

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO

MICAEL DAHER JARDIM

**O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO
EMPREENDEDORA NA INTERNACIONALIZAÇÃO:
ESTUDOS DE CASO COM NOVAS EMPRESAS DE BASE
TECNOLÓGICA**

Rio de Janeiro

2020

MICAEL DAHER JARDIM

**O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EMPREENDEDORA NA
INTERNACIONALIZAÇÃO: ESTUDOS DE CASO COM NOVAS EMPRESAS
DE BASE TECNOLÓGICA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto COPPEAD de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Rio de Janeiro

2020

CIP - Catalogação na Publicação

J37p Jardim, Micael
O processo de tomada de decisão empreendedora na internacionalização: estudos de caso com novas empresas de base tecnológica / Micael Jardim. -- Rio de Janeiro, 2020.
54 f.

Orientador: Luís Antônio Dib.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2020.

1. Empreendedorismo. 2. Negócios Internacionais. 3. Tomada de decisão. 4. Lógica da decisão com Effectuation e Causation . 5. Inovação. I. Dib, Luís Antônio, orient. II. Título.

MICAEL DAHER JARDIM

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EMPREENDEDORA NA
INTERNACIONALIZAÇÃO: ESTUDOS DE CASO COM NOVAS EMPRESAS DE
BASE TECNOLÓGICA.

Dissertação de Mestrado apresentada
ao Instituto COPPEAD de
Administração, da Universidade
Federal do Rio de Janeiro, como parte
dos requisitos necessários à obtenção
do título de Mestre em Administração.

Aprovada em February 18th, 2020



Luis Antonio da Rocha Dib, D.Sc - Orientador
COPPEAD



Ariane Cristine Roder Figueira, D.Sc
COPPEAD



Marcos Cohen, D.Sc
Puc-Rio

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho completo, que simboliza todo o meu esforço para a conquista do título de Mestre em Administração, à minha mãe, Elaina Maria Daher Jardim, que tem me apoiado incondicionalmente em toda a jornada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente ao meu orientador, Luís Antônio Dib. Não desistiu mesmo quando eu quis desistir e estava pronto para me ajudar todas às vezes que precisei de ajuda mostrando uma competência técnica e comprometimento invejável, sem inibir o processo criativo e o meu desenvolvimento como pessoa, profissional e pesquisador.

Agradeço a todos os professores e profissionais do Coppead/UFRJ. Instituição que me recebeu de portas abertas, investiu no meu desenvolvimento e me apoiou em toda a trajetória. Sentirei falta de cada dia de aula no Coppead com os professores com quem tive contato: Roberta Dias, Victor Almeida, Vicente Ferreira, Ricardo Leal, Renato Cotta, Paula Chimenti, Otavio Figueredo, Leonardo Marques, Elaine Tavares, Denise Fleck, Cláudia Araujo, Carlos Heitor, André Carvalhal.

Agradeço à presença e apoio dos meus irmãos: Rafael Daher Jardim e Gabriel Daher Jardim, minha mãe: Elaina Maria Daher Jardim, meu saudoso pai: Reynaldo Jardim. Todos meus amigos, namorada e todas as pessoas que compartilharam comigo esta trilha, ou, pelo menos, parte dela.

Agradeço aos professores Marcos Cohen e Ariane Roder por participarem da banca de defesa desta dissertação e contribuírem com críticas e ideias.

Agradeço ao que temos dentro de cada um de nós e que nos faz diferenciar o certo do errado e nos dá forças de levantar nos momentos mais difíceis e continuar lutando. Descobri, que é mais fácil chamar simplesmente de Deus.

RESUMO

JARDIM, Micael. **O processo de tomada de decisão empreendedora na internacionalização: estudos de caso com novas empresas de base tecnológica.** 2020. 54f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020.

O empreendedorismo é uma das molas propulsoras do desenvolvimento social, por isso tem sido cada vez mais pesquisado academicamente e apoiado pelo Estado. Por sua vez, a globalização incrementou exponencialmente a possibilidade de negócios internacionais. Empreendedores internacionais têm que tomar decisões em meio à incerteza e, geralmente, com poucos recursos. Assim, compreender o processo cognitivo do empreendedor é passo importante para ajudá-lo a tomar melhores decisões. Empreendedores costumam utilizar duas lógicas para tomar tais decisões: *Effectuation* e *Causation* (Sarasvathy, 2008). Em pesquisa desenvolvida a partir de quatro estudos de caso, com empresas de base tecnológica de pequeno ou médio porte que já se internacionalizaram ou estão em vias de se internacionalizar, foi observada a utilização das duas lógicas. Elas não ocorreram em sincronia, mas de forma alternada e complementar em três atividades diferentes: improviso, planejamento e execução. Como contribuição desta pesquisa foi proposto um modelo conceitual dessas atividades, ilustrado pelos casos estudados.

Palavras-chave: Tomada de decisão, *Effectuation*, *Causation*, empreendedorismo internacional.

ABSTRACT

Entrepreneurship is the engine for social development and, because of that, has been studied in academia and supported by the state. In addition to it, globalization, has exponentially increased the possibility of international business. International entrepreneurs must make decisions in an uncertain environment, usually, with limited resources. So, it is a necessary step to understand the cognitive process used by the entrepreneur to be able to contribute so he can make better decisions. Entrepreneurs use, in general, two different logics to make such decisions: Effectuation and Causation (Sarasvathy, 2008). In a research conducted via four case studies with small to medium size technology companies that are international or planning to be international companies both logics were observed. The two logics do not occur in synchrony but in an alternate and complementary way in three different activities: improvisation, planning and execution. As a contribution from this research a conceptual model of this activities is proposed and represented using the cases.

