2013, p.196) “as firmas operam em um ambiente que é apenas vagamente conhecido e onde a informação não é clara e é difícil de interpretar”.

Em função disto, é possível inferir que, no ambiente internacional, raramente o empreendedor conhece claramente a demanda, bem como a oferta e os meios de conectá-los. Sendo assim, pode-se supor que as oportunidades internacionais, salvo algumas exceções, se aproximariam mais de um processo de criação e não simplesmente de descoberta.

Entretanto, Etemad (2015) argumenta que a dicotomia entre criação *versus* descobrimento de oportunidades está longe de ser observada na realidade experimentada pelas firmas envolvidas no mercado internacional. Mesmo oportunidades mais simples, como as oportunidades descobertas de Kirzner, podem envolver ações de pesquisa e desenvolvimento. Já as mais complexas, no outro extremo, como oportunidades criadas por inovação de Schumpeter, envolveriam aprendizado, *feedback* de consumidores e um ciclo virtuoso de novas descobertas e aperfeiçoamento. Com efeito, tanto a descoberta quanto a criação de oportunidades, mais do que teorias alternativas, seriam partes do processo de reconhecimento de oportunidades (MARY GEORGE et al., 2016) e podem ser integrados e considerados simultaneamente no estudo das oportunidades empreendedoras (GAGLIO; KATZ, 2001; CHIASSEN; SAUNDERS, 2005).

A preocupação com a terminologia adotada é importante, pois como observaram Mary George et al. (2016), estudos anteriores têm utilizado de forma intercambiável os termos reconhecimento, identificação, descobrimento, exploração, busca, formação e construção de oportunidades. A partir da revisão de literatura, observou-se que a maior parte dos autores faz suposições implícitas sobre o que constitui o processo empreendedor que conduz às oportunidades internacionais e busca investigar como determinados fatores impactam diretamente as oportunidades internacionais. Mais ainda, estudos recentes (SLAVEC; DRNOVSEK, 2012; McDONALD et al., 2015; KUCKERTZ et al., 2017) focaram no desenvolvimento de escalas e na mensuração, tratando o reconhecimento de oportunidades como uma variável dentro da lógica da variância e não como um processo a ser observado.

Dessa forma, percebe-se que a falta de uma definição clara sobre o domínio conceitual do construto – o processo empreendedor que conduz às oportunidades internacionais – resulta na adoção de nomenclaturas diferentes para o que parece ser o mesmo fenômeno ou etapas distintas, porém consecutivas do mesmo processo (KUCKERTZ et al., 2017). O Quadro 3 relaciona os autores e nomenclaturas utilizadas em suas pesquisas. É importante salientar que alguns autores utilizaram nomenclaturas diferentes para o mesmo fenômeno.

Quadro 3 - Construtos adotados em EI para o processo que conduz à oportunidade internacional

Construto	Autores
Percepção	(JOHANSON; VAHLNE, 1977; LUMPKIN; LICHTENSTEIN, 2005)
Identificação	(BARON; ENSLEY, 2006; CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009; GRUBER; MACMILLAN; THOMPSON, 2010; JOHANSON; VAHLNE, 2009; MUZYCHENKO, 2008; SASI; ARENIUS, 2008; STYLES; GENUA, 2008; VAHLNE; JOHANSON, 2013)
Reconhecimento	(ACEDO; JONES, 2007; CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009; JOHANSON; VAHLNE, 2006, 2009; KONTINEN; OJALA, 2011; MAINELA; PUHAKKA, 2009; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010; SIEGEL; RENKO, 2012)
Descoberta	(CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009; HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2003; NORDMAN; MELÉN, 2008b)
Exploração (<i>exploit</i>)	(BUTLER; DOKTOR; LINS, 2010)
Formação	(JOHANSON; VAHLNE, 1977a)

Fonte: elaboração própria do autor

Neste trabalho, optou-se pela utilização do termo reconhecimento de oportunidade, pois, de acordo com Venkataram e Saravasthy (2001), uma oportunidade é reconhecida quando a empresa é capaz de compreender tanto a demanda quanto a oferta e definir os meios de conectá-las. Entende-se que, para que uma oportunidade deixe de ser apenas uma crença sobre o futuro e, de fato, seja testada contra uma realidade concreta, é necessário que se compreenda as três dimensões. Tal entendimento permite que os processos de criação e descoberta estejam contidos dentro do processo de reconhecimento. Nestes casos, mudariam os pontos de partida, mas o resultado seria mantido.

Sendo assim, entende-se no presente trabalho o processo de reconhecimento de oportunidades internacionais como o processo de formação de crenças e o conjunto de ações relativos à percepção, avaliação e desenvolvimento de oportunidades para a exploração futura de meios, fins e relações meios-fim, através de fronteiras nacionais (MAINELA; PUHAKKA, 2009; SARASVATHY, 2001; VENKATARAMAN; SARASVATHY, 2001).

2.3

Fatores que Influenciam o Reconhecimento de Oportunidades Internacionais

A partir da revisão de literatura sobre Empreendedorismo, Negócios Internacionais e EI, foi possível identificar sete fatores endógenos que afetariam o reconhecimento de oportunidade internacionais, descritos a seguir. Em seguida, discutem-se os principais fatores ambientais reportados na literatura de EI. Por fim, é apresentada uma síntese da literatura em função do entendimento adotado neste trabalho para o reconhecimento de oportunidades.

2.3.1

Fatores Endógenos

Atividades atuais da empresa

As atividades atuais da empresa seriam importantes para explicar o processo de internacionalização no modelo de Uppsala, uma vez que estas afetariam a percepção de novas oportunidades (JOHANSON; VAHLNE, 1977). As oportunidades seriam percebidas por aqueles que trabalham diretamente no

mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977), pois é durante a troca de produtos, serviços e conhecimentos em uma rede de relacionamentos que novas contingências e novas oportunidades emergem (VAHLNE; JOHANSON, 2013).

Quando os gerentes agem em resposta aos problemas e oportunidades surgidos, aprendem gradualmente e reduzem assim a incerteza percebida (JOHANSON; VAHLNE, 1977; VAHLNE; JOHANSON, 2013). Dessa maneira, as atividades atuais da empresa adicionariam experiências ao estoque de conhecimento da firma e uma parte importante dessa experiência seria o conhecimento sobre recursos próprios e de terceiros (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Como consequência do novo conhecimento e da menor incerteza, novas decisões de comprometimento seriam tomadas, influenciando o processo de internacionalização da empresa.

Algumas variáveis têm sido utilizadas em pesquisas de Negócios Internacionais e EI para captar o nível de atividade da empresa, que, por premissa, quanto maior mais oportunidades seriam descobertas. Por exemplo: o ano de fundação da empresa, tempo de vida da empresa, tempo de internacionalização.

Na versão mais recente do Modelo de Uppsala, Vahlne e Johanson (2013) oferecem como explicação para o mecanismo que leva a um maior reconhecimento de oportunidades internacionais, por meio da experiência, as capacidades dinâmicas, discutidas a seguir.

Por fim, é interessante observar que, de acordo com Sarasvathy (2001), a teoria de *effectuation* seria mais adequada para explicar o comportamento de empreendedores experientes. Destarte, pode-se supor que quanto maior a experiência do empreendedor (internacional e no mercado), maior seriam os benefícios da adoção da lógica do controle no processo de internacionalização.

Capacidades e Competências

Vahlne e Johanson (2013) argumentam que as capacidades dinâmicas afetariam o processo de internacionalização por meio de um processo de aprendizado e criação e decisões de comprometimento. Tais capacidades estariam relacionadas com o rápido aprendizado e a acumulação de conhecimento (AUTIO; SAPIENZA; ALMEIDA, 2000). Andersson e Evers (2015) vão além e postulam que por meio das capacidades dinâmicas, os gestores podem influenciar tanto os atributos internos da firma quanto seu ambiente externo, reconhecendo

oportunidades internacionais e agindo em resposta. Dessa forma, ocorreria o crescimento internacional.

Helfat et al. (2007, p. 4) definem as capacidades dinâmicas como “a capacidade de uma organização de propositalmente criar, estender ou modificar sua base de recursos”. Mais especificamente, os autores argumentam que os processos gerenciais e organizacionais definiriam como uma empresa identifica uma oportunidade de mudança e responde de acordo. O conceito de capacidades dinâmicas pode ser desagregado em três categorias analíticas: (1) compreender e moldar as oportunidades; (2) dimensionar as oportunidades e (3) manter a competitividade e, quando necessário, reconfigurar os recursos e ativos da firma (TEECE, 2007). Para o presente estudo, as duas primeiras categorias são mais relevantes, enquanto a terceira se refere a atividades posteriores ao reconhecimento das oportunidades internacionais.

O processo de compreensão e modelagem das oportunidades envolveria atividades de busca e pesquisa constantes, aprendizado e interpretação. A fim de realizar tais atividades, Teece (2007) propõe um *framework* no qual a firma executaria rotinas e procedimentos para: (1) realizar P&D interno e seleção de novas tecnologias; (2) absorver inovações de fornecedores; (3) absorver desenvolvimento científicos e tecnológicos exógenos e (4) identificar segmentos de mercado-alvo, mudanças nas necessidades dos consumidores e inovações de consumidores. Estes processos têm como objetivo capturar informações que serão analisadas pelos quadros gerenciais da firma e servirão de base para a formulação de hipóteses e conjecturas sobre o futuro.

Uma vez que a oportunidade foi compreendida, esta deve ser endereçada por meio de produtos, processos ou serviços e, portanto, requer investimentos em desenvolvimento e comercialização. O processo de dimensionamento das oportunidades frequentemente lida com a necessidade de tomada de decisão frente a múltiplos caminhos e possibilidades de investimento. Nesse sentido, a teoria de capacidades dinâmicas argumenta que a firma deveria se manter flexível até que as incertezas sejam reduzidas, para então se comprometer. De fato, Teece (2007, p. 1327) observa que empreendedores experientes “tendem a evitar inovações radicais, em favor de melhorias incrementais que alavanquem as competências.”

Mais especificamente para o mercado externo, Muzychenko (2008) sugere elementos das competências *cross-cultural*. A firma deve ser capaz de entender as

diferenças comportamentais entre culturas dentro de uma mesma rede de relacionamentos, bem como deve estar atenta aos diferentes comportamentos culturais de seus *stakeholders*. O entendimento e a atenção para com os arquétipos cognitivos dominantes nas diferentes culturas onde ela opera permitiria melhor gerenciamento dos atores envolvidos em parcerias, alianças e relacionamentos. Da mesma forma, em uma aliança internacional, o empreendedor deve estar alerta para os arranjos organizacionais preferidos por determinadas culturas. A compreensão do viés cognitivo estaria fortemente relacionada com a avaliação de risco feita pela firma, ou seja, quanto maior a compreensão, melhor seria a avaliação do risco. Por último, a firma deve possuir a habilidade de enxergar globalmente, não sendo limitada a uma única cultura ou país.

Redes de Relacionamentos

Diversos autores sugeriram a relação positiva entre as redes de relacionamentos e o reconhecimento de oportunidades internacionais (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009). No entanto, certas características das redes parecem ter impactos diferentes.

Os laços formados no interior de uma rede podem ser formais (entre firmas), pessoais ou familiares. Segundo Kontinen e Ojala (2011), novos laços formais estabelecidos seriam mais relevantes para o reconhecimento de oportunidades internacionais do que os laços informais, ou seja, laços de amizade previamente existentes. Na pesquisa realizada por esses autores, os laços familiares se mostraram insignificantes no processo de reconhecimento de novas oportunidades. No entanto, a rede de relacionamentos pessoais dos fundadores parece ter sido fundamental para a identificação de oportunidades em novos empreendimentos (SASI; ARENIUS, 2008; STYLES; GENUA, 2008).

De fato, a qualidade dos laços formados tende a ser mais relevante do que sua quantidade. Chandra, Styles e Wilkinson (2009) propõem que, quanto mais os laços estabelecidos preencherem lacunas entre diferentes redes de relacionamentos, mais provável seria o reconhecimento de oportunidades internacionais, já que abarcariam uma variedade maior de informações.

Vahlne e Johanson (2013) enfatizam o passivo de não pertencimento às redes internacionais (*liabilities of outsidership*) como uma das principais barreiras à internacionalização da firma. Nesse sentido, a internacionalização pode ser vista

como o “resultado dos esforços empreendidos pela firma na busca a fim de melhorar ou defender sua posição na rede de relacionamentos internacional” (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010, p. 346). Entretanto, como observaram Chandra, Styles e Wilkinson (2009), apenas a quantidade de relacionamentos não é suficiente para o reconhecimento de oportunidade, mas sim o conhecimento e as informações contidas. Com efeito, a rede de relacionamentos internacionais e o conhecimento acumulado nas interações definem o conceito de capital social internacional (LINDSTRAND; HÅNELL, 2017). Mais especificamente, Lindstrand e Hånell (2017) destacam que o capital social específico do mercado, ou seja, experiências com clientes, fornecedores e fornecedores complementares do país de destino, não só impactam positivamente o reconhecimento de oportunidades, como também mediam o efeito do capital social internacional.

Uma rede de relacionamentos seria fonte de informação e ideias (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009), uma vez que, quando dois parceiros interagem entre si dentro de um relacionamento, eles desenvolveriam uma confiança mútua e aumentariam o seu grau de comprometimento com o futuro da parceria (JOHANSON; VAHLNE, 2009). A partir dessa interação, cada agente passaria a identificar e compreender novas formas possíveis de combinação dos seus próprios recursos com os do parceiro (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Este processo seria, sob a perspectiva das redes de relacionamentos, a base para a geração de um novo conhecimento privilegiado, no sentido de que este novo conhecimento não estaria disponível para todos, e sim confinado aos participantes inseridos na relação. No entanto, o conhecimento gerado seria transmitido via as redes de relacionamentos (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). Dessa forma, a inserção em uma rede de relacionamentos, baseada em comprometimento e confiança mútua, permitiria o reconhecimento de novas oportunidades que outros agentes, não inseridos na rede, não seriam capazes de reconhecer (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Contudo, para que o processo descrito ocorra, devem existir certas condições, sendo o conhecimento prévio o fator que mais impactaria o reconhecimento de oportunidades. Receptividade, motivação e estado de alerta seriam outras condições (JOHANSON; VAHLNE, 2006, 2009).

Por fim, além de fonte de novos conhecimentos e informações, a rede de relacionamentos funcionaria como forma de obter suporte e legitimidade para o

risco assumido em novas ideias e oportunidades (MAINELA; PUHAKKA, 2009; NIXDORFF, 2008).

Conhecimento

O constructo conhecimento é amplamente discutido na literatura como um fator fundamental para a internacionalização da firma e no reconhecimento de oportunidades internacionais. Com efeito, a diversidade de conhecimentos provoca diferenças em como as oportunidades são reconhecidas.

O conhecimento experiencial internacional de uma firma possibilita a criação de um *framework* cognitivo que permite a percepção e a formulação de oportunidades internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Este conhecimento diz respeito à experiência acumulada sobre como atuar em mercados estrangeiros e orienta a empresa no seu processo de internacionalização (ÅKERMAN, 2015).

Com base no conhecimento internacional acumulado, os empreendedores tentam entender o ambiente e transformar algo complexo em uma situação controlada (MAINELA; PUHAKKA, 2009). A experiência dos gestores torná-los-ia únicos em suas idiossincrasias pessoais e a partir destas é formado um corredor de conhecimento que permitiria o reconhecimento de oportunidades internacionais.

Quando comparados o *framework* cognitivo de empreendedores experientes e de novos empreendedores é possível identificar algumas diferenças. Os empreendedores experientes, ou seja, com mais conhecimento prévio, tenderiam a apresentar mais clareza, maior riqueza de conteúdo e mais foco em fatores e condições relevantes (risco, necessidade dos consumidores e capacidade de geração de fluxo de caixa positivo) no processo de identificação de oportunidades internacionais (BARON; ENSLEY, 2006).

Empreendedores e firmas com conhecimento internacional prévio seriam capazes de conhecer os problemas e as soluções existentes; no entanto, eles não os controlariam simultaneamente. Em função deste hiato, um processo deliberado de busca por soluções é iniciado e pode resultar ou não na descoberta de oportunidades completamente novas (HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2003).

De fato, a falta de conhecimento internacional prévio aumentaria a possibilidade da descoberta de oportunidades internacionais enquanto as firmas mais experientes tenderiam a empreender uma busca deliberada (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009; MARVEL, 2013). Portanto, empreendedores e gerentes mais experientes tenderiam a estabelecer uma trajetória de internacionalização mais estruturada (NORDMAN; MELÉN, 2008).

A experiência dos empreendedores lhes permite desenvolver certos atributos cognitivos – confiança sistemática e maior propensão à generalização sobre pequenas amostras – que funcionariam como reforço positivo (ALVAREZ; BARNEY, 2007). Sendo assim, quanto maior o conhecimento internacional prévio, maior a probabilidade de o empreendedor replicar as decisões que se provaram bem-sucedidas no passado (NORDMAN; MELÉN, 2008).

Empreendedores e gestores menos experientes enfatizariam mais a inovação, a novidade e a intuição (BARON; ENSLEY, 2006) e seriam mais abertos à descoberta de novas oportunidades (NORDMAN; MELÉN, 2008). Contudo, o processo de descoberta de oportunidades não ocorreria apenas pelo encontro aleatório de novas informações, mas envolveria a capacidade de interpretação de possíveis combinações entre os meios existentes (recursos, habilidade etc.) e novos fins (mercado internacional) (HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2003).

Segundo Gruber, McMillan e Thompson (2010), a experiência empreendedora exerceria ainda um efeito moderador entre os conhecimentos de mercado e tecnológico na identificação de oportunidades.

Chandra, Styles e Wilkinson (2009) sugerem que o conhecimento tecnológico complementaria o conhecimento internacional, ou a falta dele, no processo de reconhecimento de oportunidades. O conhecimento tecnológico específico de uma indústria permitiria aos empreendedores entender as lacunas existentes e a demanda por novos produtos (KUEMMERLE, 2002). Sendo assim, o conhecimento específico da indústria permitiria a criação de produtos originais com maior competitividade internacional, além de conhecer melhor as ações de seus concorrentes (KONTINEN; OJALA, 2011; PARK; BAE, 2004). Portanto, os empreendedores tenderiam a reconhecer oportunidades em sua área de expertise (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009) e dentro de sua própria indústria (KONTINEN; OJALA, 2011). Contudo, apesar de existirem evidências empíricas

de que o conhecimento tecnológico contribui para o reconhecimento de oportunidades, especialmente aquelas do tipo inovações schumpeterianas (SIEGEL; RENKO, 2012), a expertise em determinados domínios pode restringir a flexibilidade cognitiva do empreendedor e assim limitar a sua habilidade de identificar outros usos para os recursos da firma (GRUBER; MACMILLAN; THOMPSON, 2010).

No entanto, Siegel e Renko (2012) sugerem que uma relação linear positiva entre conhecimento tecnológico e reconhecimento de oportunidades internacionais somente existiria se também houvesse alto nível de conhecimento de mercado.

O conhecimento de mercado é um constructo bem desenvolvido na literatura sobre processo de internacionalização, contudo as conclusões sobre sua influência no reconhecimento de oportunidades internacionais são contraditórias. Alguns autores argumentam que o conhecimento de mercado teria pouco impacto (GRUBER; MACMILLAN; THOMPSON, 2010; KONTINEN; OJALA, 2011), uma vez que indivíduos com um background funcional de mercado tenderiam a serem confinados e condicionados por suas experiências nos seus próprios ambientes domésticos (GRUBER; MACMILLAN; THOMPSON, 2010).

No entanto, Åkerman (2015) argumenta que o conceito de conhecimento de mercado pode ser dividido em duas dimensões: (1) conhecimento institucional no país de destino e (2) conhecimento sobre a rede de negócios no país de destino. A primeira dimensão se refere às leis, normas, cultura, princípios governamentais, práticas regulatórias e regras de importação e exportação do país de destino. Já a segunda dimensão diz respeito ao conhecimento sobre os atores (clientes, competidores e fornecedores) bem como seus recursos, capacidades e comportamentos. Os autores sugerem que o conhecimento sobre a rede de negócios local tem efeito positivo e crescente no reconhecimento de oportunidades. Já o conhecimento institucional não apresentaria efeito direto positivo, mas pode ser entendido como um pré-requisito para os empreendedores reconheçam oportunidades em função das redes de relacionamentos.

Aprendizado Organizacional

A expansão internacional pode ser vista como um resultado do aprendizado, sendo este definido como “o processo pelo qual o conhecimento sobre as relações de ação e resultados entre a empresa e o ambiente é desenvolvido”

(HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2003, p. 663). Em especial, o aprendizado organizacional parece impactar as percepções de novas oportunidades internacionais (DE CLERCQ; SAPIENZA; CRIJNS, 2005; FORSGREN, 2002; LUMPKIN; LICHTENSTEIN, 2005). De Clercq, Sapienza e Crijns (2005) argumentam que o aprendizado organizacional teria dois propósitos: (1) a busca por novos conhecimentos, habilidades e processos; (2) a melhoria incremental do conhecimento, habilidades e processos já existentes.

Lumpkin e Lichtenstein (2005) sugerem três modos de aprendizado organizacional que afetariam a percepção de oportunidades: cognitivo, comportamental e aprendizado por ação.

O aprendizado cognitivo diz respeito às mudanças nos mapas cognitivos dos indivíduos e como estas afetam o esquema cognitivo da firma. Este criaria oportunidades a partir do desenvolvimento de novos produtos ou serviços, desenvolvimento de novas formas de se fazer negócios, maneiras de atrair ou reter consumidores e aplicação do conhecimento de formas inovadoras e únicas.

O aprendizado comportamental enfatiza o aprendizado por comportamentos repetidos. Neste caso as oportunidades seriam manifestadas em processos mais eficientes.

Tradicionalmente, o modelo de Uppsala entende o aprendizado experiencial com a principal forma de aquisição de conhecimento durante o processo de internacionalização. O aprendizado por ação ocorreria nas atividades diárias da firma e em tempo real. Este supõe que existe o reenquadramento simultâneo de crença pessoal e a ação que transforma o indivíduo e a organização. O reconhecimento das oportunidades derivaria da aceleração do processo de inovação e de produtividade e de criatividade (LUMPKIN; LICHTENSTEIN, 2005).

Contudo, a ênfase no aprendizado experiencial já foi amplamente criticada por pesquisadores que argumentam que existem outras formas de aprendizado, especialmente no caso de *born globals*. No caso de novos empreendimentos internacionais, a empresa se expandiria rapidamente para diversos mercados e, portanto, não haveria tempo hábil para o aprendizado por meio das atividades internacionais.

Nesse sentido, a organização pode adquirir conhecimentos, ou seja, aprender em função do conhecimento prévio de seus fundadores (HUBER, 1991;

PELLEGRINO; MCNAUGHTON, 2015). Outra fonte de aprendizado se daria por meio da observação e imitação de outras empresas (FORSGREN, 2002; HUBER, 1991). A contratação de indivíduos ou aquisição de outras empresas seria uma forma rápida de aprendizado por firmas que desejam operar internacionalmente (FORSGREN, 2002; HUBER, 1991). Por fim, a empresa pode empreender ativamente a busca por novas informações (DE CLERCQ; SAPIENZA; CRIJNS, 2005; FORSGREN, 2002; HUBER, 1991)

Apesar da importância do aprendizado, independente de a forma como ele é concretizado ser um consenso na literatura de Negócios Internacionais e de Empreendedorismo, Pellegrino e McNaughton (2017) sugerem que, a depender da característica do processo de internacionalização (incremental *versus* rápida e precoce), o foco, as fontes e o processos de aprendizagem seriam diferentes nos estágios da internacionalização (pré-internacionalização, inicial e avançado).

Os resultados obtidos pelos autores sugerem que empresas cujo processo de internacionalização pode ser caracterizado como rápido e precoce tendem a utilizar mais o aprendizado por meio de conhecimentos prévios de seus fundadores na fase de pré-internacionalização. Já nas fases iniciais e avançadas de internacionalização, o aprendizado experiencial passaria a ser o mais comum. No entanto, outras formas de aprendizado são empregadas como forma de reduzir a incerteza percebida.

Empresas que adotaram uma postura incremental de internacionalização apresentaram o uso intenso de aprendizado experiencial e por meio de pesquisas nas três fases. Apenas após a entrada e já tendo iniciado suas operações é que outras fontes de aprendizado foram utilizadas para suportar o crescimento internacional.

No que diz respeito ao foco, empresas de internacionalização rápida tenderiam a focar mais no produto e no mercado de destino na fase de pré-internacionalização. À medida que a empresa avança internacionalmente, o foco mudaria para o mercado de destino e, em seguida, para conhecimentos sobre internacionalização. As empresas de comportamento gradual tenderiam a focar mais no conhecimento do mercado doméstico e de destino, avançando para o foco no mercado de destino e no produto. De Clercq, Sapienza e Crijns (2005) ressaltam que o investimento no aprendizado em atividades domésticas e

internacionais seria complementar, porém o investimento apenas em aprendizado doméstico reduziria as chances de internacionalização futura.

Comprometimento

A partir da literatura sobre *born global*, observa-se que o comprometimento com a internacionalização parece ser um fator fundamental, se não for o mais importante, para que a empresa de fato se lance no mercado externo (GABRIELSSON et al., 2008; MELÉN; NORDMAN, 2009). De fato, o comprometimento pode ser entendido, inclusive, como antecedente da internacionalização (DA ROCHA et al., 2012). No entanto, poucos estudos relacionam o comprometimento com o reconhecimento de oportunidades internacionais. A forma como o primeiro influencia o segundo aparece na literatura de maneira indireta na literatura de NI e EI.

No modelo de Uppsala, o comprometimento com o mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e com a rede de relacionamentos (JOHANSON; VAHLNE, 2009; VAHLNE; JOHANSON, 2013) influenciariam o processo de interpretação do conhecimento experiencial em oportunidades internacionais. Na lógica do modelo, o comprometimento antecederia a criação do conhecimento experiencial que permitiria o desenvolvimento de oportunidades (JOHANSON; VAHLNE, 2006). A existência de comprometimento seria uma condição crucial no início de um relacionamento e tenderia a ser permanente, caso envolvesse esforços conjuntos na exploração de oportunidades (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Nesse sentido, o desenvolvimento de oportunidade é visto como resultado do comprometimento (DA ROCHA et al., 2012; JOHANSON; VAHLNE, 2006).

Dada a premissa de que a firma não tem acesso a toda informação disponível, na falta desta e em situações que envolvam oportunidades de alto risco, o comprometimento permitiria a tomada de decisão baseada na opinião subjetiva de terceiros (DA ROCHA et al., 2012; JOHANSON; VAHLNE, 2006).

Ao examinar o papel do comprometimento na internacionalização de empresas empreendedoras já estabelecidas no Brasil, Da Rocha et al. (2012) oferecem *insights* sobre como o comprometimento influenciaria o reconhecimento de oportunidades internacionais. De acordo com os autores, quando uma oportunidade internacional é descoberta, o comprometimento tende a ser maior do que quando a empresa é procurada pelo mercado externo. A descoberta de

oportunidade nesse caso parece ser relacionada com as atividades preparatórias e de planejamento como por exemplo: visita ao mercado de destino, contratação de consultoria, pesquisas de mercado e seleção de fornecedores. No entanto, tais atividades podem retardar o início das operações internacionais, porém conforme a empresa adquire conhecimento e a oportunidade se desenvolve, o comprometimento tende a aumentar junto. Em contrapartida, a falta de preparo pode acarretar redução do comprometimento em fases posteriores da internacionalização (DOMINGUEZ; MAYRHOFER, 2017).

Com efeito, o comprometimento não necessariamente cresce linearmente como sugerido pelo modelo de Uppsala (DOMINGUEZ; MAYRHOFER, 2017). Fatores como erros de avaliação de custos e recursos necessários e aumento da competição podem reduzir o comprometimento com o mercado internacional. Da mesma forma, fatores internos e externos podem aumentar o comprometimento, por exemplo, contratação de executivos locais, certificações técnicas, necessidade de estabelecimento perto do cliente, crescimento da demanda etc. (DOMINGUEZ; MAYRHOFER, 2017)

Por fim, Da Rocha et al., (2012) propõem que no caso de empresas empreendedoras já estabelecidas a disponibilidade de recursos não seria condição suficiente para o comprometimento com o mercado externo. Para tanto, o crescimento internacional deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da empresa. Esta proposição, a princípio, não relaciona comprometimento com reconhecimento de oportunidades, mas pode agregar no entendimento de como o comprometimento influenciaria dentro da lógica de *effectuation*. Pela teoria de *effectuation*, o empreendedor seleciona os possíveis objetivos em função dos recursos disponíveis. Ou seja, mesmo que existam recursos disponíveis para a exploração de uma oportunidade internacional, o empreendedor só irá, de fato, se comprometer com a internacionalização se esta estiver alinhada com seus objetivos gerais e aspirações.

Orientação Empreendedora (OE)

Diversos autores sugerem que a orientação empreendedora da firma, ou combinações de seus atributos, poderia levá-la a reconhecer oportunidades internacionais (ALVAREZ; BARNEY, 2007; CHANDRA; STYLES;

WILKINSON, 2009; DE CLERCQ; SAPIENZA; CRIJNS, 2005). A partir da revisão de literatura sobre Empreendedorismo, foi possível extrair cinco atributos que definiriam a OE: (1) autonomia; (2) capacidade de inovar; (3) propensão ao risco; (4) pró-atividade; e (5) estado de alerta (*alertness*).

Chandra, Styles e Wilkinson (2009, p. 41) definem a autonomia como a liberdade e a independência de uma firma para desenvolver uma ideia ou visão até sua conclusão. Em outras palavras, existiriam certas condições dentro de uma organização necessárias para executar as fases descritas no processo de desenvolvimento de oportunidade proposto por Ardichvili, Cardozo e Ray (2003).

A capacidade de inovar pode ser vista como a tendência da empresa em apoiar o processo criativo e a experimentação que resultem em novos produtos, serviços ou processos (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009). Inovação pode ocorrer por uma recombinação de recursos (ZAHRA et al., 2001), que levaria ao descobrimento de oportunidades (MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2013) ou pela criatividade da empresa, vista como “esquemas mentais para criar ideias originais, como novos conceitos de negócio e soluções inovadoras para problemas” (BUTLER; DOKTOR; LINS, 2010, p. 129).

A propensão ao risco é largamente discutida na literatura de EI como uma das características do empreendedor (HARVESTON; KEDIA; DAVIS, 2000; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; MADSEN; SERVAIS, 1997). Indivíduos capazes de lidar com situações que envolvam alto risco e incerteza tenderiam a ser mais propensos a explorar eficazmente as oportunidades (BUTLER; DOKTOR; LINS, 2010). Acedo e Jones (2007) sugerem que a tolerância à ambiguidade favoreceria o reconhecimento de oportunidades para a internacionalização, enquanto a percepção de risco teria o efeito contrário. Chandra, Styles e Wilkinson (2009) argumentam que a propensão ao risco não teria um papel claro no descobrimento eficaz de oportunidades internacionais, mas fazem a ressalva de que a extrema aversão ao risco impediria a sua formulação.

A pró-atividade está relacionada a uma análise prospectiva para se pensar novas soluções à frente de outros (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009), que pode ser expressa em um planejamento prévio de entrada em novos mercados ou na busca por parceiros dentro de uma rede de relacionamentos internacional (KONTINEN; OJALA, 2011). Altos níveis de pró-atividade tenderiam a levar ao reconhecimento de oportunidades por meio de uma busca sistemática, níveis

médios resultariam no reconhecimento por meio de feiras e exposições, enquanto as firmas menos proativas reconheceriam oportunidades por solicitações de terceiros.

Em seu trabalho seminal, Kirzner (1973) diferencia os empreendedores dos não empreendedores pelo conceito de *alertness*. Apesar de na literatura este conceito admitir diferentes componentes – como, por exemplo, assimetria de informação, preferências de risco e diferenças cognitivas (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013) – no presente estudo utiliza-se a definição adotada por Kontinen e Ojala (2011). Segundo esses autores, o nível de *alertness* seria medido em função do tempo de reação frente a uma oportunidade. Dessa forma, uma firma com alto nível deste atributo reagiria imediatamente, enquanto que, no extremo oposto, a firma não reagiria frente a novas oportunidades. A reação aconteceria somente após um período de consideração e avaliação e indicaria um nível intermediário de *alertness*. A resposta rápida ao descobrimento de uma oportunidade permitiria ao empreendedor ser capaz de desenvolver a oportunidade antes que outros o façam, em outras palavras este “estado de alerta” definiria o empreendedor (MCDUGALL; SHANE; OVIATT, 1994, p. 179).

2.3.2 Fatores Exógenos

O contexto importa e impacta no processo de internacionalização, sendo condutor de mudanças (JONES; COVIELLO, 2005b; SARASVATHY et al., 2014; WELCH, 2016). O processo de reconhecimento de oportunidades internacionais também é um fenômeno integrado ao contexto (COVIELLO; JONES, 2004; ETEMAD, 2015), ou seja, características de mercado, da indústria e da concorrência influenciam o desenrolar do processo (PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2012), seja como gatilhos para início da decisão de internacionalização ou como moderadores do nível de comprometimento (DOMINGUEZ; MAYRHOFER, 2017) ou alterando as aspirações iniciais (SARASVATHY et al., 2014).

Ao revisarem a literatura de EI, Peiris, Akoorie e Sinha (2012) identificaram 13 fatores ambientais mais frequentemente reportados. São eles por ordem decrescente: falta ou hostilidade do mercado doméstico, integração global da indústria, potencial de mercado, concorrência, apoio governamental, cultura, país

de origem, globalização, mudanças regulatórias, ambiente institucional, mudanças nas preferências dos consumidores, mudanças nos processos de manufatura e disponibilidade de recursos.

Na literatura de Empreendedorismo, existe uma divisão entre os pesquisadores sobre o papel dos fatores ambientais no reconhecimento de oportunidades. Tanto aqueles que advogam que uma oportunidade é descoberta por choques exógenos em mercados e indústrias, quanto aqueles que defendem que as oportunidades são criadas endogenamente por empreendedores, assumem que existe um processo cognitivo do empreendedor em analisar o ambiente e agir na crença de proveitos futuros. A distinção ocorre nas premissas adotadas por cada corrente de pensamento. A primeira assume que o indivíduo é racional e capaz de identificar uma solução ótima, dado que as informações estariam disponíveis para todos. Já a segunda corrente entende que o indivíduo apresentaria uma racionalidade limitada e que cada empreendedor possuiria um corredor de conhecimento particular que tornaria única a sua interpretação do ambiente a partir das informações disponíveis. Este trabalho está alinhado com a segunda perspectiva.

De fato, percebe-se que os principais fatores ambientais reportados na literatura podem ser agrupados na definição de Åkerman (2015) para conhecimento sobre rede de negócios e conhecimento institucional, como mostra o Quadro 4. O primeiro se refere ao conhecimento sobre os atores (clientes, competidores e fornecedores) bem como seus recursos, capacidades e comportamentos. Já o segundo diz respeito às leis, normas, cultura, princípios governamentais, práticas regulatórias e regras de importação e exportação do país de destino.

Uma vez que os fatores exógenos influenciariam na percepção e na avaliação (SARASVATHY et al., 2014) durante a formação de crenças, entende-se que, para o reconhecimento de oportunidades internacionais, os fatores exógenos podem exercer influência quando fazem parte do conhecimento da empresa, ou seja, para o reconhecimento de oportunidades internacionais, a percepção do ambiente seria mais importante do que a realidade objetiva.

Quadro 4 - Conhecimento e Fatores Ambientais

	Conhecimento sobre a Rede de Negócios	Conhecimento Institucional
Fatores Ambientais	Falta ou hostilidade no mercado doméstico. Concorrência Integração global da indústria. Mudanças nas preferências dos consumidores. Mudanças nos processos de manufatura. Disponibilidade de recursos.	Potencial de Mercado. Cultura. Globalização. Mudanças regulatórias. Ambiente institucional.

2.3.3

Síntese da Revisão de Literatura

Neste trabalho, o processo de reconhecimento de oportunidades internacionais é entendido como o processo de formação de crenças e o conjunto de ações relativos à percepção, avaliação e desenvolvimento de oportunidades para a exploração futura de meios, fins e relações meios-fim, através de fronteiras nacionais. Em consonância com a definição proposta, agruparam-se os fatores identificados na literatura da seguinte forma. Primeiro, os fatores foram categorizados como determinantes na formação de crenças sobre o futuro ou como ações empreendidas. Em seguida, cada categoria foi subdividida entre percepção, avaliação e desenvolvimento. Por fim, cada fator foi classificado dentro das subdivisões e foram identificados os mecanismos geradores sobre como o fator influencia em cada categoria do reconhecimento de oportunidades internacionais. O Quadro 5 apresenta o resultado desta análise.

A mesma análise foi realizada para o *framework* proposto por Sarasvathy et al. (2014). Dessa forma, podemos perceber que os princípios Pássaro na Mão e *Affordable Loss* seriam categorizados como formação de crenças sobre o futuro, sendo o primeiro como percepção e o segundo como avaliação. De acordo com o *framework*, os fatores exógenos influenciariam a formação de crenças sobre o futuro tanto pela percepção de oportunidades quanto na avaliação destas. Os princípios seguintes, Colchas de Retalhos e Piloto no Avião, foram categorizados como ações empreendidas, sendo ambas classificadas como desenvolvimento da oportunidade. É interessante observar que, após as ações de desenvolvimento, haveria um retorno à formação de crenças, seja pela aquisição de novos recursos, seja pela redefinição dos objetivos.

Isto posto, percebe-se que o processo de reconhecimento de oportunidade não seria um processo linear simples de percepção, avaliação e desenvolvimento, como assumido implicitamente pela literatura de Negócios Internacionais. A teoria de *effectuation* sugere que o processo possui características de ciclos ou espirais com dimensões cognitivas e comportamentais. O Quadro 5 sugere ainda que um mesmo fator pode impactar em estágios diferentes por meio de mecanismos distintos.

Quadro 5 - Categorização de Fatores no Processo de Reconhecimento de Oportunidades

Processo de Reconhecimento de Oportunidades Internacionais		
1. Formação de Crenças		
1.1 Percepção		
Fator	Mecanismo	Autores
Competências <i>Cross-Culturals</i>	Melhor compreensão do contexto internacional permite o empreendedor enxergar novas combinações e alocação de recursos	MUZYCHENKO (2008)
Rede de Relacionamento	Laços que preencherem lacunas entre diferentes redes aumentariam a quantidade de informação disponível	CHANDRA; STYLES; WILKINSON (2009)
Conhecimento Internacional	Permite a criação de um framework cognitivo que possibilita a percepção e a formulação de oportunidades internacionais	ÅKERMAN (2015); MAINELA; PUHAKKA (2009); HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON (2003); JOHANSON; VAHLNE (1977)
Falta de conhecimento internacional	Ênfase na inovação	BARON; ENSLEY (2006)
Conhecimento Tecnológico	Entender lacunas entre demanda e oferta. Produtos mais inovadores e competitivos	SIEGEL; RENKO (2012); KONTINEN; OJALA (2011); PARK; BAE (2004) KUEMMERLE (2002)
Conhecimento Tecnológico	Limita o reconhecimento dentro da indústria	GRUBER; MACMILLAN; THOMPSON (2010)
Conhecimento de mercado	Limita o reconhecimento de oportunidade dentro do mercado doméstico	GRUBER; MACMILLAN; THOMPSON (2010); KONTINEN; OJALA (2011)
Conhecimento institucional no país de destino	Condição de necessária para o reconhecimento de oportunidades no mercado de destino	ÅKERMAN (2015)
Conhecimento sobre rede de relacionamentos no país de destino	Entende os recursos, capacidades e comportamentos dos parceiros e possibilita enxergar novos objetivos possíveis	ÅKERMAN (2015)
Comprometimento	Interpretação do conhecimento	JOHANSON; VAHLNE (1977, 2009); VAHLNE; JOHANSON (2013)
OE - Aversão ao risco	Impediria a formulação de oportunidades	CHANDRA; STYLES; WILKINSON (2009)
Fatores ambientais	Gatilhos e alterando as aspirações iniciais	DOMINGUEZ; MAYRHOFFER (2017); SARASVATHY et al. (2014); PEIRIS; AKOORIE;

Processo de Reconhecimento de Oportunidades Internacionais		
1. Formação de Crenças		
1.1 Percepção		
Fator	Mecanismo	Autores
		SINHA (2012)
Conhecimento sobre rede de relacionamentos no país de destino	Entende os recursos, capacidades e comportamentos dos parceiros e possibilita enxergar novos objetivos possíveis	ÅKERMAN (2015)
Processo de Reconhecimento de Oportunidades Internacionais		
1. Formação de Crenças		
1.2 Avaliação		
Fator	Mecanismo	Autores
Competências <i>Cross-Culturals</i>	Melhor compreensão do contexto internacional leva a redução de incerteza e melhor dimensionamento do risco	MUZYCHENKO (2008)
Rede de Relacionamento	Suporte e legitimidade para novas ideias	MAINELA; PUHAKKA (2009); NIXDORFF (2008)
Conhecimento Internacional	Maior clareza, riqueza de conteúdo e foco em fatores e condições relevantes	BARON; ENSLEY (2006).
Conhecimento Internacional	Confiança sistemática e capacidade de generalização	NORDMAN; MELÉN (2008); ALVAREZ; BARNEY (2007)
Falta de conhecimento internacional	Ênfase na intuição	BARON; ENSLEY (2006)
Comprometimento	Permite a tomada de decisão baseada na opinião subjetiva de terceiros	DA ROCHA et al. (2012); JOHANSON; VAHLNE (2006)
OE - Propensão ao risco	Aumenta a possibilidade de desenvolvimento de oportunidades	BUTLER; DOKTOR; LINS (2010); ACEDO; JONES (2007)

Processo de Reconhecimento de Oportunidades Internacionais 2. Ações 2.1 Percepção		
Fator	Mecanismo	Autores
Atividades Atuais	Aumento do estoque de conhecimento próprio e de terceiros	JOHANSON; VAHLNE (1977, 2009); VAHLNE; JOHANSON (2013)
Capacidades Dinâmicas	A firma compreende e molda a oportunidade por meio de rotinas e processos	TEECE (2007)
Rede de Relacionamento	Por meio da interação com parceiros há a geração e transmissão de novos conhecimentos	LINDSTRAND; HÅNELL (2017); CHANDRA; STYLES; WILKINSON (2009); JOHANSON; VAHLNE (2009); SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON (2010)
Conhecimento Internacional	Busca e pesquisa por soluções	MARVEL (2013); CHANDRA; STYLES; WILKINSON (2009); HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON (2003).
Aprendizado	Reenquadramento simultâneo de crença pessoal e a ação que transforma o indivíduo e a organização	PELLEGRINO; MCNAUGHTON (2017); DE CLERCQ; SAPIENZA; CRIJNS (2005); LUMPKIN; LICHTENSTEIN (2005); FORSGREN, (2002); HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON (2003); HUBER (1991); JOHANSON; VAHLNE (1977)
Comprometimento	Descoberta de oportunidades por meio de atividades preparatórias.	DA ROCHA et al., (2012); DOMINGUEZ; MAYRHOFFER (2017)
OE - Capacidade de Inovar	Apoio e suporte para a experimentação	CHANDRA; STYLES; WILKINSON (2009); ZAHRA et al. (2001); MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS (2013); BUTLER; DOKTOR; LINS (2010)
OE - Pró-atividade	Busca sistemática e atividades de planejamento	KONTINEN; OJALA (2011)

Processo de Reconhecimento de Oportunidades Internacionais		
2. Ações		
2.2 Avaliação		
Fator	Mecanismo	Autores
Atividades Atuais	Redução da Incerteza pelo aprendizado	JOHANSON; VAHLNE (1977, 2009)
Capacidades Dinâmicas	Dimensionamento das oportunidades. Decisões de investimentos priorizando a flexibilidade frente a incerteza.	TEECE (2007)
2.3 Desenvolvimento:		
Fator	Mecanismo	Autores
Capacidades Dinâmicas	Criando, modificando e estendendo recursos próprios de terceiros	HELFAT et al., (2007)
OE - Autonomia	Condição interna que permite o desenvolvimento de uma ideia ou visão até o fim.	CHANDRA, STYLES E WILKINSON (2009)
OE - Pró-atividade	Busca por parceiros	KONTINEN; OJALA (2011)
OE - <i>Alertness</i>	Reduz o tempo de resposta entre a percepção da oportunidade e seu desenvolvimento.	MCDUGALL; SHANE; OVIATT (1994); KONTINEN; OJALA (2011)

3 Metodologia

O presente estudo se caracteriza como pesquisa longitudinal, que busca entender o fenômeno investigado a partir da perspectiva de processos. São conduzidos dois estudos de casos longitudinais em empresas em fase de reconhecimento de oportunidades internacionais, por meio da observação em tempo real.