Keyword: Decision Making, Effectuation, Causation, International entrepreneurship.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

QUADRO 1 - Principais diferenças entre o processo de internacionalização tradicional e o <i>Born Global</i>	11
QUADRO 2 - Indicadores para Tomada de Decisão em Empreendedorismo	14
QUADRO 3 - Critérios para tomada de decisão	16
QUADRO 4 - Modos de Internacionalização	18
QUADRO 5 - Empresas estudadas	20
QUADRO 6 - Empresas analisadas com base nos critérios	31
QUADRO 7 - Explicação das etapas do Modelo	38
QUADRO 8 - Ilustração das etapas com os casos	41

FIGURA 1. Modelo

37

LISTA DE ABREVIATURAS

ABVCAP: Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital

Anprotec: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

Apex-Brasil: Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

Embrapa: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

CRM: Sistema de Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (*Customer Relationship Manager*)

EUA: Estados Unidos da América

GAP: Programa para o Acesso Global (*Global Access Program*)

GEM: Painel Global de Empreendedorismo (*Global Entrepreneurship Monitor*)

M-U: Modelo de Internacionalização de Uppsala

NTBF: Novas Empresas de Base Tecnológica (*New Technologh-Based Firms*)

PMEs: Pequenas e médias empresas.

UCD: *University College Dublin*

UCLA: Universidade da Califórnia em Los Angeles (*University of California in Los Angeles*)

UFV: Universidade Federal de Viçosa

ÍNDICE

1. Introdução	8
2. Revisão da Literatura	10
2.1. Internacionalização de Pequenas e médias empresas	10
2.2. Tomada de decisão empreendedora	13
2.3. Tomada de decisão no processo de internacionalização	16
3. Método Da Pesquisa	19
3.1. Questão e Método da Pesquisa	19
3.2. Coleta dos dados	19
3.3. Análise dos dados	21
4. Descrição dos casos	22
4.1. Family	22
4.2. Biosolvit	24
4.3. iPPi	25
4.4. Oil Finder	27
5. Discussão dos Resultados	30
5.1. Ambiente	30
5.2. Recursos Financeiros	31
5.3. Modo de Internacionalização	32
5.4. Experiência do Empreendedor	33
5.5. Qualificação	33

5.6. <i>Networks</i>	34
5.7. Processo de Tomada de Decisão	34
6. Conclusão	36
6.1. Proposta de um Modelo Conceitual	36
6.2. Limitações do estudo	40
6.3. Sugestões de Pesquisas Futuras	41
7. Referencial Bibliográfico	44
Apêndice – Roteiro para Entrevistas semiestruturadas	53
a. Introdução	53
b. História da Empresa do início à internacionalização	53
c. Contexto da Empresa no momento da internacionalização	53
d. Processo de Internacionalização	53
e. Processo de tomada de decisão	53

1. INTRODUÇÃO

O principal objetivo da pesquisa apresentada nesta dissertação foi o de contribuir para a melhor compreensão do processo de tomada de decisão do empreendedor ao internacionalizar sua empresa.

Além de mola propulsora de inovação e mudança social (Schumpeter, 1934), mais recentemente foi identificado que novos negócios são os principais geradores de novos empregos (Carre e Thurik, 2010). Já o empreendedorismo tecnológico teve impacto ainda maior na geração de riqueza e criação de novos postos de trabalho (Audretsch, 1995; Criscuolo, 2014). Governos têm investido no desenvolvimento de melhores políticas públicas para estimular o empreendedorismo (Stam, 2015), cujo estudo continua a ganhar relevância acadêmica (Venkataraman, 2019).

Desde a década de 1970 se estudam casos de pequenas e médias empresas (PMEs) que decidiram se internacionalizar (Johanson e Wiedershein-Paul, 1975). A partir da década de 1990, junto com a Globalização, também se intensificaram os estudos de PMEs que apresentavam internacionalização precoce e, geralmente, acelerada, as chamadas *Born Globals* (Rennie, 1993). Entretanto, outras PMEs continuavam a se internacionalizar de um modo mais “tradicional”, ou seja, de forma lenta e gradual, com comprometimento crescente de recursos para minimizar os riscos da atuação internacional. Este processo foi descrito no Modelo de Internacionalização de Uppsala (M-U), proposto por Johanson e Vahlne (1977).

Já o processo de tomada de decisão do empreendedor tem sido estudado com o intuito de entender como decisões são tomadas e como aspirantes a empreendedores podem tomar decisões melhores (Sarasvathy, 2001). Sarasvathy (2008) defendeu a existência de duas lógicas de tomada de decisão: *Effectuation* e *Causation*. Segundo a autora, *Effectuation* ocorreria no processo de tomada de decisão no qual o empreendedor não sabe exatamente onde quer chegar, mas utiliza os recursos que tem a sua disposição. Por outro lado, *Causation* se manifestaria no processo de tomada de decisão normalmente ensinado em escolas de negócios, e, nesse processo, o empreendedor sabe onde quer chegar e cria um plano para alcançar os resultados almejados, considerando o futuro como algo previsível. Assim,

“*Causation* foca no que é previsível em um futuro incerto. [...] à medida que posso prever o futuro, posso controlá-lo. *Effectuation*, por outro lado, foca em aspectos controláveis de um

futuro imprevisível [...]: à medida em que posso controlar o futuro, não preciso prevê-lo.” (Sarasvathy, 2008, p.91).

Entretanto, algumas questões permanecem em aberto. Estariam os processos de *Effectuation* e *Causation* presentes também nas decisões empreendedoras relativas ao processo de internacionalização? Andersson (2011) apontou que tanto o comportamento quanto o papel do gestor para a internacionalização, utilizando as lógicas de tomada de decisão, não estão bem compreendidas. Ele recomendou que essas lógicas devem ser estudadas em diferentes estágios do processo de internacionalização, inclusive em estágios iniciais. Sugere, ainda, que pesquisas futuras incluam a teoria de *Effectuation* ao estudar *Born Globals*. Para Baum (2015), é necessário realizar mais pesquisa para explicar a relação entre inovação e internacionalização. Por sua vez, Cahen et. al (2017) apontaram a importância de investigar o papel da experiência internacional prévia para a internacionalização de empresas.

Considerando a existência de uma lacuna na literatura e com base nessas recomendações, a pesquisa apresentada nesta dissertação buscou uma melhor compreensão das decisões empreendedoras ligadas ao processo de internacionalização. Foi desenvolvida pesquisa qualitativa utilizando estudos de caso. O método foi escolhido por permitir compreensão mais profunda e detalhada do problema em questão. Foram estudadas quatro PMEs já internacionalizadas ou em processo de internacionalização: Farmly, Biosolvit, iPPi e Oil Finder. As quatro, classificadas com NTBFs (*New Technologh-Based Firms*), que são empresas novas, em geral, de pequeno e médio porte, promotoras de grande mudança tecnológica e inovação utilizando conhecimento de modo intensivo (Autio et. al., 2000).

Buscou-se compreender o processo de tomada de decisão para a internacionalização em cada caso respondendo à pergunta: “Como empreendedores tomam decisões ligadas ao processo de internacionalização de suas empresas?” As empresas escolhidas são diferentes entre si em vários aspectos: estágio atual de internacionalização, nacionalidade, setor, base tecnológica, qualificação dos empreendedores, diferencial competitivo e o próprio processo de internacionalização.

Com base no estudo dos casos e da literatura, percebeu-se que as empresas utilizam as duas lógicas de tomada de decisão (*Effectuation* e *Causation*) ao longo da sua trajetória, e que tais lógicas são utilizadas de forma cíclica para guiar etapas diferentes de desenvolvimento. Como contribuição, ao final desta dissertação foi proposto um modelo conceitual, ilustrado e explicado utilizando os casos estudados.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A literatura de Negócios Internacionais, ao tratar do processo de internacionalização de empresas de menor porte, costuma identificar empresas que seguiram um processo mais lento e gradual, próximo ao preconizado pelo Modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977). Outras empresas, mais comumente chamadas de *Born Globals* (Rennie, 1993), foram identificadas como tendo processo de internacionalização precoce e acelerado. Tais empresas diferem das tradicionais por uma série de características, não só da empresa em si, como também de seus empreendedores e das redes (*networks*) em que estão inseridas (Dib, Rocha e Silva, 2010). Estudos mais recentes colocaram foco também nas características das lógicas de tomada de decisão empreendedora – *Effectuation* e *Causation* – em decisões de internacionalização (Sarasvathy, 2008). A seguir, os principais referenciais teóricos utilizados nesta pesquisa serão mais detalhados.

2.1. INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Para explicar o fenômeno da internacionalização de PMEs, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) desenvolveram a teoria em que o Modelo de Uppsala (M-U) foi baseado. Johanson e Vahlne (1977) descreveram o processo em quatro etapas que seriam seguidas de maneira sucessiva, estabelecendo gradualmente a empresa no cenário internacional:

1. Atividades esporádicas ou não regulares de exportação;
2. Exportação através de representantes independentes;
3. Estabelecimento de representação própria em outro país;
4. Estabelecimento de unidades produtivas em outros países.

O M-U se tornou referência para o estudo do processo de internacionalização de pequenas empresas. Entretanto, outros autores identificaram processos que não podiam ser explicados pelos estágios graduais do M-U. Ganitsky (1989) identificou empresas que foram criadas para atender a mercados internacionais a partir de Israel desde sua fundação, batizando-as de Exportadores Inatos. Oviatt e McDougall (1994, p.45) definiram que um “Novo Empreendimento Internacional” seria “um negócio que, desde o seu início, busca conseguir significativa vantagem competitiva com o uso de recursos e vendas de sua produção em múltiplos países”. Rennie (1993), da consultoria McKinsey, identificou empresas australianas que se internacionalizaram desde o início das suas operações e mostrou como

algumas dessas empresas conseguiam mais de 75% das suas vendas provenientes de outros países apenas dois anos após sua fundação. Ele criou o termo “*Born Global*”, que se tornou o termo mais utilizado pela literatura sobre o assunto. “*Born Globals* são tipicamente pequenas ou médias novas empresas com grande espírito empreendedor caracterizadas por seus recursos limitados” (Dzikowski, 2018, p.281). A visão da literatura é que *Born Globals* eram pequenas empresas tecnológicas que operavam em mercados internacionais desde os primeiros dias de operação ou empresas que se internacionalizam cedo e rapidamente (Madsen e Servais, 1997; Hennart, 2013).

Johanson e Vahlne (2009) concordaram que as evidências do processo de internacionalização de tais empresas eram inconsistentes com o modelo por eles proposto. Citaram Sarasvathy (2001) mostrando que o processo de *Effectuation* pode ser aplicado à internacionalização, tendo em vista que o processo de empreender é similar ao processo de internacionalizar, considerando as incertezas tanto do empreendedorismo quanto da internacionalização. Apontaram ainda que os novos tipos de empresas internacionalizadas poderiam ser explicados por mudanças tecnológicas e sociais ocorridas nas décadas posteriores à proposta original do M-U. Loane (2006) e Nieto e Fernandez (2006), por exemplo, mostraram como a internet era importante para a internacionalização de pequenas e médias empresas. Yu, Koning e Oviatt (2005, p.94) analisaram de forma mais ampla o impacto da internet nos negócios: “A adoção da internet nas últimas décadas por mais organizações ao redor do mundo contribuiu de forma expressiva para o recente fenômeno de aceleração da internacionalização, o que é fácil de perceber entre novos negócios.”

Finalmente, Johanson e Vahlne (2009, p.175) argumentaram que “internacionalização depende da *network* da empresa”. Johanson e Vahlne (2003) já haviam explicado que *networks* são criadas a partir de experiências de aprendizado, ou seja, que a experiência internacional da empresa também seria fruto da vida (e das conexões) de seus empreendedores antes ou depois de fundarem as empresas.