Assim, buscou-se entender como firmas empreendedoras de pequeno e médio porte reconhecem oportunidades no mercado internacional. A pesquisa tem como foco o processo de formação de uma oportunidade internacional e não a sua exploração subsequente. A investigação está particularmente interessada no processo, ou seja, na cadeia de eventos interdependentes e nos mecanismos que levam a empresa de um determinado estágio X para o estágio Y (WELCH; PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, 2014).

Este capítulo apresenta a metodologia adotada para se atingir os objetivos explicitados. São inicialmente apresentadas as perguntas que nortearam o estudo. Em seguida, descreve-se o método de pesquisa utilizado, bem como os métodos de coleta e análise de dados. Por último, explicitam-se as limitações do estudo.

3.1 Perguntas da Pesquisa

A seguinte pergunta orientou o estudo: *Como se desenvolve o processo pelo qual uma firma empreendedora reconhece oportunidades no mercado internacional?*

Para dar conta dessa questão principal, as seguintes perguntas secundárias são examinadas:

1. Que estágios, em sua sequência temporal, impactam o processo de reconhecimento de oportunidades internacionais?
2. De que forma diferentes mecanismos influenciam cada estágio do processo de reconhecimento de oportunidades internacionais?

3. Que fatores influenciam cada estágio do processo de reconhecimento de oportunidades internacionais e de que forma?

As duas primeiras perguntas têm como objetivo contribuir para um modelo forte de processo de reconhecimento de oportunidades internacionais, ou seja, os estágios são identificados conforme sua sequência temporal e em seguida são observados os mecanismos que conduzem a firma neste processo. A terceira pergunta representa a volta à literatura e a conciliação de pesquisas anteriores com os achados do campo.

3.2

Método da Pesquisa

O método de pesquisa deve ser definido em função do problema de pesquisa, levando-se em conta tanto o objetivo a ser alcançado quanto a natureza do fenômeno (BONOMA, 1985). Para atingir o objetivo proposto, escolheu-se o método de estudo de casos, em função da natureza longitudinal do objeto de estudo, o processo de reconhecimento de oportunidades.

De acordo com Van De Ven e Poole (2005), há duas abordagens para o estudo das mudanças dentro de uma organização. A primeira diz respeito à teoria da variância. Na teoria da variância, a mudança é representada como a variável dependente, e um conjunto de variáveis independentes explica estatisticamente variações na variável dependente. Nesta abordagem, o processo não seria observado diretamente.

Van de Ven e Poole (2005) ressaltam que os métodos sob a perspectiva da variância seriam a abordagem dominante em estudos sobre mudanças organizacionais, inovação e empreendedorismo. De fato, Welch e Paavilainen-Mäntymäki (2014) argumentam que, embora a internacionalização de empresas seja amplamente entendida como um fenômeno de processo por natureza, uma abordagem metodológica de processos tem sempre desempenhado um papel menor na literatura de Negócios Internacionais, em comparação com a perspectiva estática. Sendo assim, diversos autores têm clamado por mais pesquisas focadas em processos (AXINN; MATTHYSSENS, 2001; BENITO ET AL., 2009; MCAULEY, 1999; MEYER; GELBUDA, 2006; WELCH; PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, 2014).

Como uma abordagem complementar à perspectiva da variância, um processo pode ser entendido como uma sequência de eventos ou atividades que descreveriam como a mudança ocorre ao longo do tempo (VAN DE VEN, 1992). Ou seja, pela perspectiva de processos “a preocupação recai em observar explicitamente como e porque as variáveis independentes causam mudanças na variável dependente” (VAN DE VEN, 1992, p. 170).

Observa-se que as perguntas endereçadas neste trabalho buscam entender como o fenômeno – reconhecimento de oportunidades internacionais – emerge, se desenvolve, cresce, ou termina ao longo do tempo. Dessa forma, a perspectiva de processo parece ser a mais adequada para responder às perguntas de pesquisa desse trabalho.

A variável tempo é fundamental para a pesquisa sobre processos (VAN DE VEN; POOLE, 2005). Sendo assim, a escolha pelo método de pesquisa deve recair em metodologias que capturem múltiplos pontos no tempo (WELCH; PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, 2014). Nota-se que não existe nenhuma restrição, *a priori*, quanto ao uso de métodos quantitativos ou qualitativos. Contudo, os métodos qualitativos parecem ser mais comumente adotados para investigar processos em Negócios Internacionais (WELCH; PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, 2014).

Com efeito, a adoção de estudos de casos comparativos longitudinais parece ser uma abordagem apropriada para investigar o fenômeno da mudança sob a lente de processos (LEONARD-BARTON, 1990; PETTIGREW, 1990).

O método do estudo de caso é uma “investigação empírica que aborda um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2001, p. 32). A escolha por este método se justifica, pois os resultados esperados não podem ser revelados por métodos quantitativos, a fundamentação teórica é escassa sobre o assunto e ainda há poucas evidências empíricas. O reconhecimento e o desenvolvimento de oportunidades, em Negócios Internacionais, ainda são discutidos apenas como uma forma de conhecimento especialmente importante para o processo de internacionalização, sem a preocupação em identificar como as oportunidades são percebidas internacionalmente (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009; VAHLNE; JOHANSON, 2013). O fenômeno que se pretende observar pode ser considerado

ainda pouco estudado na literatura de EI, sendo que os estudos existentes ainda são exploratórios (ALVAREZ; BARNEY, 2007; ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013; CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009).

O pesquisador deve comparar os diferentes métodos para escolher aquele que melhor se ajusta ao problema investigado (YIN, 2009), sendo o método do caso mais indicado para responder perguntas do tipo “Como” ou “Por que” quando não é requisito da pesquisa o controle de eventos comportamentais (GHAURI, 2004; YIN, 2009).

Além disso, o método do estudo de caso permitiria análises em profundidade envolvendo diversas nuances de um tema utilizando-se de inferências não estatísticas. Dada a complexidade da tarefa de observação de fenômenos reais e de, a partir dela, propor desenvolvimentos teóricos, o método do caso tem sido largamente utilizado no campo da Administração. Ressalta-se a especial aplicabilidade de estudos qualitativos ao campo de Negócios Internacionais pela sua natureza dinâmica, multicultural e multidimensional que tornariam ainda mais complexo o contexto dos fenômenos examinados (BIRKINSHAW; BRANNEN; TUNG, 2011).

O uso do método do caso retrospectivo em negócios internacionais já está estabelecido na literatura. O artigo seminal de Johanson e Vahlne (1977) é um exemplo de construção de teoria a partir do estudo de quatro firmas suecas sob a lente de processo (WELCH; PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, 2014). Em Empreendedorismo Internacional, especialmente com foco nas oportunidades internacionais, o método do caso é amplamente utilizado (NORDMAN; MELÉN, 2008; PARK, 2005; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Assim sendo, o presente estudo se qualifica para adoção do método de estudo de casos por: (i) buscar resposta para uma questão adequada ao uso do método; (ii) inserir-se em um tema sobre o qual ainda há poucas evidências empíricas; e (iii) buscar o entendimento do fenômeno em seu contexto e com alto grau de detalhamento, o que não pode ser obtido por pesquisas de cunho quantitativo baseadas em levantamento (*survey*) ou em experimentos.

3.3 Seleção dos casos

A seleção e a quantidade de casos não obedeceram à lógica de representatividade de uma população, utilizada quando se pretende alcançar generalizações empíricas. Yin (2001) sugere cinco razões para a escolha do caso: (1) caso crítico quando se pretende testar, confirmar, desafiar ou acrescentar uma teoria existente; (2) caso extremo ou único, ou seja, não é possível se conseguir uma amostra; (3) caso típico ou representativo, dos quais as lições aprendidas são informativas sobre a experiência média das pessoas ou organizações; (4) caso revelador que permite ao pesquisador observar e analisar um fenômeno anteriormente inacessível e (5) caso longitudinal, ou seja, o mesmo caso é observado em diferentes momentos do tempo.

No presente trabalho, os casos escolhidos foram considerados reveladores no sentido de que se esperava que cada caso contribísse para o entendimento das diversas facetas do processo de reconhecimento de oportunidades internacionais e assim ampliar o entendimento da teoria (EISENHARDT, 1989).

Os casos selecionados para o estudo obedeceram aos seguintes critérios iniciais:

- Pequenas ou médias firmas empreendedoras;
- Em fase de internacionalização ativa, ou seja, engajadas em um processo ativo de reconhecimento de oportunidade internacional;
- Acesso às empresas.

A partir destes critérios foram selecionados dois casos de empresas: InoxBrasil e TechnoVector. A escolha por esses dois casos justifica-se por sua relevância teórica para a pesquisa. A InoxBrasil se aproximaria de um processo de descoberta de oportunidade, enquanto a TechnoVector se aproximaria de um processo de criação de oportunidades por inovação. No primeiro caso, a InoxBrasil, o produto exportado possuiria concorrentes diretos por meio de substitutos perfeitos em um mercado caracterizado como um oligopólio global e com pouca diferenciação técnica entre si. Já o segundo caso, a TechnoVector desenvolveu um produto inovador, até onde se sabe, sem substitutos perfeitos e capaz de alcançar mercados não atendidos pelos concorrentes nacionais e internacionais.

Ao selecionar dois extremos, esperava-se que cada caso contribui-se com diferentes facetas do processo de reconhecimento de oportunidades, por se entender que tanto o descobrimento quanto a criação de oportunidades, mais do que teorias alternativas, seriam partes do processo de reconhecimento de oportunidades (MARY GEORGE et al., 2016) e podem ser integrados e considerados simultaneamente no estudo das oportunidades empreendedoras internacionais (GAGLIO; KATZ, 2001; CHIASSON; SAUNDERS, 2005).

3.4

Método da Coleta de Dados

O presente trabalho utilizou a abordagem de estudo de casos longitudinais como método de coleta de dados, uma vez que a pesquisa longitudinal seria o guarda-chuva para o estudo de processos (HASSETT; PAAVILAINEN-MŠNTYMŠKI, 2013). Isto porque o método de coleta de dados deve ser capaz de captar diferentes momentos do tempo no qual o processo de reconhecimento de oportunidades internacionais se desenvolve.

A abordagem longitudinal em tempo real permitiu ao pesquisador acompanhar os processos internos das organizações por tempo suficiente para observar como os empreendedores enxergam problemas e oportunidades (WOODSIDE, 2010) no mercado externo e como reagem a eles.

Em consonância com esta abordagem, a coleta de dados se baseou primordialmente em observação direta dos fenômenos investigados, combinada à coleta de dados secundários (primordialmente documentos internos da empresa). Dessa forma, o uso de múltiplas fontes de informações permitiu ao pesquisador apreender diversos aspectos do fenômeno e assim obter visão holista do fenômeno, além de permitir a triangulação dos dados (DAWSON, 2013).

A coleta de dados foi realizada junto às duas empresas selecionadas. Foram realizadas várias reuniões em cada empresa. Em cada reunião, os empreendedores expunham suas últimas experiências contando com detalhes o andamento de sua preparação para a internacionalização da empresa. Dessa forma, foi possível apreender suas perspectivas e percepções acerca dos eventos.

As empresas selecionadas foram acompanhadas por aproximadamente 30 meses, tempo considerado suficiente para que o processo fosse acompanhado por

completo (PAAVIAINEN-MANTYMAKI; AARIKKA-STENROSS, 2013). Nesse período, foram realizados oito encontros presenciais com a InoxBrasil e seis encontros com a TechnoVector. Todos foram gravados para posteriormente serem transcritos. Ao todo foram gravadas aproximadamente 29 horas de reuniões, sendo 15 horas com a InoxBrasil e 14 horas com a TechnoVector. As transcrições resultaram em 455 páginas para a InoxBrasil e 329 páginas para a TechnoVector. Anotações e memorandos foram elaborados após as reuniões com os empreendedores totalizando 18 páginas com o resumo dos tópicos discutidos.

Como fonte secundária teve-se acesso a dois questionários respondidos por cada empresa, um em meados de 2015 e o mesmo questionário atualizado um ano após que versavam sobre a administração da empresa e sobre exportações. Também se obteve acesso a relatórios de cada empresa. Adicionalmente, a InoxBrasil forneceu dois planos de negócios elaborados no período de análise, um para as atividades no Brasil e um para as atividades nos Estados Unidos. A TechnoVector disponibilizou atas de reuniões com parceiros e propostas e e-mails enviados para clientes externos interessados no produto da empresa. Por fim, informações complementares foram solicitadas via contatos telefônicos e e-mails para dirimir dúvidas surgidas durante a triangulação dos dados. Dessa forma, procurou-se garantir a validade da pesquisa, uma vez que o estudo de caso deve valer-se de múltiplas fontes de informação (dados primários ou secundários) que permitam a triangulação dos resultados (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007b; GHOURI, 2004; YIN, 2009).

3.5

Método de Análise de Dados

Para análise dos dados coletados, fez-se inicialmente a descrição dos casos estudados, na qual se privilegiou a perspectiva temporal, delineando os eventos observados no processo de reconhecimento de oportunidades internacionais das empresas e a visão dos entrevistados sobre o mesmo.

Os eventos observados foram então categorizados como formação de crenças sobre o futuro, ou como ações empreendidas. Em seguida, as sequências de eventos foram agrupadas de acordo com a tipologia de Venkataram e Saravasthy (2001), que consideram que a origem de uma oportunidade envolve

três dimensões: (1) o lado da oferta; (2) o lado da demanda e (3) os meios para conectá-los.

Dentro de cada categoria relacionaram-se os eventos a percepção, avaliação e desenvolvimento. No decorrer desse processo, emergiram novas categorias, não identificadas na literatura. A análise das categorias respeitou a sequência temporal em que estas ocorreram.

Em seguida, para cada estágio identificado foi conduzida uma primeira análise para identificar que fatores endógenos e exógenos se mostraram relevantes. Uma vez identificados os fatores, voltou-se aos dados para relacionar o fator ao mecanismo pelo qual este influenciaria o estágio. O procedimento seguinte consistiu em relacionar os mecanismos observados e a citações extraídas dos dados. Porém, durante a tentativa de realizar este procedimento, percebeu-se que muitos dos mecanismos só poderiam ser observados por meio de diálogos inteiros e muitas vezes com a participação de mais de um ator no processo. Sendo assim, encontrou-se dificuldades para validar as observações por meio de citações.

Por fim, os achados da pesquisa foram confrontados com o referencial teórico utilizado, conforme sugerido por Yin (2001). Neste processo, percebeu-se que o fator comprometimento seria um estágio do processo e não apenas uma variável que conduz ao reconhecimento de oportunidades internacionais. Similarmente entendeu-se a validação, um dos mecanismos de influência das redes de relacionamento, como um estágio influenciado pelas redes. De fato, novas categorias e temas, que emergiram do campo foram identificados, para, em seguida, serem reagrupados. Tal procedimento é característico do método abdução (DUBOIS; GADDE, 2002).

O método abdução, baseado na “combinação sistemática”, proposto pelos autores permite expandir gradualmente o entendimento do pesquisador sobre o fenômeno em estudo. Partindo-se de literatura pertinente, as idas e vindas ao campo e o confronto das descobertas com a teoria, permitiram ao pesquisador expandir as fronteiras do fenômeno favorecendo a observação de aspectos relevantes à pesquisa.

Inicialmente, pretendia-se elaborar um quadro comparativo entre as empresas estudadas, de forma a verificar a existência de um padrão de comportamento que possibilitasse uma generalização teórica dos resultados. No entanto, a análise do caso da empresa TechnoVector sugeriu que a mesma não

concluiu o processo de reconhecimento de oportunidade internacional. Assim sendo, decidiu-se por utilizar o caso no presente estudo como contrafactual, isso é, um caso oposto, em que as evidências conduzem à direção contrária à esperada, permitindo assim obter maior compreensão de condições em que o fenômeno estudado ocorre, ou não.

Por fim, combinação sistemática, envolvendo os achados da observação participante, dados secundários das empresas e a revisão da literatura pertinente pode ser entendida, também, como forma de triangulação de fontes de informação de modo a prover observações válidas sobre o processo de reconhecimento de oportunidades internacionais (WOODSIDE, 2010).

3.6 **Limitações**

O método do estudo de caso apresenta algumas limitações que devem ser levadas em conta.

A primeira limitação diz respeito à obtenção das evidências. Não é possível garantir que os dados estão inteiramente disponíveis e que suas fontes são confiáveis. Disso decorre a necessidade de utilizar diversas fontes de dados e confrontá-las (triangulação de fontes), evitando confiar em fontes únicas ou em fontes superficiais.

A utilização de fontes primárias, como a entrevista em profundidade, está sujeita ao viés do entrevistado, mostrando sua visão pessoal em relação ao fato estudado. Além disso, pode estar sujeita a falhas de memória, ou ao viés de aprovação social.

Uma abordagem para mitigar esse viés é combinar casos retrospectivos com “casos em tempo real” (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007a). Segundo os autores, a realização de entrevistas e a observação do fenômeno em tempo real ajudam a mitigar o viés retrospectivo de criação de significados.

Ademais, a visão particular do pesquisador pode incorrer na formação do chamado viés do pesquisador, que influenciaria tanto a coleta de dados, quanto a análise posterior. Portanto, evitou-se, tanto quanto possível, interpretações de percepções e juízos de valor como fatos observados.

Um erro comum no método do caso é em relação a sua capacidade de generalização. O método permite que se faça a generalização analítica, ou seja, generalização da teoria para além do contexto específico. Portanto, justamente por não obedecer aos critérios da lógica amostral de seleção dos casos, o método não permite generalização estatística.

4

Descrição dos Casos

Este capítulo apresenta uma descrição dos casos estudados, com ênfase nos processos de reconhecimento de oportunidade como desvendados ao longo do estudo.

4.1

InoxBrasil

Fundada em 1998 a InoxBrasil iniciou sua história quando o atual sócio e diretor, Francisco Costa, recebeu como pagamento o maquinário para a produção de artefatos em aço de um cliente inadimplente. Por trocar duplicatas deste mesmo cliente, o empreendedor se deu conta de que o mercado para produtos de aço estava aquecido e acreditava que havia potencial para crescimento. Dessa forma, chegou à conclusão de que poderia produzir e ter retorno financeiro com os ativos recebidos.

Com isso em mente, Francisco Costa deu início à InoxBrasil. Para tanto, um especialista em produção foi contratado junto com dois funcionários antigos do mesmo cliente e a fábrica voltou a operar.

4.1.1

Histórico da Empresa

Os primeiros anos de vida da empresa foram de intenso aprendizado, já que o empreendedor não possuía experiência na atividade industrial. No começo, alguns mercados foram testados, como o de blocos de metal, de injeção, de fechos e de fitas. Contudo, entendeu-se que a melhor estratégia seria a especialização. Decidiu-se, então, focar na produção de fechos e fitas de aço inox. Em decorrência da especialização, a InoxBrasil desenvolveu expertise na produção e aumentou sua escala na compra de insumos. Esta estratégia permitiu aumentar a qualidade dos produtos, enquanto o volume de compras permitiu redução dos

custos unitários. De acordo com Francisco Costa, o modelo de negócios da InoxBrasil seria espelho de uma empresa americana líder no mercado mundial.

O empreendedor conta que a primeira vez que pensou sobre a internacionalização de sua empresa foi no ano de 2008. Na época, deu-se conta de que seu produto possuía qualidade similar aos concorrentes multinacionais no mercado interno e preços significativamente mais baixos. No entanto, reconheceu que, para atuar no mercado externo, seria necessária a obtenção de certificações internacionais. Esta seria uma exigência do mercado, principalmente para uma empresa brasileira, desconhecida internacionalmente.

Sendo assim, entre 2009 e 2014 a empresa se dedicou a obter as certificações necessárias e novos investimentos foram feitos. Nesta etapa, a empresa contou com uma ajuda importante do SEBRAE³ que financiou grande parte da certificação ISO, por meio de seu projeto SEBRAETEC. A InoxBrasil foi considerada um caso de sucesso do projeto.

Além do processo de certificação, a empresa também buscou capacitar-se para a exportação por meio de três iniciativas. A primeira foi a participação de Francisco Costa em cursos sobre comércio exterior promovidos pela Federação de Indústrias do Rio de Janeiro – FIRJAN. A segunda foi responder a solicitações esporádicas feitas por países vizinhos, como pequenos testes. Por último, a empresa também adotou a estratégia de aumentar sua participação em feiras internacionais, embora não como expositor, apenas como visitante.

Como resultado da estratégia implementada a partir de 2008, a InoxBrasil obteve 11 certificações diferentes, sendo que dessas, duas são fornecidas por entidades internacionais e duas por clientes multinacionais. Em 2014, o mercado doméstico representava 99,2% do faturamento e menos de 1% das vendas vinham de países vizinhos, especificamente, Paraguai e Bolívia. Os principais produtos por faturamento eram as fitas de aço inox que representavam 49%, abraçadeiras 20%, fitas Net 12% e 20% de outros.

Ao longo de sua trajetória, a empresa desenvolveu uma política rígida de qualidade na produção e na compra de insumos. Qualidade e eficiência produtiva nortearam os investimentos da empresa. No ano de 2013, a InoxBrasil investiu

³Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). As soluções desenvolvidas pelo Sebrae atendem desde o empreendedor que pretende abrir seu primeiro negócio até pequenas empresas que já estão consolidadas.

cerca de 160 mil reais em equipamentos nacionais, perto de 250 mil em equipamentos importados, 200 mil na automação do processo de produção, 80 mil em obras civis e 25 mil reais no desenvolvimento de produtos. Os investimentos realizados resultaram em uma capacidade de produção instalada de 19 milhões de unidades por ano.

Como resultado dos investimentos feitos, a empresa obteve um aumento de receita entre os anos de 2013 e 2014, quando passou do faturamento de 12 milhões para quase 15 milhões. Foi um resultado expressivo, superando a estagnação dos anos anteriores.

Apesar dos resultados positivos, o empreendedor percebia que o mercado interno estava saturado e acreditava na exportação como uma solução:

[A exportação] é um modo de continuar fazendo a empresa crescer. Por que o mercado brasileiro, mesmo ele crescendo, a gente chegou num ponto que estava difícil ele crescer mais. A gente chegou a uma participação muito grande no mercado. É difícil conseguir 100% do mercado, 70% já é uma participação enorme. Uma das maiores. (Francisco Costa)

Com o conhecimento adquirido e as certificações obtidas, em 2015 Francisco Costa decidiu que era o momento de buscar o mercado norte americano. Para auxiliá-lo, convidou sua sobrinha Julia Almeida, arquiteta de formação. Embora não tivesse experiência no setor, nem em exportação, era uma pessoa de extrema confiança. A estrutura societária foi alterada, de tal forma que Francisco ficou com 99% do capital e sua sobrinha Julia com 1%. Ambos os sócios exerciam funções gerenciais e estavam diretamente envolvidos na internacionalização da empresa.

A InoxBrasil era, em 2015, uma empresa familiar, orientada por metas comerciais divulgadas informalmente para seus funcionários. Em termos estratégicos, o empreendedor percebia como muito importante assegurar a conformidade dos produtos às especificações técnicas e atuar no mercado externo. Considerava como importante reduzir o prazo de entrega, melhorar a qualidade dos insumos, desenvolver novas tecnologias de manufatura e desenvolver instrumentos de propaganda e marketing. A redução do preço de venda era vista como pouco importante.

Além de metas comerciais, a empresa media o sucesso de sua estratégia por meio de indicadores técnicos de produção. As taxas de retrabalho e defeitos na produção eram menores que 0,5%. A política de qualidade se refletia na porcentagem de devolução de mercadorias por parte dos clientes, que também era

inferior a 0,5%. Outro indicador observado pela empresa era o percentual de pedidos entregues no prazo que, em 2014, foi de 90,6%.

Produto e manufatura eram os pontos fortes da InoxBrasil. A empresa detinha competência interna para desenvolver produtos inovadores e adaptar as linhas já ofertadas, caso necessário. De acordo com Francisco Costa, a inovação era o principal diferencial competitivo em seu ramo de negócio.

Assim sendo, a estratégia da empresa buscou sempre assegurar a inovação e a automação. A compra das máquinas, em 2013, visava a melhoria da qualidade com redução do custo de produção por meio da automação. No entanto, observou-se que as máquinas seriam de uso dedicado, ou seja, de difícil conversão para outras funções, permitindo apenas pequenas alterações nos produtos. A InoxBrasil mostrou possuir sólido *know-how* técnico, sendo capaz de produzir o ferramental necessário para a produção de suas inovações.

É interessante salientar, que apesar da orientação para a inovação observada, essa inovação deve ser entendida como incremental e não como inovação radical. Um exemplo de inovação de sucesso implementada pela empresa é o acabamento dado às fitas de aço inox. Francisco Costa explicou que a InoxBrasil é a única empresa no setor que executa um processo de rebarba nas bordas das fitas para torná-las menos cortantes. Com isso, os índices de acidentes de trabalho são menores nos projetos que utilizam os produtos da empresa. No entanto, as especificações técnicas da fita permanecem inalteradas. Por fim, o planejamento da produção é feito de forma a permitir certa flexibilidade para acomodar solicitações inesperadas. Tal flexibilidade é entendida como um dos grandes diferenciais da empresa no mercado interno.

De acordo com o empreendedor, existiriam poucos concorrentes nacionais capazes de competir com a InoxBrasil. A principal concorrência seria feita por grandes multinacionais. Contudo, características da demanda brasileira, aliadas aos pontos fortes da InoxBrasil, têm limitado a consolidação das multinacionais no país. O comprador brasileiro não teria o hábito de realizar compras programadas. Normalmente, a quantidade e a frequência das compras são incertas. Francisco Costa argumenta que, por meio da análise das estatísticas de vendas, seria impossível determinar uma sazonalidade ou padrão de compra.

Dessa forma, para uma empresa atuar com competitividade neste segmento do mercado doméstico, é fundamental ter flexibilidade para redirecionar sua

produção de forma a atender os pedidos recebidos em um curto prazo e com qualidade. Sendo assim, para um concorrente externo atuar no Brasil haveria duas possibilidades. A primeira seria a manutenção de grandes estoques que elevam o custo final do produto e a segunda opção seria a produção no mercado interno.

Em relação aos canais de vendas, a empresa contava com uma equipe formada por seis funcionários, além de representantes comerciais. A venda era feita tanto para distribuidores, quanto para clientes finais. De acordo com o empreendedor, a InoxBrasil muitas vezes concorre com seus próprios distribuidores no mercado doméstico. Para promoção de seus produtos, a empresa utilizava o site institucional e um catálogo de produtos em português e espanhol. Dessa forma 40% das vendas eram provenientes do esforço de venda e 60% eram reativas.

A empresa possuía 88 funcionários em seu quadro, sendo 15 na administração e 73 na produção. As finanças da empresa eram controladas por meio do fluxo de caixa e da gestão das contas a pagar e receber, muito em função da necessidade de um capital de giro de aproximadamente 400 mil reais.

A empresa reportava deficiências significativas na elaboração e controle dos custos dos produtos. Havia uma planilha de formação do custo de produtos, considerada muito rudimentar por Francisco Costa. De acordo com o gerente de produção, Celso Silva, os custos da empresa eram rateados pelos produtos, levando em consideração, como critério de ponderação, o percentual relativo do volume de produção. Também não havia nenhum um controle formal que permitisse o conhecimento dos custos fixos e variáveis da empresa. No entanto, de acordo com o gerente de produção este problema já estaria sendo solucionado. A informação necessária para o bom controle de custo teria sido adquirida em um curso de MBA custeado pela empresa e em breve seria implementada.

4.1.2 Internacionalização

No início de 2015 a área internacional da InoxBrasil ainda era muito incipiente. Ocorriam apenas vendas esporádicas para Paraguai, Bolívia, México, Portugal e França.

As exportações realizadas permitiram que a empresa aprendesse sobre o fluxograma e os procedimentos de exportação, documentos necessários, realização de operações de câmbio e agentes envolvidos na logística internacional.

A experiência com o cliente francês não foi positiva, mas gerou um aprendizado importante. De acordo com Francisco Costa, a InoxBrasil conseguiu executar dentro dos prazos toda a produção do pedido e o transporte até o porto. Porém, devido a uma greve na Receita Federal, a mercadoria não foi desembarçada a tempo para que o pedido fosse entregue no prazo estabelecido. O cliente francês entendeu que este problema não havia sido gerado pela empresa, mas deixou bem claro que o atraso impactaria negativamente na execução de seu projeto e que não tornaria a comprar do Brasil.

Francisco Costa acreditava que agora teria condições de competir no exterior por ter preço mais baixo que os concorrentes e qualidade certificada. A fala do empreendedor sintetiza o pensamento à época:

Eu tenho um produto bom, similar ao deles. Tenho certificações internacionais iguais aos dos meus concorrentes americanos e eu ganho deles aqui no preço. Se eu converter o meu preço para lá, o meu preço é metade do preço dos caras lá. Então eu acho que vou entrar e vou nadar de braçada.

Em função da saturação do mercado interno e da percepção de ganhos extras na exportação, o empreendedor entendia que o foco da empresa deveria ser a expansão internacional:

Para mim, esse projeto, hoje, é prioridade. A internacionalização da empresa é uma prioridade para mim, porque, além de ser um bom negócio, também é uma válvula de escape do mercado brasileiro. (Francisco Costa)

4.1.3

A Oportunidade

Os Estados Unidos eram percebidos como o maior mercado consumidor e que poderia ser conquistado facilmente por uma empresa com um produto de boa qualidade e menores custos. Para validar sua percepção e entender como operar nos EUA, Francisco decidiu importar alguns produtos de seus concorrentes. O objetivo era identificar o padrão do produto, da embalagem e as adaptações necessárias a serem feitas. No entanto, mais do que informações técnicas, o empreendedor confirmou que seu preço era muito abaixo do concorrente. Francisco Costa exemplifica como esta percepção do mercado americano foi criada:

Eu fiz umas compras de produtos do nosso concorrente para ver o padrão dele direitinho. Para entrar com o mesmo padrão. Ver se eu estou no mesmo padrão, se

não tiver, para adequar. Eu comprei uns dez itens. Mil dólares, ou seja, quatro mil reais. Um negócio que, se fosse o meu, não daria quatrocentos, quinhentos reais. Eu vendendo nem isso! Nem de longe isso. Assim, o nosso produto é infinitamente mais barato do que o deles lá. Então, seduz essa ideia de que vou arrebentar.

Em busca de mais informações, Francisco Costa procurou alguns contatos antigos feitos em feiras internacionais. O primeiro contato foi feito com Ronald West, um americano criado no Brasil, mas que tinha uma empresa de distribuição nos EUA. O empreendedor brasileiro contou sobre seu objetivo e recebeu como conselho ter cautela e planejar sua entrada de forma gradativa. Francisco Costa conta o que ouviu:

Eu vi muita gente quebrando a cara lá. Indo para lá e achando que ‘vai ser fácil’. Se você pegar uma ou duas distribuidoras grandes, elas te quebram. Ela te dá um pedido que você não tem como atender aqui do Brasil. Entendeu? Então começa por distribuidoras locais para aprender o mecanismo da exportação. Porque botar no papel é uma coisa, trabalhando é outra. Tem que ver prazo, ver preço, ver quanto vai sair realmente o valor. Aprende. Vai batendo de porta em porta em só uma região. Se você pegar três, quatro, distribuidoras pequenas está bom. Vai dar um volume para você começar a aprender e a se pagar lá. Vai aprendendo e você vai aumentando. Então, você pega um outro estado, depois você vai para outro e vai indo assim. A logística lá é complicada, porque é um país muito grande. Ele pega dois oceanos.”

Ronald West também o aconselhou a contratar representantes de vendas locais com conhecimento e experiência de mercado, uma vez que a rede de relacionamentos seria fundamental e a presença física muito valorizada.

O segundo contato foi feito com Pedro Tavares, um brasileiro que trabalhava no departamento de vendas de um concorrente americano. Os dois costumavam se encontrar em feiras internacionais e, por serem brasileiros, o relacionamento foi sendo estreitado. Em uma de suas vindas de férias ao Brasil, o executivo concorrente chegou a visitar a fábrica da InoxBrasil. Assim, ao saber que Pedro Tavares havia saído da empresa concorrente, não hesitou e tentou marcar uma reunião. Contudo, as informações de e-mail e telefone eram todas da antiga empresa. A única informação ainda válida era nome e sobrenome. Nesse ponto, as redes sociais foram fundamentais. Por meio delas, foi possível se comunicar com o executivo e agendar um encontro.

A reunião aconteceu em maio de 2015 e a primeira informação obtida foi que o departamento de vendas do concorrente era segmentado por estado dentro dos EUA. Cada executivo de vendas era responsável por no máximo três estados.

Esta informação corroborou o primeiro conselho de Ronald sobre a atuação regional e não nacional.

Pedro Tavares forneceu informações superficiais sobre as margens praticadas pelas distribuidoras, mas confirmou que o preço de fábrica é alto e a margem do canal é baixa. A concorrência seria por quem possibilita a melhor margem para distribuidor. O executivo também aconselhou, de forma similar a Ronald West, sobre o método de venda e enfatizou que confiança e cumprimento dos acordos são considerados fundamentais no mercado. Por fim, ele comentou sobre a hierarquia dos canais de vendas no setor. Segundo ele, a fábrica não faz venda direta para o consumidor final, toda venda é realizada por meio de distribuidoras. Se uma fábrica fizesse venda direta, os distribuidores retaliariam, não negociando mais com a empresa.

Com base nas informações obtidas a InoxBrasil começou a esboçar sua estratégia de internacionalização.

A primeira decisão tomada dizia respeito ao mercado de entrada. De acordo com as pesquisas feitas por Julia Almeida, dois portos americanos se destacariam no comércio com o Brasil: Miami, na Flórida, e Houston, no Texas. Os dois seriam os mais próximos geograficamente, e em função do volume comercializado com o Brasil ofereceriam fretes mais baratos. A escolha do porto determinaria o estado americano no qual a empresa iniciaria suas atividades. O empreendedor optou por Miami. Apesar das pesquisas feitas por Julia, Francisco Costa não utilizou nenhum dado de mercado nessa escolha, como ele explicou:

A gente preferiu a Flórida. Já fiz alguns contatos e é um lugar com o clima próximo. Estou pensando no lado não comercial da coisa e sim do lado de adaptação. Porque, provavelmente, eu vou ter que ficar três meses lá direto, a Julia também. A gente vai ter que se revezar lá. Por mais que você contrate uma pessoa local, até a empresa de lá girar vai ter que ter alguém daqui.

O empreendedor também acreditava ser necessário manter um estoque de produtos acabados nos Estados Unidos. Esta percepção se formou a partir das ressalvas feitas pelos contatos americanos sobre o cumprimento dos acordos e da experiência negativa com o cliente francês. Dessa forma, para evitar que falhas dos agentes brasileiros pudessem impedir a entrega no prazo, a solução seria a manutenção de um estoque local. Para a manutenção do estoque, a empresa cogitava a abertura de uma empresa com razão social americana.

Francisco Costa também achava que, mesmo tendo um preço de fábrica significativamente mais baixo, a empresa deveria praticar preços apenas 20% mais baixos que os concorrentes, pois, do contrário, seu produto seria percebido com uma qualidade muito inferior.

Em relação ao *mix* de produtos para a exportação, a percepção era que todos os produtos teriam boas margens. Porém, a competição no segmento de abraçadeiras seria muito forte, principalmente por parte de concorrentes chineses. Ademais, o líder de mercado tinha seu foco nesse produto e dominava a maior parte dos distribuidores.

Já o tamanho do mercado para fechos e fitas impressionou Francisco. Em uma viagem a lazer para os Estados Unidos, o empreendedor teve a seguinte percepção:

Eu acho que o foco maior, lá, deve ser fecho e fita, porque toda a estrutura do americano é com fecho e fita. Todas as rodovias usam fecho e fita. Você vai em qualquer marina lá e eles usam fecho e fita para prender os borrachões. É impressionante.”

No entanto, a ideia inicial era apenas um esboço e ainda precisava ser desenvolvida antes de ser colocada em prática. Francisco Costa percebia a necessidade de obter mais informações, “*para saber qual o modelo de negócio a gente vai fazer. Essa ainda é uma dúvida*”. Em seu cronograma, a empresa só estaria pronta para iniciar suas operações em março de 2016.

A InoxBrasil gostaria de adquirir informações sobre tamanho de mercado, volume de vendas, indicação de distribuidores potenciais e padrão de compra. Francisco Costa tinha a seguinte percepção:

Eles são planejados. O distribuidor compra, todo mês a mesma coisa, que é o que vende, né? Tem padrão. Então vai me ajudar a conseguir programar uma produção e um estoque. Entendeu?”.

O empreendedor também gostaria de analisar mais a fundo as informações sobre a embalagem correta dos produtos. A empresa conhecia apenas a embalagem de um concorrente e gostaria de ver outras.

O empreendedor tinha uma pessoa de confiança assessorando nas questões contábeis e legais do mercado americano. O serviço era prestado por um contador brasileiro que tinha, entre seus clientes, empresas que haviam se expandido para os EUA. Porém, segundo Francisco, “*ele acabou e eu não estou conseguindo*

falar com ele”. Sendo assim, a empresa voltava a ter lacunas no conhecimento legal e contábil americano. Outra dúvida era em relação à tributação sobre a remessa de dinheiro de um país para outro, que, segundo Francisco Costa, cada pessoa consultada fornecia uma informação diferente sobre o assunto.

Em relação ao processo de exportação propriamente dito, a InoxBrasil já tinha um despachante de confiança. O empreendedor acreditava dominar a logística, o desembaraço alfandegário e a tributação brasileira. Contudo, Julia Almeida reconhecia que a empresa não dispunha de conhecimento destas operações em solo americano:

A gente tem uma pessoa aqui que presta serviço nessa parte de desembaraço. Ele não conhece lá. A legislação de lá. Nem o trâmite de lá. Isso é uma coisa que a gente tem que aprender. Ele conhece aqui. Não sabemos sobre localização, como chegar e entregar por qual via de acesso. Se vai deslocar por via ferroviária ou rodoviária. Quais as melhores formas de distribuição, a logística propriamente dita?

No que diz respeito ao processo de vendas, a principal preocupação da empresa nesse momento era relativa à concessão de crédito para os clientes. O prazo de pagamento era provavelmente uma variável importante na negociação, mas, até então, por falta de informações sobre os clientes externos, todas as vendas internacionais da InoxBrasil foram realizadas mediante pagamento antecipado. O material de promoção como folders, catálogos e site já estavam sendo pensados, mas neste momento não era uma prioridade para a empresa.

Para responder a todos esses questionamentos, a InoxBrasil realizou alguns movimentos. Primeiro, foram feitas buscas em fontes secundárias, porém a ação não foi bem-sucedida e a empresa se sentia mais confortável com informações diretas do mercado. De acordo com Francisco Costa, a Apex-Brasil, agência brasileira de promoção de exportações, já havia fornecido um estudo de mercado, mas este seria muito genérico para as necessidades da InoxBrasil. De fato, o código de NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul) dos produtos é muito abrangente e engloba mercados muito distintos. Ronald West também havia sugerido alguns sites americanos para que a empresa obtivesse mais informação. No entanto, segundo Julia Almeida, “*a gente fica perdido olhando aquilo, não sabe o que aproveitar*”.

Diante da dificuldade encontrada, pensou-se em propor a Pedro Tavares que atuasse como uma espécie de consultor da empresa nesse primeiro momento. Na realidade, os sócios gostariam de contratá-lo para desenvolver o mercado norte-

americano, mas acreditava que, no momento, seria um investimento muito acima de suas possibilidades, optando por propor uma consultoria. O objetivo era que Bruno pudesse passar toda sua experiência de mercado para a empresa.

Os sócios também acreditavam que a Apex-Brasil poderia auxiliá-los com elaboração de um estudo de mercado mais objetivo e customizado para a empresa. Por meio do escritório da Apex-Brasil em Miami, a empresa esperava receber indicações de contadores e advogados americanos que poderiam apoiá-los nas questões contábeis, legais e sobre a abertura de uma empresa com razão social americana.

A participação em feiras internacionais e a filiação a associações americanas eram percebidas como estratégias mais baratas e eficientes nos Estados Unidos do que no Brasil. A empresa pretendia participar de uma feira como visitante em julho de 2015 e como expositor em janeiro de 2016. Neste momento, o mercado de sinalização rodoviária era visto com um mercado muito promissor pela empresa. Segundo Francisco:

Por incrível que pareça é mais barato eu participar de uma feira nos Estados Unidos do que aqui no Brasil... Eu já fui lá e não tem nada igual. No Brasil você não tem nem uma associação igual à ATSSA (American Traffic Safety Services Association).

Em junho de 2015, a empresa já possuía algumas informações que permitiam uma visão abrangente sobre a oportunidade de ganhos no mercado americano. Contudo, para operar de fato naquele mercado, não só novas informações seriam necessárias, mas também um esforço de consolidação e definição da estratégia inicial. De acordo com Francisco Costa, diversos fatores contribuíam para que a InoxBrasil ainda não tivesse determinado o plano de atuação no mercado americano.

O primeiro deles dizia respeito à falta de conhecimento sobre a internacionalização e planejamento. Até o momento, segundo Francisco, o planejamento dependia de *“pouca técnica e muito feeling”* e nunca havia sido elaborado um plano de negócios tanto para o mercado interno, quanto para o mercado externo.

A gente é muito cru nessa parte... A Julia também é muito nova nisso aqui. Ela está me ajudando bastante, ela pesquisa e tal. Mas a gente não sabe como formatar um plano de negócios... Quando a gente chega da porta para fora a gente fica perdido.” (Francisco Costa)

O segundo fator reportado é uma característica do próprio empreendedor, que ao perceber uma oportunidade sente necessidade de desenvolvê-la. Ao mesmo tempo que o empreendedor prospectava o mercado americano também estava explorando os mercados do Reino Unido e de Portugal. Além disso, as exigências da gestão também o distraíam. Francisco Costa observou:

Porque, ao mesmo tempo que eu vejo isso aqui, eu tenho que ver a empresa.. Assim, eu não estou exclusivo nisso aqui [mercado americano]. A gente está perdendo o foco a todo momento...Eu sou gestor da empresa, então onde eu vejo um negócio, eu vou. Eu perco o foco do projeto em si e a Julia também, porque eu acabo levando ela.