O Quadro 1 sintetiza as principais diferenças entre *Born Globals* e empresas que seguiram um processo mais lento e gradual (conforme previsto pelo M-U), aqui chamado de “Tradicional”.

QUADRO 1 - Principais diferenças entre processo de internacionalização tradicional e *Born Global*

CARACTERÍSTICAS	PROCESSO TRADICIONAL	<i>BORN GLOBAL</i>
-----------------	----------------------	--------------------

Objetivos Internacionais	Crescimento orgânico ou diminuição dos riscos	Busca de vantagem competitiva
Velocidade	Lenta	Acelerada
Modo	Um único mercado por vez, gradual	Criação de produtos globais, vários mercados simultaneamente
Importância do Mercado Doméstico	Necessidade de mercado doméstico forte para apoiar as empresas nos esforços de internacionalização	Podem ter mercado doméstico pequeno ou não ter esse mercado
Influência da Estratégia da Empresa	Cética em relação à importância da estratégia, considera que os processos de internacionalização são mistura de pensamento e ação estratégicos, desenvolvimentos emergentes, mudança e necessidade	O foco quanto ao ritmo da internacionalização é ditado por imperativos competitivos de criação de uma posição de liderança em nichos ou em mercados emergentes

FONTE: ADAPTADO DE BELL E MCNAUGHTON (2000) E CHETTY E CAMPBELL-HUNT (2004)

O surgimento das *Born Globals* desafiou o modelo tradicional de internacionalização em etapas (Johanson e Vahlne, 1977, 1990) e mudou a forma como pequenas e médias empresas são compreendidas no cenário global (Knight e Cavusgil, 1996; Oviatt e McDougall, 2005a; Oviatt e McDougall, 2005b). Segundo Dzikowski (2018), a emergência de *Born Globals* pode contribuir para o desenvolvimento econômico de uma nação, pois tais empresas são muitas vezes importantes no ecossistema de suporte de grandes multinacionais (Zander, McDougall-Covin e Rose, 2015), estimulam inovação e tecnologia (Baum, Schwens e Kabst, 2011), apoiam crescimento industrial (Cannone e Ughetto, 2014), geram mais empregos (Choquette, Rask, Sala, e Schröder, 2017) e são parte fundamental no desenvolvimento de economias emergentes (Borini, Cahen e Oliveira Jr., 2017; Lamotte e Colovic, 2015).

Choquete et. al. (2017) buscaram descobrir se havia diferença significativa entre *Born Globals* e empresas que se internacionalizaram seguindo o processo mais lento e gradual. Concluíram que, de fato, há diferenças: *Born Globals* têm maior rotatividade de funcionários, geram mais emprego e atingem mais mercados, mas não conseguem vantagem competitiva em relação ao aumento de produtividade. Dib, et al. (2010) mostraram que há diferenças significativas entre empresas que seguiram o modelo tradicional e *Born Globals*. *Born Globals* se mostraram mais inovadoras, mais focadas nos clientes e eram lideradas por empreendedores com maior capacidade técnica. Além disso, empreendedores de *Born Globals*, diferentemente do que era esperado com base na literatura, pareciam mais sensíveis aos riscos das operações internacionais. Por outro lado, Ferguson (2019) argumentou que *Born Globals* não são significativamente diferentes de outras empresas no que diz respeito à geração de emprego ou crescimento econômico.

Cahen e Borini (2017) perceberam que, no grupo de empresas estudadas por eles (empresas jovens de tecnologia em mercados emergentes), as que contavam com empreendedores ou executivos com experiência internacional em gestão possuíam mais oportunidades de internacionalizar rapidamente. E chegaram a resultado contrário ao de pesquisas anteriores: empresas com internacionalização tardia (mais de cinco anos) conseguiam capitalizar suas competências e conseguiam mais vantagens competitivas.

Em suma, a internacionalização de PMEs ainda apresenta diversas nuances a serem exploradas em novas pesquisas, como a apresentada nesta dissertação.

2.2. TOMADA DE DECISÃO EMPREENDEDORA

O GEM (Painel Global de Empreendedorismo) define empreendedorismo como “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou empreendimento, como se tornar autônomo, criar uma empresa ou expandir um negócio existente por uma pessoa, grupo ou empresa consolidada”. Stevenson (1990, p.23) define empreendedorismo como “busca por oportunidades além dos recursos atualmente sob controle”. De acordo com Gartner (1985), os passos para a criação de um negócio dependeriam do sucesso em seis etapas distintas:

1. O empreendedor encontra uma oportunidade de negócios;
2. O empreendedor acumula recursos;
3. O empreendedor cria uma forma de vender os produtos;
4. O empreendedor produz os produtos;
5. O empreendedor constrói uma empresa;
6. O empreendedor responde ao governo e sociedade.

Penrose (1985) defendeu que as habilidades empreendedoras são o grande diferencial de sucesso em um empreendimento. A habilidade do empreendedor de levantar capital, ver oportunidades no mercado e capturar valor é o que dá à nova empresa chance de competir em um mercado dinâmico e competitivo. Eesley (2012) corroborou com essa visão ao afirmar que empreendedores habilidosos cometem menos erros e geram mais resultados.

Buscando entender o processo de tomada de decisão empreendedora, Sarasvathy (2001) defendeu que o empreendedor seguiria duas lógicas concorrentes e complementares de pensamento: *Effectuation* e *Causation*. *Causation* seria o modelo tradicional, focado em planejamento prévio e premeditado, em que o empreendedor determina o que quer e busca

criar meios de conseguir, confiando em suas previsões. *Effectuation*, por outro lado, ocorre com o empreendedor que observa o que tem “em mãos” ou que pode conseguir com seus contatos e faz o melhor que pode com aquilo para alcançar algo que lhe interesse. De uma forma sintética, se no modelo tradicional o empreendedor estabelece um efeito desejado e busca meios de gerá-lo, no modo de *Effectuation* o empreendedor parte dos meios disponíveis e seleciona que efeitos (desejáveis) podem ser gerados. As lógicas parecem opostas, contudo, não o são, necessariamente. De acordo com Yang et al. (2019) *Effectuation* e *Causation* são processos cognitivos distintos que o empreendedor utiliza.

Sarasvathy (2008) explicou os cinco princípios básicos da lógica de *Effectuation*:

- “Pássaro na mão”: o empreendedor utiliza os recursos que tem disponíveis, como a sua atual rede de contatos, seu conhecimento e os seus recursos produtivos e financeiros;
- “Perdas Toleráveis”: decisões são baseadas mais no limite que o empreendedor toleraria perder do que em uma maximização teórica dos retornos esperados;
- “Colcha de Retalho”: o empreendedor vai construindo uma rede de parceiros, fornecedores e sócios por tentativa e erro;
- “Piloto no avião”: o empreendedor é parte essencial na criação do futuro, não um mero expectador apenas esperando ver se o planejado se realiza;
- “Fazer do limão uma limonada”: o empreendedor lida com eventos inesperados tentando transformar problemas em oportunidades.

Dew et al. (2009) compararam o modo de pensar de empreendedores experientes com novatos (no caso, estudantes de MBA) e mostraram as diferenças. Os empreendedores experientes optavam mais por um modelo de *Effectuation*, enquanto os novatos tendiam para o *Causation*, o que também foi corroborado por Harms e Schiele (2012). Não é tão claro porque empreendedores experientes utilizam mais o *Effectuation*, talvez por saberem melhor que previsões são falhas (especialmente em setores emergentes) ou porque possuem mais recursos para serem utilizados (Dew et al., 2009).

Chandler et al. (2011) desenvolveram uma série de indicadores para compreender se as decisões seguem a lógica do *Causation* ou do *Effectuation* e identificaram constructos que se relacionavam com um modo de agir ou com o outro, todos apresentando correlação estatística (QUADRO 2 - Indicadores para Tomada de Decisão em Empreendedorismo). *Causation*

apresenta apenas uma dimensão e *Effectuation* é subdividida em quatro: Experimentação, Perda Tolerável, Flexibilidade e Comprometimento Antecipado. Eles também mostraram que quanto mais incerto o cenário, menor a chance de o empreendedor utilizar o *Causation* e maior a chance de utilizar alguma experimentação (Chandler et al., 2011).

QUADRO 2 - Indicadores para Tomada de Decisão em Empreendedorismo

CONSTRUCTO	ITEM
Causation	Analisamos oportunidades de longo prazo e selecionamos aquelas que pensamos que trariam os melhores retornos
	Desenvolvemos uma estratégia para tirar vantagem dos nossos recursos e de nossa capacidade produtiva
	Desenhamos e planejamos estratégias de negócios
	Organizamos e implementamos controles de processos para alcançar nossos objetivos
	Pesquisamos e selecionamos nichos de mercado e desenvolvemos profunda análise competitiva
	Tínhamos uma visão clara e consistente do que queríamos alcançar
	Desenhamos e planejamos o sistema produtivo e os processos de marketing
Experimentação	Experimentamos com diferentes produtos ou modelos de negócios
	O produto/serviço que oferecemos é essencialmente o mesmo que havíamos concebido inicialmente
	O produto/serviço que oferecemos é substancialmente diferente do que havíamos concebido imaginado
	Tentamos uma séria de diferentes abordagens até que encontramos o modelo de negócio que funcione
Perda Tolerável	Fomos cuidadosos em não comprometer recursos que não poderíamos perder
	Fomos cuidadosos em não arriscar mais dinheiro do que poderíamos perder na nossa ideia original
	Fomos cuidadosos em não arriscar uma quantidade de dinheiro alta o suficiente para deixar a empresa em sérios problemas financeiros se as coisas não dessem certo
Flexibilidade	Permitimos que o negócio evolua com o surgimento de oportunidades
	Adaptamos o que fazemos aos recursos que temos
	Fomos flexíveis e aproveitamos de oportunidades à medida que elas apareciam
	Evitamos caminhos que restringiam a nossa flexibilidade e capacidade de nos adaptar
Comprometimento antecipado	Utilizamos muitos acordos com clientes, fornecedores e outras organizações e pessoas para reduzir a incerteza
	Fizemos acordos prévios com clientes e fornecedores sempre que possível

FONTE: CHANDLER ET AL. (2011)

Guo e Zhang (2016) mostraram que *Effectuation* e *Causation* são usados simultaneamente em novas empresas de tecnologia, cada um em um contexto específico. Não há um modelo de tomada de decisões, mas diferentes “tons de cinza” e as decisões são tomadas utilizando as duas lógicas simultaneamente (da Rocha, 2017, p. 19). Por exemplo, Sarasvathy e Dew (2005) indicaram que *Effectuation* prevalece no início do empreendimento, quando há mais incerteza. Em um segundo momento, é possível buscar relacionamentos com mais foco em um objetivo pré-estabelecido.

As redes de contatos (*networks*) são importantes para o processo de internacionalização, tanto como precursores quanto como fatores de decisão (Lamotte e Colovic, 2015). O envolvimento em *networks* afeta positivamente a internacionalização, o acesso a capital estrangeiro e a formação de *joint ventures*, facilitando às empresas o acesso à tecnologia e aos mercados internacionais. Empresas devem utilizar *networks* e *Effectuation* para internacionalizar, principalmente se estiverem em ambiente de grande incerteza e de falta de recursos (Sakhdari e Saniei, 2018). Nos casos em que há menos incerteza e abundância de recursos, a lógica causal é preferível. *Networks* são ainda mais importantes em países em desenvolvimento, que podem contar com menor número de instituições formais, onde a incerteza é maior e o acesso a recursos é menor (Welter e Smallbone 2011), principalmente, em internacionalização de pequenas e médias empresas (Musteen et al. 2014). Andersson (2011) mostrou como *Effectuation* pode ser uma ferramenta útil no processo de criação de oportunidade pelos membros das suas *networks*.