Por exemplo, ao mesmo tempo que a gente está vendo isso [EUA], a gente também está prospectando em Portugal. Eu botei um representante lá. Veio uma oportunidade, uma cotação. A minha irmã estava indo para lá e a gente começou a ver.

A Oxfrin [concorrente americano] tem uma operação no Reino Unido. Aí nós começamos a pesquisar o site deles. Caramba! O preço é mais alto que nos Estados Unidos, então, temos condição. Ainda tem a facilidade do idioma. Aí começamos a prospectar. Lembrei de uma pessoa que está morando lá, um brasileiro e botei ele para trabalhar para mim, mas não está evoluindo quase nada. A gente, ao mesmo tempo, que está olhando isso [EUA], está olhando já para frente.

Ao mesmo tempo estou pensando na embalagem, no despacho do material, se está faltando material, se está faltando inox. Eu acabo me perdendo no dia a dia. Tira o foco do que deveria ser meu foco.”

Assim, diante de um volume muito grande informações já obtidas e outras por obter, Francisco Costa sentia a necessidade da contratação de uma pessoa que se dedicasse exclusivamente ao projeto de internacionalização para os Estados Unidos, que consolidasse o conhecimento e que buscasse informações complementares de forma a auxiliar a direção da empresa na tomada de decisão. O plano da empresa era contratar uma pessoa jovem, cursando graduação em administração, relações internacionais ou áreas afins. O profissional deveria ter interesse em aprender sobre administração internacional, já que a empresa pretendia treiná-lo para no futuro o expatriar para a operação americana.

É, por exemplo, eu tive uma ideia de uma coisa. O Ronald falou uma outra coisa. O meu contador aqui já falou uma outra coisa... O ideal era que tivesse alguém focado, montando, buscando informação, verificando, olhando e fazendo o planejamento. Depois a gente estuda tudo e vamos. (Francisco)

Para buscar novas informações, os sócios concluíram que inicialmente seriam necessárias três visitas ao mercado americano e muito trabalho interno de preparação.

Em julho de 2015, Francisco Costa visitou o escritório da Apex-Brasil em Miami, participou de uma feira nos EUA como visitante e se reuniu com contadores e advogados para lhe assessorar na entrada no país. Nos meses de julho a outubro de 2015 a empresa conseguiu avançar nos contatos à distância com distribuidores.

A participação na feira teve como principal objetivo identificar clientes potenciais para a InoxBrasil. Francisco conta como foi sua estratégia:

Eu viajei e visitei algumas empresas na feira. Quando eu voltei, passei os contatos para o pessoal do nosso comercial e eles mandaram um e-mail agradecendo por terem me recebido. Depois eles já entraram em contato tentando fazer contatos comerciais mesmo. Para mandar proposta. Abrir uma cotação. Mas até agora eu acho que não teve nada de concreto.

É interessante observar que o interesse em conseguir pedidos de cotação tinha como motivação principal a aquisição de conhecimento e não a venda propriamente dita. Dessa forma, esperava conseguir o máximo de cotações possíveis e, a partir delas, estimar os produtos mais vendidos e seus respectivos volumes.

Pegar esses caras com quem que eu tive reunião lá na feira, entrar em contato e tentar fazer uma cotação. "Faz uma cotação só para você ter uma noção. Não é para comprar, é só você ver meu preço. Para ver se eu vou te atender no preço ou não". E aí você vai ver o que que o cara gira. O que ele compra. Isso já é um item. Esse item a gente pode obter lá. (Francisco Costa)

As negociações não aconteceram como esperado. Julia Almeida conseguiu avançar nas tratativas com um grande distribuidor, porém, ao invés de realizar uma cotação, a empresa solicitou a tabela de preços dos produtos que a InoxBrasil teria em estoque. A proposta do distribuidor era receber a ordem de compra e repassar para a InoxBrasil, que garantiria que a entrega do produto em até 48 horas. O frete seria feito pela transportadora UPS, que coletaria a mercadoria na porta da fábrica e se encarregaria de entregar ao cliente. Todo o custo de frete ficaria a cargo da distribuidora e seria repassado para o cliente final.

O que eles pedem, na verdade, é para a gente mandar ou semanalmente ou mensalmente o nosso estoque, a quantidade que a gente tem no nosso estoque, que eles só venderiam o que a gente tem no estoque, entendeu? Que a gente tem que entregar em 48 horas. (Julia Almeida)

A oportunidade parecia ser boa, mas a empresa não estava preparada para atendê-la. O objetivo principal da empresa não era vender nesse momento, mas adquirir, justamente, as informações que o comprador solicitava.

De fato, a InoxBrasil não havia definido com clareza seu *mix* de produtos para exportação e, portanto, o catálogo em inglês não estava pronto e o site internacional não estava finalizado. A empresa também não havia definido sua política de preços para os Estados Unidos.

A solicitação inesperada desencadeou uma série de ações internas em busca de novas informações. A primeira ação empreendida foi uma reunião com o gerente de produção, para discutir prazos de produção e estoque. Porém, o gerente de produção se mostrou reticente quanto à oportunidade:

Pelo que ele está passando é um cara meio generalista. Não é um cara específico da nossa área. Talvez não tenha o alcance que a gente espera ter lá. O problema é mandar o produto para lá e ficar encalhado. O cara não tem para quem vender... Eles que tem que dar a chave, não a gente. Ele que tem que dar o caminho.

É importante lembrar que a InoxBrasil sempre se destacou no mercado por sua flexibilidade de produção e não por sua programação e gerenciamento de estoques. Sendo assim, a solicitação externa ia de encontro à forma de trabalho com a qual a área de produção estava acostumada, como Celso Silva deixa claro em sua fala:

A grande pergunta é [estoque] de que? Dependendo do que for, não tem problema. Se for um material que a gente roda normal, eu páro a metade da produção e trabalho só para os Estados Unidos. Entrou o pedido, em 48 horas está entregue. Em 48 horas eu entrego três mil rolos de fita. Abraçadeira eu faço dez mil. E fecho, dá para fazer sessenta mil. O problema é saber o que. Não é do nada. Se baixa lá um 03 de nove milímetros [produto pouco comum no Brasil], eu choro.

Diante da insistência do gerente de produção quanto à previsão de compras, Julia Almeida tentou argumentar com o distribuidor, mas sem efeito:

Eu falei que eu queria saber os produtos para, se possível, fazer um estoque, mas ele, pelo visto, não quer passar essa informação. No e-mail, ele fala assim: “Eu não quero que vocês façam um estoque para a gente. Eu só quero exatamente o que vocês têm”.

Além da decisão sobre o *mix* de produtos, para atender à solicitação do distribuidor, a empresa também precisaria decidir sobre sua estratégia de preços. Até aquele momento, a empresa sabia que os preços para o consumidor final eram consideravelmente mais altos que os preços de fábrica da InoxBrasil. Também se

sabia que a margem do distribuidor era pequena, o que sugeria preços de fábrica dos concorrentes também altos.

No entanto, não havia informação sobre os custos de frete internacional. Como a InoxBrasil não tinha um volume significativo de exportação e não conseguia fazer previsões sobre o volume a ser exportado, uma das estratégias para estimar o frete internacional foi pesquisar junto a parceiros o preço de frete praticados por eles, como conta Francisco Costa:

Em paralelo pedi para o cara [cliente nacional] para fazer uma simulação para gente. Eu pedi para ele fazer um favor para mim. Como a gente faz muitos negócios com eles, eu pedi para ele ver junto a UPS, que ele falou que tem contrato, e pedi uma tabela de preço deles por quilo. Quanto custa para mandar para lá? Para a gente ter uma noção. Por que não adianta só meu preço para o comprador. Ele vai ver o custo do frete também. Então não adianta eu botar aqui meu preço 10% abaixo do outro e o frete ser 15% do valor. Aí eu fico mais caro. Então eu quero fazer meu preço também pensando no frete, que fique dez, quinze por cento mais barato.

Em paralelo, a InoxBrasil acionou seu despachante brasileiro e solicitou que fossem preparadas três simulações de exportação: uma pequena, uma média, e uma grande. O objetivo era montar uma tabela relacionando quantidade, preço e prazos de entrega. Cerca de um mês depois, o despachante entregou as informações solicitadas. Francisco Costa confiava no trabalho do despachante, mas Julia Almeida o achava muito demorado no envio das informações: “Ele é muito demorado, por que ele trabalha com um monte de gente. O cara é despachante, ele não é uma trading, em termos de ter uma estrutura grande.”

Portanto, em paralelo, Julia fez três cotações com comerciais exportadoras diferentes. Além disso, o cliente a quem Francisco havia pedido, também forneceu uma tabela de valores praticados pela UPS.

Contudo, o que parecia ser boas fontes de informações acabou gerando mais dúvidas do que esclarecimentos. Cada cotação recebida calculava o frete de forma diferente. Algumas cotações levavam em consideração a cubagem da mercadoria (m^3), outras consideravam o peso e outras mesclavam as duas medidas. A cobrança pelo serviço também variava entre preço fixo por operação, porcentagem sobre o valor de venda e porcentagem sobre o volume transportado. A empresa também teve dúvidas para entender os valores das taxas portuárias e

alfandegarias, internas e externas. A cobrança das taxas não estava clara nas propostas recebidas.

A solução encontrada foi marcar uma reunião com uma *trading* pertencente a um parente. Enquanto Francisco Costa se sentia mais seguro recebendo informação de alguém de dentro de sua rede de relacionamentos, Julia Almeida fazia ressalvas quanto a esse movimento, por não se sentir confortável em acionar sua rede sem ter a certeza de fechar negócio.

Tem uma trading que é da cunhada dela [Julia], aí, de repente dá para gente saber como é que funciona. Para ver se não vamos vai pagar muito caro e entender como funciona uma trading. Ela até falou que indicaria alguns depósitos para gente ir lá [Miami] ver e conversar. (Francisco)

Outra questão para a precificação era o câmbio. Que cambio adotar no momento de precificar em dólar? No início de novembro de 2015, o câmbio estava cotado em torno de 4 reais por dólar. No entanto, Francisco Costa considerava que assumir o câmbio de 3,50 reais seria uma decisão conservadora para os próximos anos:

A gente está até considerando 3,50 reais por dólar. A gente tem muito preço para queimar, até muita margem para errar. Mas eu não quero errar. Eu falei para ela [Julia], na sexta-feira, para não considerar 4, mas considerar 3,50, porque assim temos aí uns dois anos de folga.

Apesar de ter percebido que os clientes americanos preferiam comprar direto do Brasil, a experiência negativa com o cliente francês ainda influenciava na necessidade que Francisco Costa sentia de estar presente fisicamente no mercado externo:

A gente identificou dois clientes na feira, dois grandes e eles se mostraram mais propensos a comprar direto do Brasil. Eu entregando em Miami...Eu tenho muito medo de porto brasileiro. Porto aqui no Brasil. Receita Federal no Brasil. Isso pode atrapalhar muito o nosso negócio. A minha responsabilidade é entregar aqui para o cara. Eu entrego no porto aqui, mas até chegar no porto de Miami pode furar. Entendeu? Dá uma greve. Dá um problema. ...Eu tenho trauma disso.

Com base nas informações obtidas até o momento e as experiências passadas, os sócios entendiam que o melhor modelo de negócios para operar nos Estados Unidos seria montar uma nova empresa americana completamente independente da brasileira. O novo empreendimento seria uma empresa exclusivamente comercial e teria liberdade para vender inclusive produtos de outras fabricas como forma de complementar o portfólio.

...lá tem que ser uma empresa que vá funcionar independente daqui. Ela não pode depender da empresa daqui. Lógico, no início vai depender, mas mais tarde ela vai ser uma empresa comercial. Vai ter outra estrutura societária. Então, se for negócio, de repente, mais tarde ela comprar da China e vender no mercado para completar o portfólio dela, ótimo. Entendeu? Ela vai ser independente. Então todas as vendas que a InoxBrasil fizer daqui para lá, a empresa de lá vai ter que ser comissionada, porque ela lá que vai estar fazendo os contatos pra fechar o negócio. Essa é a ideia. Ela ser uma empresa prestadora de serviço para a InoxBrasil aqui. (Francisco Costa)

Da visita ao escritório da Apex-Brasil em Miami em julho de 2015, o empreendedor decidiu que, no primeiro momento, a empresa abriria um escritório virtual, utilizando a estrutura disponibilizada pela agência e toda a venda seria feita à distância pela equipe comercial baseada no Brasil. A ideia era se comprometer gradualmente com o mercado americano.

A equipe da Apex-Brasil em Miami recomendou a contratação de advogados para auxiliar a empresa no processo, mas de acordo com Francisco a indicação estaria muito fora da realidade da empresa:

Os advogados que a Apex me indicou são dois escritórios grandes. Eu tenho as propostas na minha mesa. Fazer um estudo tributário, 15 mil dólares. Para fazer uma assessoria, 10 mil dólares. Falei, ‘meu Deus, vai embora todo dinheiro do projeto’. Para a gente é muito dinheiro. Na verdade, eu não preciso muito de um advogado num primeiro momento, mais tarde sim, provavelmente vou precisar de um advogado para me orientar.

Uma vez que a contratação de advogados estava fora das possibilidades da empresa nesse momento, a InoxBrasil buscou a assessoria de contadores especializados. Ademais, de acordo com Francisco, os escritórios de contabilidade em Miami também possuíam assessoria jurídica para a obtenção de vistos e elaboração de contratos de venda e distribuição.

Dessa forma, recorreu-se a rede de relacionamentos da empresa por indicações e Francisco Costa pode avaliar diversas opções. É interessante observar que o escritório de contabilidade escolhido foi recomendado por diferentes membros da rede:

Pois é, eu conversei com vários contadores. Esse que eu mais gostei, por acaso foi um amigo meu, meu melhor cliente aqui do Brasil, que também estava na feira, que me indicou. “É muito bom e tem um preço bom”. Aí eu fui nele e foi o que eu mais gostei...Por acaso, o contador que eu mais gostei é contador do meu contador do Brasil. Eu pedi para ele me indicar um contador e ele me indicou o mesmo que eu tive reunião lá. Por coincidência. É ótimo, porque eles já conversam. Já se conhecem e é melhor ainda. (Francisco)

Todas as providências foram tomadas e, a partir do dia 1º de dezembro de 2015 a InoxBrasil possuía um escritório virtual pela Apex-Brasil. Porém, parte da estratégia inicial precisou ser alterada. Por meio de uma conversa com um cliente brasileiro que também estava nos EUA, Francisco Costa descobriu que a abertura de uma empresa americana completamente independente da empresa brasileira traria dificuldades na obtenção de vistos de trabalho. No formato original, a empresa estaria obrigada a só contratar americanos ou brasileiros que já possuísem visto.

A gente ia montar uma empresa independente da empresa daqui, mas em uma conversa que tivemos com um cliente nosso que está lá [EUA], ele falou: “se você montar uma empresa independente, você nunca vai conseguir o visto de trabalho. Porque eles não vão te dar um visto de trabalho. Você vai ter sempre que contratar um americano, ou alguém que já tenha residência lá para trabalhar para você. E quando você começar a ir muito para lá eles vão te parar na imigração” ...Quando você faz isso [abre uma subsidiária] os sócios da empresa podem pedir o L1[visto de trabalho] e posso transferir um funcionário com mais de um ano de empresa. (Francisco Costa)

Dessa forma, o contador americano sugeriu que a nova empresa tivesse a seguinte estrutura societária: 50% para a InoxBrasil e o restante dividido entre Francisco Costa e Julia Almeida. Contudo, essa estratégia obrigaria que a InoxBrasil mudasse seu regime fiscal de lucro presumido para lucro real. De acordo com Francisco, apesar dessa mudança elevar o custo tributário no Brasil, ela possibilitaria a obtenção de novos benefícios e incentivos que compensariam a alteração.

...e nós mudamos [para subsidiária], mas para isso a gente tinha que mudar para lucro real a nossa empresa. Conversei com o meu contador e ele falou que não tem problema nenhum, posso mudar, porque a empresa está com tudo direitinho, não tem erro nenhum e me liberou para mudar. Eu não queria mudar, mas o lucro real me permite um monte de outras facilidades que eu já estava de olho há um tempo. Tem a lei do bem e mais um monte de coisas que eu posso requerer de programas de financiamento do governo. (Francisco Costa)

Os programas de financiamento a juros baixos foram muito importantes para a empresa conseguir formar caixa para investir no mercado externo. Prevendo um aumento considerável das taxas de juros brasileiros, Francisco Costa aproveitou uma linha de crédito oferecida para fazer caixa e ter uma folga no orçamento para investir na operação nos EUA.

Eles [bancos] me oferecem empréstimos direto. Às vezes, quando é interessante, eu pego. Peguei uma linha a 1,3%. Porque eu vi que a taxa vai aumentar, eu vi que a taxa vai aumentar e muito. Então eu peguei esse dinheiro e deixei de reserva. Está

aplicado. Eu estou perdendo um pouquinho, porque eu estou aplicando a 1,2%. Estou perdendo um pouquinho, mas eu tenho um pulmão para, justamente, esse projeto [internacionalização]. (Francisco Costa)

Mesmo já tendo avançado significativamente nos últimos meses, a InoxBrasil continuava sem ter informações suficientes sobre o mercado e seu padrão de consumo. A empresa também sentia necessidade de conhecer melhor a logística interna no mercado americano. Para tentar obter mais informações sobre o mercado, a empresa decidiu que daria continuidade na participação de feiras e intensificaria os contatos com distribuidores a fim de receber pedidos de cotações.

Desta forma, Francisco Costa programou mais uma visita aos Estados Unidos no início de dezembro de 2015 e, dessa vez, Julia Almeida iria acompanhá-lo. Ela se encarregaria de agendar reuniões com novos distribuidores e com agentes de logística, enquanto ele teria como prioridade resolver as questões burocráticas da abertura da nova empresa.

Nesse momento, a empresa já priorizava o desenvolvimento do material promocional (catálogo de produtos, cartão de visita e site) com as informações da nova InoxBrasil americana, já que em janeiro de 2016 a empresa exporia em uma feira americana de sinalização de trânsito.

E a gente já está voltando agora dia quatro de dezembro. A gente está indo pra Miami e a Julia vai comigo também. A minha urgência é o seguinte, eu preciso da licença para usar o endereço da Apex, para poder passar isso para o contador abrir a empresa. Parece que está levando duas semanas, mais ou menos, agora. Antigamente eram dois ou três dias, mas o cara falou que com o volume de brasileiros indo para Florida começou a demorar mais o processo. Com tudo pronto a gente só precisa ir lá para abrir a conta. Então, na verdade eu estou dependendo da Apex para usar o endereço e o telefone, e poder fazer a parte gráfica da promoção. (Francisco Costa)

Foi elaborado um *check list* para garantir que a InoxBrasil estivesse de fato bem preparada para a exposição na feira e que seus resultados fossem maximizados. Os pontos abordados foram: site em inglês, catálogo de produtos, preços e *incoterms*, política de descontos, adaptação de embalagem e produto, capacidade de produção e estoque. Como resultado, chegou-se a algumas definições.

A primeira decisão tomada foi em relação ao *mix* de produto, dada a proximidade do dia da feira a empresa decidiu por replicar o catálogo brasileiro e adicionar a tradução feita por tradutores nativos para inglês e espanhol.

Em termo de precificação e descontos, a empresa optou por converter sua tabela de preços em reais assumindo o câmbio de 3,50 por dólar e adicionar 15% de margem de negociação. Caso fosse necessário, também seria possível reduzir o valor correspondente às isenções de impostos concedidos pelo governo brasileiro para a exportação. Francisco Costa comentou: “Mesmo assim nosso preço está bom. Além disso eu poderia dar um desconto dos impostos e não estou dando. Então eu tenho margem para negociar em cima do meu preço FOB”.

Para as negociações na feira, a empresa optou por formar preços em quatro *incoterms* diferentes: preço na fábrica no Brasil, sem qualquer custo de frete; preço FOB (*free on board*); o preço CIF (*Cost, Insurance and Freight*) e o preço DDP (*Delivered Duty Paid*). Nesse último caso, além dos custos de transporte, haveria ainda um acréscimo de comissão da subsidiária americana. A empresa elaborou uma tabela de preços levando em consideração as diferentes modalidades *incoterms* e volume dos pedidos.

Foram identificadas duas adaptações necessárias a serem implementadas. A primeira era em relação à etiqueta das embalagens. De acordo com as observações feitas por Francisco Costa, a embalagem utilizada no Brasil estaria no mesmo padrão utilizado pelos concorrentes norte-americanos. A única adaptação necessária seria a inclusão de códigos de barra nas etiquetas.

Na embalagem do produto faltava a etiqueta. A gente está fazendo o código de barra que é uma coisa que é solicitada lá fora. Já estamos implantando o código de barra. A gente já teve isso a muito tempo atrás, mas desativamos. [...] A gente já está pegando toda a nossa carteira do produto e já está criando código de barras para todos. E os códigos de barra já vão estar com nome em inglês. (Francisco Costa)

Ao analisar o catálogo do principal concorrente, identificou-se a necessidade de desenvolver uma ferramenta específica para produzir um modelo de fecho utilizado pelos americanos, mas que a InoxBrasil não produzia. Outro ponto importante foi a elaboração de um planejamento de produção que permitisse à empresa determinar quantidade de produtos e prazo de produção. Francisco Costa conhecia os números aproximadamente, mas sentia necessidade de ter informações precisas e de fácil acesso. Foi elaborada uma tabela com produtos e faixas de quantidade baseadas nas quantidades relevantes para o frete internacional. Caberia ao departamento de produção informar os prazos e as quantidades em estoque. Contudo, a área de produção estava encontrando

dificuldades para fornecer as informações solicitadas em função do aumento da demanda interna.

Por fim, como material promocional para a feira, a empresa decidiu confeccionar cartões de visitas com o endereço do escritório virtual em Miami, canetas com a logomarca da empresa brasileira e dois banners com a logomarca da empresa e os principais produtos.

Com o intuito de aprender mais sobre o mercado americano, Francisco Costa também agendou reuniões com membros de sua rede de relacionamento que possuíam atuação internacional. O foco das reuniões era sempre identificar o padrão de consumo dos americanos.

A gente foi terça feira passada em São Paulo... primeiro nós fomos em um cliente meu que também tem uma empresa lá [EUA], que montou agora. E ele nos deu um monte de dicas. Vou ligar para ele hoje mesmo e ver se ele já tem alguma coisa dos materiais que usavam lá nos estaleiros. (Francisco Costa)

Francisco também retomou o contato com PedroTavares. No entanto, o encontro não foi tão produtivo quanto outros no passado.

Em dezembro de 2015 os dois sócios voltaram a Miami. Na agenda estavam programadas visitas a quatro empresas de logística e uma visita ao escritório da Apex-Brasil. Além das visitas programadas, foram realizadas reuniões com uma distribuidora e com um potencial representante comercial. No escritório da Apex-Brasil, os sócios participaram de uma palestra que reforçava a importância da qualidade dos materiais de divulgação e em que foram apresentados dados sobre o mercado do Estado da Flórida que impressionaram os sócios.

Falaram que muita empresa vem para cá com o discurso de começar pequeno pela Flórida e que não é isso. Que a Flórida representa um terço do Brasil inteiro. Então a gente chegou à conclusão de que o mercado da Flórida é do tamanho do nosso aqui do Brasil... e não adianta começar um negócio malfeito. (Julia Almeida)

A agenda com as empresas de logística não ocorreu como esperado. Dos quatro compromissos, apenas um aconteceu. Duas empresas cancelaram a reunião de última hora e uma terceira não pode ser visitada pois estimou-se errado o tempo de deslocamento. No entanto, mais do que informações sobre as operações logísticas, a empresa visitada criticou o modo de entrada escolhido pela InoxBrasil para iniciar suas operações. De acordo com esta empresa, muitos brasileiros utilizavam o escritório virtual da Apex-Brasil como meio de conseguir visto de imigração. Dessa forma, os clientes norte-americanos desenvolveram o

hábito de verificar a real estrutura da empresa e seu comprometimento com o mercado. Percebeu-se então que, em breve, seria necessário alterar o modo de entrada inicial e que o investimento mínimo para que o consumidor percebesse a empresa comprometida com o mercado iria requerer de fato uma instalação física.

...falaram que esse endereço é manjado, que a gente vai ter que mudar isso já... Ele falou que muita gente é assim: que chega, quer ver se você está lá, quer ver a tua empresa e quer conhecer. E vai ver que a gente não tem nada. A gente só tem o escritório virtual. Que esse endereço já é manjado para efeito de imigração e esse endereço não serve. Tem que ter endereço, contrato de aluguel, não serve casa, tem que ser uma empresa. Uma warehouse, nem que seja dividindo com alguém. (Francisco Costa)

Devido aos compromissos cancelados, os empreendedores buscaram preencher os espaços na agenda com novas reuniões. Um dos encontros foi com a executiva de compras de uma distribuidora que Francisco Costa havia conhecido em uma feira. Apesar de a conversa na feira ter sido muito breve, o empreendedor se sentiu muito bem tratado e à vontade para ser direto e expor seu desejo por conhecer melhor o mercado americano.

...na verdade, quando eu marquei reunião com ela, eu falei que tínhamos acabado de abrir a empresa em Miami e que nossa intenção era estocar material lá, e perguntei se ela podia ajudar a identificar os materiais que rodavam mais. Ela falou “sou super aberta para isso, pode vir aqui.” E foi assim que começou e ela foi bem objetiva. Perguntei se ela estava interessada. Ela falou “se vocês tiverem preço, sim.” (Julia Almeida)

Para sua satisfação, Francisco Costa recebeu, durante a visita, todas as especificações de compra impressas e um pedido de cotação formal por e-mail no dia seguinte. Devido à preparação prévia realizada pelos empreendedores, a cotação foi respondida assim que voltaram de viagem.

Lá ela atendeu a gente olhando para as duas telas de computador, mas foi bem legal. Ela entrou no fornecedor dela e pegou as especificações que ela compra, baixou, imprimiu e nos deu. Perguntei: você não quer fazer uma cotação só para efeito de comparação para você ver se vale a pena fazer um teste com a nossa empresa? Ela falou: ‘vou fazer, sim’. Ela mandou no dia seguinte. Mandou mesmo. E nós respondemos ontem para ela. Chegamos segunda feira aqui [Brasil] e ontem [terça feira] mandamos. (Francisco Costa)

Ao longo dos meses anteriores, a InoxBrasil havia dedicado esforços consideráveis na tentativa de estimar e definir o padrão de compra do mercado. Com as informações obtidas, Francisco Costa se sentiu seguro para definir seu *mix* de produtos para o mercado americano. A InoxBrasil ofertaria três modelos de

fitas em aço inox, três modelos de fecho e duas ferramentas para aplicação das fitas. Uma vez definidos os materiais, Francisco Costa foi capaz de pensar o transporte internacional:

...tem lá na cotação dela três medidas de fita que é 1/2, 5/8 e 3/4, e com espessura predefinida... Então tem que ter três modelos de fita, três modelos de fecho e duas ferramentas. E isso já vai um pallet de cada medida. Então eu vou precisar de três pallets. Talvez eu consiga até em dois pallets. Cara, eu tenho custo!

Os sócios também obtiveram dados que alteraram sua percepção sobre o padrão de compra do mercado. Até o momento, acreditava-se que as distribuidoras realizavam compras programadas, mas na realidade observou-se que os distribuidores trabalham com um número muito alto de produtos diferentes e que, portanto, a tendência do mercado é trabalhar com o mínimo de estoque possível. A prática do setor é: assim que o distribuidor recebe um pedido de compra, ele emite a ordem para as fábricas e estas devem ter velocidade na entrega. Essa era exatamente a mesma proposta de trabalho recebida pelo primeiro distribuidor que aceitou negociar com a empresa.

A partir das informações sobre as compras da distribuidora, entendeu-se que nesse momento seria inviável a manutenção de um estoque para a venda de abraçadeiras. Caso houvesse demanda por este produto, o pedido deveria ser atendido do Brasil e o prazo de entrega estimado seria superior a 30 dias. No futuro, a empresa pensava em implementar uma estrutura de produção para atender esse mercado.

... para entrar com a abraçadeira, eu tenho que ter uma estrutura de montagem lá. Porque se não fica inviável ter o estoque de abraçadeiras lá...Eu teria que ter um estoque gigantesco de produtos que eu não sei qual é o giro... São cinco larguras, cada largura eu tenho revestida, sem revestimento, com revestimento de nylon, e com revestimento de poliéster. E para cada tipo desses eu tenho que ter oito medidas de comprimento diferente. (Francisco Costa)

As informações passadas pelo distribuidor foram tão importantes que Francisco Costa conseguiu refinar sua estratégia de atuação no mercado americano.

Inicialmente, a empresa começaria com a venda de fechos, fitas e ferramentas para os mercados de telecomunicação e de sinalização. Nesse primeiro momento, os produtos seriam exportados do Brasil. Após as primeiras exportações, seria aberto um escritório comercial e um armazém próprio como forma de consolidar a empresa no mercado. Uma vez consolidada no mercado americano, a empresa

passaria a prospectar o mercado naval por meio das abraçadeiras, mas para tanto seria necessário montar uma estrutura de produção local.

...aí vamos levar a abraçadeira. Que é um mercado diferente, é o mercado naval, E aí no mercado naval, qual é a ideia? E aí eu monto uma estrutura assim, eu compro lá uma prensinha, um alimentador automático, isso é barato lá. E eu boto uma pessoa para ir cortando no comprimento que eu predeterminar, e montando. Aí bota lá umas pessoas para montar a abraçadeira, empacotar e mandar. (Francisco Costa)

Já pensando mais à frente no mercado de abraçadeiras, o empreendedor começou a visualizar possíveis inovações no processo produtivo e no produto. O objetivo da inovação seria aumentar a velocidade de produção por meio da automação do processo.

Estamos desenvolvendo um tipo de fecho da abraçadeira diferente... a abraçadeira nova a gente vai fazer imitando a concorrente americana... reduzimos uma operação na montagem. Então vamos desenvolver um sistema que não precisa nem de ninguém para montar. Ela corta e já monta automaticamente o fecho... Essa é uma ideia que eu tenho de desenvolver aqui e depois levar para lá. (Francisco Costa)

A partir daí, a empresa começa a formar um entendimento melhor sobre a concorrência no mercado americano. Na realidade, Francisco Costa percebeu que tanto Brasil quanto Estados Unidos apresentavam padrões similares de competição. No Brasil, cada segmento atendido pela InoxBrasil (Telecomunicação, Sinalização, Energia e Indústria Naval) possuía concorrentes distintos e especializados no setor. Apenas a InoxBrasil atendia a todos simultaneamente. No mercado americano não seria diferente e apenas uma empresa atuaria em todos os segmentos simultaneamente, a multinacional Oxfrin.

Porém, a InoxBrasil já estava acostumada a disputar mercado com a multinacional no Brasil e pretendia repetir o mesmo padrão de concorrência no exterior. Segundo Francisco Costa, a atuação em segmentos de mercados diferentes permitiria a mitigação de risco pela diversificação:

Então, vamos entrar para trabalhar em todos também. Vamos bater de frente com a Oxfrin como eu faço aqui... aqui é exatamente como funciona lá, pelo que eu vi. Então, vamos ter uma certa vantagem sobre os concorrentes. A mesma que temos aqui, que é o volume de negócios. Se um mercado está ruim, outro está bom e assim vou me segurando.

Uma vez tendo entendido o padrão de compra e a atuação da concorrência, o empreendedor passou a se preocupar em melhorar sua estratégia de precificação.

Nesta etapa, buscou aprimorar seu conhecimento sobre os preços reais das fábricas e as margens dos distribuidores.

O próximo passo tomado pela empresa foi buscar profissionais que, além de representar comercialmente a empresa nos Estados Unidos, buscassem informações sobre os preços praticados. Inicialmente, foi feita uma proposta para que Pedro Tavares compartilhasse seu conhecimento, sendo contratado pela empresa brasileira com um salário mensal simbólico de mil dólares por um ano e, ao final do período, expatriá-lo para Miami com visto de trabalho. Uma vez no mercado americano, Pedro Tavares receberia uma participação sobre o resultado total da operação americana. O executivo não aceitou a proposta e ofereceu uma contraoferta, considerada por Francisco Costa fora da realidade da empresa. Nesse momento, as informações que o executivo poderia repassar seriam sobre preços de abraçadeiras para o setor naval que só seriam relevantes no futuro e não nesta primeira etapa.

Em paralelo, Julia Almeida soube que Roberto Weber, um brasileiro amigo de seu sogro estava se desligando de uma empresa americana para atuar como prestador de serviços de comunicação e marketing. Além de amigo da família, Roberto Weber já havia sido cliente esporádico da InoxBrasil na época em que trabalhava na indústria naval brasileira, mas não era especializado no setor de fecho e fitas. Apesar de não conhecer o setor, o executivo tinha bons relacionamentos em Miami e possuía qualidades importantes para um vendedor.

Ele não é do ramo, é de marketing, mas ele é bem comercial. Ele é bom de papo...pelas pessoas que ele falou que conhece parece ser um cara extremamente bem relacionado aqui [Miami]. (Francisco Costa)

Francisco Costa propôs então que Roberto Weber entrasse em contato com alguns concorrentes solicitaria a cotação de alguns produtos. Dessa forma, esperava-se saber exatamente o preço praticado pelas fábricas. Em contrapartida, a InoxBrasil arcaria com todos os custos do escritório em Miami e Roberto Weber poderia utilizá-lo para a realização de outras atividades.

Ele vai ligar dizendo: “Trabalho no Brasil e queria as cotações desses materiais.” Para ver se ele consegue alguma informação antes que ele fique conhecido como o cara da InoxBrasil. Depois todo mundo vai saber que ele tem o preço, mas faz parte. Assim como muita gente deve ligar para cá para saber o nosso preço. Isso não é nada antiético nem nada. Até porque ele está perguntando o preço, não está perguntando informações estratégicas e sigilosas. (Francisco Costa)

Em um segundo momento, Roberto receberia comissão pelas vendas e participação no resultado da empresa. Francisco não se importava em pagar valores altos em comissões, pois dessa forma, necessariamente, o representante estaria trazendo negócios para a InoxBrasil. Além disso, esta forma de remuneração também aumentaria o comprometimento da pessoa escolhida com o sucesso do negócio. Na visão de Francisco Costa, o comprometimento seria fundamental pois ele próprio não poderia se dedicar exclusivamente para acompanhar a operação americana de perto:

Então tem que ter alguém para pilotar isso lá, porque eu não tenho como me mudar para lá. Eu posso ir para lá, trabalhar um, dois, três meses... Eu não tenho como largar a fábrica aqui, eu tenho que tocar a fábrica... Não interessa se eu estou pagando muito. Eu sempre falo isso, não tenho o menor problema de pagar se o cara trazer resultado.

Além de Roberto e Pedro, Francisco também estava em contato com um americano na Califórnia e um cubano em Miami. Ambos haviam procurado a empresa para ser representante comercial. Ainda em 2015 o representante californiano visitou a empresa no Brasil e negociou sua atuação.

Enquanto a empresa não decidia sobre quem desenvolveria as vendas presencialmente no mercado americano, o departamento de vendas no Brasil continuaria prospectando distribuidoras. Diferentemente do passado, a estratégia agora seria aprender fazendo. Francisco Costa observou:

“Mesmo que não se ganhe nada, muito pouco ou perca um pouco, vamos fazer para aprender. Ver qual é o real custo da operação. Até agora estamos meio perdidos nisso, então vamos aprender agora”.

Como a estratégia agora dependia de conseguir vendas efetivas, a InoxBrasil esperava que seu site internacional já estivesse finalizado ainda no mês de dezembro de 2015. O conteúdo já estava definido e faltariam apenas alguns detalhes gráficos. A empresa também alterou sua estratégia de divulgação no mecanismo de busca do Google por meio de palavras chave. Para o mercado internacional, as palavras fechos e fitas receberiam uma verba maior de divulgação do que a palavra abraçadeira. O objetivo da empresa era que seu nome aparecesse entre os três primeiros resultados sempre que alguém pesquisasse por fechos ou fitas.

Ao final de 2015, a empresa já havia avançado consideravelmente no aprendizado sobre o mercado americano. Algumas decisões estratégicas já haviam sido tomadas, mas os empreendedores continuavam se sentindo perdidos diante de tantas variáveis e mais uma vez sentiram a necessidade da elaboração de um plano de negócios. Desta vez, considerou-se a possibilidade da contratação de um consultor externo.

Estamos em um caminho legal, com informações muito valiosas... vão chegando novas informações e é como se não tivesse onde colocar...ontem eu falei sobre isso com a Julia. Às vezes ficamos completamente perdido, assim, sem um rumo. Eu acho que, de repente, montando um plano de negócios, podemos botar [as informações] em algum lugar. Está faltando esse esqueleto de um plano de negócios. (Francisco)

No entanto, o plano de negócios deveria ser algo dinâmico e atualizado a cada nova informação. A empresa estava em um momento de intenso aprendizado e entendia que conforme novas informação fossem agregadas, novos rumos poderiam ser traçados.

A gente quer alguém que fale inglês e se possível espanhol também. Para fazer essa parte braçal para a gente...Eu vou bombardeando ela... Se eu lembrar de alguma coisa eu passo para ela... a gente vai falando e ela vai botando no papel... o que eu estou pensando é que seria ideal mesmo, que pudesse botar ela assim para correr atrás de informações novas, entendeu? Coisas que forem surgindo. Ela vai atualizando isso, vai alterando aquilo. Mas ela tem que partir de algum lugar. (Francisco Costa)

Em janeiro de 2016, Francisco participou da feira de sinalização nos Estados Unidos. Novos contatos foram feitos e o empreendedor continuava otimista em relação ao mercado no estado da Flórida. Francisco acreditava que o mercado de sinalização poderia ser até dez vezes maior que o mercado brasileiro inteiro.

...esse ano o PIB da Flórida já deve ser metade do PIB brasileiro por conta do dólar e da queda do mercado brasileiro. O dólar valorizou e a Flórida cresceu. Então vamos dizer que seria metade. E no meu entender lá é completamente diferente daqui. Lá você não pendura nada no poste se não for com fecho e fita. Então, assim, é muita fita que se usa, muita. Também tem muito mais placa do que aqui. Muito mais placas. Banner, todos os lugares têm banner. Quase todas as ruas têm banner preso com fecho e fita. Então, assim, sinalização é um mercado, que, se for ver, a Flórida é dez vezes o Brasil inteiro. Aqui se prende coisa no poste com barbante, com cabo de aço e com arame. Lá tem que usar fecho e fita.

Em março do mesmo ano a empresa converteu seu escritório virtual na Apex-Brasil para um escritório físico dentro da própria Apex em Miami. Como responsável pelo escritório, foi contratado Marcos Ornella, um brasileiro

conhecido de Julia Almeida que havia acompanhado a esposa transferida para Miami e estava desempregado.

De acordo com Francisco Costa, as negociações com Roberto não evoluíram. Apesar de Roberto ter um bom padrão, questões relativas ao visto de trabalho e reduções no orçamento internacional da InoxBrasil, que inviabilizaram o acordo.

A empresa estudou a possibilidade de enviar um funcionário próprio para o escritório de Miami, mas chegou à conclusão que nenhum estaria pronto para o desafio nesse momento. Os sócios também não poderiam se ausentar por completo das atividades no Brasil.

Uma vez que a estratégia inicial seria montar um estoque em Miami e realizar as vendas à distância por meio da equipe brasileira, o perfil mais administrativo de Marcos Ornella atendia às necessidades da empresa como conta Francisco Costa:

A gente acabou indo para uma solução meio caseira que era um conhecido nosso que estava lá procurando emprego. Fizemos a oferta e ele topou. Ele é um cara mais administrativo que é mais ou menos o que eu preciso lá. Eu não preciso de um vendedor. Eu preciso de um administrativo.

Em seguida, no mês de abril, a empresa enviou 14 pallets de fechos, fitas e ferramentas para um armazém no porto de Miami. O acordo de armazenagem estabelecia um preço variável mensal de acordo com o espaço efetivamente utilizado pela empresa. No valor cobrado também estaria incluso um sistema de acesso remoto, automatizado de controle de estoque, e integrado com a transportadora.

Ao todo a empresa imobilizou cerca de 72 mil dólares em produtos. Para definir os produtos que seriam mantidos em estoque nos EUA, Julia Almeida fez uma pesquisa nos sites de três concorrentes. Os catálogos foram comparados e assim chegou-se a definição de um conjunto de produtos considerados os mais vendidos no mercado. Para definir a quantidade exata de cada produto a empresa fez uma avaliação intuitiva, como observou Julia Almeida: *“Quanto de cada, estimamos no chute mesmo.”*

Para determinar o preço de cada produto a empresa seguiu dois caminhos. O primeiro foi, novamente, visitar o site de venda on-line dos concorrentes. O segundo foi solicitar uma cotação de importação para o Brasil nestes concorrentes.

Uma vez coletados esses dados, a empresa reformulou sua estratégia inicial, neste momento seu preço seria baseado no menor preço praticado pelos concorrentes: o preço de fábrica da InoxBrasil seria 40% a menos que o menor preço no mercado. Adicionou-se então os custos de frete de aproximadamente 20% do preço de fábrica e a margem da subsidiária americana de 3%. Com essa nova estratégia de precificação, a margem da InoxBrasil seria de 40% e mesmo assim não chegava à metade do preço de seu principal concorrente, a Oxfrin. Francisco Costa comentou: *“Entramos com a estratégia de preço mais baixo e muito mais baixo que a Oxfrin. Nem a metade dos caras. Estamos bastante agressivos no preço”*.

Na realidade, a empresa atuaria no mercado americano com a mesma estratégia de quando começou no Brasil. O objetivo nesse primeiro momento era conseguir uma primeira venda, fazer com o cliente testasse seu produto para perceber a qualidade e ganhar sua confiança. Depois de conseguir entrar no mercado, a empresa começaria a subir seus preços. O empreendedor explicou:

Então a minha ideia é entrar no mercado, eu sempre usei isso no Brasil. Entra e depois o cara vai conhecer a nossa qualidade. A ordem que eles têm é não perder nada de vendas mesmo se der margem zero. E isso tem dado certo e o meu cliente conhece o meu produto. Quando ele tem acesso ao meu produto, a diferença de qualidade do meu produto e do meu concorrente, aí eu posso começar a aumentar.

Segundo Francisco Costa, a barreira da primeira venda precisava ser superada. O empreendedor acreditava que, uma vez vendendo no mercado americano, as vendas seguintes seriam mais fáceis:

Eu entendo como a maior dificuldade é ter o meu primeiro cliente. É formar o case de sucesso. Essa primeira venda para mim é a grande barreira. Na hora que eu falar que já vendo para o concorrente dele, que ele está comprando mais barato... Vamos conseguir entrar. Vai entrando, vai entrando e vai um, vai outro... Então eu não quero entrar lá com um produto inferior. Eu estou entrando com um produto superior ao que eles oferecem.

Para conseguir efetivar a primeira venda, a empresa buscou intensificar os contatos à distância com os novos relacionamentos formados nas feiras americanas. Em janeiro de 2016 a empresa participou de uma feira voltada para o mercado de sinalização, mas os contatos subsequentes não surtiram nenhum efeito concreto.

No entanto, um dos contatos feitos por Francisco Costa em uma feira do mercado de telecomunicações em novembro de 2015 parecia promissor. Após uma visita presencial, feita por Julia Almeida em maio de 2016, conseguiu-se

avancar nas negociações. A empresa visitada pertencia a um dos maiores grupos de telecomunicações americano e estava disposta a distribuir exclusivamente os produtos da InoxBrasil. Chegou-se a mandar amostras que foram aprovadas pelo cliente e solicitada a cotação de outros produtos que não estavam no estoque americano.