2.3. TOMADA DE DECISÃO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Frishammar e Andersson (2009) indicaram que o processo de internacionalização não possui orientação estratégica, o que pode ser compreendido como o empreendedor a seguir uma lógica de *Effectuation*. Segundo Peiris et al. (2012) o estudo sobre *Effectuation* (Sarasvathy, 2001) tem sido amplamente utilizado na perspectiva de *networks* (Anderson 2010; Evers e O’Gorman 2011), modo de entrada em novos mercados (Harms e Schiele 2012), diminuição de riscos e tomada de decisão (Schweizer et al. 2010; Mort et al. 2012).

A literatura sobre negócios internacionais aponta que alguns critérios são indicadores de que o empreendedor opta mais por uma lógica de tomada de decisão em detrimento da outra, conforme o QUADRO 3 - Critérios para tomada de decisão.

QUADRO 3 - Critérios para tomada de decisão

CRITÉRIO	LÓGICA DE TOMADA DE DECISÃO		REFERÊNCIA TEÓRICA
	Causation	Effectuation	
Ambiente	Previsível	Incerto	Welter e Smallbone (2011) Sakhdari e Saniei (2018)
Recursos Financeiros	Abundantes	Escassos	Musteen et al. (2014) Sarasvathy et al. (2014) Sakhdari e Saniei (2018)

Modo de Internacionalização	Uppsala	Born Global	Sarasvathy et al. (2014) Harms e Schiele (2012)
Experiência do Empreendedor	Inexperiente	Experiente	Dew et al. (2009) Sarasvathy (2008)
Qualificação	Negócios (MBA)	Sem qualificação	Dew et al. (2009) Sarasvathy (2008)
<i>Networks</i>	Abundantes	Escassos	Welter e Smallbone (2011) Musteen et al. 2014 Sakhdari e Saniei (2018)

Foram listados seis critérios que influenciam a tomada de decisão. Não está clara a correlação ou se há causalidade entre os critérios e a lógica de tomada de decisão.

Este estudo não tem o objetivo de identificar se o empreendedor utilizou mais um modelo do que o outro, e sim como ele utilizou ambos os modelos de forma complementar para alcançar os resultados desejados.

Há ampla literatura que aponta para essa complementaridade. Sarasvathy et al. (2014) defenderam a aplicação dos processos de *Effectuation* e *Causation* para explicar a internacionalização de empresas. Mainela e Puhakka (2009) mostraram que a internacionalização via *joint ventures* seguia um processo ao mesmo tempo de *Effectuation* e *Causation*, Schweizer (2015) corroborou ao mostrar que o processo de internacionalização segue ambas as lógicas. Sakhdari e Saniei (2018) avaliaram três modos de internacionalização: *Causation*, *Effectuation* e M-U. Os autores apontaram aspectos comportamentais de cada um dos modos (

QUADRO 4 - Modos de Internacionalização).

QUADRO 4 - Modos de Internacionalização

MODO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	COMPORTAMENTO	TEORIA
<i>Causation</i>	Identifica oportunidades de longo prazo buscando e analisando comportamento e necessidades dos clientes, o mercado de forma mais ampla e tendências tecnológicas e sociais. Utiliza: projeções financeiras com VPL, TIR e Playback, Análise de concorrência, Plano detalhado de internacionalização, Estruturas políticas e organizacionais, plano de desenvolvimento de produto.	Chandler et al. (2011) e Fisher (2012)
<i>Effectuation</i>	<p>Experimentação Muda um produto ou serviço ou investiga várias maneiras de entregar o produto ou serviço e conseguir atingir o mercado internacional</p> <p>Perda Tolerável Limita o comprometimento de recursos no processo de entrada em outro país.</p> <p>Flexibilidade Responde a contingências inesperadas em atividades internacionais Integra atividades internacionais com recursos pré-existent</p> <p>Comprometimento Prévio Realiza acordo com parceiros para reduzir as incertezas e custos e aumentar a flexibilidade durante a internacionalização</p>	Chandler et al. (2011), Fisher (2012) e Sarasvathy et al. (2014)
Modelo de Internacionalização de Uppsala	<p>Luta em melhorar o posicionamento na <i>network</i> de mercados internacionais se comprometendo com relacionamentos.</p> <p>Utiliza relacionamentos para aprender sobre <i>network</i> ou identificar e desenvolver oportunidades, construir confiança, mitigar riscos.</p>	Schweizer et al. (2010) e Johanson e Vahlne (2009/2015)

FONTE: ADAPTADO DE SAKHDARI E SANIEI (2018)

3. MÉTODO DA PESQUISA

Analisa-se aqui aspectos do método de pesquisa, as razões para a sua escolha e implicações. Também se discute como foi realizada a pesquisa e sua análise.

3.1. QUESTÃO E MÉTODO DA PESQUISA

A questão de pesquisa geral foi: “Como empreendedores tomam decisões ligadas ao processo de internacionalização de suas empresas?” Mais especificamente, buscou-se responder duas subquestões de pesquisa:

QP1: Existe diferença no processo de tomada de decisão entre empreendedores de empresas *Born Globals* e de empresas que seguiram processos mais lentos e graduais? Por quê?

QP2: Pode-se verificar a utilização das lógicas de *Effectuation* e *Causation* nesse tipo de decisão? Como e por que tais lógicas são utilizadas?

Optou-se por uma pesquisa qualitativa, mais especificamente, estudos de caso. O método foi escolhido porque se queria compreender profundamente e de forma detalhada o assunto estudado, que pode ser considerado complexo. Segundo Yin (2003), o estudo de caso é o método mais adequado quando se busca responder perguntas de “como” ou “porquê”, quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos e quando o evento é contemporâneo e no contexto do mundo real.

O estudo sobre o tema ainda pode ser considerado fragmentado e incompleto. Observou-se, a partir da revisão da literatura, que tanto a lógica do *Effectuation* quanto a lógica do *Causation* podem ocorrer em conjunto, e que há fatores ambientais e empresariais que influenciam o uso de uma lógica de tomada de decisão sobre a outra. Contudo, não ficou claro o balanço entre elas, se há alguma preponderância ou se o ambiente empresarial ou mesmo contextual poderia ser alterado para utilizar a lógica mais adequada. Assim, optou-se por utilizar o método indutivo de análise do discurso, que consiste em buscar generalizações a partir de casos específicos, adequado para situações onde os estudos sobre o assunto ainda não estão consolidados (Elo e Kyngass, 2008).

3.2. COLETA DOS DADOS

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas e em profundidade para responder à questão de pesquisa. Desejava-se que novas ideias surgissem durante o processo, contudo controlando-o com a ajuda de um roteiro, conforme recomendação de Whiting (2008). As entrevistas foram utilizadas para compreender em profundidade a situação de modo que o pesquisador se tornasse capaz de compreender as experiências, os fatos com detalhes, ideias, opiniões e sentimentos de cada entrevistado sobre o assunto.

O roteiro foi estruturado com quatro seções principais além da introdução (Apêndice):

1. Histórico pessoal e profissional dos executivos e fundadores;
2. Compreensão do contexto e da empresa no momento da internacionalização;
3. Compreensão do processo de internacionalização;
4. Compreensão do processo de tomada de decisão.

De acordo com Gilbert et. al. (2008) deve-se buscar utilizar processos associados com validade interna, validade dos constructos e validade externa, sabendo que validade interna e do constructo são condições básicas para o alcance da validade externa. As empresas enviaram o relatório final das consultorias e planos de negócios. Também foram buscadas informações nos perfis do LinkedIn das empresas, dos empreendedores e em seus *websites*. Assim, dados socioeconômicos, documentos da empresa, notícias, redes sociais, *websites* e currículos foram analisadas para a correta triangulação e validade da pesquisa.

Foram realizadas entrevistas em quatro empresas (QUADRO 5) em janeiro de 2020. Foi necessário encontrar empresas que se internacionalizaram ou estavam em vias de se internacionalizar, que fossem de base tecnológica e dispostas a conversar com pesquisadores. Buscou-se empresas com estas características que fossem diferentes entre si, tão quanto possível perceber as diferenças sem a realização das entrevistas. As quatro empresas estudadas são oriundas do *networking* dos pesquisadores. A conveniência, ou seja, os empreendedores dispostos a contribuir acabou tendo um peso decisivo na escolha.

As entrevistas foram gravadas e tópicos foram criados com resumo do conteúdo de acordo com um quadro conceitual elaborado a partir da literatura. As respostas às perguntas de pesquisa foram organizadas individualmente, porém de modo comparativo entre os casos. As conclusões foram enviadas aos entrevistados para verificação de fatos, o que aumentou a consistência do estudo.

QUADRO 5 - Empresas estudadas

EMPRESA	EMPREENDEDOR	NEGÓCIO (SOLUÇÃO OFERECIDA AOS CLIENTES)
Farmly	Telmo Baldo	Plataforma para conectar produtos de café de um país com torrefadores de outro
Biosolvit	Guilherme Queiroz	Material absorvente para acidentes com vazamento de petróleo em alto mar
iPPi	John Kennedy	Plataforma de avaliação de imóveis para o setor imobiliário
Oil Finder	Cintia Soares	Plataforma para identificar local para exploração de petróleo

3.3. ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Miles (1984), a análise dos dados de uma pesquisa pode ser dividida em três fluxos de atividades:

1. Redução dos dados: uso apenas das informações importantes;
2. Visualização dos dados: organizar os dados em gráficos e matrizes ou qualquer outra forma que possa facilitar a compreensão e análise;
3. Verificação e Conclusão: compreender regularidades, padrões, explicações, consequências e antecedentes por uso da lógica.

De acordo com Eisenhardt (1989) a justaposição de casos pode quebrar lógicas simplistas, de forma que, ao desenvolver múltiplos estudos de caso de forma simultânea e os compará-los, torna-se possível chegar a conclusões valiosas.

As entrevistas foram feitas por telefone ou videoconferência, gravadas e transcritas e as informações foram estruturadas em parágrafos. O pesquisador buscou levar o entrevistado a falar sobre as incertezas, os momentos de decisão, a criação dos planos e suas subsequentes mudanças ao longo do percurso (roteiro no Apêndice). As principais conclusões foram organizadas em quadro para facilitar a visualização e compreensão dos fenômenos. Finalmente, foi possível identificar algumas similaridades comuns a todos os casos. A análise baseou-se em quais decisões foram tomadas utilizando a lógica de *effectuation* e quais utilizaram a lógica de *causation*, sempre no contexto de cada empreendimento, seja na criação do negócio ou produto com a perspectiva de internacionalizá-los, seja na busca de novos mercados ou na escolha deles. Os casos foram analisados de acordo com os quadros extraídos da literatura e apresentados no capítulo anterior. As limitações percebidas no estudo estão apresentadas na Conclusão.

4. DESCRIÇÃO DOS CASOS

As quatro empresas estudadas foram Farmly, Biosolvit, iPPi e Oil Finder. Apesar de possuírem similaridades que permitiram a realização de uma comparação entre seus estudos de caso, também são bastante diferentes entre si em vários aspectos relevantes, que são apontados nesta seção.

Três das empresas são brasileiras (Oil Finder, Farmly e Biosolvit) e uma é irlandesa (iPPi); três são da área de tecnologia da informação (Farmly, iPPi e Oil Finder) e uma é da área de tecnologia de materiais (Biosolvit).