Na ocasião, a InoxBrasil já contava com o auxílio de um consultor externo para a elaboração do planejamento estratégico da empresa. O consultor contratado havia sido professor de Francisco Costa em um dos cursos sobre exportação realizados. O acordo estabelecia que o consultor realizaria visitas semanais à empresa e orientaria uma estagiária dedicada a elaborar o plano de negócios. Assim foram confeccionados dois planos de negócios: um para a matriz brasileira e outro separado para a subsidiária americana.

Contratamos uma consultoria para ajudar no plano, porque é como eu te falei, não sabemos, somos muito crus. Já havia um estudo prévio dos concorrentes. Nós fizemos um levantamento do mercado, e essa pessoa está ajudando a fazer o plano de negócios. Na organização das informações. Não temos a cultura do planejamento, entendeu? Não aprendemos em lugar nenhum a planejar. (Francisco Costa)

O objetivo, no entanto, era apenas consolidar as informações obtidas pela empresa no decorrer de sua trajetória. Os planos desenvolvidos não avaliavam as diferentes opções pensadas pelos sócios, não fazia avaliações financeiras e utilizava poucos dados secundários que complementassem os conhecimentos obtidos.

Um ano após a decisão de entrar no mercado americano, as vendas ainda não tinham acontecido. Francisco percebeu que, mesmo tendo um bom produto e um preço baixo, o consumidor americano relutava em importar os produtos:

Até isso é difícil, porque, por mais que você tenha um produto bom, um preço bom, as pessoas ficam meio assim, a empresa é de fora... Assim, ainda não fizemos nenhuma venda, estamos fazendo contatos, fazendo cotações, mas primeira venda mesmo ainda não fizemos.... venda que é bom, nada. Mas o custo está uma beleza.

Ademais, identificou-se que as vendas diretas do Brasil não estavam trazendo os resultados esperados. A empresa avaliou que seria necessária a contratação de representantes comerciais americanos.

Francisco Costa entendeu que seria necessário contratar vendedores especializados, que conhecessem os clientes, onde eles estavam, quem comprava, o que comprava e quando comprava. Essas informações um brasileiro expatriado

não possuiria, precisava ser alguém com uma rede de relacionamentos já estabelecida. Deste modo, a atuação comercial da InoxBrasil para o mercado americano seria baseada em representantes comerciais em diferentes setores e diferentes estados. Marcos Ornellas, o funcionário do escritório americano seria treinado pela equipe brasileira para realizar as primeiras vendas e posteriormente gerenciar o time de representantes comerciais.

Para tanto, a empresa alugou um apartamento na cidade, que hospedaria os funcionários brasileiros que fossem treinar Marcos Ornellas. O plano de Francisco Costa era sempre ter alguém de vendas acompanhando Marcos Ornellas durante um ano e transferir o conhecimento acumulado da empresa brasileira. Como estímulo, no início ele receberia 6% de todas as vendas e 1% das vendas feitas por representantes comerciais. Ou seja, havia um incentivo para que ele conseguisse a primeira venda, que, uma vez realizada, facilitaria o trabalho dos representantes comerciais. Conforme as vendas aumentassem, Marcos passaria somente a gerenciar a operação e não precisaria mais realizar vendas.

Francisco Costa reconhecia que a estratégia formulada era muito agressiva no preço, mas pouco agressiva na força de vendas. De fato, havia a preocupação na empresa em não conseguir atender grandes pedidos e ser obrigada a recusar uma venda.

Então eu tenho que ter uma coisa meio devagar. A ansiedade é grande de chegar e fechar logo, vender para caramba. Se eu botar 10 representantes nos Estados Unidos não tem nem como atender se cada um botar um pedido. Tem que ser uma coisa muito devagar porque, também, se a gente queimar o filme de entrada, para recuperar é muito mais caro.. (Francisco Costa)

Desde que formou esse entendimento, Francisco Costa passou a avaliar possíveis candidatos a representante comercial. O candidato mais provável havia prometido colocar os produtos da InoxBrasil em três grandes distribuidoras americanas com as quais ele já negociava. Francisco Costa estava tão otimista com a perspectiva, que já estava pesquisando preços de novas máquinas para aumentar sua produção.

No entanto, a estratégia de vendas presencial nos EUA, seja pelo funcionário da empresa, seja por meio de representantes comerciais, também não trouxe os resultados esperados.

Nas tentativas realizadas, a InoxBrasil percebeu novas barreiras. De acordo com o empreendedor, muitos distribuidores mostravam-se relutantes com a

exportação direta. Alguns fatores contribuíam para tanto. O primeiro era o prazo de entrega. Segundo Francisco, a entrega do produto deve ser imediata e ninguém estaria disposto a aceitar o prazo normal de uma exportação. O segundo fator seria o país de origem da empresa. O cliente americano preferiria comprar de produtores nacionais. Nesse ponto, o seguro do transporte influenciaria muito, o mercado exigia seguro americano feito para empresas americanas.

Ele quer comprar de uma empresa americana. Ele não quer comprar de uma empresa brasileira. Ele quer comprar de alguém que se responsabilize lá. Então para isso a gente tem que fazer um seguro lá, do material. Isso a gente aprendeu tentando, fazendo alguns contatos... a Julia esbarrou em não ter seguro, se você não tem seguro não passa nenhum contrato aqui. (Francisco Costa)

Por fim, a empresa começou a perceber a ação de concorrentes para criar barreiras de entrada. De acordo com Francisco Costa, a InoxBrasil não teria condições de estocar e oferecer a mesma variedade e quantidade de produtos que seus principais concorrentes ofereciam. Dessa forma, os distribuidores pareciam relutantes em comercializar os produtos da empresa e sofrerem retaliações por parte das fábricas locais, como conta Francisco Costa:

Estamos tentando contato com um distribuidor, mas ele está resistente e não quer marcar de jeito nenhum. Ele compra muito o nosso material, mas ele está enrolando para nos atender. Ele já sabe que temos preço, mandamos o material e mandamos o preço e mesmo assim ele está... Porque ele provavelmente compra de um concorrente que é líder de mercado... Não fazemos alguns produtos que ele compra. Então isso pode ser uma barreira.

Tal percepção era fruto de uma experiência passada, durante as primeiras exportações realizadas pela InoxBrasil. Desde então, a InoxBrasil ampliou sua linha de produtos no mercado brasileiro como forma de se proteger da concorrência internacional. Dessa forma, Francisco Costa entendeu que seria necessário replicar a estratégia também nos Estados Unidos.

Nesse momento, a ideia de efetivamente iniciar uma operação em solo americano por meio de investimento direto passou a ganhar força dentro da empresa. Em uma das viagens aos Estados Unidos, Francisco Costa agendou uma visita à fábrica de um concorrente. Na ocasião, o empreendedor percebeu que o processo produtivo do concorrente e o controle de qualidade eram muito mais automatizados que o seu, mas os custos de mão de obra, principalmente administrativos, pareciam significativamente mais altos. Já no que se referia à capacidade produtiva dos concorrentes, Francisco reconheceu que o volume do

mercado americano seria expressivamente maior que o brasileiro. Outro fator observado foi o custo dos insumos para produção. O custo do aço inox no mercado americano era 10% abaixo do mercado brasileiro. Francisco Costa acreditava que a economia com a redução no custo da matéria prima, com o custo do frete internacional e com os impostos de importação compensariam o custo mais alto de mão de obra.

Sendo assim, o empreendedor vislumbrava uma nova estratégia nos Estados Unidos. O primeiro passo seria conseguir um volume de vendas que justificasse o aluguel de um armazém próprio e não mais um pequeno espaço compartilhado. Nesse momento, a empresa teria sua própria equipe de estocagem. Um segundo momento seria a contratação de uma equipe de montagem. Uma vez que a mão de obra americana é cara, seria necessário que a InoxBrasil desenvolvesse novos sistemas de automação no mercado nacional. Dessa forma, para viabilizar a estrutura de montagem, seriam compradas máquinas usadas e o ferramental seria exportado do Brasil. Dessa forma, todo o investimento em desenvolvimento necessário seria realizado internamente como forma de viabilizar a operação americana. Estimava-se que, com um investimento de 200 mil dólares, seria possível reproduzir a produção nacional nos Estados Unidos, mas esse investimento não seria possível naquele momento.

Ao final de 2017, a subsidiária americana continuava operando com prejuízo e, mais uma vez, Francisco Costa se viu obrigado a reformular a atuação da InoxBrasil. Em sua opinião, o plano de negócios para a subsidiária americana não estava contribuindo para o sucesso da operação. Também os representantes comerciais estavam insatisfeitos com a atuação do escritório da InoxBrasil em Miami. Assim sendo, foi demitido o funcionário sediado em Miami. O empreendedor reconheceu que era difícil contratar brasileiros para atuar nos EUA e afirmou: “Eu nunca mais contrato brasileiro lá”.

Ao analisar os acontecimentos dos últimos três anos, Francisco reconhecia ter cometido erros em função da inexperiência. Ao todo, a InoxBrasil havia investido cerca de 100 mil dólares, levando em consideração todas as viagens, contratação de funcionários, estadia de funcionários brasileiros em Miami e participação em feiras. De todos os investimentos, o único considerado como um acerto foi a participação em feiras. Em retrospectiva, o empreendedor comentou:

Foi um erro nosso daquela coisa da inexperiência. Achar que porque o meu produto é bom, é melhor do que o do cara e mais barato e eu vou vender para caramba. Investi muito... Achamos que ia adiantar a nossa presença lá e não adiantou nada. O que adianta é você participar das feiras. Tem o tempo de maturação. Já tinham me falado isso, mas só que eu achei, com uma certa arrogância, que ia ser diferente dos outros. E não foi.

As medidas tomadas envolveram dar diversos passos para trás em relação ao que havia sido feito. A InoxBrasil voltou a ter apenas um escritório virtual e cancelou o contrato de aluguel do apartamento. Não tinha mais nenhum funcionário registrado pela empresa, apenas uma secretária responsável por atender as ligações para transferir para a equipe de vendas no Brasil. Dois funcionários no Brasil passaram a se dedicar exclusivamente às exportações, sendo um responsável por Estados Unidos e outro por América Latina. O estoque mudou para o galpão de uma empresa de logística que se responsabilizou pelo sistema de controle e pela entrega dos produtos. De acordo com Francisco Costa, essa estrutura estaria funcionando bem para as atividades realizadas.

Ao final de 2017, a subsidiária americana finalmente conseguiu um grande pedido com uma das maiores distribuidoras no setor de energia. A oportunidade surgiu quando a distribuidora decidiu entrar no segmento de telecomunicação e não conseguiu comprar da Oxfrin, líder de mercado. Nesse momento, a InoxBrasil foi procurada e conseguiu atender o pedido, mesmo tendo que exportar do Brasil parte dos produtos de que não dispunha no estoque americano. Além desse grande distribuidor a subsidiária americana realizou vendas para distribuidoras pequenas.

Em janeiro de 2018, as exportações da InoxBrasil respondiam por aproximadamente 7% do faturamento, um crescimento expressivo para quem exportava menos de 1% em 2014. No entanto, Francisco Costa não estava completamente satisfeito. Seu objetivo era chegar a 20% das receitas provenientes do exterior.

A nova meta estabelecida exigiria um volume expressivo de pedidos de compra, feito por distribuidores grandes e se possível com contratos de fornecimento de longo prazo. Na visão de Francisco Costa, a estrutura existente não permitiria atender com segurança contratos de longo prazo. O empreendedor não acreditava na possibilidade de realizar exportações diretas do Brasil, devido ao prazo de entrega. Por outro lado, a manutenção de estoque de produtos acabados parecia ser inviável. A variedade de produtos necessária para competir

com a líder de mercado Oxfrin inviabilizava qualquer estoque. Não só pelo custo de armazenagem, mas também pelo volume de investimento requerido na produção antecipada.

Paralelamente, o ambiente político e econômico do Brasil, particularmente a imprevisibilidade e a turbulência, tinham o potencial de afetar o câmbio. Contudo, mais do que com um momento conturbado, Francisco Costa se preocupava com a impossibilidade de realizar qualquer previsão. O empreendedor comentou:

Porque hoje, o brasileiro tem uma fama muito ruim lá, ele é tido como um empresário oportunista. O mercado aqui está ruim e o câmbio está favorável, ele está vendendo lá. Na hora que o mercado aqui aquecer e o câmbio cair, ele simplesmente para. Não é porque ele é oportunista, é porque é inviável você vender... *Tem uma coisa que para eles, que eu aprendi ao longo desse tempo: o mais importante é a confiabilidade da continuidade do fornecimento do produto.*

Francisco gostaria de atingir a meta de 20% das receitas vindas do mercado externo e entendia que para tanto seria necessário conseguir contratos de distribuição de longo prazo. Somente desta forma a empresa se consolidaria como um fornecedor nos Estados Unidos. O comprometimento com o mercado era visto como necessário para consolidar e alcançar as metas desejadas.

Uma coisa que se percebe é que sendo um produto americano, eu quebro várias barreiras. Eu já perdi vendas por não ter isso. Eu não consigo hoje atender um distribuidor grande porque ele me pergunta: ‘Você vai me atender se o dólar baixar? Eu vou garantir como?’ Eu não tenho como garantir. Já negociamos contratos com fornecedores grandes... Eu sinto que todos têm medo de ter um supplier que não vai segurar se o dólar mexer. Se o mercado lá ficar bom, o cara fica na mão, porque saiu da Oxfrin para ficar com você. (Francisco Costa)

Assim, em janeiro de 2018, Francisco Costa vislumbrava a possibilidade de fazer investimento direto nos Estados Unidos para produzir localmente. O mercado americano ainda era muito atraente.

Então, a gente acha que é bom negócio entrar no mercado americano... A única coisa que eu sei é o seguinte: o mercado americano é no mínimo quarenta vezes o meu aqui. Se não for maior, porque o faturamento da líder de mercado lá é quarenta vezes o meu aqui. (Francisco Costa)

O empreendedor vinha se preparando para esta alternativa. Os processos de produção, no Brasil, estavam sendo automatizados. O ferramental para a produção de produtos específicos para os EUA também já havia sido desenvolvido e estaria pronto para ser transferido. Francisco Costa comentou: “*Já mudamos o padrão*

dos nossos produtos para atender o mercado americano, criamos produtos novos... Espessuras diferentes, que são comercializadas aqui.”

Como consequência da internacionalização, a InoxBrasil estava transferindo para o Brasil as especificações do mercado americano. Por deter cerca de 70% de participação no mercado brasileiro, o empreendedor acreditava ser possível padronizar os produtos nos dois mercados:

Eu trouxe o padrão americano para o Brasil. Esses dias mesmo eu estive em um cliente grande com que tenho contrato há doze anos. O engenheiro de produto falou assim: “Mas seu fecho está diferente do nosso padrão”. Falei assim: “Esse padrão aqui é o padrão americano, o que eu uso e vendo no mundo inteiro. Eu já tenho o teste para provar que não compromete em nada a segurança do produto. Se você quiser continuar, você muda o seu padrão. Eu não vou mudar o meu, porque eu não vou mudar o ferramental para atender só você.” Acho que eu fui arrogante demais com o cara, mas ele mudou.

A empresa buscava novos consultores para a elaboração do plano de negócios para construção da fábrica americana. Desta vez, o consultor contratado deveria ser americano ou, no mínimo, ter muita experiência naquele mercado. Ao longo de sua trajetória, Francisco Costa percebeu que algumas variáveis relevantes só são percebidas por quem vive o mercado e frequentemente são ignoradas por pessoas de fora. Ele comentou:

Porque tem coisas que você às vezes não considera em um plano de negócios por que não tem a cultura americana. Porque às vezes o cara faz um plano de negócios e não considera algumas coisas que aqui nos Estados Unidos fazem diferença. Por exemplo, aqui você tem seguro por áreas. Risco por área de atuação da empresa. Área de montagem tem um risco, mas sua área de estamparia tem outro risco e a área de fita é outro risco. E isso dá um impacto no resultado. Se você não considerar, você pode quebrar a cara. (Francisco).

Em síntese, o consultor teria três responsabilidades fundamentais. A primeira seria trazer novos conhecimentos e novas informações a serem agregadas às experiências e aprendizado da empresa. O consultor também era visto como a aquisição de um recuso escasso: tempo de dedicação para planejamento futuro. Por fim, o plano de negócios deveria orientar a empresa e atrair investidores interessados.

Eu estou contratando uma consultoria para fazer um novo business plan para poder captar investidor e para poder montar a fábrica lá... Eu não tenho gente internamente para fazer isso. Então, eu prefiro contratar uma consultoria para fazer isso para mim. Porque eu não tenho tempo de parar e olhar isso. O pessoal também não tem. Tem que sobreviver no Brasil... A ideia é assim, quanto mais informação,

melhor. Estamos há dois, três anos fazendo e as variáveis estão mudando com nosso aprendizado lá. (Francisco Costa)

Ao mesmo tempo que o projeto de internacionalização da produção estava sendo montado, Francisco Costa já vislumbrava possíveis formas de aquisição de recursos financeiros para viabilizar sua ideia. Inicialmente, o empreendedor pensou em financiar o projeto todo com recursos próprios, mas agora estava considerando buscar investidores brasileiros.

A percepção era de que havia muitos brasileiros com capital e que gostariam de regularizar sua imigração para os Estados Unidos. Uma solução, sugerida por diversos interlocutores, seria a participação acionária em firmas que empregassem funcionários localmente. Dessa forma, o sócio investidor entraria com capital e a InoxBrasil com *know-how*. O problema com essa alternativa era que Francisco Costa fazia questão de deter 100% da operação.

Francisco Costa faz a ressalva de que, apesar de pensar em produzir localmente, este projeto seria implementado com cautela. Primeiro, a empresa gostaria de consolidar suas vendas americanas nos próximos anos e, dessa forma, reduzir os riscos do investimento. Contudo, uma valorização expressiva da moeda nacional frente ao dólar poderia acelerar o processo e, portanto, Francisco Costa gostaria de estar preparado.

Em janeiro de 2018, a Inox Brasil chegou ao terceiro ano desde que o empreendedor percebeu a possibilidade de explorar efetivamente o mercado norte-americano. Após muitas tentativas e aprendizados a empresa conquistou um aumento expressivo nas receitas externas. Apesar disto não acreditava estar consolidada no mercado-alvo.

A figura 2 ilustra graficamente a linha do tempo das ações empreendidas pela empresa desde sua fundação até o reconhecimento da oportunidade nos Estados Unidos. Buscou-se enfatizar a cronologia dos eventos observados. Cada etapa foi numerada de acordo com sua sequência temporal e indicada pelos círculos.

Figura 2 - Linha do tempo InoxBrasil

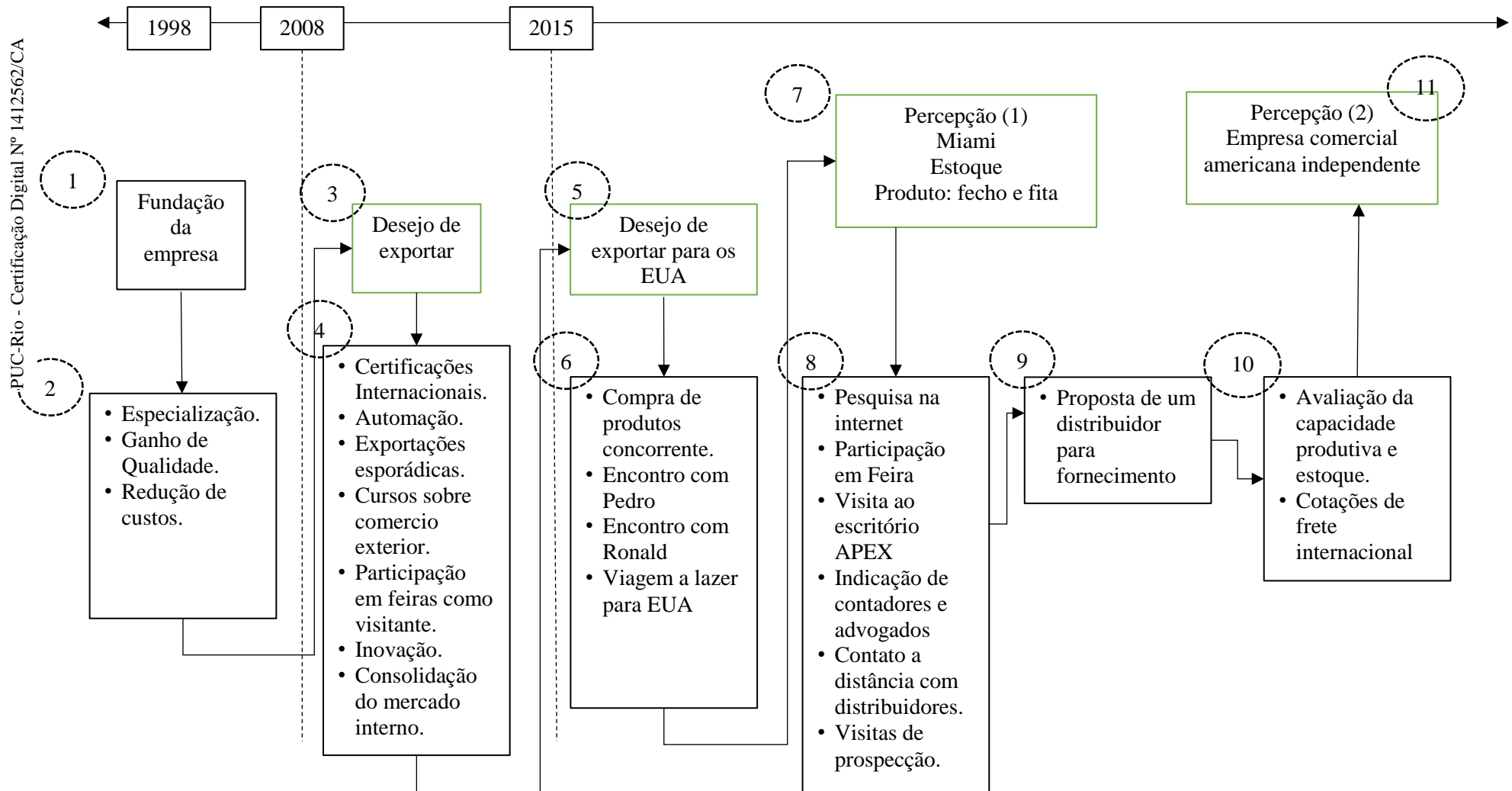


Figura 2 - Linha do tempo InoxBrasil - continuação

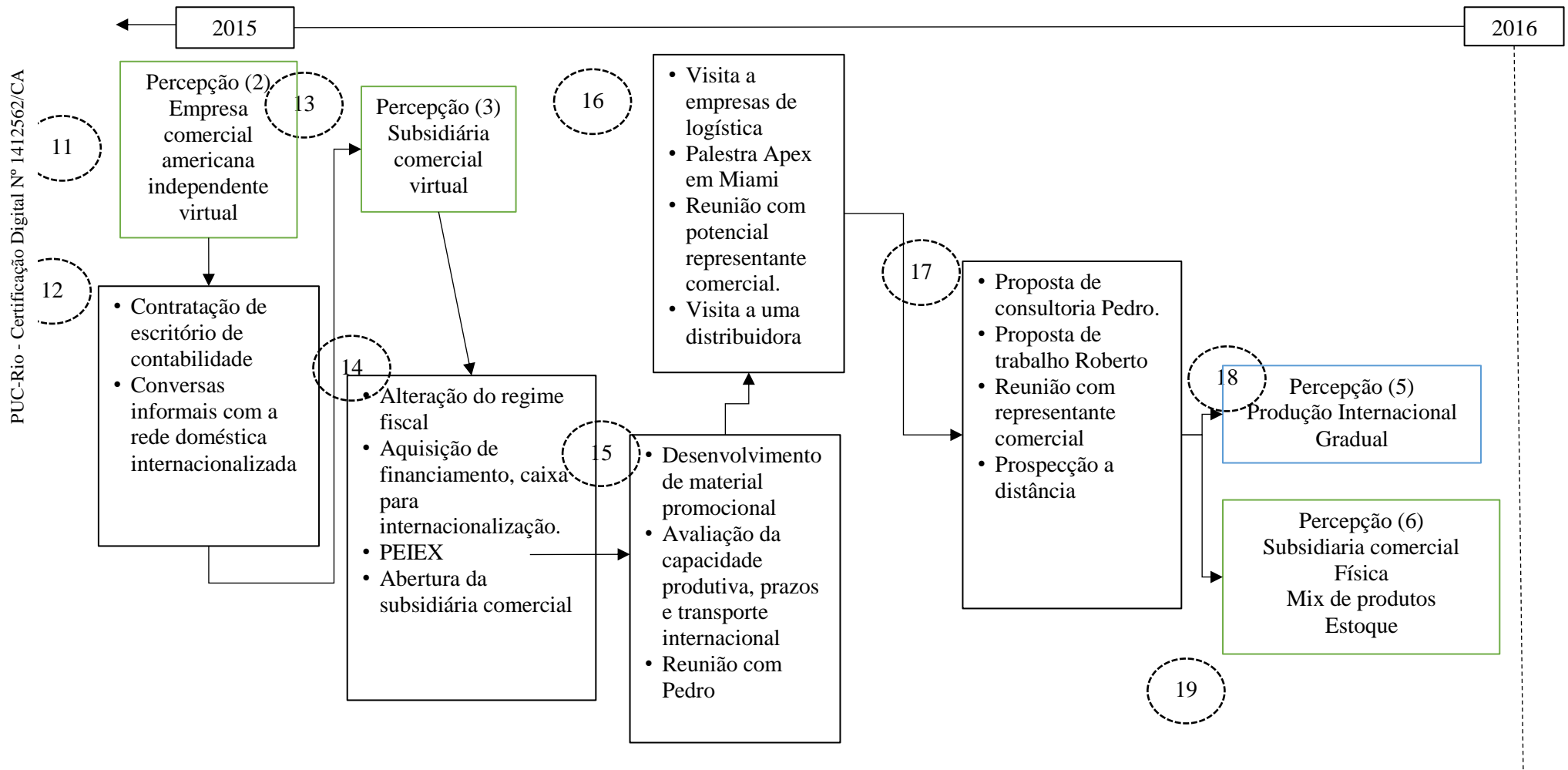


Figura 2 - Linha do tempo InoxBrasil - continuação

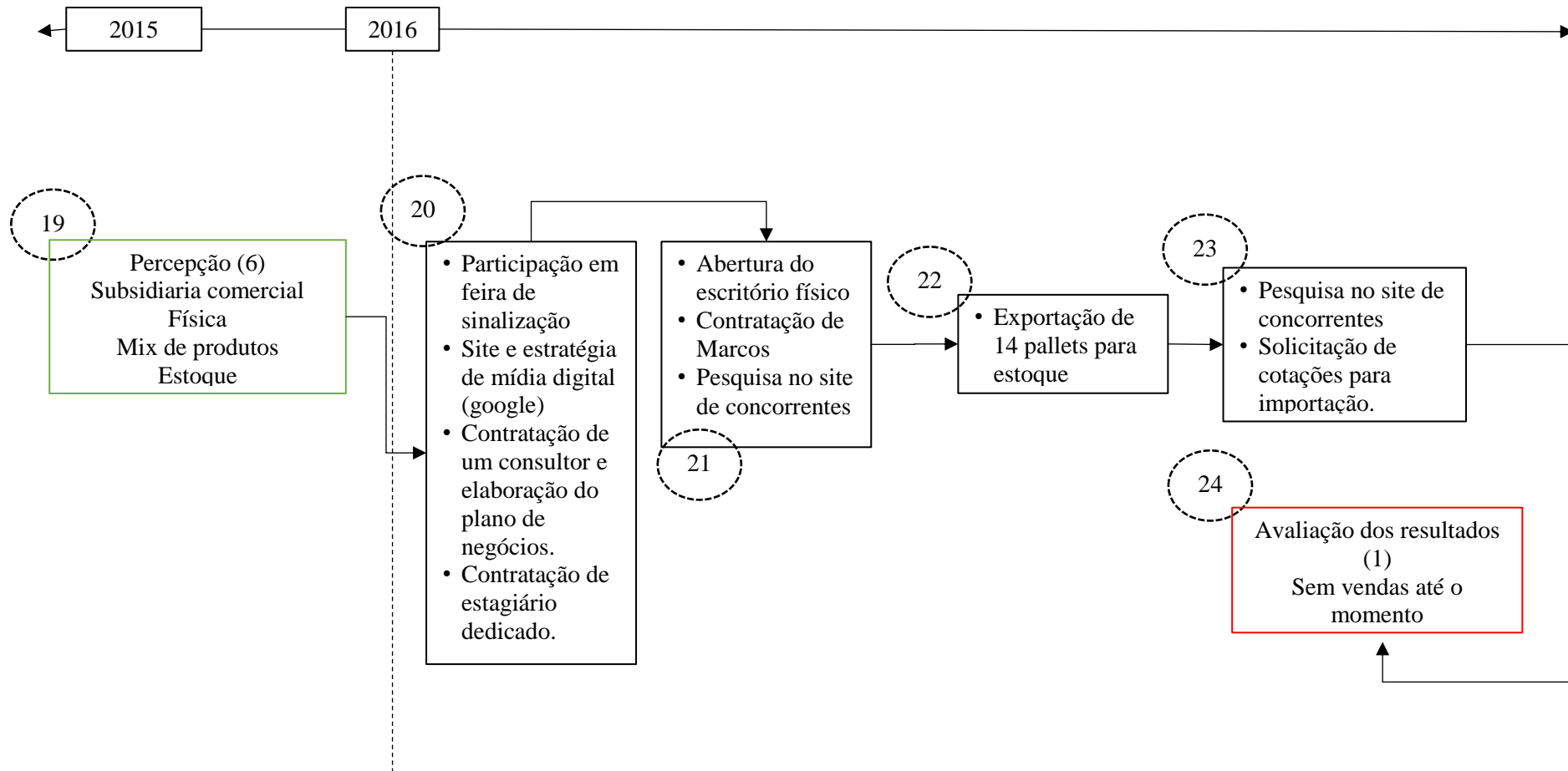


Figura 2 - Linha do tempo InoxBrasil - continuação

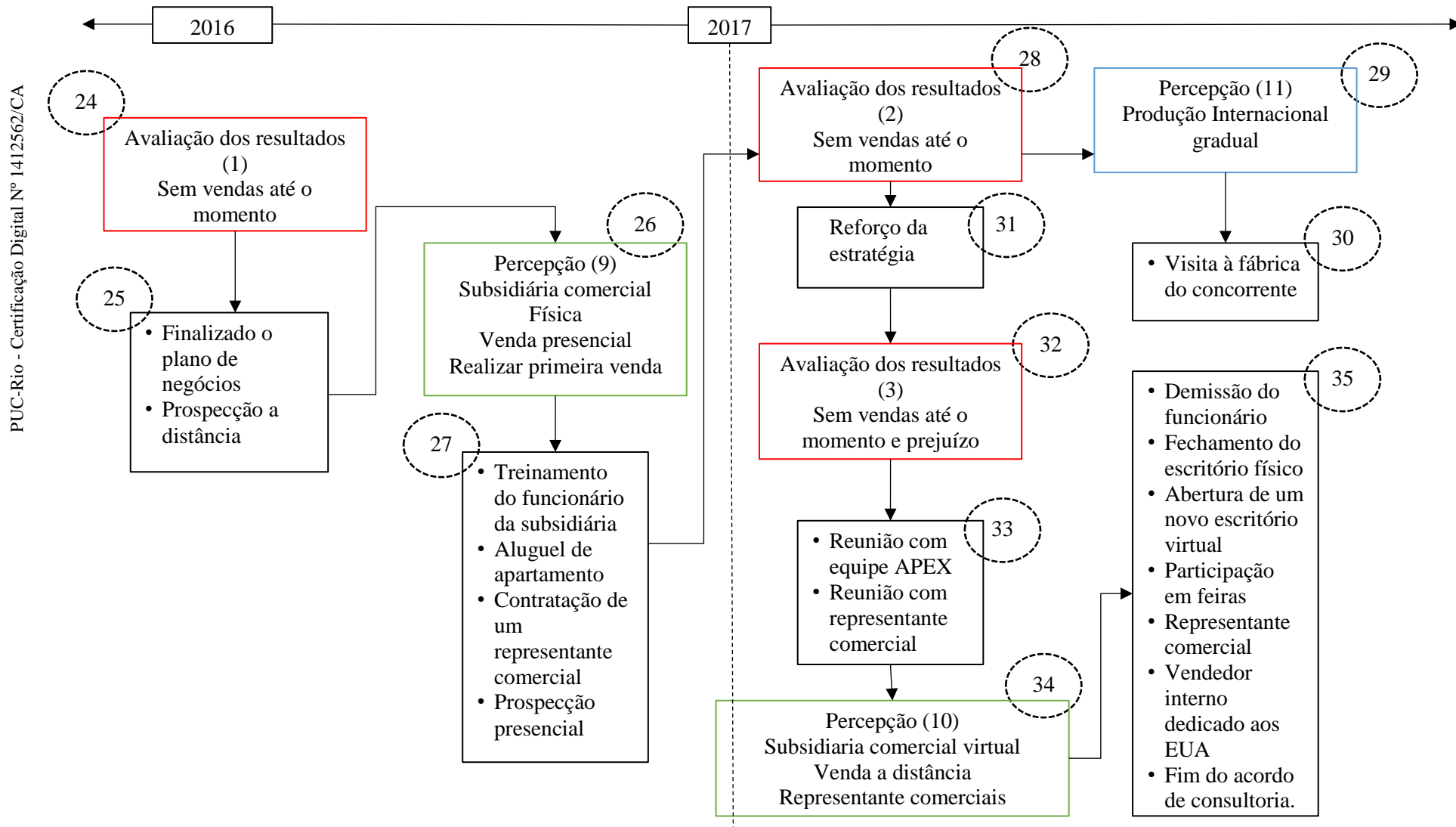
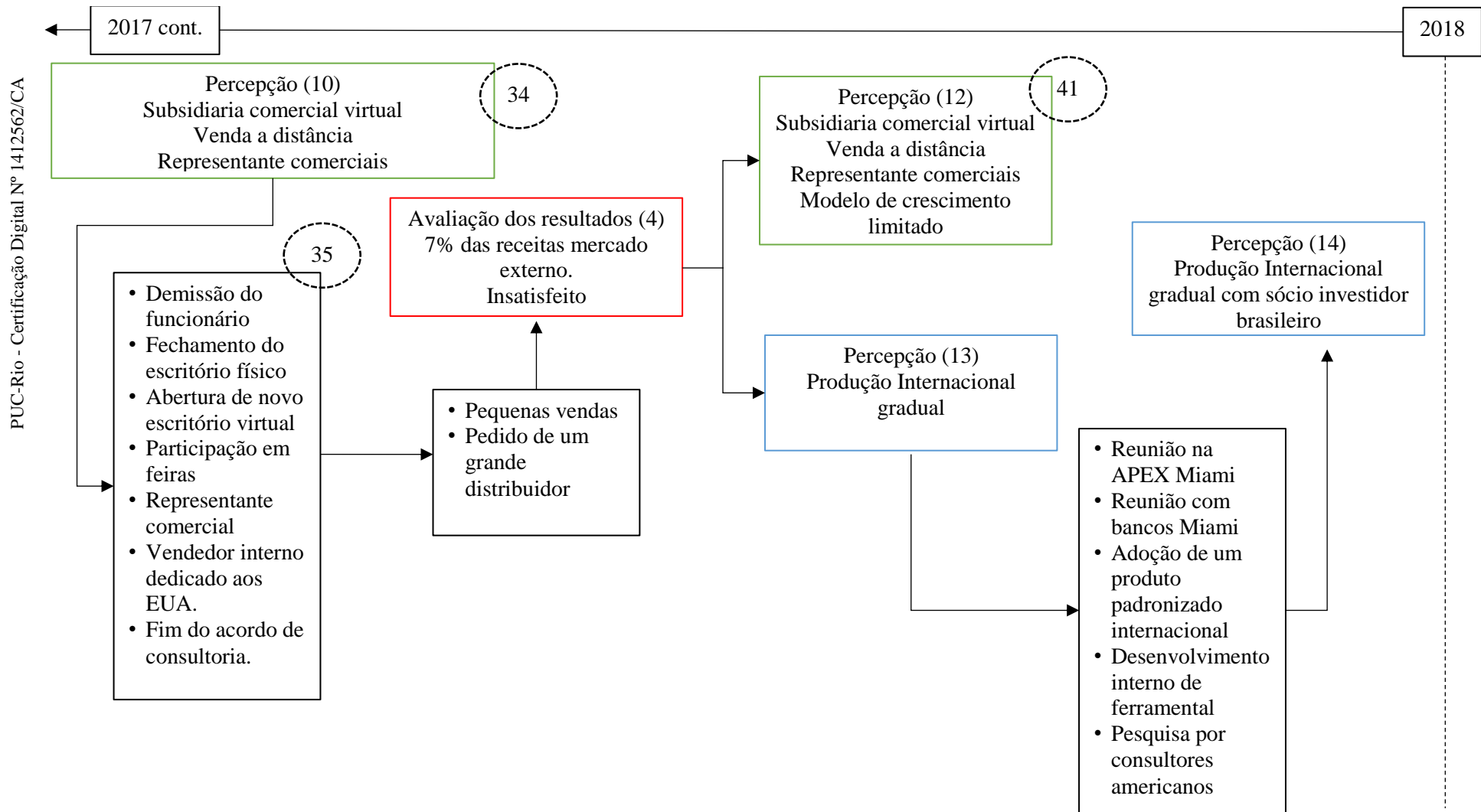


Figura 2 - Linha do tempo InoxBrasil - continuação



4.2 TechnoVector

A empresa TechnoVector iniciou suas atividades no ano de 2009 no Rio de Janeiro a partir de uma inovação no combate a vetores urbanos e pragas agrícolas, o moto fumacê. O sistema foi desenvolvido para ser instalado em uma motocicleta, utilizando o próprio motor da moto para gerar toda a energia necessária para a aspersão. Até aquele momento, o mercado de controle de vetores e pragas era atendido basicamente por duas soluções. A primeira seria a instalação do sistema na parte traseira de carros utilitários. A segunda solução ofertada no mercado é por meio de um equipamento carregado nas costas de um trabalhador.

A inovação criada pela TechnoVector possibilitaria o trabalho em regiões de difícil acesso para carros e, ao mesmo tempo, permitiria um alcance maior do que o trabalho executado a pé. Ademais, o investimento na solução da empresa seria expressivamente menor do que o investimento necessário para a solução instalada em carros. De fato, o custo de aquisição e manutenção de uma moto é significativamente menor que o custo similar de um carro.

O responsável pela inovação foi José Freitas, sócio fundador da empresa. José Freitas, com formação em design, tinha acabado de retornar na época dos Estados Unidos, onde trabalhava com a criação e desenvolvimento de marcas e materiais gráficos para a indústria audiovisual.

4.2.1 Histórico

Desde sua fundação, a TechnoVector especializou-se em soluções tecnológicas com desenvolvimento e industrialização de produtos, sistemas e serviços inovadores para o agronegócio e atendimento à saúde pública. Além do moto fumacê, a empresa desenvolveu uma estação de controle de vetores e pragas instalada dentro de um contêiner para a operação em portos, aeroportos e embarcações.

Os investimentos realizados pela empresa nos anos de 2012, 2013 e 2014 revelam o foco dado à inovação dos produtos. Em 2012 foram investidos aproximadamente 430 mil reais, sendo que, deste total, 80% foi no desenvolvimento de produtos e o restante em obras civis e compra de equipamentos. Nos anos seguintes, esta porcentagem aumentou para 93% e 100% respectivamente. A verba para estes investimentos viera de programas de apoio à inovação da Financiadora de Estudos e Projeto – Finep e de empréstimos no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES.

Em 2015, a administração da empresa era centralizada em dois sócios: José Freitas e Carlos Romano, sendo o primeiro detentor de 90% do capital social e o segundo de 10%. Ao todo, a empresa tinha 17 funcionários, sendo 11 na produção, dois na parte administrativa e quatro em pesquisa e desenvolvimento.

A empresa dispunha de planejamento estratégico anual formalizado e as metas eram passadas para os funcionários em reuniões mensais registradas em atas. De acordo com José Freitas, o foco do planejamento estratégico estava concentrado na inovação e no pacote de valor entregue a seus consumidores.

Para cumprir sua missão, a TechnoVector desenvolveu suas tecnologias em parcerias com universidades brasileiras, além de possuir uma equipe interna de pesquisa e desenvolvimento. Como resultado, no início de 2015 a empresa possuía 17 patentes e seis marcas registradas no Brasil.

De fato, o trabalho da empresa foi reconhecido por premiações alcançadas ao longo dos anos. No ano de 2013, a estação de controle recebeu o reconhecimento do programa Chemical Leasing da ONU. Em 2014, a empresa foi destaque no livro “Inovar é fazer”, publicado pelo Sebrae, que reúne 22 casos de inovação de pequenas, médias e grandes empresas bem-sucedidas em inovação no Brasil. Por fim, o moto fumacê foi destaque na mídia internacional em uma reportagem veiculada pela emissora BBC News.

Os destaques internacionais recebidos pela empresa funcionaram como publicidade para seus produtos e serviços e, como consequência, a TechnoVector recebeu pedidos espontâneos de diversos países ao redor do mundo. A empresa retornou poucos dos contatos externos, mas o suficiente para que, em 2012 e 2013, as exportações representassem 20% de seu faturamento. No ano de 2014, dos 520 mil reais de receitas totais, 30% vinha de exportações para Namíbia, Nova Guiné e República Dominicana.

4.2.2 Internacionalização

Dessa forma, a expansão internacional passa a ser avaliada como uma alternativa de crescimento para a TechnoVector, embora a empresa não dispusesse de um modelo de negócios para a sua internacionalização. Cada experiência internacional até o momento dependera das especificidades de cada cliente, incluindo o mercado doméstico.

No modelo brasileiro, a empresa vendia o kit da moto fumacê direto para o governo local, alugava as motos necessárias e gerenciava a operação de controle de vetores. Contudo, por força da lei, o trabalhador que operava os equipamentos deveria ser contratado diretamente pelo governo.

Na Namíbia, o modelo era diferente. O contrato da empresa brasileira era com um prestador de serviço que atendia o governo local. Dessa forma, a TechnoVector era apenas um fornecedor de tecnologia. Nenhum kit foi vendido diretamente, sendo utilizados como ferramentas na prestação do serviço. No modelo de negócios estabelecido com o parceiro na Namíbia, 25% da receita total do projeto seria da TechnoVector e 75% para o parceiro. Apesar de o projeto ter tido sucesso no primeiro ano de operação, José Freitas conta que, por questões políticas, a atuação naquele país estava sendo remodelada:

Quando você chega num país desses para iniciar uma operação dessas, a verba está alocada para alguma empresa que tem um contrato milionário... Depois de um ano e meio, estamos ajustando. Porque quem colocou aquilo ali tinha sido um outro ministro e entrou um novo. E aí começou uma briga infernal. Eu não tenho know-how de cada país para entrar numa briga dessas. Só vou ganhar se tiver esse parceiro local. A briga é grande, os contratos são milionários.

Diante do grande volume de contatos, nacionais e internacionais, recebidos pela empresa, José Freitas adotou uma plataforma online que permitia controlar o fluxo de demandas e delegar tarefas internamente. Nesta plataforma, todos os contatos eram registrados e podia-se acompanhar a evolução de cada um em separado. Ao todo a empresa, no início de 2015, havia recebido mais de 180 solicitações do exterior e, de acordo com José Freitas, a grande maioria era oriunda de países em desenvolvimento e de baixa renda.

Face à demanda internacional, José Freitas sentiu a necessidade de elaborar um modelo de negócios que fosse reproduzido em diversos países. De acordo com

o empreendedor, a experiência internacional da empresa não seria passível de ser replicada.

Essa estratégia de operar com 25% não funciona. A gente não conseguiria operar nos outros países, em muitos países o governo vai querer comprar e vai querer operacionalizar... Não, eu acho que isso tem que ser uma metodologia nossa. Se é algo que tem risco, vamos embora. Mandar para cada país e determinar o que vamos fazer. (José Freitas)

Mesmo sem um modelo de negócios, José Freitas enviou mais de 30 propostas para países da América Latina, porém nenhuma evoluiu.

Mesmo reconhecendo que a experiência internacional prévia não poderia ser replicada, algumas lições foram aprendidas e levadas em consideração na formulação do modelo de internacionalização da empresa.

A primeira delas diz respeito ao valor atribuído à garantia de exclusividade na venda dos produtos e serviços da TechnoVector. Segundo José Freitas, quando o parceiro da Namíbia introduziu sua inovação naquele país, outros concorrentes buscaram a empresa oferecendo condições melhores:

Porque quando começam a divulgar, várias outras empresas tentam atravessar. Agora estamos começando a aparecer na Namíbia e vieram diversos e-mails de lá. De pessoas que já escutaram e tentam romper nosso contrato.

O segundo aprendizado diz respeito ao preço do equipamento e à margem do distribuidor. Segundo José Freitas, o preço para exportação era de 4.500 dólares por unidade e permitia pouca margem para o distribuidor. Dessa forma, para que um contrato de distribuição fosse lucrativo, o volume de venda deveria ser alto e os distribuidores internacionais não estariam dispostos a correr o risco de introduzir uma inovação de uma pequena empresa brasileira.

Porque eles falam: “Eu quero comprar e revender. Eu não quero prestar serviço”. Agora, se ele não prestar serviço, não vende. A margem dele é horrível. Ele teria que vender muito para ter lucro nisso. Se não tiver atrelado a um serviço, é péssimo, porque não tem margem. Agora se eu compro um produto e alugo ele para o governo, a receita aumenta muito...(José Freitas)

As propostas enviadas pela empresa incluíam: (1) a venda do produto em si; (2) a prestação de serviços complementares de controle por GPS; (3) os custos de treinamento para capacitação da equipe de vendas e instalação do equipamento nas motos; (4) a manutenção; e (5) uma quantidade mínima de compra.

Basicamente os sócios da TechnoVector consideravam dois modos de entrada para a expansão internacional. O primeiro seria por meio de seleção de

parceiros de longo prazo para introduzirem tanto o produto quanto os serviços da empresa nos países de destino. O segundo seria selecionar distribuidores para realizar apenas a revenda do produto em cada país. Porém antes de decidir o modo de entrada, a empresa precisava avaliar algumas questões.

A primeira delas seria como garantir o comprometimento do parceiro com a internacionalização da TechnoVector. De acordo com José Freitas, muitas propostas recebidas solicitavam um contrato de representação comercial exclusiva. Mas, de acordo com a visão do empreendedor, se o parceiro não realizasse um investimento mínimo este não se sentiria comprometido com o sucesso das vendas.

Se eu dou exclusividade para ele poder prospectar de três a seis meses e ele não investe nada... No primeiro mês ele vai se empenhar, no segundo mês se não rolar nada, ele não vai continuar prospectando. Agora se ele chega, compra, seja uma unidade, seja cinco unidades como investimento, ele vai ter que fazer aquilo rodar...(José Freitas)

Na visão do empreendedor, a parceria ideal seria similar a um contrato de franquia, no qual a TechnoVector forneceria os produtos, bem como todo o treinamento para a instalação dos produtos nas motos.

O investimento inicial para o nosso projeto é igual a franquia... Eu envio um técnico para fazer instalação, capacitação básica, e ele tem seis meses de exclusividade para prospectar todo o mercado. Tem que ter um custo mínimo de investimento, até para poder ter uma seleção natural de quem vai entrar, de quem não vai entrar. (José Freitas)

Entretanto, o empreendedor não sabia definir quanto seria o investimento mínimo exigido. Uma alternativa seria avaliar o tamanho do mercado potencial e exigir como investimento mínimo 5% do mercado estimado. Porém, este investimento não poderia ter um valor inicial muito alto, pois os compradores internacionais poderiam não aceitar o risco de se comprometer com uma empresa brasileira de pequeno porte, como observa José Freitas:

O custo mínimo tem que ser alguma coisa viável para qualquer situação, porque senão eles não vêm. Na visão deles: “Empresa brasileira de pequeno porte? Não vou”.

A experiência prévia de envio de propostas para a América Latina sugeria que mesmo a exigência da compra mínima de cinco unidades era muito alta. De acordo com José Freitas, o custo do produto seria muito alto para o mercado de revenda. Por outro lado, a empresa tinha receio em vender apenas uma unidade do

produto, mesmo não garantindo exclusividade. Na realidade, os empreendedores consideravam como alto o risco de cópia da tecnologia.

Seria bom, o cara comprar um sem ter exclusividade, mas ao mesmo tempo que eu quero, eu não quero. Porque muitos querem comprar um só para saber como funciona e copiar... Uma coisa é eu vender para os Estados Unidos e outra é vender para Uganda. Também acho que eles não vão ter tecnologia para desenvolver. Mas vender para uma Índia, em três meses eles já estão com um igual. Então a gente tem alguns pontos críticos. (José Freitas)

Como solução pensada para uma rápida inserção em diversos países, o empreendedor enxergava o treinamento da equipe do distribuidor como o investimento inicial. Dessa forma, o parceiro compraria apenas uma unidade do produto e arcaria com os custos de deslocamento da equipe para o treinamento inicial.

...um kit e envio por avião. O maior investimento é mandar uma pessoa minha lá para adequar tudo. Ver qual é a moto, os ajustes e fazer tudo. Mas só que, se eu vender uma, eu já posso plantar uma semente lá. É o investimento inicial. Ele vai comprar uma unidade por cinco mil dólares e vai gastar no mínimo mais cinco para botar a minha equipe lá: passagem, hospedagem, diárias etc. Eu vendo uma e planto essa semente. (José Freitas)

Na expectativa de José Freitas, se o parceiro conseguisse realizar a venda para algum projeto, em sequência viriam pedidos maiores *“a questão não é o volume, a questão é engrenar o projeto. É difícil ter um projeto de três unidades. Quando entra, são logo 10”*.

No entanto, essa estratégia possuía uma questão muito delicada para a empresa. Os retornos esperados seriam de médio prazo, mas a empresa necessitava de resultados mais imediatos, conforme José Freitas:

É o que a gente tem que ver: qual é o lado positivo dessa estratégia? A gente planta uma sementezinha lá no país. Mas a empresa continua sem dinheiro. Se eu tivesse fôlego para segurar isso, tudo bem... eu queria fazer um caixa inicial. Eu queria forçar a venda porque o produto é bom? Você não acredita? Não tem um espaço danado no seu país?

A outra solução seria buscar um prestador de serviço que desejasse utilizar as soluções oferecidas pela TechnoVector. A ideia seria encontrar um parceiro local com bons contatos, experiência no setor e com algum contrato de prestação de serviços para o governo local.

Este modelo seria dividido em dois contratos distintos. O primeiro seria para a instalação do projeto, ou seja, instalação dos equipamentos e capacitação da

equipe operacional. Uma vez o projeto iniciado, a empresa firmaria um segundo contrato menor de manutenção e suporte que incluiria: serviços de gerenciamento da operação por GPS, treinamentos e capacitações trimestrais e monitoramento técnico da operação. Dessa forma, o primeiro contrato traria resultados de curto prazo maiores e uma renda recorrente mensal pelos serviços de manutenção.

Além dos modelos de negócios, a empresa também identificou que seria necessária a realização de serviços de pós-venda no mercado internacional. O produto oferecido pela empresa necessita de manutenção preventiva para aumentar sua vida útil e de peças de reposição e manutenção para eventuais defeitos.

A solução pensada seria capacitar uma rede de representantes autorizados, mas a questão era como executar a capacitação da rede. De acordo com José Freitas, ele era a única pessoa na empresa que tinha, ao mesmo tempo, capacidade técnica e domínio do inglês. Dessa forma, o custo de enviar o presidente da empresa para capacitar mecânicos no exterior inviabilizava esta solução. Ademais, nem todos os mecânicos nos países de destino dominariam o inglês.

Dessa forma, imaginou-se a possibilidade da elaboração de manuais de instrução em diversos idiomas, incluindo vídeos explicativos. Porém tanto a instalação do equipamento quanto a manutenção variam de acordo com o modelo da moto utilizada. Sendo assim, a variedade de manuais em função da combinação entre idiomas e modelos de motos inviabilizava a solução.

Além das decisões operacionais, a empresa também desconhecia o perfil dos clientes que entravam em contato com a empresa após a publicidade internacional. Na realidade, a empresa nunca definiu seu segmento-alvo e esperava identificá-lo a partir da demanda recebida. Contudo, conforme José Freitas, a empresa não dispunha de recursos internos que permitissem tal análise:

Hoje eu preciso mandar uma proposta para poder identificar quem é ele. Se é um distribuidor, um prestador de serviço, se é particular, se é órgão público. E qual é o interesse. Utilização própria,. Distribuir, ou comprar para prestar serviço... Mesmo assim, José ou Carlos vão ter que parar, porque o e-mail é em inglês, porque eu não tenho uma pessoa no Comercial e Exportação para triagem. Eu preciso que isso já venha mais mastigado para mim.

Em julho de 2015, José Freitas voltou de uma de suas visitas à operação na Namíbia, com o sentimento de que naquele momento a internacionalização da empresa deveria ser a prioridade. Durante sua estadia, o empreendedor foi

procurado por representantes de uma construtora brasileira que estava prestando serviços naquele país. A TechnoVector foi procurada, pois um dos funcionários da construtora havia morrido de malária e o combate à doença passou a ser uma questão de segurança em suas obras.

Então o cara [representante da construtora] me disse: preciso de ajuda. Então algo acendeu. Vou focar em exportação, não quero fazer mais nada aqui... Não aguento mais, não aguento mais. Não aguento mais. Não quero mais vender para o Governo, não ligo para o Governo, não quero mais saber de Governo. (José Freitas)

Na realidade, José Freitas não estava conseguindo o sucesso esperado no mercado doméstico. Segundo o empreendedor, a ideia era boa, mas por questões burocráticas e problemas de corrupção, as vendas não aconteciam no ritmo esperado. Sendo assim, no mercado nacional, a empresa focaria na prestação de serviços para portos e aeroportos. A produção do seu carro-chefe, a moto fumacê seria interrompida até o próximo verão. E sendo assim, três funcionários foram demitidos.

Para o mercado internacional, José Freitas imaginava agora a internacionalização dos serviços da empresa por meio da venda das estações de controle, mas para tanto a empresa ainda precisaria mapear toda a operação e as rotinas da estação:

Então a ideia não é mais o moto fumacê, nós temos aquele laboratório que é o contêiner, onde a gente está criando os processos. Então qual é a ideia? Eu vendo o contêiner. Se for aluguel e cancelamos o contrato, onde eu coloco esse contêiner? Eu vou ter que ir até lá pegar? Então eu acho que tem que ser um contrato de compra. Mas a plataforma de gestão é um serviço mensal. Então eu faço treinamento como se fosse uma franquia, como se opera aquilo. E eu daqui, na plataforma de gestão, eu tenho o acesso administrativo. Então eu estou querendo ver um modelo onde eu possa operar na Bulgária, Namíbia, Azerbaidjão, qualquer lugar.

Para tanto, a empresa contratou uma consultoria diretamente com o Sebrae, que entregaria um manual de processos. Uma vez os processos mapeados, a empresa poderia ir a campo testar sua tecnologia.

A venda dos contêineres era a grande aposta da empresa. Se nada acontecesse em poucos meses, a empresa estaria em situação financeira crítica, conforme José Freitas:

Agora a nossa realidade. Mais três meses, se não acontecer alguma coisa aqui, o negócio fica feio. Muito feio. Estamos em negociação com um fundo para uma injeção de capital. Para quê? Para poder respirar e desenvolver isso aqui, para fazer a coisa certinha.

De fato, todas as apostas estavam na venda das estações de controle. Inclusive, os pedidos do exterior ficariam em segundo plano. A empresa não avançou na elaboração do seu modelo de negócios e, segundo José Freitas, a empresa atenderia apenas alguns pedidos esporádicos sem se preocupar com o futuro da operação.

Não sei. Não sei mesmo. Só sei que se eu só vender aleatoriamente, vai ser uma venda muito pontual. Precisamos de grana? Sim. Se chegar e o cara quiser 10, eu vou vender. Se vai quebrar, se vai funcionar, se não vai, agora eu preciso injetar capital aqui na empresa. Todos aqueles contatos que eu falei, estão todos parados. (José Freitas)

Além da nova oportunidade percebida pela empresa, José Freitas deixa claro que a operação com o parceiro na Namíbia estaria consumindo todo o seu tempo e o empreendedor sentia falta de ter alguém para se dedicar à prospecção dos clientes que já haviam manifestado interesse.

Eu acho que eu tenho que exercer um pouco mais de força na venda comercial, na exportação. Tem que voltar naquele pipedrive e provocar todos para tentar vender. O problema é que, eu estava na semana passada na Namíbia, cheguei na quinta-feira, e tenho que embarcar domingo, agora, de novo. Até que isso esteja rodando, não tem outra pessoa. (José Freitas)

Ao analisar a plataforma de controle dos pedidos, José Freitas também se deu conta de que muitas informações importantes não haviam sido inseridas no sistema e neste momento consumiriam muito tempo para serem recuperadas. Ademais, a empresa continuava sem saber o perfil de quem havia entrado em contato e não tinha uma proposta para ser enviada.

Na realidade, o empreendedor havia se envolvido em conversas com diferentes pessoas no mercado internacional. Cada um havia sugerido um tipo de relacionamento diferente. Por exemplo, ao mesmo tempo que a TechnoVector recebeu a visita de investidores quenianos, ela estava negociando uma parceria com um representante comercial inglês para prospecção do mercado paquistanês e recebendo uma delegação do governo de Congo. No entanto, José Freitas salienta que as conversas não avançaram:

Lançamos esses contatos aqui e mandamos uma proposta, e eu vou resolver os problemas internos. Mas não estou acompanhando nada. Toda essa gente para quem eu mandei, não acompanhei nada. Vale a pena continuar focando nele? Ou dar ele como perdido? Ele vai voltar para ser cliente e vamos botar isso para funcionar?

O acordo entre os sócios Carlos Romano e José Freitas era que o primeiro se dedicaria ao mercado doméstico enquanto o segundo cuidaria do mercado externo. Contudo, naquele momento, Carlos Romano se disponibilizou para auxiliar José Freitas nas negociações internacionais.

A prioridade número um é obter um faturamento imediato. Hoje em dia, se a gente for pensar, não é focar na área de serviço. Isso não é tão curto prazo. É uma negociação que a gente sabe. Eu estou me colocando à disposição para ajudar nesse comercial, organização, prospecção, seja no que for de exportação... não adianta dar murro em ponta de faca para vender no Brasil nesse momento. É governo, crise econômica etc. Não adianta. Então isso pode ser uma das minhas prioridades. (Carlos Romano)

No entanto, Carlos Romano tinha dificuldades para segmentar o mercado internacional, de forma similar ao que fora feito no mercado doméstico. A solução encontrada foi fazer uma análise minuciosa dos contatos cadastrados na plataforma de controle da empresa e realizar busca de informações complementares na internet sobre os clientes. Com base nesta segmentação, a empresa poderia elaborar com mais acuidade as propostas com os modelos de negócios a serem enviadas para os clientes. Carlos Romano pretendia fazer este levantamento e apresentar os resultados em uma semana.

Em junho de 2016 os empreendedores ainda não haviam se reunido para discutir a segmentação do mercado internacional. Na realidade, pouco tempo depois da manifestação de Carlos Romano quanto a se dedicar à prospecção do mercado externo, a TechnoVector conseguiu um aporte de capital do Fundo Criatec do BNDES. A entrada do fundo, como investidor, não só injetou recursos financeiros na empresa, mas também alterou a estrutura de administração da TechnoVector.

A partir de então, a empresa passaria a ter um conselho administrativo, formado por membros investidores do fundo e conselheiros indicados pela TechnoVector. O planejamento da empresa e suas ações futuras deveriam ser validadas por este conselho, que se reuniria uma vez por mês. Dessa forma, a TechnoVector foi estimulada a repensar seu modelo de negócios doméstico e internacional. Assim chegou-se à conclusão de que empresa não teria vocação para a produção industrial.

O que a gente identificou? A TechnoVector não é uma indústria. O que eu quero dizer com indústria? Se eu tiver que começar a produzir 500 motos fumacês por

mês, eu não sei. Meu knowhow não é de indústria. Hoje em dia, a gente é identificado como uma empresa de inteligência e gestão de saúde ambiental (José Freitas)

Entendeu-se que os diferenciais da empresa eram a prestação de serviços e o desenvolvimento de tecnologia. Portanto, uma nova empresa seria fundada com o objetivo de prestar serviços ambientais e a TechnoVector focaria no desenvolvimento de novas tecnologias, como explica José Freitas:

...quando entrou um fundo, a gente fez uma estrutura que dividiu a empresa. TechnoVector para PDI. Onde ela tem uma indústria de laboratório. Onde os produtos são desenvolvidos. Onde nós temos os editais [de inovação]. E nós abrimos uma nova empresa só de serviços. Aonde nós temos como foco portos e aeroportos. Nós adquirimos a tecnologia da TechnoVector para prestar serviços de gestão ambiental. A TechnoVector como indústria de laboratório é de desenvolvimento, ela faz o desenvolvimento e vai licenciar. (José Freitas)

O plano dos empreendedores era manter as duas empresas com as finanças independentes. Mesmo que a empresa de serviços utilizasse produtos da TechnoVector, ela remuneraria a primeira como se fosse um fornecedor do mercado.

O novo modelo de negócios da TechnoVector seria desenvolver novas tecnologias conforme a necessidade dos clientes. O produto desenvolvido seria produzido em pequena escala para cada projeto específico. Uma vez validado junto ao cliente, a empresa expandiria suas receitas por meio do licenciamento para grandes indústrias globais do setor.

Tem uma área de difícil acesso, desenvolvemos um laboratório móvel. Tem uma área de difícil confinamento, desenvolvemos um costal para o civil entrar. Precisando de monitoramento, então vamos desenvolver. Esse é o nosso forte. Uma indústria de laboratório, que desenvolve, bota no mercado, testa, fabrica em pequena escala. O que a gente quer fazer? Licenciar a tecnologia para ser industrializada.. (José Freitas)

Neste novo modelo de negócios, a primeira ação da empresa seria tentar licenciar a tecnologia para algum grande *player* global. O licenciamento da tecnologia permitiria que a TechnoVector formasse uma parceria na qual o licenciado forneceria suas competências industriais e de distribuição global. A TechnoVector seria a fornecedora de novas tecnologias inovadoras sem que o parceiro fizesse investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Além das receitas diretas do licenciamento, a empresa esperava obter novos consumidores em

potencial para os serviços e produtos complementares oferecidos pela TechnoVector.

Você que comprou o moto fumacê, a empresa TechnoVector é responsável pelo treinamento, pela capacitação, pelo GPS ... E as multinacionais têm uma rede de distribuição enorme, um know how enorme, uma validação do nome muito grande e têm capacidade de produção e escala... Podem produzir mil costais por dia, são 30 mil por mês, então produção não é problema para eles. (José Freitas)

Em junho de 2016, para que a empresa implementasse seus planos seria necessário formatar o produto para o licenciamento, ou seja, desenvolver os manuais, os desenhos técnicos, traduzir a comunicação etc. A empresa também acreditava que seria necessário identificar possíveis candidatos ao licenciamento. Outro item importante para a empresa era formalizar o modelo de negócios em termos de serviços e produtos oferecidos, custos e responsabilidades de ambas as partes. Para tanto, José Freitas acreditava que, com os novos recursos do fundo, poderia contar com uma equipe para auxiliá-lo.

Com isso em mãos, José Freitas poderia apresentar a ideia na reunião do conselho administrativo para ser validada.

Para avançar na elaboração no modelo de licenciamento, José Freitas contou com o apoio de uma especialista de uma universidade sobre o tema. Da reunião com a especialista, alguns pontos foram abordados para que a empresa pudesse iniciar seu projeto de desenvolvimento do licenciamento.

O primeiro deles foi a necessidade de se estimar o potencial de vendas do produto para poder aumentar o poder de barganha da proposta de licenciamento e consequentemente o valor percebido. De acordo com José Freitas, a empresa seria capaz de estimar com facilidade o mercado doméstico, mas sentia dificuldades no mercado externo e sentia necessidade de fazer um estudo e levantamento de dados.

O potencial de vendas estimado também teria a função de permitir que a empresa estipulasse, em contrato, metas mínimas de vendas para garantir que o licenciado fosse desenvolver o mercado para o moto fumacê. Caso as metas não fossem alcançadas, a empresa poderia encerrar o contrato de licenciamento.

A empresa já dispunha de um banco de dados com mais de 300 interessados em importar o moto fumacê. Dessa forma, o empreendedor reconheceu que seria importante analisar estes dados para poder traçar um perfil dos clientes finais e, em seguida, definir melhor os critérios de seleção do licenciado.

Além das cláusulas contratuais, avaliou-se a possibilidade de usar algum mecanismo de controle para verificar a produção real do licenciado. A TechnoVector poderia se responsabilizar pelo fornecimento das centrais eletrônicas do produto. Assim o licenciado seria obrigado a informar sua produção e ao mesmo tempo, não teria acesso a toda a tecnologia desenvolvida.

Outra questão se referia ao uso da marca da empresa. A princípio, José Freitas imaginava deixar o licenciado utilizar a marca própria no produto. Contudo, chegou-se à conclusão de que havendo necessidade de trocar o licenciado, a marca continuaria no mercado. Mas para tanto, além dos manuais técnicos a empresa teria que desenvolver um plano de uso da marca. Em função desta decisão, a empresa teria que realizar investimentos no registro da marca em diferentes países. A tecnologia da TechnoVector só estava patenteada no Brasil e que qualquer plano de licenciamento internacional dependeria da obtenção de patentes em outros países. A empresa acreditava que o custo de registro de patente seria muito elevado, apesar de necessário.

Uma vez elaborada a parte técnica, a empresa precisava contratar um escritório de advocacia especializado em contratos de licenciamentos internacionais para dar todo o suporte legal. José Freitas informou que já havia entrado em contato com um grande escritório no Rio de Janeiro para que eles cuidassem dessa parte quando chegasse o momento.

Apesar de reconhecer que havia muito trabalho a ser feito, José Freitas estava ansioso para conversar com potenciais interessados no projeto da empresa. Sendo assim, o escritório de advocacia havia preparado um acordo de confidencialidade para resguardar a TechnoVector.

O plano de ação da TechnoVector envolvia os seguintes itens:

- Marketing:
 - Apresentação sobre a proposta de licenciamento em português e inglês.
 - E-mail em inglês e português.
 - Brochura sobre a proposta de licenciamento em inglês e português.
 - Site em inglês e português.
- Contratos:
 - Termo de confidencialidade em inglês e português.
 - Novos registros de patentes.
 - Modelo de contrato de licenciamento em inglês e português.
- Manual de produção:

- Elaboração de manual de produção.
- Desenhos técnicos.
- Mercado:
 - Identificar potenciais licenciadas.
 - Definir o perfil do consumidor final.

Em março de 2017, a empresa havia mapeado os concorrentes produtores de equipamentos similares. O documento elaborado continha informações sobre a localização das plantas de produção dos principais concorrentes e informações sobre a estrutura comercial e de distribuição, além de uma análise sobre os produtos oferecidos para cada segmento de mercado. Esta análise foi feita por Rodrigo Peixoto, um ex gestor do fundo Criatec responsável por acompanhar a empresa, que foi convidado para integrar o time da TechnoVector e se responsabilizar por avançar no desenvolvimento das ações do projeto de internacionalização.

No entanto, Rodrigo Peixoto ainda sentia dificuldades em analisar os pedidos do exterior e definir os segmentos de mercado por perfil de clientes, por dois motivos. O primeiro era o volume de informação necessário. Com uma base de mais de 300 clientes cadastrados, o executivo não tinha disponibilidade de tempo para analisar caso a caso. Além disso, tinha sua formação na área financeira e não em marketing. No entanto, a consulta a especialistas na área possibilitou que executasse as análises necessárias.

Entre março e maio de 2017, a empresa havia avançado pouco no desenvolvimento das atividades para o licenciamento. O manual de produção ainda estava sendo desenvolvido por um parceiro em uma universidade local. A empresa criou um folder sobre suas tecnologias, um vídeo explicativo e uma apresentação, mas todo esse material estava em português. O contrato de licenciamento não estava formatado e a empresa não sabia como precificar sua tecnologia. Além do preço, a empresa continuava com dúvidas sobre como elaborar uma proposta de licenciamento, como conta José Freitas:

Responsabilidade... A TechnoVector fabrica a central eletrônica para controle de produção. A manutenção é responsabilidade de quem? Os acessórios e produtos como GPS podem ser comercializados em parceria? Vou poder vender o GPS para você já que você comprou da licenciada? Ela tem participação na venda? O GPS vai estar junto para comprar? Então essas dúvidas estão me dando muita dor de cabeça. (José Freitas)

Mesmo assim com base no mapeamento feito por Rodrigo Peixoto, José Freitas realizou uma série de contatos com potenciais parceiros. Os contatos foram feitos com produtores nacionais que já tinham atuação internacional. Ademais, a empresa se inscreveu em um projeto da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos – ABIMAQ, para o financiamento de compra de tecnologias e participou de uma feira nacional de produtores de máquinas agrícolas.

Os contatos feitos diretamente com os produtores nacionais foram bem aceitos e as negociações estavam em andamento. Visitas à fábrica da TechnoVector para conhecer melhor a tecnologia estavam agendadas ainda para o mês de maio. Mesmo antes de finalizar o desenvolvimento dos materiais para a negociação com os produtores, José Freitas gostaria de conhecer melhor as necessidades dos potenciais licenciados.

E eu quero ouvir o feedback. Não adianta tentar adivinhar tudo. Eu tenho interesse, mas só que eu não tenho interesse para a região tal. Não quero exportar. Eu quero só produzir para você e você continua com o comercial. O comercial vai ser particionado, o que você vender tem comissão... Então, quero começar a ouvir o que esses caras têm para dizer. (José Freitas)

Dos contatos feitos na feira, José Freitas percebeu que a demanda internacional do produto despertava o interesse de potenciais parceiros e mais uma vez voltou-se a atenção para a análise do banco de dados da empresa.

Eu cheguei lá na Agrishow e a primeira abordagem que eu fiz foi: “eu tenho uma tecnologia e estou querendo licenciar para alguma empresa comercializar”. E aí me falaram: “Entra na fila”. Como o primeiro já não me deu atenção, eu pensei: “tenho que mudar essa estratégia, assim não vai”. Aí fui para o segundo, falei assim: “o negócio é o seguinte: eu tenho uma tecnologia e eu tenho uma demanda internacional que eu não estou atendendo. Poderia transferir minha tecnologia para vocês produzirem?” Aí começaram a me dar atenção. (José Freitas)

José Freitas acreditava que com informações mais precisas sobre potenciais clientes no exterior poderia ajudar a negociação com os produtores nacionais exportadores, mas estas foram perdidas quando Rodrigo Peixoto deixou a empresa para se dedicar a outros projetos.

O empreendedor se sentia inseguro sem o *feedback* das negociações com potenciais parceiros, sem as informações pesquisadas por Rodrigo e sem experiência com licenciamento internacional, mas ainda assim acreditava que a

melhor solução era ir ao mercado e prospectar o maior número possível de parceiros.

Tenho poucas informações e não tenho muito tempo para isso não. O Carlos já me passou aquele mapa com os parceiros e o que eu tenho que fazer é entrar em contato com eles. Não posso ficar perdendo tempo com o tamanho do mercado, quanto que vai ser, ficar estudando. Todas as empresas que caem muito a fundo nisso, só fazem se tem muito dinheiro. Vou ficar perdendo muito tempo com isso, não. Cansei de estudo. O que eu quero saber é qual o potencial licenciado? Quantos no Brasil? Quem é? Estados Unidos, quem é? São esses. Alemanha, quem é? São esses. Separei esses vinte e vamos partir para o marketing. Vamos atacar, não tem mais como perder tempo, não. Algumas coisas dão para tirar da cabeça, pesquisa não tem tempo, não.

Desde a primeira percepção sobre a possibilidade de se expandir internacionalmente, José ainda buscava a definição um plano de ação.

O que eu preciso é de um cronograma de execução do plano de ação. Cronograma do plano de ação. De execução do plano de ação. Seria, mais ou menos, botarmos quais etapas, o que eu teria que fazer...Com essas anotações que eu fiz, agora é mais o cronograma. Amanhã, eu vou resolver quê? O que que eu vou resolver amanhã para começar a licenciar, a dar o kickoff nesse projeto. (José Freitas)

Ao final de setembro de 2017 os recursos aportados pelo fundo haviam se esgotado. Estes foram investidos no desenvolvimento de novas tecnologias e na empresa prestadora de serviço. Com a escassez de recursos, José Freitas estava preocupado com a demora das negociações.

O cara vai ter que vir aqui, vai ter que olhar o equipamento. Vamos negociar? Eu não estou preocupado com manual, eu estou preocupado em vender. Se chegar sem a minha marca, tudo bem. Fica sem a marca. Não vai me pagar acesso, tudo bem. (José Freitas)

Apesar de todas as dificuldades nos últimos anos, Carlos Romano e José Freitas continuavam otimistas e pensavam no desenvolvimento de novas inovações e novos produtos.

A figura 3 ilustra graficamente a linha do tempo das ações empreendidas pela empresa desde sua fundação até novembro de 2017. Buscou-se enfatizar a cronologia dos acontecimentos e os eventos observados.

Figura 3 - Linha do tempo TechnoVector

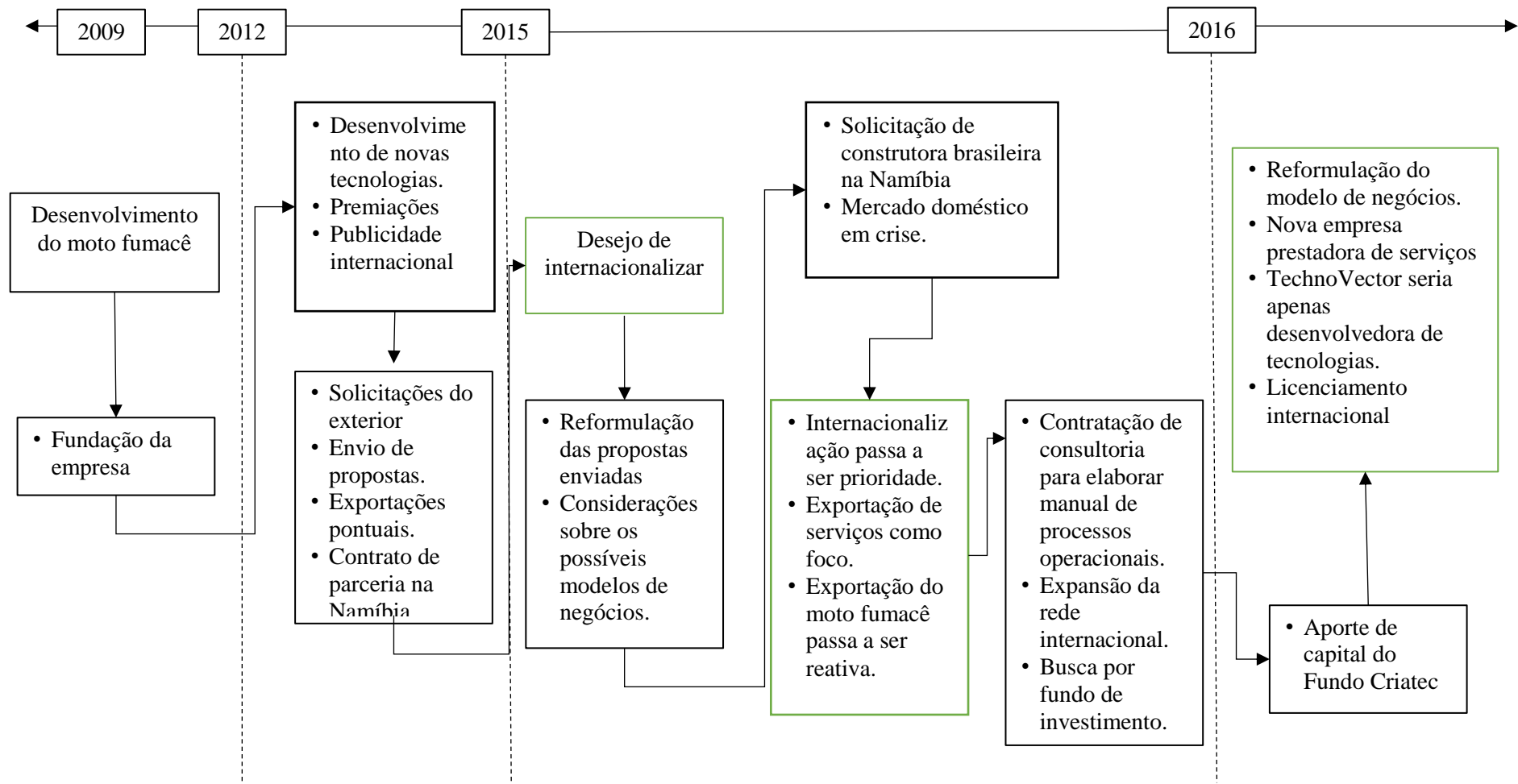
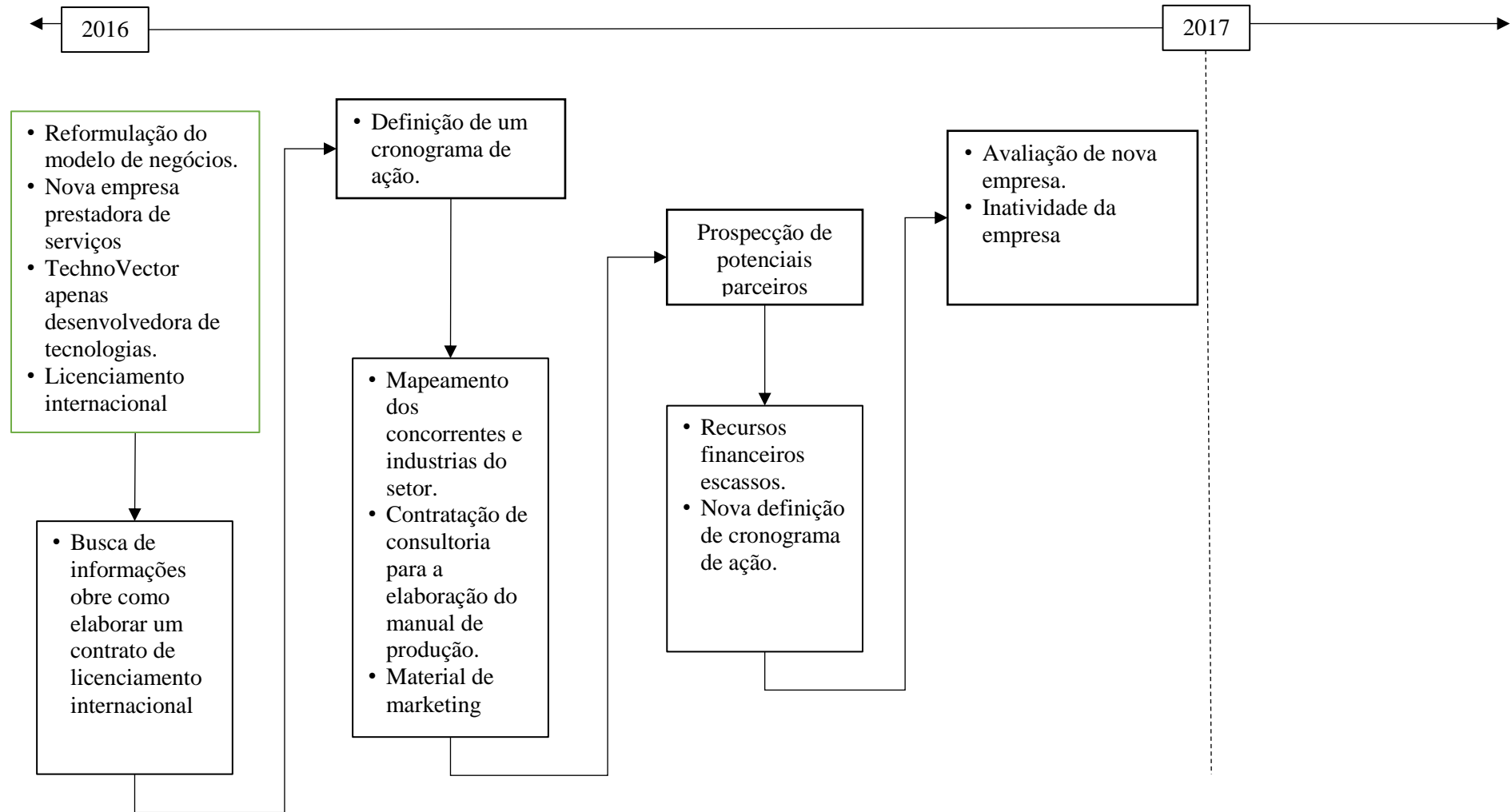


Figura 3 - - Linha do tempo TechnoVector - continuação



5

Análise dos Resultados

Este capítulo está dividido em duas seções. Na primeira é feita uma análise da sequência de estágios que compõem o processo de reconhecimento de oportunidades. Na segunda, analisa-se o impacto dos fatores que interferem neste processo.

5.1

Análise da sequência de estágios

A partir da observação dos eventos relatados na descrição temporal das empresas, buscou-se classificá-los em categorias com o intuito de observar a sequência de estágios percorridos pelas empresas desde a percepção inicial até o fim do processo de reconhecimento de oportunidades no mercado externo.

5.1.1

InoxBrasil

A análise do caso da empresa InoxBrasil pode ser dividido em quatro momentos com características distintas. De acordo com Venkataram e Saravasthy (2001), uma oportunidade envolve três dimensões: (1) o lado da oferta; (2) o lado da demanda e (3) os meios para conectá-los. De fato, observou-se que, primeiro, a percepção de oportunidade vem do conhecimento sobre a oferta, em seguida avança para o descobrimento do lado da demanda no país de destino e depois se inicia o processo de reconhecimento de oportunidade caracterizado quando a empresa agrega conhecimento da oferta, demanda e busca meios de conectá-las. Por fim, a empresa testa suas percepções contra uma realidade objetiva por meio do comprometimento com o mercado e implementação da estratégia formulada e avalia os resultados. Identificou-se ainda o processo pelo qual a empresa passa de um estágio para outro.

Estágio 1 - Descobrimento da Oportunidade

De acordo com Alvarez, Barney e Anderson (2013), durante o processo de descobrimento de oportunidades o empreendedor buscaria identificar novas oportunidades de alocação eficiente para os recursos existentes. As Figuras 4 e 5 sugerem a busca da empresa por mercados com maior possibilidade de crescimento para os seus produtos.

Em um primeiro momento, o empreendedor formula uma aspiração inicial a partir das informações de que dispõe sobre a oferta no mercado doméstico e sua vantagem competitiva frente a concorrentes internacionais. A partir deste gatilho, o empreendedor passa a enxergar o mercado externo como um caminho possível, ilustrado na Percepção 1 da Figura 4. Neste estágio não existe ainda um entendimento objetivo, mas sim uma possibilidade de obter ganhos futuros por meio da expansão internacional.

O empreendedor faz então uma avaliação inicial sobre a disponibilidade de recursos internos que permitiriam a sua atuação internacional, porém conclui que não dispõe dos recursos necessários para tanto, mas entende que a expansão internacional pode trazer proveitos futuros para a empresa. Decide então investir no desenvolvimento de conhecimento técnico e de conhecimento sobre internacionalização.

Observa-se que, nesta primeira etapa, tanto a Percepção 1 quanto a avaliação subsequente são superficiais. Assim sendo, as competências desenvolvidas em sequência são também amplas e não denotam comprometimento com um mercado externo específico.

Após as ações deste ciclo de desenvolvimento o empreendedor realiza uma nova avaliação sobre: recursos internos, novos conhecimentos desenvolvidos e fatores exógenos. Nesta etapa de avaliação, observa-se um processo mais abrangente que o anterior, como mostra a Figura 4, mas ainda assim superficial e sem considerar informações sobre o mercado de destino.

Após um processo de desenvolvimento e avaliação, consolida-se uma nova percepção do empreendedor, que avança na delimitação das oportunidades internacionais. Neste primeiro momento, o foco está nas características internas da empresa e pouco se sabe sobre a demanda no mercado destino.

À medida que a avaliação aumenta sua sofisticação, a Percepção 2 subsequente ganha contornos mais concretos. O país-alvo é definido e este caminho passa a ser prioritário, uma vez que crescimento internacional estaria alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, como sugerido por Da Rocha et al. (2012). A Figura 4 ilustra como a empresa InoxBrasil passou da percepção de uma oportunidade abrangente para a percepção de uma oportunidade de entrada no mercado norte-americano.

Uma vez formada a Percepção 2 de que o mercado americano seria uma alternativa viável para a empresa continuar seu crescimento, o empreendedor busca validá-la. Ou seja, de alguma forma ele busca testar a validade de sua análise sem necessariamente comprometer recursos. A validação ocorre principalmente por meio das redes de relacionamento da empresa, corroborando os achados de Mainela e Puhakka, (2009) e Nixdorff (2008). No entanto, na visão dos autores, a validação seria o mecanismo pelo qual a rede de relacionamentos impactaria positivamente no reconhecimento de oportunidades. Contudo, o caso sugere a validação como um estágio e este pode ser operacionalizado externamente tanto pela rede de relacionamentos, quanto por meio de ações internas da empresa. No caso observado, foram importações de produtos concorrentes e observações no mercado de destino. Ademais, a literatura dispõe dos impactos de uma validação positiva, porém ao entendermos a validação como um estágio, assume-se a possibilidade de uma resposta positiva ou negativa. Ambas teriam, *a priori*, influências distintas no processo.

Observa-se que diferentemente da avaliação, a validação diz respeito ao teste da percepção contra uma realidade externa. Neste momento, a rede de relacionamento permite tal ação sem comprometimento significativo. Da mesma forma, são entendidas a importação de pequenas quantidades de produtos de concorrentes e as observações feitas durante uma viagem a lazer feita pelo empreendedor. No caso analisado, apenas parte da percepção inicial é validada. Como resultados secundários do processo de validação, novos conhecimentos sobre o mercado destino são adicionados ao estoque de conhecimento da empresa.

Em função das alterações na percepção de fatores externos e internos é feita uma nova avaliação, desta vez abrangendo mais fatores do que a primeira avaliação. Desse modo, uma nova percepção é formada, mais específica,

incluindo o estado-alvo dentro do país de destino, o *mix* de produtos e noções de apreçamento.

No entanto, o próprio empreendedor entende que a Percepção 3 está incompleta. De fato, a empresa acredita que sua oferta teria demanda no mercado americano, no entanto reconhece que falta entendimento sobre o mercado de destino para que então se pense nos meios para conectá-las.

A figura 5 mostra a sequência de percepção, ações de validação, avaliação e formação de uma nova percepção. Em azul são destacadas as alterações na etapa em relação à etapa passada.

Este processo de delimitação de objetivos é descrito por Sarasvathy et al. (2014), contudo, diferentemente da autora, o caso sugere que a delimitação de objetivos pode ocorrer ainda durante o estágio de *bird-in-hand*, em que as competências da empresa e recursos de terceiros são analisadas com o objetivo de se verificar caminhos possíveis. Mais ainda, o caso sugere que a análise dos recursos não depende necessariamente de uma introspeção, mas pode ocorrer simultaneamente com a interação na rede e por meio de ações da empresa.

Estagio 2 - Criação da Oportunidade

O processo de criação de uma oportunidade lida essencialmente com a incerteza, dado que este ocorreria sem que a demanda fosse prevista. Dessa forma, por meio de um processo contínuo de interação social, dentro das atividades cotidianas da empresa, o empreendedor criaria novos significados e sentidos para um novo produto (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013).

Neste segundo estágio, ilustrado na Figura 6, nota-se uma ênfase grande em avaliações e atividades de desenvolvimento em relação à obtenção de informações sobre o mercado de destino e sobre o processo de internacionalização.

Uma vez identificadas as lacunas no conhecimento da empresa, por meio das avaliações, a empresa inicia um novo ciclo de desenvolvimento de conhecimento. Neste estágio são empregadas pesquisas em fontes secundárias, as redes de relacionamento funcionam como provedoras de informação e ocorre a realização de atividades de prospecção no mercado. É importante destacar que o objetivo principal das atividades empreendidas neste estágio, inclusive as

tentativas de vendas, é a aquisição de informações que permitiriam completar as lacunas na Percepção 3.

Em seguida às ações de desenvolvimento, o empreendedor conduz uma nova avaliação interna com a finalidade de alterar sua percepção de oportunidade. Entretanto, das ações empreendidas, novas informações passaram a ser exigidas pela empresa para formular a oportunidade.

A comparação entre as Figuras 4 e 5 e a Figura 6 sugere que, conforme a empresa refina sua percepção sobre oportunidade, os ciclos de desenvolvimento aumentam entre a formulação de percepções. Entre a Percepção 1, Percepção 2 e Percepção 3 observa-se apenas um ciclo de avaliação e desenvolvimento. Entre as Percepções 3 e 4 este número aumenta para dois ciclos, como mostram as Figuras 6 e 7. Observa-se que, conforme a percepção da oportunidade internacional passa a ser mais concreta e envolve elementos de estratégia de atuação, a empresa passa a ser mais exigente em relação à necessidade de conhecimento para a tomada de decisão.

Estágio 3 - Reconhecimento da Oportunidade

Venkataram e Saravasthy (2001) consideram que, quando tanto a demanda quanto a oferta são claramente conhecidas, então o empreendedor deve reconhecer a oportunidade de conectá-las por meio de suas ações. Neste estágio, a demanda e a oferta não são claramente conhecidas, mas a partir da Percepção 4 ilustrada na Figura 7, a empresa já passa a considerar os meios para juntá-las. Por envolver demanda, oferta e meios, este estágio foi considerado como o reconhecimento da oportunidade nos Estados Unidos.

A figura 7 enfatiza os aspectos considerados pela empresa durante o processo de avaliação de recursos para a percepção da oportunidade. Nesse momento, a empresa considera fatores endógenos e fatores exógenos assim como nas avaliações passadas. Em azul, destacam-se novos elementos avaliados pela empresa, nesta etapa.

Ademais, a empresa também considera a utilização de recursos de terceiros, neste caso, o programa de escritório virtual da Apex-Brasil. A identificação da disponibilidade dos recursos teria acontecido no processo de desenvolvimento subsequente à Percepção 3, contudo este fator não é avaliado imediatamente como mostram as figuras 6 e 7.

Neste estágio de avaliação a empresa também inicia uma fase de tentativa de previsão do ambiente externo. Nota-se que a interpretação do ambiente externo é particular da empresa. São apenas percepções, mas que, apesar de não ter sido observado nenhum esforço de previsão, foram necessárias para chegar à Percepção 4.

Observa-se que os processos de avaliação são cumulativos, no sentido que compreendem o estoque de recursos internos e dependem do estoque de conhecimento da empresa no momento da avaliação. Nesse sentido, a cada novo ciclo de desenvolvimento, a avaliação ganha complexidade.

Figura 4 - Estágio 1 - Descobrimento da Oportunidade

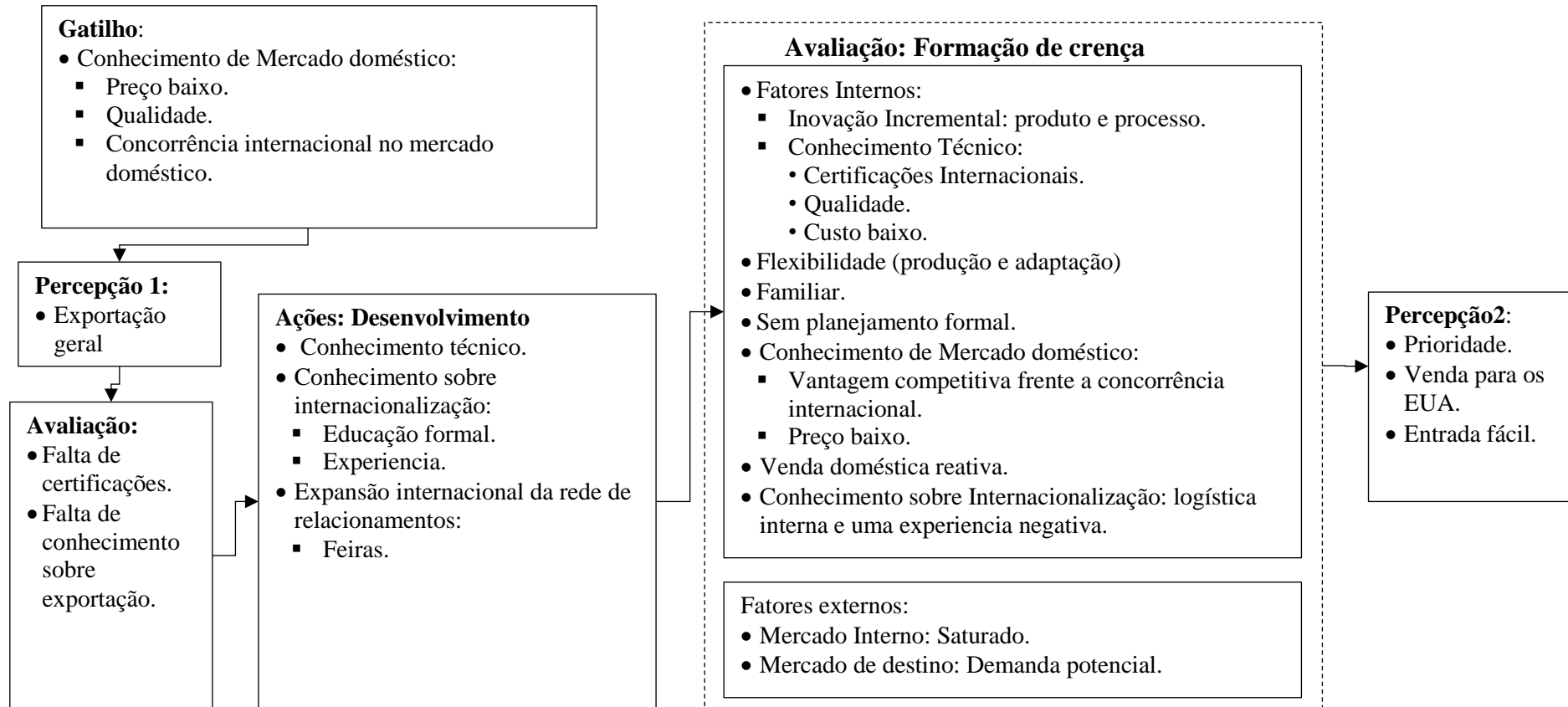


Figura 5 - Estágio 1 - Descobrimento da Oportunidade (continuação)

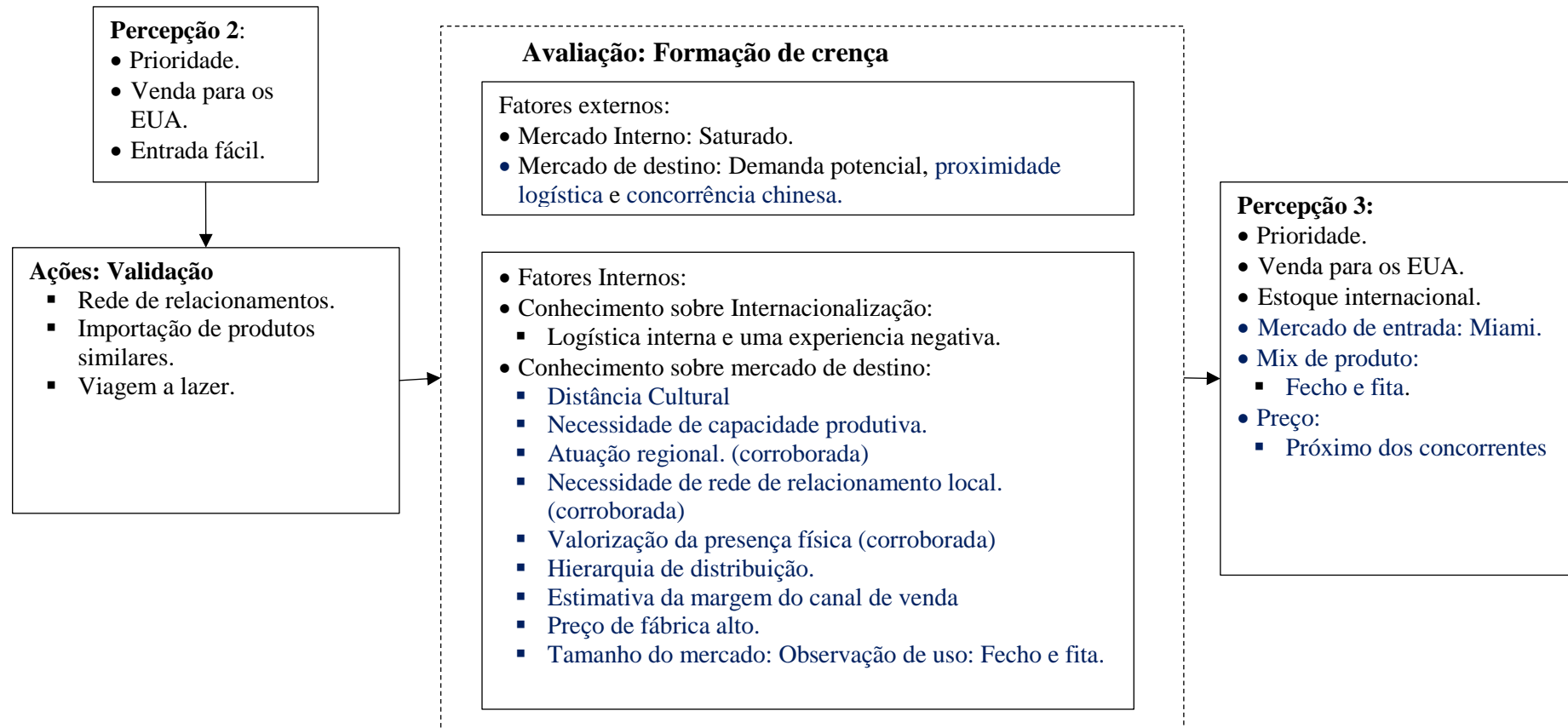
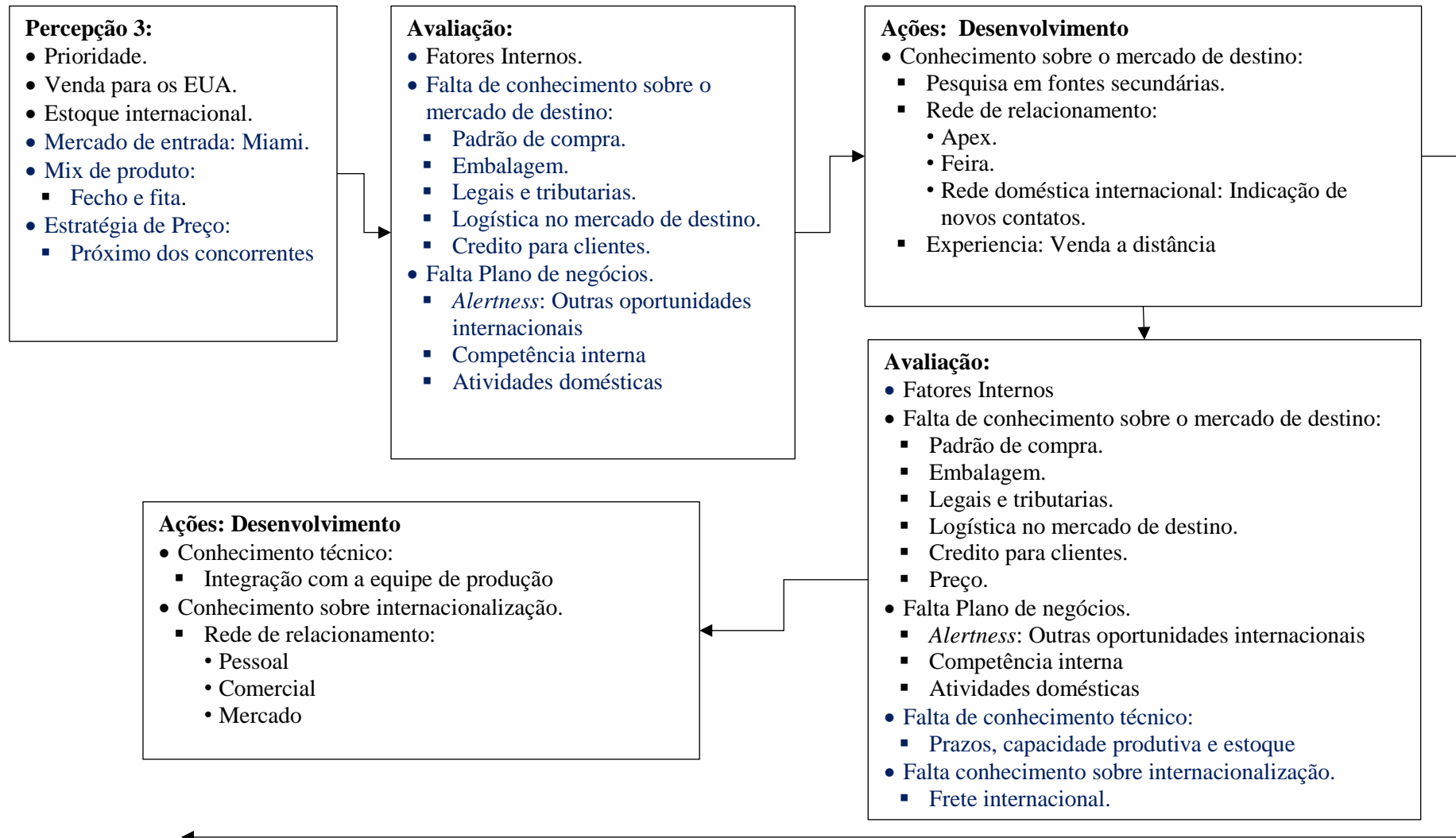


Figura 6 - Estagio 2 - Criação da Oportunidade



Sendo assim, observa-se que a Percepção 4, ilustrada na Figura 7, passa a conter elementos sobre a estratégia de atuação no mercado americano. Dessa forma, a Percepção 4, apesar de incompleta, possui elementos da oferta, demanda e meios de juntá-los.

Até este momento, tem-se um processo no qual a empresa InoxBrasil partiu de suposições sobre a demanda externa para a oferta de seus produtos e com a evolução do processo acumulou conhecimentos que alteraram a percepção inicial e permitiram acrescentar percepções sobre os meios pelos quais a empresa obteria proveitos futuros conectando sua oferta com a demanda americana.

A Percepção 4 é significativa por duas razões. A primeira é que, como dito anteriormente, esta é a primeira percepção na qual a empresa de fato reconhece uma oportunidade no mercado externo de acordo com a visão de Venkataram e Saravasthy (2001). A segunda é porque esta percepção marca o momento antecedente do comprometimento da empresa com o mercado americano. Até este momento, as atividades empreendidas tinham um caráter exploratório com o intuito de aquisição de conhecimentos.

Como observado na figura 8, as ações subsequentes à Percepção 4 são de validação externa por meio da rede de relacionamentos e comprometimento por meio da abertura de uma subsidiária da empresa nos Estados Unidos.

A Figura 8 mostra a formulação de duas percepções sem ciclo de avaliação e desenvolvimento entre as duas. Contudo, observa-se que existe apenas uma pequena alteração entre as Percepções 4 e 5. Essa alteração diz respeito à não validação da rede de relacionamentos para a Percepção 4 e assim a ideia de abertura de uma entidade jurídica independente se altera para uma subsidiária. Durante a ação de validação, novos conhecimentos foram transmitidos que alteram a percepção do empreendedor.

O processo de avaliação ilustrado na figura 8 enfatiza as necessidades percebidas pela empresa. Diferentemente, das avaliações anteriores, neste momento a empresa se concentra em identificar a falta de recursos e não as possibilidades que seriam frutos dos recursos percebidos.

Figura 7 - Estágio 3 - Reconhecimento da Oportunidade

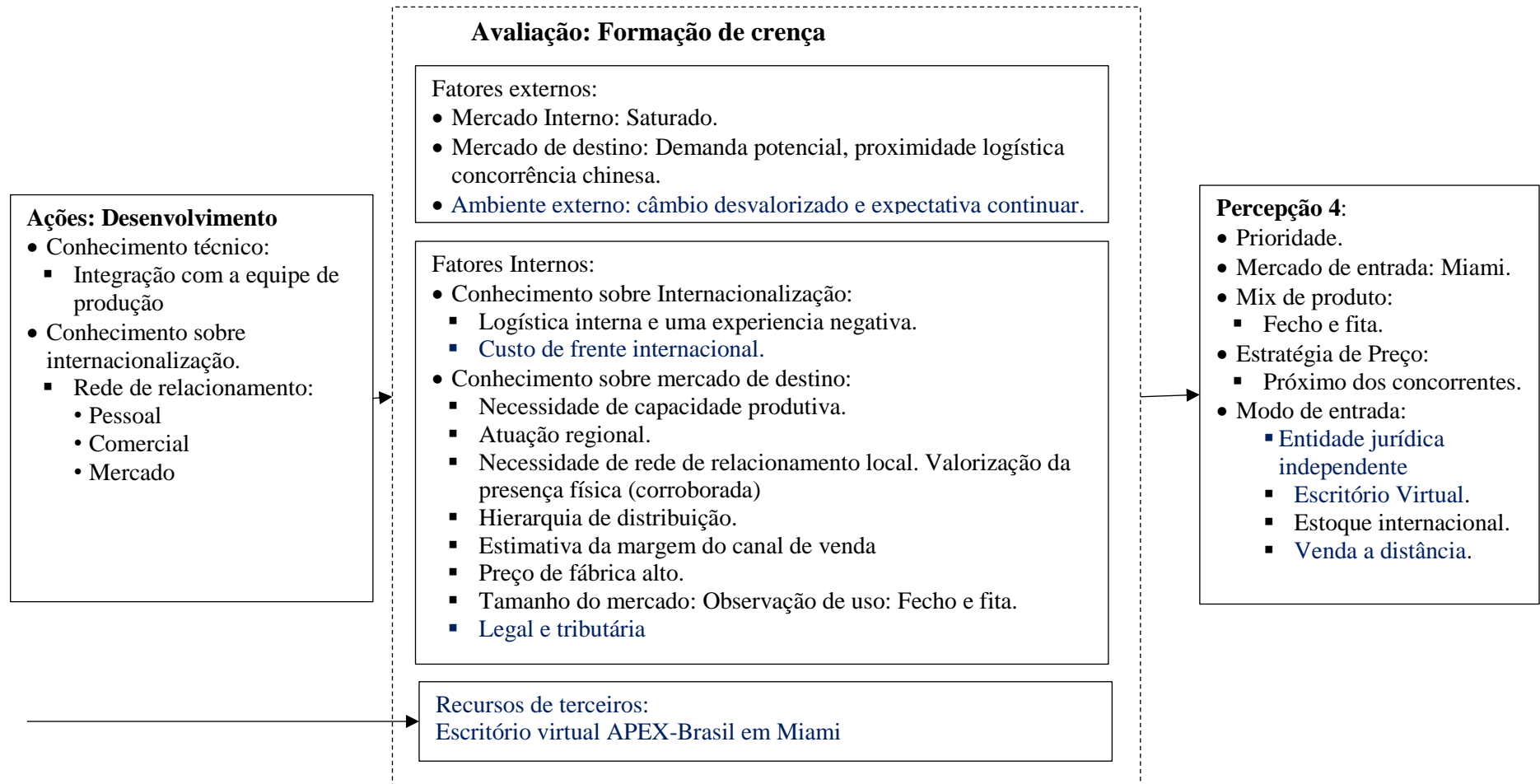
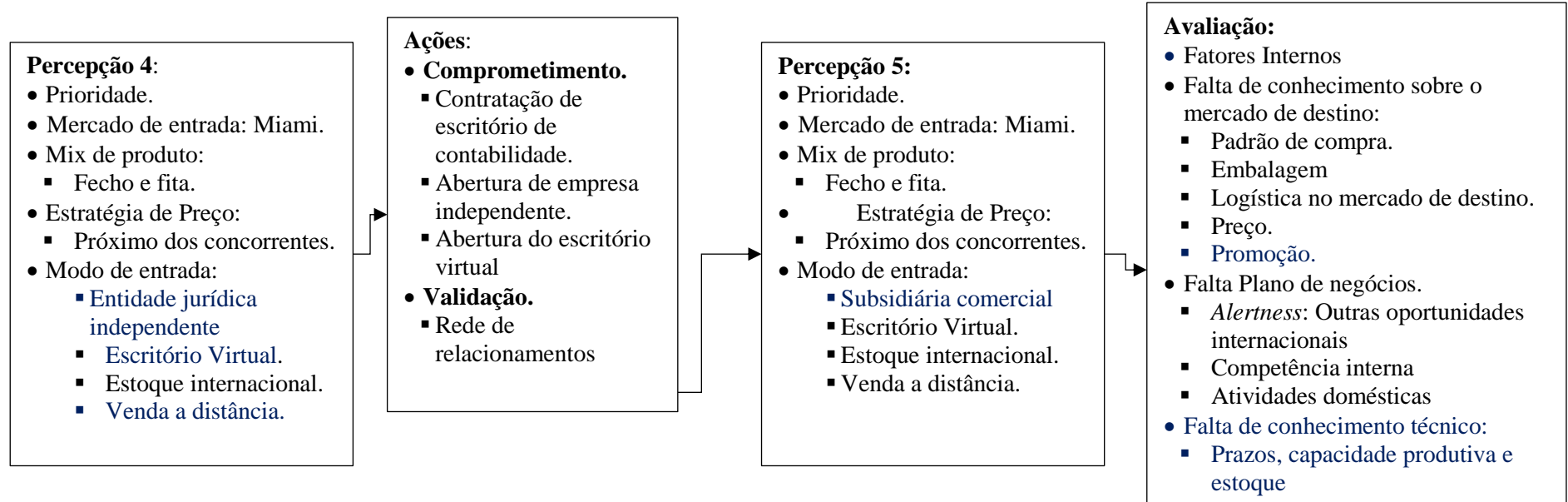


Figura 8 - Estagio 3 - Reconhecimento da Oportunidade (continuação)



Uma vez comprometida a empresa com o mercado externo, o empreendedor passa a ter a necessidade de implementar ações associadas à nova percepção. Para tal, conduz novamente um processo de avaliação interna de recursos e entende que ainda faltam conhecimentos importantes para a definição da estratégia de entrada. As Figuras 9 e 10 mostram a sequência de desenvolvimento de ações com o intuito de adquirir novos conhecimentos e de preparação para a implementação das estratégias de atuação no mercado americano.

Nestas etapas, implementação e desenvolvimento de conhecimento se confundem, pois o empreendedor entendeu que as atividades de vendas no mercado seriam uma fonte importante de aprendizado. Classificaram-se tais atividades como desenvolvimento justamente pelo objetivo declarado de aprendizado e não de obtenção de resultados financeiros.

As ações de comprometimento observadas dizem respeito mais a consequências do comprometimento passado do que fruto de novas análises ou de novos conhecimentos.

Das ações de desenvolvimento, a empresa de fato altera seu estoque de conhecimento e conseqüentemente uma nova avaliação é executada. As alterações no estoque de conhecimento estão desatacadas em azul na figura 10.

Observa-se que, conforme a empresa aumenta seu estoque de conhecimento, as avaliações empreendidas se tornam mais complexas no sentido de conterem mais variáveis de análise. A empresa também passa a compreender melhor a disponibilidade de recursos dos parceiros.

A Figura 10 também ilustra o momento em que a empresa passa a considerar caminhos diferentes para a atuação no mercado americano. A Percepção 7 representa o refinamento das percepções passadas, enquanto a Percepção 8 reflete a possibilidade futura de produção internacional. Neste momento a empresa prioriza a entrada no mercado americano por exportação direta do Brasil e entende que possui recursos para tanto. A produção internacional exigiria uma análise distinta sobre os recursos necessários e novos processo de desenvolvimento e avaliação. Neste momento, por não ser prioridade para a empresa, esta percepção não é alterada.

Figura 9 - Estágio 3 - Reconhecimento da Oportunidade (continuação)

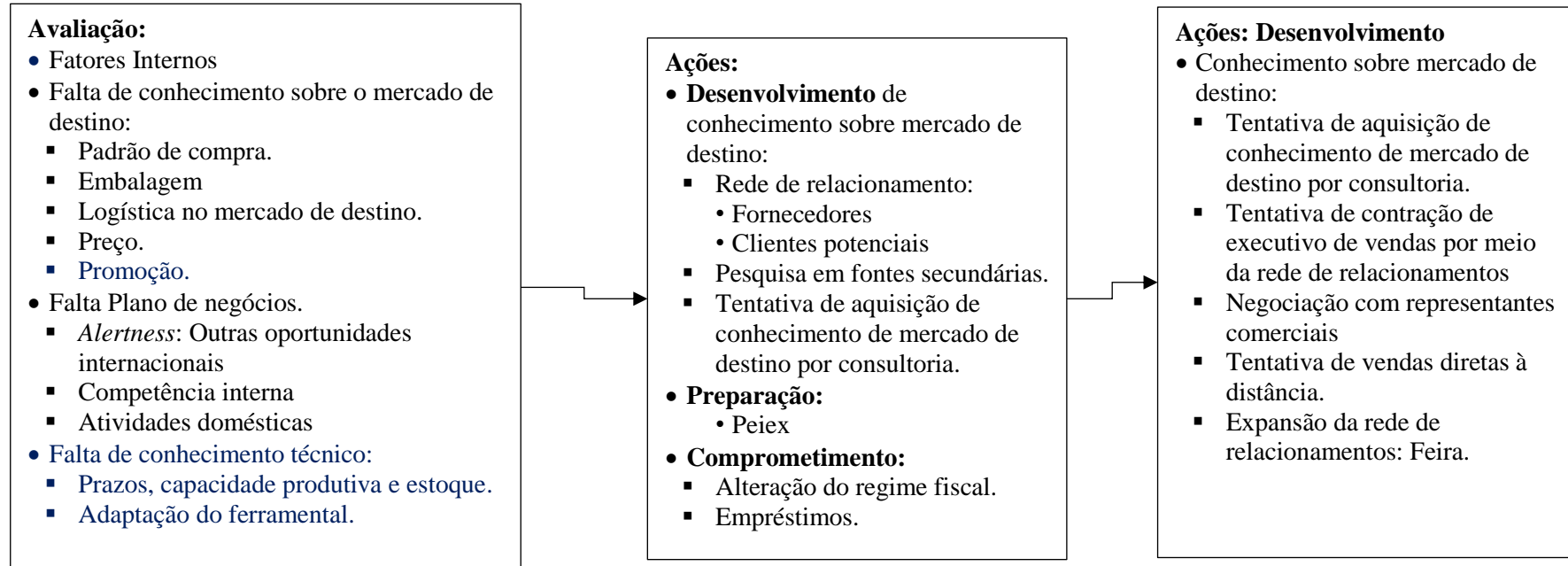
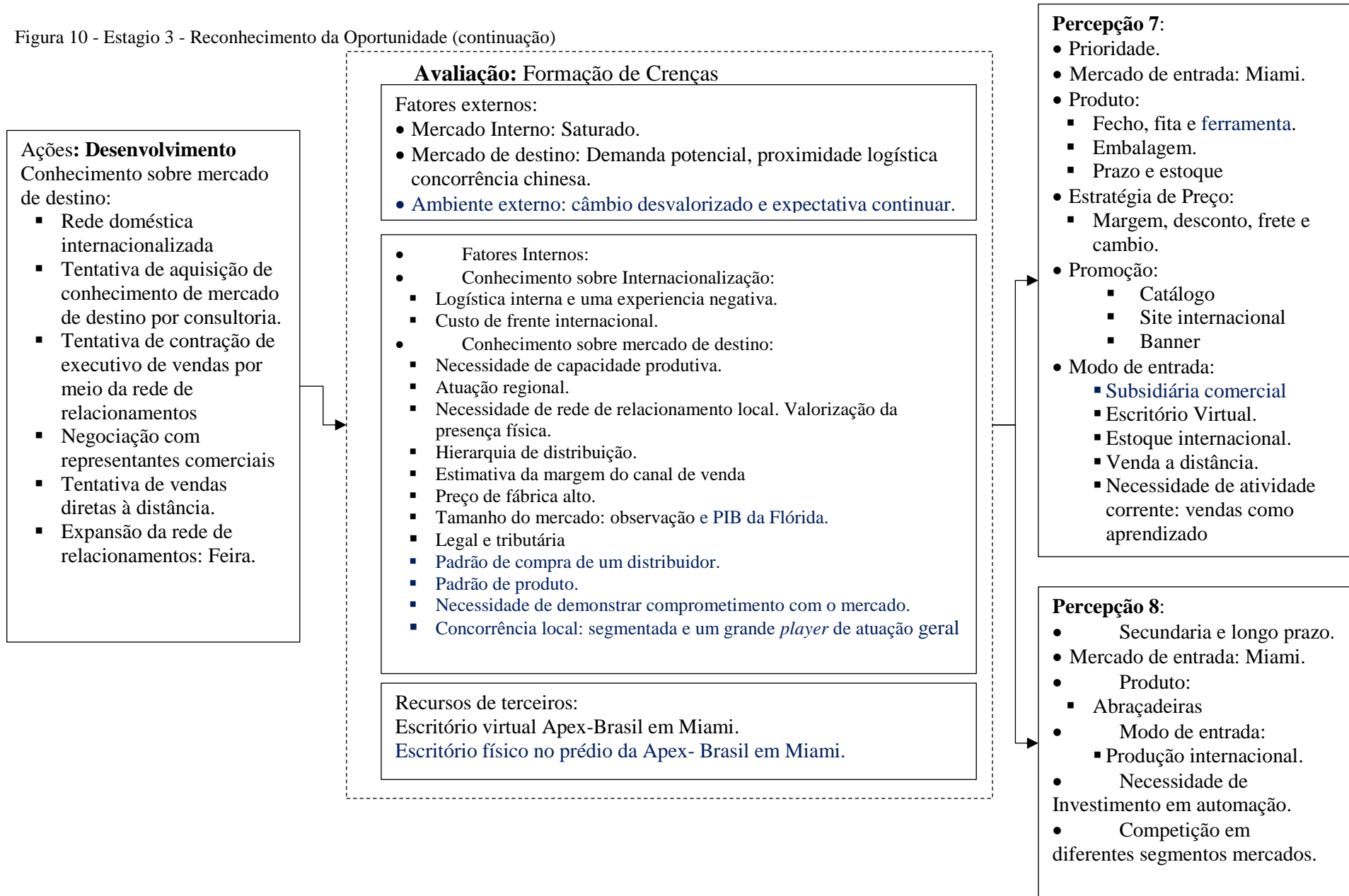


Figura 10 - Estagio 3 - Reconhecimento da Oportunidade (continuação)



Sob o prisma da teoria evolucionária realista, na qual os indivíduos constroem sua própria realidade, mas a veracidade desta é testada tanto contra uma realidade objetiva quanto contra construções sociais coletivas (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013), uma oportunidade deixaria de ser apenas uma suposição sobre o futuro quando é implementada e testada contra uma realidade objetiva. Nesse sentido, o caso da empresa InoxBrasil ilustra até a Percepção 7 o reconhecimento de uma oportunidade a partir da realidade percebida pelo empreendedor.

No entanto, para que de fato a oportunidade seja reconhecida como tal é necessário que seja implementada e seus resultados devem ser positivos, ou seja, a percepção da empresa deve ser validada pelo mercado. Do contrário, a oportunidade não se realiza.

Neste estágio final do reconhecimento de uma oportunidade internacional duas novas categorias emergem dos dados. A primeira é a categoria de implementação. Necessariamente a implementação é considerada uma ação e que pode se confundir com o desenvolvimento. A distinção está nos objetivos primários de cada categoria. As ações de desenvolvimento têm por objetivo a alteração do estoque de recursos da empresa. Já as ações de implementação têm como resultado esperado a obtenção de proveitos e ganhos em função da oportunidade reconhecida.

A segunda categoria emergente é a mensuração. Até o momento a empresa empreendeu ações de validação e avaliação. Nestas etapas o resultado são previsões sobre retornos futuros, ou seja, são perspectivas *ex ante* do resultado. A mensuração é um processo de avaliação *ex post* sobre ações e comprometimentos realizados.

Como as figuras 11, 12, 13 14 e 15 sugerem, mensuração só é possível uma vez que a empresa tenha se comprometido com o mercado e implementado os meios para conectar demanda e oferta percebidas.

Figura 11 – Estágio 3 - Reconhecimento da Oportunidade (continuação)

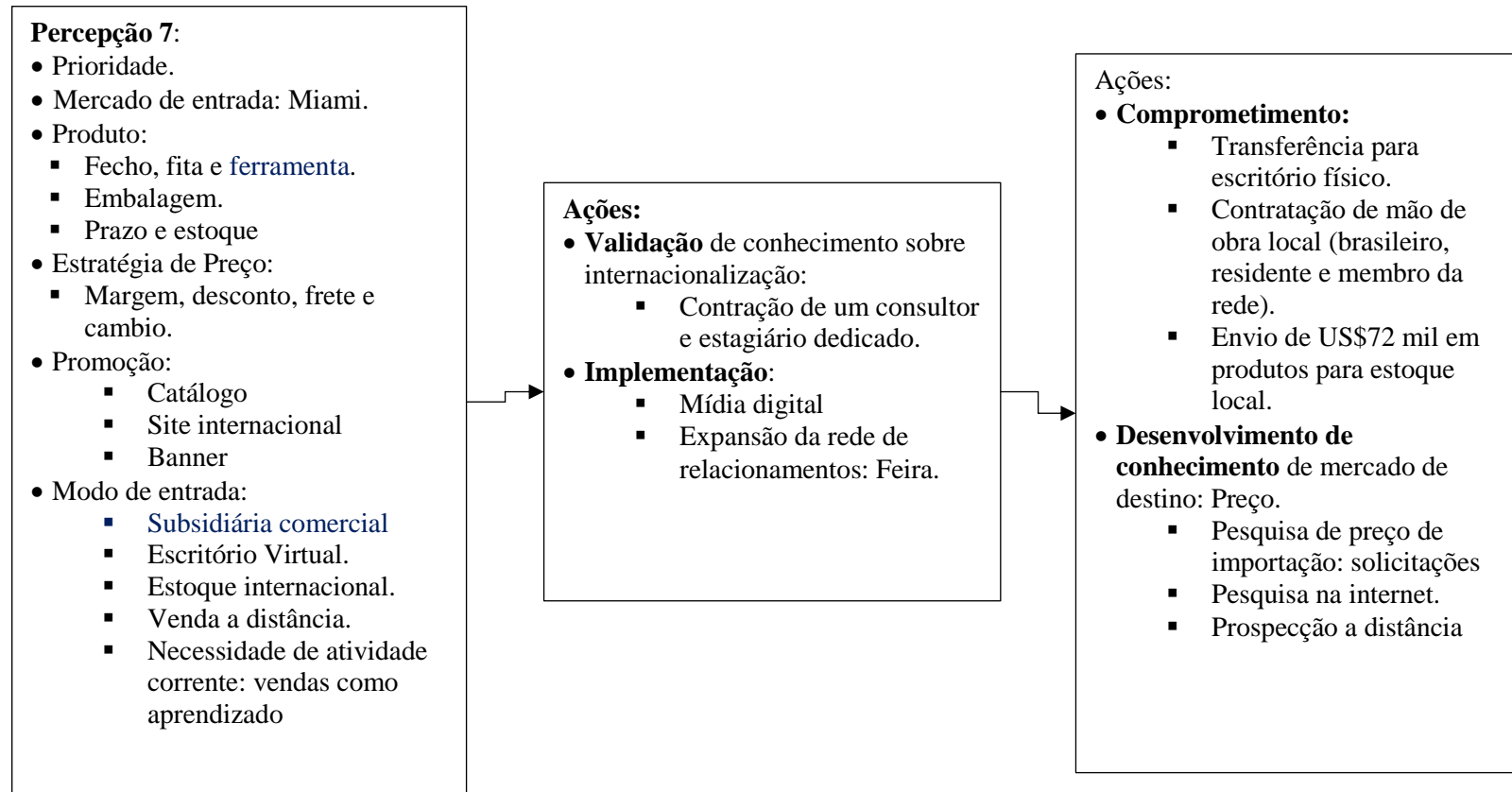


Figura 12 – Estágio 3 - Reconhecimento da Oportunidade (continuação)

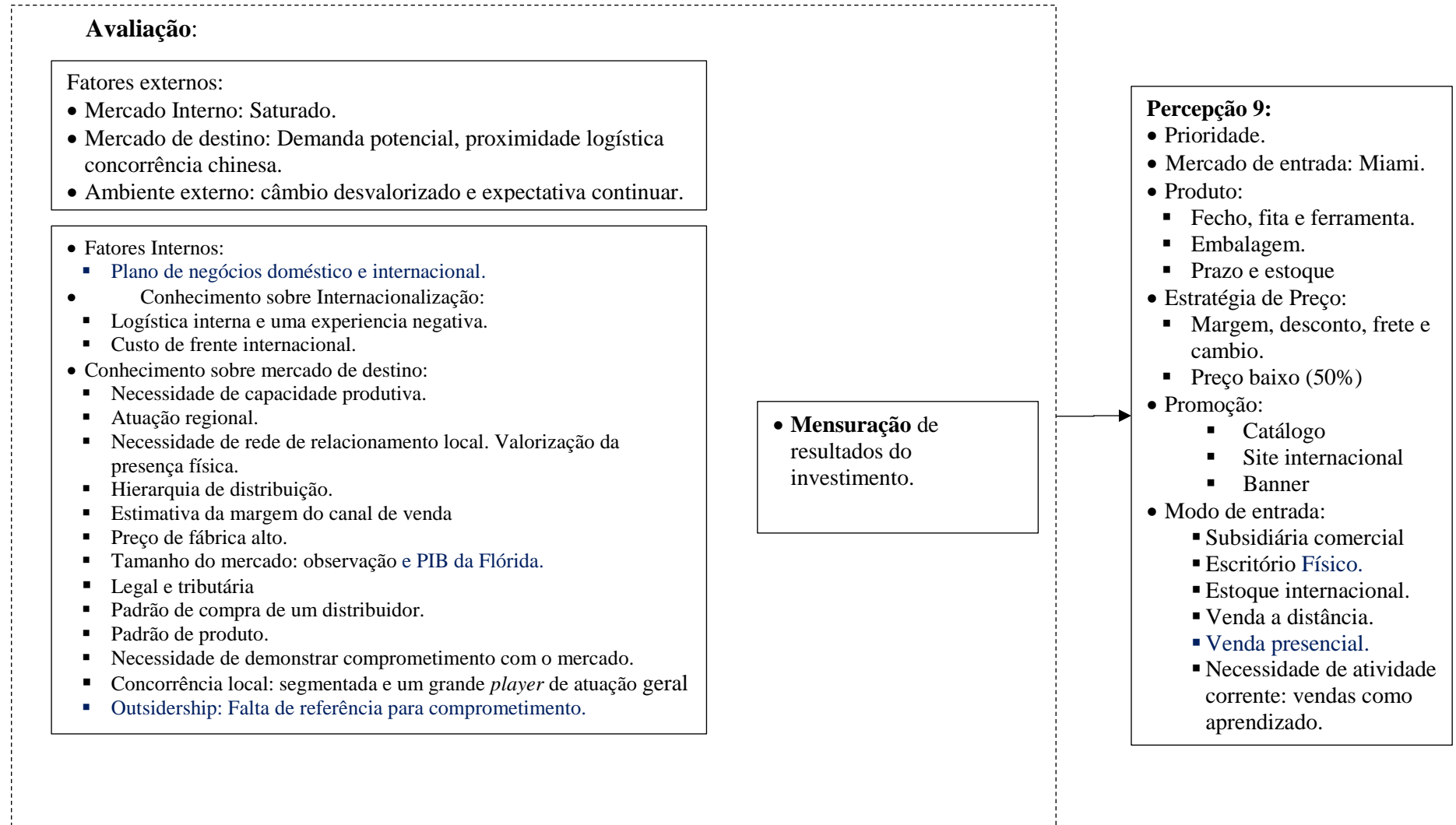


Figura 13 – Estágio 3 - Reconhecimento da Oportunidade (continuação)

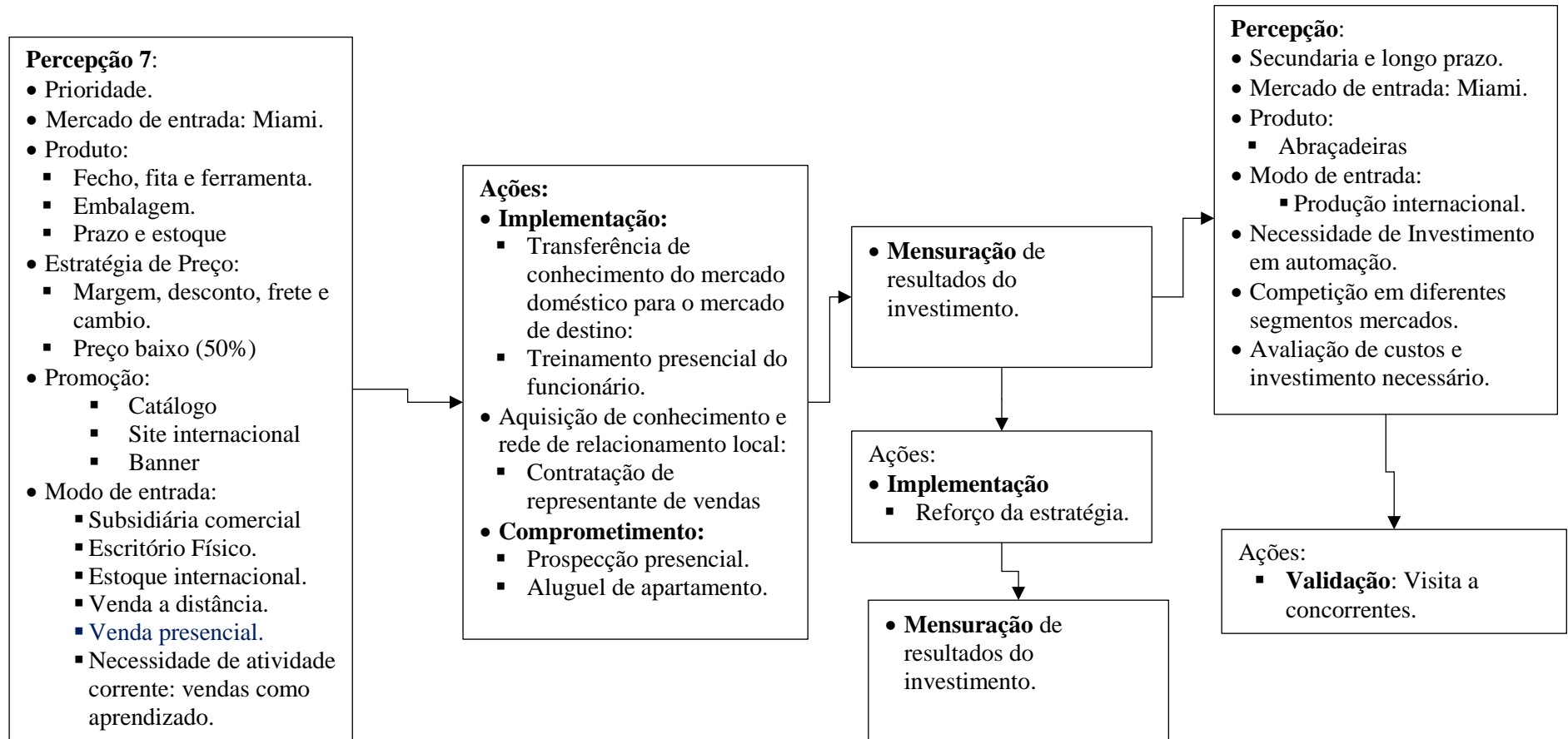


Figura 14 – Estágio 3 - Reconhecimento da Oportunidade (continuação)

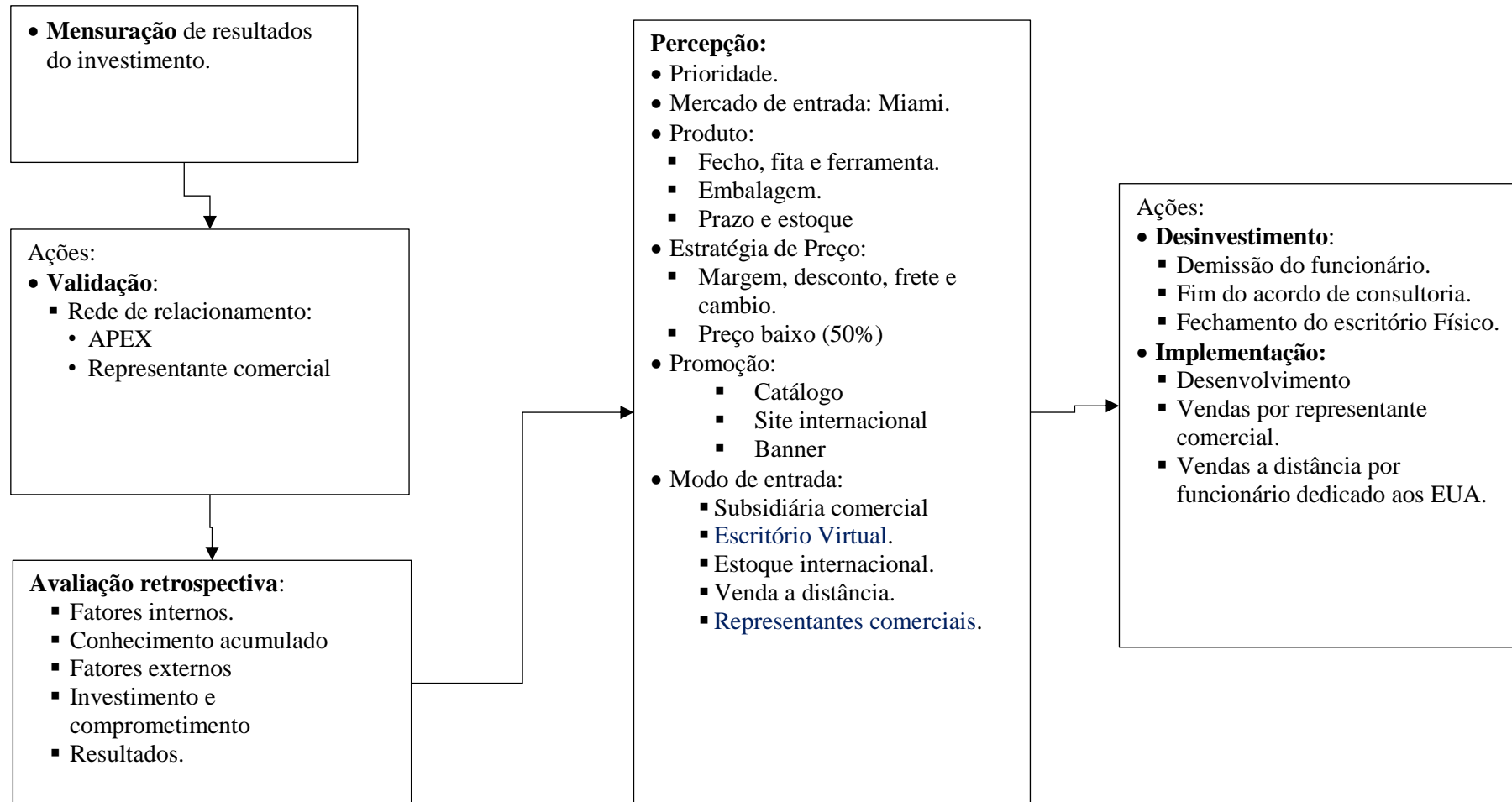
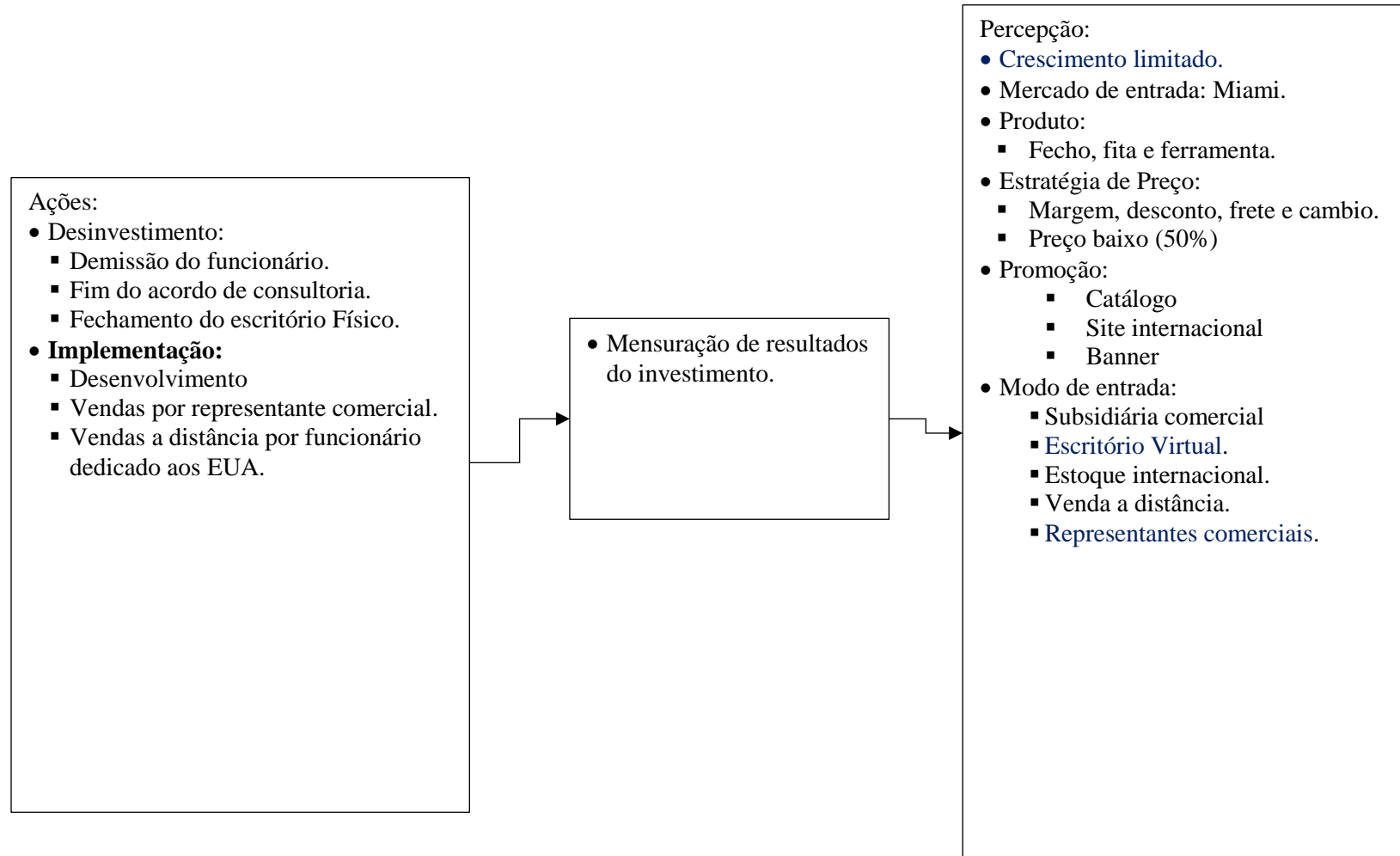


Figura 15 – Estágio 3 - Reconhecimento da Oportunidade (continuação)



O processo observado no caso da empresa InoxBrasil sugere que empreendedores experientes utilizam os recursos sob seu controle em conjunto com comprometimento e delimitação para criar novas oportunidades, conforme sugerido por Sarasvathy et al., (2014).

No caso descrito, é possível observar a formação de percepções *ex-ante* da possibilidade de agir na esperança de se obter proveitos *ex-post* para a firma (GREGOIRE; SHEPHERD; SCHURER LAMBERT, 2009).

Assim como sugerido por McMullen e Shepherd (2006), após a formação da crença subjetiva de que existe uma oportunidade possível a ser explorada a fim de gerar valor futuro, inicia-se o processo de avaliação da oportunidade em si. No caso da empresa InoxBrasil este processo de avaliação condiz com o princípio de pássaro na mão de Sarasvathy et al., (2014). De acordo com os autores, o princípio partiria do empreendedor como ator central na teoria de *effectuation* e suas capacidades e recursos disponíveis para determinar as alternativas possíveis de atuação da empresa.

Corroborando os achados de Ardichili, Cardozo e Ray (2003) após a percepção e avaliação, o empreendedor passa a uma terceira fase, o desenvolvimento da oportunidade. Conforme os autores, uma ideia e a disponibilidade dos meios necessários não são suficientes para que uma oportunidade se concretize, seria necessário um conjunto de esforços proativos com o propósito de criar as condições para que a oportunidade se transforme em ação concreta.

De fato o ciclo observado de Percepção – Avaliação – Desenvolvimento sugere o processo de aquisição de recursos proposto por Sarasvathy et al. (2014). A partir do momento em que o empreendedor toma decisões de comprometimento com o mercado, este ciclo se expande para Percepção – Avaliação – Desenvolvimento – Validação – Implementação /Comprometimento – Mensuração. Esta observação suportaria a proposição de Sarasvathy et al. (2014) de que as oportunidades emergem de dois ciclos concomitantes de aquisição de recursos e delimitação de objetivos.

Arend, Sarooghi e Burkemper (2015, p. 633) sugerem que “quando o empreendedor julga que os resultados alcançaram um nível satisfatório em relação às aspirações do empreendedor, então o artefato é definido e o processo é completado”. Contudo, o caso da empresa InoxBrasil sugere que o processo se

completaria quando a empresa julga não ter mais recursos disponíveis nem enxerga possibilidades de desenvolvimento que permitam a formulação de novas estratégias e os resultados são satisfatórios.

Adicionalmente, os resultados sugerem que, dentro do processo de reconhecimento de oportunidades internacionais, a dicotomia entre criação *versus* descobrimento de oportunidades está longe de ser observada, conforme sugerido por Etemad (2015). O caso sugere a sequência de estágios de descoberta, criação e reconhecimento de uma oportunidade internacional, sendo que os dois primeiros parecem ser condições para o processo de reconhecimento.

Por fim, o caso descreve a internacionalização da empresa como um processo auto-alimentado, conforme sugerido pela escola de Uppsala, e não decisões estratégicas deliberadas e orientadas por metas (REID, 1981; WELCH; PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, 2014; WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

5.1.2 TechnoVector

O caso da empresa TechnoVector descreve a formação de oportunidades por inovação (MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2013). O caso mostra como uma invenção geradora de valor econômico (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013) precede a criação da firma. Dessa forma, nem a demanda nem a oferta existiriam previamente.

A empresa TechnoVector percebeu precocemente uma oportunidade de expansão internacional em função de pedidos espontâneos do exterior frutos de uma publicidade internacional, ou seja, divulgação não intencional dos produtos da empresa.

Dessa forma, quando da primeira percepção de oportunidade internacional, os empreendedores não conheciam claramente a demanda doméstica nem a demanda internacional. Conforme o caso sugere, também não possuíam grande entendimento sobre sua própria oferta. Não existia um modelo de negócios validado internamente, apenas algumas experiências que denotavam grande potencial.

Assim sendo, de acordo com a visão de Venkataraman e Sarasvathy (2001), para que os empreendedores pudessem reconhecer uma oportunidade no mercado

internacional, deveriam empreender ações para conhecer demanda externa, a sua própria oferta e meios de juntá-las.

De fato, a descrição temporal da empresa sugere que esta percorreu os estágios propostos por Sarasvathy et al. (2014).

A partir de uma inovação, a empresa desenvolveu seu conhecimento técnico e realizou diversos contatos por meio de sua rede de relacionamentos. Da rede de relacionamentos, alguns atores se comprometeram com o projeto e adicionaram novos recursos que permitiram a divulgação internacional da inovação.

A combinação dos novos recursos com os recursos internos resultou em pedidos espontâneos do exterior, que funcionaram como um gatilho para que os empreendedores passassem a perceber o mercado internacional como um dos resultados possíveis.

Após a percepção inicial, foi feita uma avaliação interna sobre a necessidades de novos recursos para operacionalizar a oportunidade percebida. No entanto, apesar de identificar a necessidade de mais informações sobre a demanda internacional e formas de comercialização, não se desenvolveu nenhuma atividade nesse sentido. Os empreendedores passam a conversar com diversos membros da rede de relacionamentos, na busca por recursos adicionais para prosseguir. Nesta etapa, a empresa chegou a empregar mecanismos conscientes de auto seleção dos novos parceiros comprometidos.

No entanto, mesmo sem o comprometimento dos membros, os empreendedores reformulam sua percepção inicial, muito mais em função de problemas no mercado doméstico do que das novas informações fornecidas pela rede de relacionamentos.

Contudo, as lacunas no conhecimento da empresa continuaram sem serem preenchidas. Em função da nova percepção, a TechnoVector voltou a acionar sua rede de relacionamento e, desta vez, um parceiro de fato compromete recursos com o projeto. O comprometimento de recursos veio em função do aporte de capital feito por um fundo de investimento.

De posse dos novos recursos, a empresa reformulou sua estratégia de atuação doméstica e internacional. A TechnoVector passaria a se dedicar exclusivamente ao desenvolvimento e licenciamento de tecnologias, deixando de exercer a atividade industrial. A prestação de serviços seria executada por uma nova empresa independente.

Observa-se que, até este momento, a empresa não alcançara um significativo entendimento da demanda internacional e faltavam conhecimentos para o reconhecimento de como unir a demanda à sua oferta. O novo modelo de licenciamento acumulou a carência de informações do modelo antigo e acrescentou novas lacunas, como as etapas necessárias à execução e elaboração de um contrato de licenciamento internacional.

Os empreendedores realizaram ações de avaliação sobre os conhecimentos requeridos para a implementação efetiva de sua percepção e conseguiram identificar as etapas a serem percorridas para suprir esta lacuna. Contudo, as ações seguintes da empresa foram no sentido de voltar à rede de relacionamentos em busca de novos parceiros que se comprometessem com a ideia do licenciamento das tecnologias desenvolvidas pela TechnoVector.

Porém, ao final de 2017 a empresa já não possuía mais recursos para suportar o período de negociação juntos aos parceiros potenciais. A falta de recursos também não permitia que a empresa pudesse desenvolver os conhecimentos necessários para finalizar as negociações iniciadas.

Assim, o caso da empresa TechnoVector indica que a firma aumentou a disponibilidade de recursos por meio da expansão da suas rede de relacionamento, mas foi insuficiente na delimitação e convergência de objetivos em função do comprometimento real estabelecido entre os membros da rede. Observou-se que, apesar de identificar a falta de conhecimento, apenas a interação entre os parceiros da rede de relacionamento não foi capaz de fornecer os recursos necessários.

O caso sugere, portanto, que a sequência de estágios proposta por Sarasvathy et al., (2014) não necessariamente conduz ao reconhecimento de uma oportunidade. O simples processo de criação de uma oportunidade por meio de um processo contínuo de interação social, dentro das atividades cotidianas da empresa (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013), não necessariamente conduz a uma oportunidade concreta. De fato, a empresa não foi capaz de conhecer a demanda, a oferta e os meios de conectá-las e, portanto, não reconheceu uma oportunidade internacional.

5.2

Análise dos Impactos dos fatores

Os resultados da análise temporal do caso da empresa InoxBrasil sugerem os seguintes estágios dentro do processo de reconhecimento de uma oportunidade no mercado externo: (1) Percepção; (2) Avaliação; (3) Desenvolvimento; (4) Validação; (5) Implementação e Comprometimento e (6) Mensuração. Os mesmos estágios não foram observados caso da empresa TechnoVector. Uma vez que esta última não chegou ao efetivo reconhecimento de uma oportunidade internacional não foi possível avaliar os impactos dos fatores no processo de reconhecimento.

Para cada estágio foram identificados os fatores observados e seus mecanismos de influência. Após esta primeira análise confrontaram-se os resultados obtidos com a literatura pertinente sobre o tema.

A seguir são apresentadas as discussões segmentadas por estágio identificado.

(1) Percepção

Este estágio é caracterizado pelo processo cognitivo por meio do qual o empreendedor percebe oportunidades futuras. No caso da empresa InoxBrasil, o estoque de conhecimento parece ter sido o principal fator de influência na percepção do empreendedor.

O conhecimento experiencial internacional de uma firma possibilitaria a criação de um *framework* cognitivo que permite a percepção e a formulação de oportunidades internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Este conhecimento diz respeito à experiência acumulada sobre como atuar em mercados estrangeiros e orienta a empresa no seu processo de internacionalização (ÅKERMAN, 2015).

De acordo com Baron e Ensley (2006), empreendedores experientes, tenderiam a apresentar mais clareza, maior riqueza de conteúdo e mais foco em fatores e condições relevantes (risco, necessidade dos consumidores e capacidade de geração de fluxo de caixa positivo) no processo de identificação de oportunidades internacionais. De fato, conforme a empresa InoxBrasil avança no seu processo de internacionalização a percepção de oportunidade do

empreendedor se torna mais sofisticada, no sentido de apresentar elementos tanto da oferta quanto da demanda e dos meios de conectá-los.

Hohenthal, Johanson e Johanson (2003) argumentam ainda que a existência de conhecimento internacional prévio seria capaz de permitir ao empreendedor perceber os problemas e as soluções existentes não simultaneamente e que, em função deste hiato, um processo de busca por soluções seria iniciado. O caso da empresa InoxBrasil sugere que a experiência internacional prévia influencia as percepções durante o processo de reconhecimento. Por exemplo, o insucesso da exportação para a França orienta o empreendedor a perceber a necessidade de um estoque no mercado de destino, mesmo sem possuir dados de mercado que justifiquem esta escolha.

Observou-se, apesar da incipiente experiência internacional, que o empreendedor da InoxBrasil tendeu a empreender buscas deliberadas por informações, corroborando os achados de Chandra, Styles e Wilkinson (2009) e Marvel (2013).

De fato, os conhecimentos institucionais e sobre a rede de negócios no país de destino eram escassos no início do processo e em função de buscas deliberadas o estoque destes conhecimentos foi incrementado ao longo do tempo. Assim como sugerido por Åkerman (2015), o conhecimento sobre a rede de negócios local teve efeito positivo e crescente no reconhecimento de oportunidades. Já o conhecimento institucional não apresentou efeito direto positivo, mas pode ser entendido como um pré-requisito para que os empreendedores reconheçam oportunidades em função das redes de relacionamentos.

A empresa InoxBrasil dispunha de grande domínio do conhecimento tecnológico em seu setor e este conhecimento permitiu que a empresa entendesse as lacunas existentes entre a demanda e oferta, como sugerido por Kuemmerle (2002).

De acordo com Teece (2007), as capacidades dinâmicas seriam as atividades nas quais a firma executaria rotinas e procedimentos para identificar segmentos de mercado-alvo, mudanças nas necessidades dos consumidores e inovações de consumidores. O caso da empresa InoxBrasil corrobora a argumentação de Teece (2007), justamente pelo impacto negativo da falta de capacidades dinâmicas para consolidação do conhecimento adquirido. De fato, o empreendedor responsável pela internacionalização sentia a falta de tempo e foco para organizar as

informações coletadas de forma a definir uma estratégia clara de atuação, chegando a contratar um consultor externo para auxiliá-los. Somado à ausência de capacidades dinâmicas, o caso sugere ainda que as atividades no mercado doméstico e o desenvolvimento de outras oportunidades também contribuíram negativamente na capacidade de percepção de oportunidade.

A capacidade de inovar permitiu a redução da incerteza uma vez que a empresa acreditava ser capaz de adaptar sua oferta à demanda no país de destino. Dessa forma, as necessidades de adaptação não eram percebidas como barreiras, mas sim como oportunidades de obtenção de vantagens competitivas. O mecanismo pelo qual a capacidade de inovar difere do mecanismo reportado na literatura, que argumenta que a capacidade de inovar aumentaria o reconhecimento de oportunidade por suportar a experimentação (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009; ZAHRA et al., 2001; MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2013; BUTLER; DOKTOR; LINS, 2010).

Por fim, o caso não permitiu a observação dos fatores aversão a risco e as competências *cross-cultural* reportadas na literatura.

O Quadro 6 sintetiza os resultados emergentes do caso e compara com a literatura pertinente sobre o tema.

Quadro 6 – Fatores relacionados a Percepção

Processo de Reconhecimento de Oportunidades Internacionais			
Percepção:			
Fator	Mecanismo	Autores	Caso InoxBrasil
Competências <i>Cross-Culturals</i>	Melhor compreensão do contexto internacional permite o empreendedor enxergar novas combinações e alocação de recursos	MUZYCHENKO (2008)	Não observado.
Conhecimento Internacional	Permite a criação de um framework cognitivo que possibilita a percepção e a formulação de oportunidades internacionais	ÅKERMAN (2015); MAINELA; PUHAKKA (2009); HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON (2003); JOHANSON; VAHLNE (1977)	Corroborada.
Falta de conhecimento internacional	Ênfase na inovação	BARON; ENSLEY (2006)	A falta do conhecimento foi observada como mecanismo gerador de ações de desenvolvimento.
Conhecimento Tecnológico	Entender lacunas entre demanda e oferta. Produtos mais inovadores e competitivos	SIEGEL; RENKO (2012); KONTINEN; OJALA (2011); PARK; BAE (2004) KUEMMERLE (2002)	Corroborada.
Conhecimento Tecnológico	Limita o reconhecimento dentro da indústria	GRUBER; MACMILLAN; THOMPSON (2010)	O reconhecimento acontece dentro da mesma indústria, mas não se percebeu nenhuma limitação nesse sentido.
Conhecimento de mercado	Limita o reconhecimento de oportunidade dentro do mercado doméstico	GRUBER; MACMILLAN; THOMPSON (2010); KONTINEN; OJALA (2011)	Permitiu o entendimento da concorrência no mercado de destino e a experiência no mercado interno em competir com empresa americanas reduziu a incerteza no mercado de destino.
Conhecimento institucional no país de destino	Condição de necessária para o reconhecimento de oportunidades no	ÅKERMAN (2015)	Corroborada.

Processo de Reconhecimento de Oportunidades Internacionais			
Percepção:			
Fator	Mecanismo	Autores	Caso InoxBrasil
	mercado de destino		
Conhecimento sobre rede de relacionamentos no país de destino	Entende os recursos, capacidades e comportamentos dos parceiros e possibilita enxergar novos objetivos possíveis	ÅKERMAN (2015)	Corroborada.
Capacidades Dinâmicas	A firma compreende e molda as oportunidades por meio de rotinas e processos	TEECE (2007)	Não possui rotinas e processos para moldar as oportunidades. A falta desta capacidade impactou negativamente.
OE - Capacidade de Inovar	Apoio e suporte para a experimentação	CHANDRA; STYLES; WILKINSON (2009); ZAHRA et al. (2001); MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS (2013); BUTLER; DOKTOR; LINS (2010)	A capacidade de inovar permitiu a redução da incerteza por adaptar sua oferta à demanda no país de destino.
OE - Aversão ao risco	Impediria a formulação de oportunidades	CHANDRA; STYLES; WILKINSON (2009)	Não observado.

(2) Avaliação

O processo de avaliação diz respeito à análise interna da firma sobre seus recursos disponíveis para determinar as alternativas possíveis de atuação da empresa.

De acordo com Read, Song e Smit (2009), diversos fatores seriam considerados neste processo de análise. No entanto, seu impacto não seria passível de determinar *a priori*, uma vez que, segundo Venkataraman (1997), cada indivíduo possui um corredor de conhecimento particular que lhe permite enxergar a combinações destes fatores de maneira única.

O Quadro 7 resume os fatores considerados pela empresa durante o processo de avaliação.

Quadro 7 – Fatores relacionados a Avaliação Interna InoxBrasil

Quem eu sou?	O que eu sei?	Quem eu conheço?
Experiência empreendedora	Capital	Parentes empreendedores
Experiência na indústria	Ativos	Amigos no setor
Experiência na área funcional na qual o indivíduo opera	Capacidades Tecnológicas	Rede de negócios internacionalizada
Inovação	Investimento em P&D interno	Rede de relacionamento no país de destino.
Capital humano	Patentes relacionadas ao negócio	Capital social
Inovação	Conhecimento de mercado de destino	Capacidades de <i>networks</i>
Flexibilidade	Conhecimento sobre internacionalização	Tamanho da Firma

Por fim, observa-se que os fatores exógenos são incorporados no processo de avaliação por meio do conhecimento. De fato, para o processo de reconhecimento da oportunidade internacional da empresa InoxBrasil, os fatores exógenos não foram validados diretamente. A influência destes depende do conhecimento disponível da empresa no momento da avaliação.

No caso da empresa InoxBrasil, os seguintes fatores exógenos foram considerados nas avaliações: saturação do mercado doméstico, potencial de mercado de destino e doméstico, concorrência doméstica e no mercado de destino, apoio governamental, cultura local, efeito do país de origem e preferência dos consumidores. Estes fatores são incorporados ao conhecimento da indústria e ao conhecimento do mercado de destino.

(3) Desenvolvimento

As principais atividades de desenvolvimento executadas pela empresa InoxBrasil dizem respeito ao aprendizado. O caso sugere o reconhecimento da oportunidade internacional como resultado do processo pelo qual o conhecimento sobre as relações de ação e resultados entre a empresa e o ambiente é desenvolvido (HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2003, p. 663).

O aprendizado se deu, em grande medida, pela busca por novos conhecimentos (DE CLERCQ; SAPIENZA; CRIJNS, 2005), considerados necessários e não disponíveis no momento da avaliação.

As ações de desenvolvimento de conhecimento empreendidas pela empresa InoxBrasil corroboram os achados de Lumpkin e Lichtenstein (2005) que argumentam que o aprendizado por ação ocorreria nas atividades diárias da firma e em tempo real. Contudo ressalta-se que as ações de desenvolvimento observadas são empreendidas ativamente na busca por novas informações (DE CLERCQ; SAPIENZA; CRIJNS, 2005; FORSGREN, 2002; HUBER, 1991).

O aprendizado por ação supõe que existe o reenquadramento simultâneo de crença pessoal e a ação que transforma o indivíduo e a organização (LUMPKIN; LICHTENSTEIN, 2005). Em consequência do aprendizado por ações, os indivíduos responsáveis pela internacionalização da empresa alterariam seus mapas cognitivos e assim o esquema cognitivo da firma. Dessa forma, a empresa seria capaz de reconhecer novas possibilidades de conectar demanda e oferta, por meio do estoque de conhecimento próprio e de terceiros (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009; VAHLNE; JOHANSON, 2013).

Além do aprendizado por ação, a empresa usou como fonte o aprendizado por imitação (FORSGREN, 2002; HUBER, 1991) quando se espelhou na atuação da multinacional líder no mercado. A contratação de indivíduos foi uma alternativa executada sem sucesso pela empresa. Pela lógica do *effectuation*, os parceiros não seriam selecionados por meio de planejamento e pesquisa em função de um objetivo pre-determinado. Os empreendedores buscariam criar caminhos para a auto-seleção das partes interessadas. No processo de *effectuation*, os parceiros auto-selecionados seriam aqueles que percebessem a oportunidade de compartilhar riscos e ganhos com o novo empreendimento. No caso da empresa InoxBrasil, os executivos que poderiam fornecer aprendizado sobre o mercado

não aceitaram as condições de compartilhamento de risco e ganhos propostas pela empresa.

A InoxBrasil também executou ações que podem ser entendidas como os “esforços empreendidos pela firma na busca a fim de melhorar ou defender sua posição na rede de relacionamentos internacional” (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010, p. 346).

Segundo Kontinen e Ojala (2011), novos laços formais estabelecidos seriam mais relevantes para o reconhecimento de oportunidades internacionais do que os laços informais, ou seja, laços de amizade previamente existentes. A argumentação dos autores é corroborada pelo caso se entendida pelo prisma do conhecimento contido (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009). De fato, os novos laços estabelecidos pela InoxBrasil com distribuidores e fornecedores foram decisivos para a aquisição de conhecimento sobre o mercado de destino.

A partir da interação observada entre a empresa e os agentes, novas formas possíveis de combinação dos seus próprios recursos com os do parceiro foram compreendidas (JOHANSON; VAHLNE, 2009). De fato, este processo foi a base para a geração de um novo conhecimento privilegiado confinado aos participantes inseridos na relação (JOHANSON; VAHLNE, 2009) e transmitido via redes de relacionamentos (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Contudo, os laços de amizade foram importantes na redução do passivo de não pertencimento às redes internacionais (*liabilities of outsidership*) (VAHLNE; JOHANSON, 2013) e reduzindo as barreiras de distância psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009).

O padrão de desenvolvimento da oportunidade internacional reconhecida pela InoxBrasil parece ter sido influenciado por características da orientação empreendedora de seu sócio fundador. A proatividade aliada ao estado de alerta e a capacidade de inovar resultaram em um processo de desenvolvimento baseado em buscas sistemáticas por novos conhecimentos e por parceiros, implementadas após um curto período de consideração (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009; ZAHRA et al., 2001; MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2013; BUTLER; DOKTOR; LINS, 2010; MCDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994; KONTINEN; OJALA, 2011). Já a capacidade de inovar se manifestou na predisposição em experimentar o mercado, aceitando com naturalidade os erros cometidos no caminho (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009; ZAHRA et

al., 2001; MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2013; BUTLER; DOKTOR; LINS, 2010).

O Quadro 8 relaciona os fatores identificados na literatura, seus autores e o resultados sugeridos pelo caso da empresa InoxBrasil.

(4) Validação

A literatura sobre EI destaca a rede de relacionamentos como forma de obter suporte e legitimidade para o risco assumido em novas ideias e oportunidades (MAINELA; PUHAKKA, 2009; NIXDORFF, 2008). Contudo o caso, mostra que a validação de uma percepção é na verdade um processo no qual a rede de relacionamentos é um dos fatores que influenciam.

De fato, o caso sugere que a rede de relacionamentos foi acionada para validar a percepção (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009), mas esta não foi validada. Portanto, não foi possível observar a relação entre comprometimento e a tomada de decisão baseada na opinião subjetiva de terceiros (DA ROCHA et al., 2012; JOHANSON; VAHLNE, 2006). Contudo, o caso também sugere que, quanto maior o comprometimento dos parceiros com a oportunidade reconhecida, maior era a confiança na informação gerada (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009); VAHLNE; JOHANSON, 2013).

Além do uso das redes de relacionamentos, o empreendedor buscou validar suas percepções por meio de atividade de prospecção e venda propriamente dita. Nesse sentido, a empresa testaria suas percepções contra uma realidade objetiva antes de promover novas ações de comprometimento. Contudo, o caso mostra que inicialmente as percepções não foram validadas e, em seguida, foram tomadas decisões de desinvestimento e reformulação da estratégia de implementação.

O Quadro 9 sintetiza os fatores relacionados com o estágio de validação observado.

Quadro 8 – Fatores relacionados ao Desenvolvimento

Processo de Reconhecimento de Oportunidades Internacionais Desenvolvimento			
Fator	Mecanismo	Autores	Caso InoxBrasil
Aprendizado	Reenquadramento simultâneo de crença pessoal e a ação que transforma o indivíduo e a organização	PELLEGRINO; MCNAUGHTON (2017); DE CLERCQ; SAPIENZA; CRIJNS (2005); LUMPKIN; LICHTENSTEIN (2005); FORSGREN, (2002); HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON (2003); HUBER (1991); JOHANSON; VAHLNE (1977)	O aprendizado desencadeava novas ações de avaliação.
Rede de Relacionamento	Laços que preencherem lacunas entre diferentes redes aumentariam a quantidade de informação disponível	CHANDRA; STYLES; WILKINSON (2009)	No caso as redes de relacionamento foram um dos principais mecanismos de acesso a informação.
Rede de Relacionamento	Por meio da interação com parceiros há a geração e transmissão de novos conhecimentos	LINDSTRAND; HÄNELL (2017); CHANDRA; STYLES; WILKINSON (2009); JOHANSON; VAHLNE (2009); SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON (2010)	Corroborada
Atividades Atuais	Aumento do estoque de conhecimento próprio e de terceiros	JOHANSON; VAHLNE (1977, 2009); VAHLNE; JOHANSON (2013)	Corroborada
Capacidades Dinâmicas	A firma compreende e molda as oportunidades por meio de rotinas e processos	TEECE (2007)	Corroborada
Capacidades Dinâmicas	Criando, modificando e estendendo recursos próprios de terceiros	HELFAT et al., (2007)	Corroborada
Conhecimento Internacional	Busca e pesquisa por soluções	MARVEL (2013); CHANDRA; STYLES; WILKINSON (2009); HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON (2003).	Corroborada
OE - Capacidade de Inovar	Apoio e suporte para a experimentação	CHANDRA; STYLES; WILKINSON (2009); ZAHRA et al. (2001); MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS (2013); BUTLER; DOKTOR; LINS (2010)	Corroborada
OE - Pró-atividade	Busca sistemática e atividades de	KONTINEN; OJALA (2011)	Corroborada

Processo de Reconhecimento de Oportunidades Internacionais Desenvolvimento			
Fator	Mecanismo	Autores	Caso InoxBrasil
	planejamento		
OE - Autonomia	Condição interna para o desenvolvimento de uma ideia ou visão até o fim.	CHANDRA, STYLES E WILKINSON (2009)	Corroborada
OE - Pró-atividade	Busca por parceiros	KONTINEN; OJALA (2011)	Corroborada
OE - Alertness	Tempo de resposta em função da percepção da oportunidade	MCDUGALL; SHANE; OVIATT (1994); KONTINEN; OJALA (2011)	Corroborada

Quadro 9 – Fatores relacionados a Validação

Processo de Reconhecimento de Oportunidades Internacionais Validação			
Fator	Mecanismo	Autores	Caso InoxBrasil
Rede de Relacionamento	Suporte e legitimidade para novas ideias	MAINELA; PUHAKKA (2009); NIXDORFF (2008)	Suporte e legitimidade para novas ideias
Comprometimento	Permite a tomada de decisão baseada na opinião subjetiva de terceiros	DA ROCHA et al. (2012); JOHANSON; VAHLNE (2006)	Não observado.
Comprometimento	Interpretação do conhecimento	JOHANSON; VAHLNE (1977, 2009); VAHLNE; JOHANSON (2013)	Quanto maior o comprometimento entre os membros da rede, maior a confiança na informação e conhecimento gerado.
Atividades Atuais	Redução da Incerteza pelo aprendizado	JOHANSON; VAHLNE (1977, 2009)	A execução de atividades internacionais funcionou como um validador da percepção

(5) *Implementação e Comprometimento*

Da Rocha et al. (2012) sugerem que o comprometimento pode ser entendido como antecedente da internacionalização. O caso da empresa InoxBrasil corrobora este entendimento uma vez que o comprometimento é condição necessária para que uma oportunidade internacional seja reconhecida, que, por sua vez, é o ponto de partida para a internacionalização da empresa (VAHLNE; JOHANSON, 2013).

Johanson e Vahlne (2006) argumentam que o comprometimento de recursos (JOHANSON; VAHLNE, 1977) antecederia a criação do conhecimento experiencial que permitiria o desenvolvimento de oportunidades. No entanto, o caso observado sugere que o conhecimento experiencial adquirido por meio de ações de desenvolvimento antecederia as decisões de comprometimento.

Segundo Da Rocha et al., (2012), as atividades preparatórias e de planejamento observadas, como por exemplo visita ao mercado de destino, contratação de consultoria e seleção de fornecedores, aumentariam o nível de comprometimento da empresa com o mercado. Entretanto, Dominguez e Mayrhofer (2017) salientam que o comprometimento não necessariamente cresce linearmente como sugerido pelo modelo de Uppsala. Fatores como erros de avaliação dos recursos necessários e aumento da competição podem reduzir o comprometimento com o mercado internacional. Da mesma forma, fatores internos e externos podem aumentar o comprometimento, por exemplo, contratação de executivos locais, certificações técnicas, necessidade de estabelecimento perto do cliente, crescimento da demanda etc. (DOMINGUEZ; MAYRHOFER, 2017). De fato, os resultados do caso corroboram as proposições de Da Rocha et al. (2012) e Dominguez e Mayrhofer (2017).

Nesse sentido as decisões de comprometimento e a implementação subsequente seriam influenciadas pelos estágios anteriores do processo de reconhecimento de oportunidade internacional.

(6) *Mensuração*

A avaliação de oportunidades internacionais é um dos temas menos desenvolvidos na literatura de EI (CHANDRA, 2017). No entanto, observa-se que a ênfase dada pelos pesquisadores diz respeito a avaliação e mensuração da oportunidade *ex ante*. Contudo, o estágio de mensuração observado no caso da

empresa InoxBrasil se relaciona a uma mensuração *ex post* da oportunidade internacional reconhecida, ou seja, neste estágio os eventos passados são avaliados.

O caso sugere que os resultados positivos mensurados indicariam que a oportunidade internacional foi de fato reconhecida. Caso contrário, a oportunidade pode ter sido percebida, avaliada e desenvolvida, mas não concretizada.

Da literatura sobre performance da exportação é possível extrair-se alguns *insights* importante que influenciariam na mensuração da oportunidade internacional reconhecida. Porém, é necessário que se faça uma distinção importante. A mensuração relativa ao reconhecimento da oportunidade internacional seria diferente da mensuração da exploração da oportunidade.

No caso da empresa InoxBrasil, a oportunidade reconhecida foi mensurada de forma que o empreendedor reportou um aumento da participação das exportações no faturamento total de menos de 1% para 7%. Reportou ainda que foram investidos aproximadamente 350 mil reais e apurado um retorno de aproximadamente 900 mil reais. Esta observação sugere que a oportunidade reconhecida, de fato, se concretizou. Contudo, o empreendedor não se mostrou completamente satisfeito com o resultado. A insatisfação observada seria fruto de dois fatores.

O primeiro foi o superdimensionamento da demanda do estado da Florida frente ao Brasil. Na percepção da empresa, o mercado da Florida seria até 10 vezes maior que o mercado doméstico. Sendo assim, entendeu-se que a expectativa do retorno esperado seria muito alta e fora da realidade mostrada pelo mercado.

O segundo fator seria que, conforme a empresa adquiriu conhecimento sobre o mercado de destino, sua percepção foi refinada e novas possibilidades de crescimento passaram a ser consideradas, como por exemplo a produção internacional. Sendo assim, o resultado obtido com a oportunidade inicialmente reconhecida, apesar de concretizá-la, passa a ser visto como insatisfatório frente ao crescimento futuro idealizado.

A literatura sobre internacionalização e performance é vasta e apresenta resultados contraditórios (CONTRACTOR 2007; HENNART, 2007, 2011; VERBEKE; BRUGMAN, 2009). Verbeke e Brugman (2009) argumentam que as recomendações gerais sobre a mensuração da performance podem ser de pouca

utilidade para empresas individuais, uma vez que estas decidem suas atividades de forma a maximizar o desempenho, com base nos pontos fortes e fracos internos e oportunidades e ameaças externas.

6

Considerações Finais

Este capítulo apresenta as conclusões finais a que chegou o estudo, de forma a responder às questões de pesquisa previamente formuladas. Salienta ainda as contribuições do estudo e propõe novos estudos a serem realizados para expandir o conhecimento sobre o reconhecimento de oportunidades internacionais.

6.1

Conclusões

A seguinte pergunta de pesquisa orientou o estudo: *Como se desenvolve o processo pelo qual uma firma empreendedora reconhece oportunidades no mercado internacional?* Para dar conta dessa questão principal, a mesma foi decomposta em três perguntas secundárias.

Observa-se que as perguntas endereçadas neste trabalho buscam entender como o fenômeno, reconhecimento de oportunidades internacionais, emerge, se desenvolve, cresce ou termina ao longo do tempo. Dessa forma, a perspectiva de processo pareceu ser a mais adequada para responder à pergunta de pesquisa central desse trabalho. Com efeito, a adoção de estudos de casos longitudinais parece ser uma abordagem apropriada para investigar o fenômeno da mudança sob a lente de processos (LEONARD-BARTON, 1990; PETTIGREW, 1990).

Para explorar o problema de pesquisa foram conduzidos dois estudos de caso em duas empresas brasileiras, sendo que em um caso foi claramente identificado o processo de reconhecimento de oportunidades e em outro esse processo não se cristaliza.

Para apresentar as conclusões do estudo, são aqui retomadas as três perguntas específicas enunciadas anteriormente:

1. Que estágios, em sua sequência temporal, impactam o processo de reconhecimento de oportunidades internacionais?

Para análise dos dados coletados, fez-se inicialmente a descrição dos casos estudados na qual se privilegiou a perspectiva temporal, delineando os eventos

observados no processo de reconhecimento de oportunidades internacionais das empresas e a visão dos atores sobre o mesmo.

Em seguida as sequências de eventos foram agrupadas de acordo com a tipologia de Venkataram e Saravasthy (2001), que consideram que a origem de uma oportunidade envolve três dimensões: (1) o lado da oferta; (2) o lado da demanda e (3) os meios para conectá-los.

O caso da empresa InoxBrasil sugere que primeiro a percepção de oportunidade vem do conhecimento sobre a oferta, avança para o descobrimento do lado da demanda no país de destino e, em seguida, se dá o processo de reconhecimento de oportunidade caracterizado quando a empresa agrega conhecimento da oferta, demanda e busca os meios de conectá-las. Em contrapartida, o caso da empresa TechnoVector ilustra as dificuldades em levar uma inovação ao mercado, ou seja, criar uma oferta, descobrir a demanda e identificar como conectá-las.

Sendo assim, sugere-se que o processo de reconhecimento de uma oportunidade internacional compreende tanto os processos de criação quanto o descobrimento de uma oportunidade. Na realidade, mais do que uma dicotomia entre criação *versus* descobrimento de oportunidades, estes seriam subconjuntos do processo de reconhecimento de oportunidades internacionais. Cada um com suas especificidades, já descritas na literatura de empreendedorismo (ALVAREZ; BARNEY, 2007; ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013; MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2013).

De acordo com Van De Ven (1992), apenas a observação dos estágios de um processo seria considerado um modelo fraco, por falhar em propor os mecanismos geradores que produzem a sequência temporal de estágios (WELCH; PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, 2014). Dessa forma, os processos de criação, descobrimento e reconhecimento de oportunidades internacionais foram decompostos em novos estágios.

Na primeira empresa analisada, observou-se que os ciclos de Percepção, Avaliação, Desenvolvimento, Validação, Implementação e Comprometimento e Mensuração permitem que o empreendedor compreenda a oferta e a demanda, reconheça os meios de conectá-las internacionalmente e por fim teste a oportunidade reconhecida contra uma realidade objetiva. Os estágios sugeridos, são descritos a seguir:

- (1) *Percepção*: O estágio de Percepção *seria* caracterizado pelo processo cognitivo no qual o empreendedor formula as ideias e percepções *ex-ante* da possibilidade de agir na esperança de obter proveitos *ex-post*.
- (2) *Avaliação*: A Avaliação diz respeito à análise da disponibilidade de recursos e dos meios necessários para as alternativas possíveis de atuação da empresa.
- (3) *Desenvolvimento*: O Desenvolvimento compreende o conjunto de esforços proativos com o propósito de expandir a disponibilidade de recursos próprios e de terceiros.
- (4) *Validação*: A Validação seria o conjunto de ações com o objetivo de se obter suporte e legitimidade para o risco assumido em novas ideias e oportunidades.
- (5) *Implementação e Comprometimento*: A Implementação e Comprometimento comporiam o conjunto de ações resultantes do ciclo de delimitação e convergência de objetivos e se manifestaria no comprometimento real estabelecido entre os membros da rede e com o mercado.
- (6) *Mensuração*: A Mensuração se relaciona a uma avaliação *ex post* da oportunidade internacional reconhecida, ou seja, neste estágio os eventos passados são avaliados em função dos objetivos da empresa.

A segunda empresa analisada apresentou os estágios de Percepção, Avaliação e Desenvolvimento, porém estes não evoluem com o tempo. O desenvolvimento não correspondeu aos estágios de Percepção e Avaliação. De fato, conforme Ardichili, Cardozo e Ray (2003), uma ideia e a avaliação dos meios necessários não são suficientes para que uma oportunidade se concretize, seria necessário um conjunto de esforços proativos com o propósito de criar novas oportunidades. Portanto, o segundo caso examinado aponta que o processo sequencial simples de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades internacionais pressuposto pelos modelos de internacionalização (CHANDRA, 2017) não é suficiente para o reconhecimento de uma oportunidade internacional.

Já o primeiro caso indica que uma oportunidade começaria com uma ideia que evolui ao longo do tempo (DAVIDSSON, 2003). Em função da percepção *ex-ante*, a firma age na esperança de obter proveitos *ex-post* (GREGOIRE;

SHEPHERD; SCHURER LAMBERT, 2009), e por fim a oportunidade é concretizada com a mensuração dos resultados positivos da implementação e comprometimento com o mercado internacional.

Dessa forma, mantém-se o entendimento de que uma oportunidade compreende tanto dimensões cognitivas das oportunidades potenciais quanto sua realização ou criação através do aperfeiçoamento cognitivo e da ação empresarial (OYSON; WHITTAKER, 2015).

Por fim, o entendimento inicial sobre o processo de reconhecimento de oportunidades internacionais foi reformulado para o processo de formação de crenças e o conjunto de ações relativos a: percepção, avaliação, desenvolvimento, validação, implementação e comprometimento e mensuração de oportunidades para a exploração de meios, fins e relações meios-fim, através de fronteiras nacionais.

Uma vez identificados os estágios do processo de reconhecimento de oportunidades internacionais, pela teoria de processos, o passo seguinte seria identificar os mecanismos pelos quais a firma evoluiria de um estágio para outro. Para tanto, buscou-se responder as seguintes perguntas:

2. De que forma diferentes mecanismos influenciam cada estágio do processo de reconhecimento de oportunidades internacionais?
3. Que fatores influenciam cada estágio do processo de reconhecimento de oportunidades internacionais e de que forma?

A análise dos impactos dos fatores apresentada no capítulo cinco sugere uma distinção importante entre dois grupos de fatores relativos a cada estágio.

O primeiro grupo seria formado por aqueles fatores que determinariam as características de cada estágio. Por exemplo, a capacidade de inovar da empresa pode permitir a redução da incerteza; as necessidades de adaptação podem não ser percebidas como barreiras, mas sim como oportunidades de obtenção de vantagens competitivas. Nesse sentido, a capacidade de inovar influenciaria apenas a forma como a oportunidade é percebida. O segundo grupo seriam os fatores que permitem que a empresa avance de um estágio para o outro. Para o escopo desta tese, este segundo grupo seria o mais relevante.

O conhecimento técnico no setor permitiria que o empreendedor entendesse as lacunas existentes entre demanda e oferta, como sugerido por Kuemmerle (2002). Este conhecimento técnico, aliado à experiência internacional formaria

percepções intermediárias. O empreendedor teria consciência de que a percepção estaria incompleta e assim tenderia a empreender buscas deliberadas por novas informações para preencher as lacunas existentes (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009; MARVEL, 2013).

Em função do aumento da experiência internacional, a firma apresentaria mais clareza, maior riqueza de conteúdo e mais foco em fatores e condições relevantes (BARON; ENSLEY, 2006). Adicionalmente, a aquisição de conhecimentos sobre a rede de relacionamentos no mercado de destino reforçaria o efeito positivo e crescente da experiência internacional na percepção de oportunidades internacionais. Contudo, o conhecimento institucional do mercado de destino se mostrou um pré-requisito para a existência do mecanismo observado.

A falta de capacidades dinâmicas, as atividades no mercado domésticos e o estado de alerta do empreendedor frente a novas oportunidades percebidas teriam impactos negativos no processo de reconhecimento de oportunidades internacionais. Combinados, estes fatores resultariam na falta de recursos gerenciais e de tempo necessários para agregar novos elementos que alterem a percepção, podendo retardar, ou mesmo comprometer, o avanço no processo de reconhecimento de oportunidades internacionais.

Uma vez formada a percepção, seja ela incompleta ou com maior riqueza de conteúdo, o empreendedor seguiria para um processo de avaliação. A avaliação empreendida diz respeito à análise da firma sobre a disponibilidade de recursos e dos meios necessários para as alternativas possíveis de atuação (SARASVATHY et al., 2014).

Dentre os recursos avaliados pela empresa incluem-se suas capacidades e competências, conhecimentos, recursos financeiros e capital social (READ; SONG; SMIT, 2009). Por ser um processo individual de cada empreendedor, não foi possível determinar *a priori* os mecanismos pelos quais cada fator influencia no processo de avaliação. Isto porque, segundo Venkataraman (1997), cada empreendedor possui um corredor de conhecimento particular que o permite enxergar a combinações destes fatores de maneira única.

Por fim, observa-se que os fatores exógenos são incorporados no processo de avaliação por meio do conhecimento adquirido. De fato, para o processo de reconhecimento da oportunidade internacional examinado no primeiro caso, os

fatores exógenos não foram avaliados diretamente. Sua influência depende do conhecimento disponível na empresa no momento da avaliação.

Os resultados da avaliação determinariam a sequência do processo. Caso a firma entenda que existe a disponibilidade dos recursos necessários, o passo seguinte seria a validação. Do contrário, a empresa seguiria para o desenvolvimento da oportunidade. Da literatura sobre EI, pode-se argumentar que a propensão ao risco aumentaria a possibilidade do desenvolvimento de oportunidades (BUTLER; DOKTOR; LINS, 2010; ACEDO; JONES, 2007).

O processo de Desenvolvimento de uma oportunidade internacional compreende o conjunto de esforços proativos com o propósito de expandir a disponibilidade de recursos próprios e de terceiros. Diversos fatores podem interferir na forma pela qual a empresa expande seus recursos. Por exemplo, a busca deliberada por novos conhecimentos (DE CLERCQ; SAPIENZA; CRIJNS, 2005), a formação de novos laços na rede de relacionamentos (KONTINEN; OJALA, 2011) e a formação e transmissão de conhecimento a partir da interação entre a empresa e sua rede de relacionamentos (JOHANSON; VAHLNE, 2009; JOHANSON; VAHLNE, 2009).

No entanto, o aprendizado por ação permite o reenquadramento simultâneo de crença pessoal dos responsáveis pela internacionalização da firma (LUMPKIN; LICHTENSTEIN, 2005). Em consequência do aprendizado por ações, estes indivíduos alterariam seus mapas cognitivos e assim o esquema cognitivo da firma. Dessa forma, a empresa seria capaz de reconhecer novas possibilidades de conectar demanda e oferta, por meio do estoque de conhecimento próprio e de terceiros (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009; VAHLNE; JOHANSON, 2013).

O estágio da Validação seria o conjunto de ações com o objetivo de se obter suporte e legitimidade para o risco assumido em novas ideias e oportunidades. Da literatura, as competências *cross-cultural* permitiriam a melhor compreensão do contexto internacional levando a redução de incerteza e melhor dimensionamento do risco (MUZYCHENKO, 2008). Já o comprometimento com os atores da rede de relacionamentos permitiria a tomada de decisão baseada na opinião subjetiva de terceiros (DA ROCHA et al., 2012; JOHANSON; VAHLNE, 2006).

Assim, empreendedores experientes baseariam suas decisões de comprometimento e implementação em função do risco aceitável, ou seja, sobre o

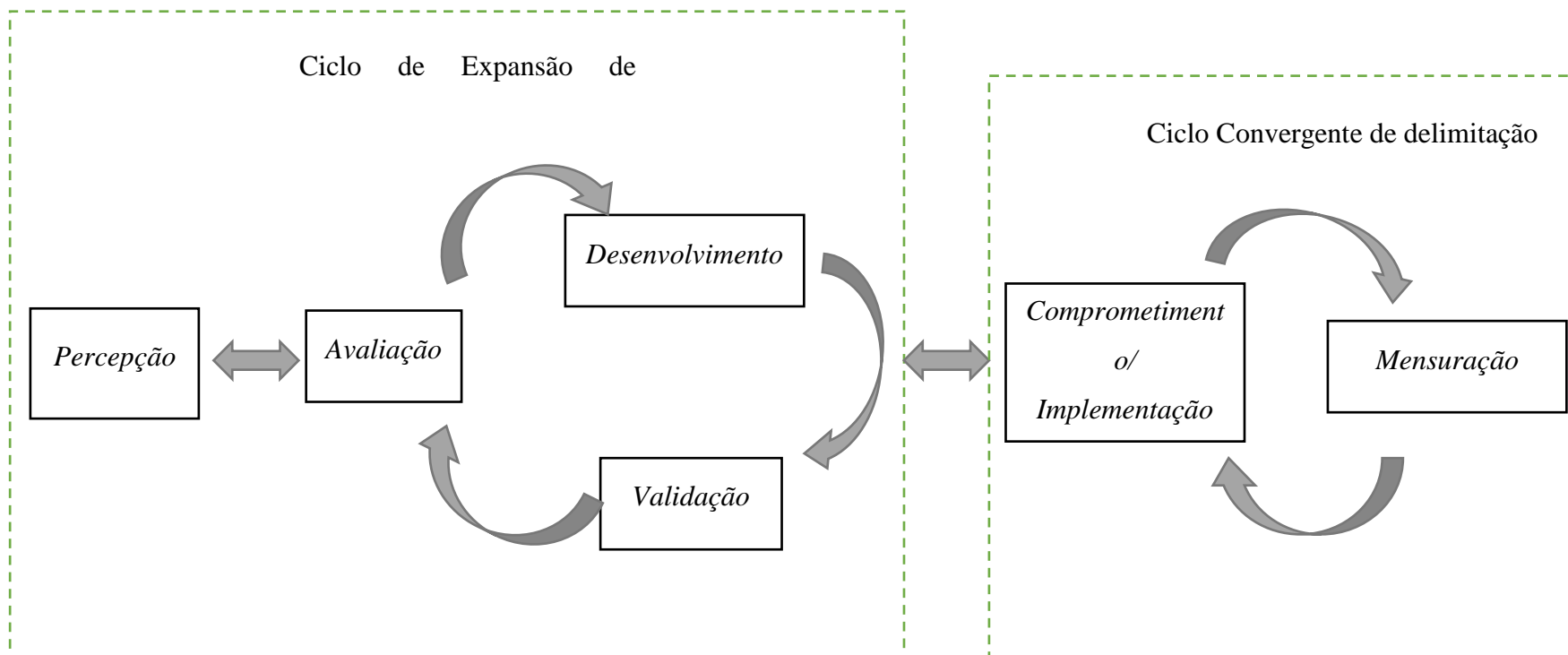
quanto eles suportariam perder e não em quanto se espera ganhar (SARASVATHY et al., 2014).

A Implementação ocorreria no conjunto de ações resultantes do ciclo de delimitação e convergência de objetivos (SARASVATHY et al., 2014) e o Comprometimento se manifestaria no comprometimento estabelecido entre os membros da rede e com o mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977; VAHLNE; JOHANSON, 2013). Fatores como erros de avaliação dos recursos necessários e aumento da competição podem reduzir o comprometimento com o mercado internacional (DA ROCHA et al., 2012). Da mesma forma, fatores internos e externos podem aumentar o comprometimento, por exemplo, contratação de executivos locais, certificações técnicas, necessidade de estabelecimento perto do cliente, crescimento da demanda etc. (DOMINGUEZ; MAYRHOFER, 2017). Em ambos os casos o processo retornaria ao estágio de percepção e por diante. Não havendo um novo conhecimento aprendido ou criado as decisões relativas ao comprometimento tendem a ser manter estáveis (VAHLNE; JOHANSON, 2013) e passíveis de serem mensuradas .

A Mensuração se relaciona a uma avaliação *ex post* da oportunidade internacional reconhecida, ou seja, neste estágio os eventos passados são avaliados em função dos objetivos da empresa. Sendo os resultados considerados positivos, o processo de reconhecimento se encerraria e a partir deste ponto a empresa passaria a explorar a oportunidade internacional reconhecida. Em caso de resultados negativos, a empresa voltaria ao processo de avaliação. Havendo a possibilidade de desenvolvimento de novos recursos, o processo de reconhecimento de oportunidade continuaria. O estudo mostra ainda que o processo de reconhecimento pode se encerrar, caso a empresa não possua mais recursos ou não tenha mais possibilidades de desenvolvimento. Dessa forma, o processo é interrompido e a oportunidade não é reconhecida.

A Figura 16 representa os estágios sugeridos para o processo de reconhecimento de oportunidades internacionais.

Figura 16 -Processo de Reconhecimento de Oportunidades Internacionais



6.2

Contribuições do Estudo

A presente tese se posiciona como um estudo no campo do EI, e, portanto, seus resultados devem contribuir tanto para o campo de Negócios Internacionais quanto para o Empreendedorismo.

A descrição em profundidade do processo de reconhecimento de uma oportunidade internacional responde ao chamado na literatura para os pesquisadores irem além do entendimento atual do campo de Empreendedorismo Internacional por meio de investigações teóricas e empíricas mais ricas (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015; COVIELLO, 2015; JONES; COVIELLO; TANG, 2011; ZANDER; MCDOUGALL-COVIN; ROSE, 2015).

Ao identificar os estágios do processo de reconhecimento de oportunidades internacionais e seus mecanismos, sugere-se que a internacionalização não seria precedida por um processo sequencial simples de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades internacionais como assumido na literatura de Negócios Internacionais (CHANDRA, 2017). Dessa forma oferecem-se explicação em profundidade sobre tal processo independentemente de as oportunidades serem criadas ativamente, descobertas aleatoriamente ou por meio de pesquisas (PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2012).

Para o campo do Empreendedorismo, entende-se que os resultados obtidos contribuem de duas formas. A primeira diz respeito à pesquisa sobre a ação empreendedora sob a lente de processos. De acordo com Moroz e Hindle (2012) a literatura de Empreendedorismo seria carente por modelos que combinem a oportunidade como componente principal e a perspectiva de processos. Os estágios sugeridos neste trabalho em conjunto com os mecanismos proposto para a sequência temporal observada fornecem *insights* para o desenvolvimento de um modelo forte para o reconhecimento de oportunidade. A segunda contribuição seria no debate entre a dicotomia entre criação *versus* descobrimento de oportunidades. As conclusões apresentadas nesta tese reforçam o entendimento de que essas correntes não seriam excludentes, porém são importantes para conceituações consistentes (MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2013). De fato, observam-se que tanto a descoberta quanto a criação de oportunidades, mais do que teorias alternativas, seriam partes do processo de reconhecimento de

oportunidades (MARY GEORGE et al., 2016) e podem ser integrados e considerados simultaneamente no estudo das oportunidades empreendedoras (GAGLIO; KATZ, 2001; CHIASSON; SAUNDERS, 2005).

Por fim, ressaltam-se as contribuições para o Empreendedorismo Internacional. Apesar do crescente interesse no estudo sobre oportunidades na literatura de EI, pouca ênfase foi dada ao processo em si e a integração de fatores endógenos e exógenos da firma, o que segundo Peiris, Akoorie e Sinha (2012) teria acarretado resultados conflitantes. Nesse sentido, a análise dos impactos dos fatores sugere uma distinção importante entre dois grupos de fatores relativos a cada estágio do processo de reconhecimento de oportunidades internacionais, fornecendo explicações para parte dos resultados conflitantes. O primeiro grupo seria formado por aqueles fatores que determinariam as características de cada estágio, enquanto o segundo grupo seriam os fatores que permitem que a empresa avance de um estágio para o outro.

Diante disto, o exame dos “processos e as dinâmicas relacionadas com como e por que o reconhecimento de oportunidades internacionais se desenrolam ao longo do tempo”(GUPTA; CHILES; MCMULLEN, 2016, p. 542) contribui para o estudo das oportunidades internacionais com uma visão do fenomeno alternativa a lente da variância. A perspectiva de processos seria mais adequada como embasamento para as teorias de internacionalização, dado que a decisão de se internacionalizar é, usualmente, modelada pela Escola de Uppsala (REID, 1981; WELCH; PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, 2014; WELCH; LUOSTARINEN, 1988) como um processo.

6.3

Sugestões para pesquisas futuras

O presente estudo possui um caráter exploratório e suas contribuições não esgotam o tema pesquisado, nem o estudo se propõe a fazê-lo. Sendo assim, a seguir são apresentadas algumas sugestões para futuras pesquisas que venham a aprofundar os resultados obtidos ou a investigar novas possibilidades.

Como continuidade do estudo sugere-se a adoção de métodos diferentes de coleta dos dados. O uso de múltiplas fontes de informações e métodos coleta de

dados permitiria ao pesquisador apreender diversos aspectos do fenômeno e assim obter visão holista do fenômeno, além de permitir a triangulação dos dados e métodos (DAWSON, 2013). De fato, diversos autores argumentam que a combinação de observação em tempo real e entrevistas retrospectivas seria adequada para o estudo longitudinais focados em processos (DAWSON, 2013; LEONARD-BARTON, 1990; PETTIGREW, 1990). A observação em tempo real contribuiria para aumentar a validade interna dos resultados, por permitir uma observação rica e profunda sobre o fenômeno estudado. Em contra partida, entrevistas retrospectivas contribuiriam como forma de aumentar a validade externa, uma vez proporcionaria uma maior capacidade de generalização teórica do modelo (LEONARD-BARTON, 1990).

Ademais a teoria sobre o processo de reconhecimento de oportunidades internacionais ainda se encontraria na sua fase nascente. Esta fase seria caracterizada por perguntas de pesquisas abertas e pela adoção primordial de métodos qualitativos. Em realidade, mais do que uma teoria nascente, o foco no processo representa uma mudança de paradigma em relação ao pensamento neoclassico dominante em um campo no qual não existe consenso sobre paradigmas, teorias e modelos (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013).

Uma linha de pesquisa interessante seria a seleção de casos para a pesquisa retrospectiva com diversos níveis de inovação nos produtos e de experiência prévia do empreendedor no mercado doméstico. A empresa TechnoVector seria um caso extremo de inovação e de empreendedores sem experiência na indústria e novos casos contribuiriam para o entendimento do fenômeno e desenvolvimento da teoria.

Sugere-se também aprofundar a discussão sobre distinção entre mecanismo que impactam nas características dos estágios e mecanismos que permitem que a empresa avance de um estágio para o outro. O entendimento do reconhecimento do oportunidades internacionais como um processo, sugere como o foco, das pesquisas, os mecanismos geradores da sequência de estágios observados. Contudo, a literatura de Empreendedorismo Internacional apresenta apenas implicitamente esta distinção por ser amplamente influenciada pela lógica da variância.

Por fim, sugere-se expandir a pesquisa para outros contextos além das empresas empreendedoras brasileiras. Apesar de se entender a lógica do controle

como mais adequada em contextos de alta incerteza e ambiguidade, como o mercado internacional (BRINCKMANN; GRICHNIK; KAPSA, 2010; STEYAERT, 2007), os benefícios do planejamento parecem ser significativamente reduzidos em culturas com altos níveis de aversão a incerteza (BRINCKMANN; GRICHNIK; KAPSA, 2010), como é o caso brasileiro. Portanto, pesquisas subsequentes em culturas menos aversas a incerteza poderiam sugerir novas nuances do fenômeno do reconhecimento de oportunidades internacionais.

ACEDO, F. J.; JONES, M. V. Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. **Journal of World Business**, [s. l.], v. 42, n. 3, p. 236–252, 2007.

ÅKERMAN, N. International opportunity realization in firm internationalization: Non-linear effects of market-specific knowledge and internationalization knowledge. **Journal of International Entrepreneurship**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 242–259, 2015. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s10843-015-0152-x>>

ALVAREZ, S.; BARNEY, J. Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. **Strategic Entrepreneurship Journal**, [s. l.], v. 3, n. 6, p. 123–152, 2007. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sej.4/abstract>>. Acesso em: 19 fev. 2014.

ALVAREZ, S.; BARNEY, J.; ANDERSON, P. Forming and exploiting opportunities: The implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research. **Organization Science**, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 301–317, 2013. Disponível em: <<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Forming+and+Exploiting+Opportunities++The+Implications+of+Discovery+and+Creation+Processes+for+Entrepreneurial+and+Organizational+Research#0>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

ANDERSSON, S.; EVERS, N. International opportunity recognition in international new ventures—a dynamic managerial capabilities perspective. **Journal of International Entrepreneurship**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 260–276, 2015.

ARDICHVILI, A.; CARDOZO, R.; RAY, S. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 105–123, 2003. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0883902601000684>>. Acesso em: 17 out. 2013.

AREND, R. J.; SAROOGHI, H.; BURKEMPER, A. Effectuation As Ineffectual? Applying the 3E Theory-Assessment Framework to a Proposed New Theory of Entrepreneurship. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 40, n. 4, p. 630–651, 2015. Disponível em: <<http://amr.aom.org/cgi/doi/10.5465/amr.2014.0455>>

AUTIO, E. Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures'. **Journal of**

International Business Studies, [s. l.], v. 36, n. 1, p. 9–19, 2005. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/doi/10.1057/palgrave.jibs.8400117>>. Acesso em: 18 nov. 2012.

AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. G. Effects of age at entry , knowledge intensity , and imitability on internationa ... **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 43, n. 5, p. 909–924, 2000.

BARON, R. A. Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision making: Differences between experts and novices. Does experience in starting new ventures change the way entrepreneurs think? Perhaps, but for now, “Caution” is essential. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 310–315, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.001>>

BARON, R. a.; ENSLEY, M. D. Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs. **Management Science**, [s. l.], v. 52, n. 9, p. 1331–1344, 2006. Disponível em: <<http://mansci.journal.informs.org/cgi/doi/10.1287/mnsc.1060.0538>>. Acesso em: 23 set. 2013.

BIRKINSHAW, J.; BRANNEN, M. Y.; TUNG, R. L. From a distance and generalizable to up close and grounded: Reclaiming a place for qualitative methods in international business research. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 42, n. 5, p. 573–581, 2011.

BONOMA, T. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Proces. **ournal of Marketing Research**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 199–208, 1985.

BRINCKMANN, J.; GRICHNIK, D.; KAPSA, D. Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 24–40, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.007>>

BUSENITZ, L. W. et al. Entrepreneurship Research (1985-2009) and the Emergence of Opportunities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 38, n. 5, p. 981–1000, 2014. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/etap.12120>>

BUTLER, J. E.; DOKTOR, R.; LINS, F. a. Linking international entrepreneurship to uncertainty, opportunity discovery, and cognition. **Journal of International Entrepreneurship**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 121–134, 2010. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s10843-010-0054-x>>. Acesso em: 30 set. 2013.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 46, n. 1, p. 3–16, 2015. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/doi/10.1057/jibs.2014.62>>

CHANDRA, Y. A Time-Based Process Model of International Entrepreneurial Opportunity Evaluation Yanto Chandra Department of Public Policy City University of Hong Kong Tat Chee Avenue , Kowloon , Hong Kong Email :

ychandra@cityu.edu.hk 6 February 2017 Short running tit. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. forthcomin, 2017. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=2912647>>

CHANDRA, Y.; STYLES, C.; WILKINSON, I. The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. **International Marketing Review**, [s. l.], v. 26, n. 1, p. 30–61, 2009. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02651330910933195>>. Acesso em: 25 set. 2013.

COVIELLO, N. Re-thinking research on born globals. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 46, n. 1, p. 17–26, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2014.59>>

COVIELLO, N. E.; JONES, M. V. Methodological issues in international entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 19, n. 4, p. 485–508, 2004. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0883902603000910>>. Acesso em: 12 mar. 2013.

DA ROCHA, A. et al. The international commitment of late- internationalizing Brazilian entrepreneurial firms. **International Marketing Review**, [s. l.], v. 29, n. 3, p. 228–252, 2012. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/02651331211229741>>

DAVIDSSON, P. The Domain of Entrepreneurship Research : Some Suggestions Per Davidsson Jönköping International Business School , 2003-02-13. **Cognitive Approaches to Entrepreneurship Research (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth**, [s. l.], p. 315–372, 2003. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/books.htm?chapterid=1760499>>

DAWSON, P. The use of time in the design, conduct and write-up of longitudinal processual case study research. In: HASSETT, MELANIE E. , PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, E. (Ed.). **Handbook of Longitudinal Research Methods in Organization and Business Studies**. 1. ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2013. p. 249–268.

DE CLERCQ, D.; SAPIENZA, H. J.; CRIJNS, H. The Internationalization of Small and Medium-Sized Firms. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 409–419, 2005. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s11187-005-5333-x>>. Acesso em: 24 out. 2013.

DIMITRATOS, P. et al. The global smaller firm in international entrepreneurship. **International Business Review**, [s. l.], v. 19, n. 6, p. 589–606, 2010.

DIMITRATOS, P.; JONES, M. V. Future directions for international entrepreneurship research. **International Business Review**, [s. l.], v. 14, n. 2, p. 119–128, 2005. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0969593104000708>>. Acesso em: 17 nov. 2012.

DOMINGUEZ, N.; MAYRHOFER, U. Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. **International Business Review**, [s. l.], v. 26, n. 6, p. 1051–1063, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.03.010>>

DUBOIS, A.; GADDE, L. E. Systematic combining: an abductive approach to case research. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 55, n. 7, p. 553–560, 2002.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258557?origin=crossref>>

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. THEORY BUILDING FROM CASES : OPPORTUNITIES AND CHALLENGES. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007. a. Disponível em: <<http://aom.pace.edu/AMJ/editorials/Eisenhart.Graebner.2007.pdf>>

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007. b. Disponível em: <<http://amj.aom.org/cgi/doi/10.5465/AMJ.2007.24160888>>

ETEMAD, H. Preface to the special issue on international opportunities. **Journal of International Entrepreneurship**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 169–172, 2015.

EVANGELISTA, F. Qualitative Insights into the International New Venture Creation Process. **Journal of International Entrepreneurship**, [s. l.], v. 3, n. 3, p. 179–198, 2005. Disponível em: <<http://www.springerlink.com/index/10.1007/s10843-005-4204-5>>

FORSGREN, M. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. **International Business Review**, [s. l.], v. 11, n. 3, p. 257–277, 2002. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0969593101000609>>

GABRIELSSON, M. et al. Born globals: Propositions to help advance the theory. **International Business Review**, [s. l.], v. 17, n. 4, p. 385–401, 2008. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0969593108000371>>. Acesso em: 17 nov. 2012.

GARUD, R.; GEHMAN, J. Theory Evaluation, Entrepreneurial Processes, and Performativity. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 41, n. 3, p. 544–549, 2016. Disponível em: <<http://amr.aom.org/cgi/doi/10.5465/amr.2015.0433>>

GHAURI, P. Designing and conducting case studies in international business research. In: **Handbook of Qualitative Research Methods in International Business**. [s.l: s.n.]. p. 109–124.

GREGOIRE, D. a.; SHEPHERD, D. a.; SCHURER LAMBERT, L. Measuring Opportunity-Recognition Beliefs: Illustrating and Validating an Experimental Approach. **Organizational Research Methods**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 114–145, 2009. Disponível em:

<<http://orm.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1094428109334369>>. Acesso em: 30 maio. 2014.

GRUBER, M.; MACMILLAN, I. C.; THOMPSON, J. D. From Minds to Markets: How Human Capital Endowments Shape Market Opportunity Identification of Technology Start-Ups. **Journal of Management**, [s. l.], v. 38, n. 5, p. 1421–1449, 2010. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0149206310386228>>. Acesso em: 4 fev. 2014.

GUPTA, V. K.; CHILES, T. H.; MCMULLEN, J. S. A Process Perspective on Evaluating and Conducting Effectual Entrepreneurship Research. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 41, n. 3, p. 540–544, 2016. Disponível em: <<http://amr.aom.org/cgi/doi/10.5465/amr.2015.0217>>

HARMS, R.; SCHIELE, H. Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. **Journal of International Entrepreneurship**, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 95–116, 2012.

HARVESTON, P. D.; KEDIA, B. L.; DAVIS, P. S. Internationalization of born global and gradual globalizing firms : The impac ... [s. l.], 2000.

HARVESTON, P.; KEDIA, B.; DAVIS, P. Internationalization of born global and gradual globalizing firms: the impact of the manage. **Advances in Competitiveness Research**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 92–99, 2008.

HASSETT, M. E.; PAAVILAINEN-MŠNTYMŠKI, E. **Handbook of Longitudinal Research Methods in Organisation and Business Studies**. 1. ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2013. Disponível em: <<http://books.google.co.uk/books?id=jfMBAQAAQBAJ>>

HELFAT, C. E. et al. **Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations**. Malden: Blackwell Publishing, 2007.

HOHENTHAL, J.; JOHANSON, J.; JOHANSON, M. Market discovery and the international expansion of the firm. **International Business Review**, [s. l.], v. 12, n. 6, p. 659–672, 2003. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0969593103000969>>. Acesso em: 8 out. 2013.

HUBER, G. P. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. **Organization Science**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 88–115, 1991. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2.1.88>>

HURMERINTA-PELTOMAKI, L. Time and Internationalisation Theoretical Challenges Set by Rapid Internation ... [s. l.], 2003.

ISENBERG, D. The Global Entrepreneur. **Har**, [s. l.], n. December, p. 107–111, 2008.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Mechanism of Internationalisation. **International Marketing Review**, [s. l.], v. 7, n. 4, 1990. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=855188&show=abstract>> . Acesso em: 16 jan. 2014.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. **Management International Review**, [s. l.], v. 46, n. 2, p. 165–178, 2006. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007/s11575-006-0043-4>>. Acesso em: 25 set. 2013.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 40, n. 9, p. 1411–1431, 2009. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/doi/10.1057/jibs.2009.24>>. Acesso em: 11 dez. 2013.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of international business studies**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 23–32, 1977. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/10.2307/254397>>. Acesso em: 25 set. 2013.

JOHANSSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of the firm - Four Swedish cases.pdf. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 305–322, 1975.

JONES, M. V.; COVIELLO, N.; TANG, Y. K. International Entrepreneurship research (1989–2009): A domain ontology and thematic analysis. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 26, n. 6, p. 632–659, 2011. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0883902611000395>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

JONES, M. V.; COVIELLO, N. E. Internationalisation: conceptualising entrepreneurial process of behaviour in time. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 36, p. 284–303, 2005. a.

JONES, M. V.; COVIELLO, N. E. Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 36, n. 3, p. 284–303, 2005. b. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/doi/10.1057/palgrave.jibs.8400138>>. Acesso em: 9 nov. 2012.

JONES, M. V.; COVIELLO, N.; KWAN, Y. Journal of Business Venturing International Entrepreneurship research (1989 – 2009): A domain ontology and thematic analysis. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 26, p. 632–659, 2011.

KEUPP, M. M.; GASSMANN, O. The Past and the Future of International Entrepreneurship: A Review and Suggestions for Developing the Field. **Journal of Management**, [s. l.], v. 35, n. 3, p. 600–633, 2009. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0149206308330558>>. Acesso em: 27 out. 2012.

KIRZNER, I. M. **Competition and Entrepreneurship**. Chicago: Chicago University Press, 1973.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. The Born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. In: CAVUSGIL, S.; MADSEN, K. (Eds.). **Export internationalizing research – enrichment and challenges, Advances in International Marketing**, 8. ed. Nova York: JAI Press, 1996. p. 11–26.

KONTINEN, T.; OJALA, A. International Opportunity Recognition among Small and Medium-Sized Family Firms. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 49, n. 3, p. 490–514, 2011.

KUCKERTZ, A. et al. Understanding, differentiating, and measuring opportunity recognition and opportunity exploitation. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 78–97, 2017. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/IJEBr-12-2015-0290>>

KUEMMERLE, W. Home base and knowledge management in international ventures. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 99–122, 2002. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0883902600000549>>

LEONARD-BARTON, D. A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites. **Organization Science**, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 248–266, 1990. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2635005>>

LINDSTRAND, A.; HÅNELL, S. M. International and market-specific social capital effects on international opportunity exploitation in the internationalization process. **Journal of World Business**, [s. l.], v. 52, n. 5, p. 653–663, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2017.05.002>>

LORENTZ, H.; GHOURI, P. N. Demand supply network opportunity development processes in emerging markets: Positioning for strategy realization in Russia. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 39, n. 2, p. 240–251, 2010. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0019850108001314>>. Acesso em: 24 out. 2013.

LUMPKIN, G.; LICHTENSTEIN, B. B. The Role of Organizational Learning in the Opportunity-Recognition Process. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], n. July, p. 451–472, 2005.

MADSEN, T.; SERVAIS, P. The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? **International Business Review**, [s. l.], v. 6, n. 6, p. 561–583, 1997.

MAINELA, T.; PUHAKKA, V. Organising new business in a turbulent context: Opportunity discovery and effectuation for IJV development in transition markets. **Journal of International Entrepreneurship**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 111–134, 2009. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s10843-008-0034-6>>. Acesso em: 19 fev. 2014.

MAINELA, T.; PUHAKKA, V.; SERVAIS, P. The Concept of International Opportunity in International Entrepreneurship: A Review and a Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], p. n/a-n/a, 2013.

Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/ijmr.12011>>. Acesso em: 20 out. 2013.

MARVEL, M. R. Human Capital and Search-Based Discovery: A Study of High-Tech Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 37, n. 2, p. 403–419, 2013. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1540-6520.2011.00465.x>>. Acesso em: 22 jan. 2014.

MARY GEORGE, N. et al. A systematic literature review of entrepreneurial opportunity recognition: insights on influencing factors. **International Entrepreneurship and Management Journal**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 309–350, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s11365-014-0347-y>>

MCDOUGALL, P. P.; OVIATT, B. M.; SHRADER, R. C. A Comparison of International and Domestic New Ventures. [s. l.], 2003.

MCDOUGALL, P.; SHANE, S.; OVIATT, B. Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. **Journal of business venturing**, [s. l.], p. 469–487, 1994. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1504522>. Acesso em: 8 out. 2013.

MELÉN, S.; NORDMAN, E. R. The internationalisation modes of Born Globals: A longitudinal study. **European Management Journal**, [s. l.], v. 27, n. 4, p. 243–254, 2009.

MOROZ, P. W.; HINDLE, K. Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 36, n. 4, p. 781–818, 2012. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1540-6520.2011.00452.x>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

MORT, G. S.; WEERAWARDENA, J. Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms. **International Marketing Review**, [s. l.], v. 23, n. 5, p. 549–572, 2006. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02651330610703445>>. Acesso em: 16 nov. 2012.

MUZYCHENKO, O. Cross-cultural entrepreneurial competence in identifying international business opportunities. **European Management Journal**, [s. l.], v. 26, n. 6, p. 366–377, 2008. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0263237308001059>>. Acesso em: 22 out. 2013.

NIXDORFF, J. L. **Unraveling the Process: A Qualitative Study of Entrepreneurial Cognition in Opportunity Recognition**. 2008. The George Washington University, [s. l.], 2008.

NORDMAN, E. R.; MELÉN, S. The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of Born Globals in the biotech business. **Journal of World Business**, [s. l.], v. 43, n. 2, p. 171–185, 2008. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1090951607000910>>. Acesso em: 24 out. 2013.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a Theory of International New ventures. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 45–64, 1994. a. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/doi/10.1057/palgrave.jibs.8490193>>

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 29, n. 5, p. 537–554, 2005.

OVIATT, B.; MCDOUGALL, P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of international business studies**, [s. l.], n. December 1992, 1994. b. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/10.2307/154851>>. Acesso em: 8 out. 2013.

OYSON, M. J.; WHITTAKER, H. Entrepreneurial cognition and behavior in the discovery and creation of international opportunities. **Journal of International Entrepreneurship**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 303–336, 2015.

PARK, J. S. Opportunity recognition and product innovation in entrepreneurial hi-tech start-ups: a new perspective and supporting case study. **Technovation**, [s. l.], v. 25, n. 7, p. 739–752, 2005. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0166497204000045>>. Acesso em: 24 set. 2013.

PARK, S.; BAE, Z.-T. New venture strategies in a developing country: Identifying a typology and examining growth patterns through case studies. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 81–105, 2004. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0883902602001106>>. Acesso em: 19 fev. 2014.

PEIRIS, I. K.; AKOORIE, M. E. M.; SINHA, P. International entrepreneurship: A critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. **Journal of International Entrepreneurship**, [s. l.], v. 10, n. 4, p. 279–324, 2012.

PELLEGRINO, J. M.; MCNAUGHTON, R. B. The Co-evolution of Learning and Internationalization Strategy in International New Ventures. **Management International Review**, [s. l.], v. 55, n. 4, p. 457–483, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s11575-015-0246-7>>

PELLEGRINO, J. M.; MCNAUGHTON, R. B. Beyond learning by experience: The use of alternative learning processes by incrementally and rapidly internationalizing SMEs. **International Business Review**, [s. l.], v. 26, n. 4, p. 614–627, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.12.003>>

PERRY, J. T.; CHANDLER, G. N.; MARKOVA, G. Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 36, n. 4, p. 837–861, 2012. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1540-6520.2010.00435.x>>

PETTIGREW, A. Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice. **Organization Science**, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 267–292, 1990.

READ, S.; SONG, M.; SMIT, W. A meta-analytic review of effectuation and venture performance. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 24, n. 6, p. 573–587, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.005>>

RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, G. a. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? **International Business Review**, [s. l.], v. 14, n. 2, p. 147–166, 2005. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0969593104000721>>. Acesso em: 16 nov. 2012.

SARASVATHY, S. et al. An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 38, n. 1, p. 71–93, 2014. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/etap.12088>>

SARASVATHY, S. D. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. **The Academy of Management Review**, [s. l.], v. 26, n. 2, p. 243, 2001. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/259121?origin=crossref>>

SARASVATHY, S. D. **Effectuation: Elements of entrepreneurial orientation**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Inc, 2008.

SASI, V.; ARENIUS, P. International new ventures and social networks: Advantage or liability? **European Management Journal**, [s. l.], v. 26, n. 6, p. 400–411, 2008. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0263237308001126>>. Acesso em: 19 fev. 2014.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J.-E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, [s. l.], v. 8, n. 4, p. 343–370, 2010. Disponível em: <<http://www.springerlink.com/index/10.1007/s10843-010-0064-8>>. Acesso em: 23 mar. 2013.

SIEGEL, D. S.; RENKO, M. The role of market and technological knowledge in recognizing entrepreneurial opportunities. **Management Decision**, [s. l.], v. 50, n. 5, p. 797–816, 2012. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00251741211227500>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

STEYAERT, C. “Entrepreneurship” as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. **Entrepreneurship and Regional Development**, [s. l.], v. 19, n. 6, p. 453–477, 2007.

STYLES, C.; GENUA, T. The rapid internationalization of high technology firms created through the commercialization of academic research. **Journal of World Business**, [s. l.], v. 43, n. 2, p. 146–157, 2008. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1090951607000880>>. Acesso em: 19 fev. 2014.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/smj.640>>

VAHLNE, J.-E.; JOHANSON, J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. **International Marketing Review**, [s. l.], v. 30, n. 3, p. 189–210, 2013. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02651331311321963>>. Acesso em: 18 dez. 2013.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Alternative Approaches for Studying Organizational Change. **Organization Studies**, [s. l.], v. 26, n. 9, p. 1377–1404, 2005. Disponível em: <<http://oss.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0170840605056907>>

VAN DE VEN, A. H. V. . . Suggestions for Studying Strategy Process : a Research Note. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 13, n. Special, p. 169–188, 1992.

VENKATARAMAN, S. The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. **Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth**, [s. l.], v. 3, n. October, p. 119–138, 1997.

VENKATARAMAN, S.; SARASVATHY, S. D. Strategy and Entrepreneurship: Outlines of an Untold Story. **SSRN Electronic Journal**, [s. l.], 2001. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=275186>>

WELCH, C. The Internationalization Process Model Revisited: An Agenda for Future Research. **Management International Review**, [s. l.], v. 56, n. 6, p. 783–804, 2016.

WELCH, C.; PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, E. Putting Process (Back) In: Research on the Internationalization Process of the Firm. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 2–23, 2014. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/ijmr.12006>>

WOODSIDE, A. **Case Study Research**. 1. ed. Wagon Lane: Emerald Group Publishing Limited, 2010.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. [s.l.] : Sage Publications, 2009. v. 5 Disponível em: <<http://books.google.com/books?id=FzawIAdilHkC&pgis=1>>

ZAHRA, S. et al. Fostering entrepreneurship during international expansion:: Managing key challenges. **European Management Journal**, [s. l.], v. 19, n. 4, p. 359–369, 2001. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237301000378>>. Acesso em: 19 fev. 2014.

ZANDER, I.; MCDOUGALL-COVIN, P.; L ROSE, E. Born globals and international business: Evolution of a field of research. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 46, n. 1, p. 27–35, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2014.60>>