Estas e outras diferenças entre as empresas estudadas, descritas a seguir, acabou por proporcionar maior potencial de exploração sobre o tema. O objetivo da pesquisa não foi gerar amostra com representatividade estatística, mas estudar, em profundidade, diferentes facetas da tomada de decisão empreendedora de PMEs em um contexto de internacionalização.

4.1. FARMLY

O Negócio

Farmly é uma empresa brasileira cujo único produto é uma plataforma que conecta produtores de café a torrefadores. O diferencial desta empresa é que a conexão realizada por ela atravessa o Oceano Atlântico ao conectar seus dois públicos: produtores de café brasileiros e torrefadores europeus. Conectar estas duas pontas de forma mais eficiente gera ganhos de qualidade e financeiros tanto do lado do agricultor quanto do lado do torrefador. O agricultor obtém ganho de cerca de 20% quando comparado à exportação tradicional e o torrefador consegue auferir um ganho de 14% com a diminuição nos custos de matéria prima (FORBES, 2019). No início de 2020, todo o faturamento da empresa vinha de clientes europeus.

O mercado de café especial é similar ao mercado de vinho, em que é necessário um rígido controle de qualidade da matéria prima e de todo o processo produtivo ao longo da cadeia, para garantir uma excelente experiência ao cliente final - extremamente exigente e conhecedor do produto e que está disposto a pagar mais caro para ter um produto de qualidade

superior. O mercado mundial de cafés especiais está avaliado em 20 bilhões de dólares por ano e cresce a uma taxa anual de 20% (FORBES, 2019).

A origem da empresa

A empresa nasceu em 2019 quando um de seus três sócios percebeu que havia um nicho a ser explorado, por se tratar de um mercado grande com baixa utilização de tecnologia. Formaram a sociedade dois engenheiros, Telmo Baldo e Lucas Faria, e um advogado, Adriano Salvi. Nenhum dos sócios possuía experiência internacional significativa. A empresa passou por um processo de incubação na Incubadora de Empresas da Universidade Federal de Viçosa (UFV), em Minas Gerais, e foi uma das vencedoras do Avança Café, promovido pela Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) dentro do Consórcio Pesquisa Café. Os empreendedores levantaram capital entre amigos e conhecidos e iniciaram imediatamente a busca de clientes em outro país (EMBRAPA, 2020).

Decisão Analisada

Buscou-se analisar o motivo para internacionalizar, o local para onde foi dirigida a internacionalização, como captar fornecedores de café no Brasil e como captar clientes na Europa. A plataforma poderia conectar cafeicultores e torrefadores do mesmo país. Contudo, os empreendedores acreditavam que a maior falha no processo – e com isso, onde conseguiriam gerar maior valor – estava na importação do produto, não no comércio em si. A Europa foi escolhida por características do consumidor: o europeu está mais habituado ao café especial e possui alto poder aquisitivo, permitindo a obtenção de maior margem para a empresa intermediária.

Os empreendedores desenvolveram estudos sobre o mercado, sobre os consumidores, concorrentes e possíveis soluções alternativas. Essas informações geraram um plano de ação e tudo foi compilado em um plano de negócios. Todavia, o plano sofreu sérias transformações quando os empreendedores iniciaram a execução, o mercado não reagiu conforme o esperado e as barreiras burocráticas foram mais difíceis de transpassar do que o previsto. Como disse Telmo: “A gente só entende para onde vai quando a gente entra no ônibus e começa a ir”. Também houve surpresas positivas, quando, por exemplo, sentados à mesa de um café, encontraram um parceiro que acabou se mostrando importante para a empresa na opinião do empreendedor. Algo que não estava em nenhum plano e caracterizou um momento em que tiveram que agir de forma improvisada.

O plano previa captar clientes realizando abordagem por telefone ou e-mail, ação que se provou fracassada ao não conseguir captar clientes. Sem muito planejamento, a empresa enviou o Diretor Comercial para explorar o mercado e “ver o que conseguia”. Ao visitar as empresas, pessoalmente, o resultado foi significativamente superior. A empresa conseguiu captar clientes europeus que permitiram a sua sobrevivência e enviou, em 2019, dois contêineres totalizando quase um milhão de reais (FORBES, 2019).

4.2. BIOSOLVIT

O Negócio

A principal linha de produtos da empresa consiste em um material 100% natural para absorção de petróleo após vazamento em *offshore* (no oceano). Este material é consideravelmente superior aos produtos concorrentes por absorver o petróleo muito mais rapidamente e com mais eficácia (22kg de óleo por cada kg de produto, quase o dobro do concorrente). Além de permitir a utilização do petróleo, o material ainda é biodegradável. Por essas vantagens, possui certificação internacional fornecida pelo laboratório francês Cedre (PEGN, 2019). O mercado global é significativo, considerando que foram derramados quase 6 milhões de toneladas de petróleo nos oceanos desde 1970 (ITOPF, 2019).

A história da empresa

A empresa é gerida por Guilherme Queiroz, que possui 18 anos de experiência como executivo no setor de tecnologia da informação. Além de outros executivos com ampla experiência, inclusive internacional e bem qualificados (StartSe, 2020).

Ao deixar o cargo como executivo de uma grande empresa de tecnologia, Guilherme buscou empreender. Para isso, retornou ao antigo negócio da família: a produção e comercialização de palmito. O fato de ter encontrado um sócio que havia desenvolvido uma tecnologia extremamente eficaz, levou à mudança do foco prioritário da empresa no quesito internacionalização. Hoje, a empresa possui mais de 8 anos de atuação e atende aos principais clientes do segmento, são mais de 50 ao total, todos no Brasil (Biosolvit, 2020)

A Biosolvit participou do StartOut Brasil, na França em 2017 e em Portugal em 2018. O StartOut Brasil é programa do governo brasileiro que tem o objetivo de inserir startups brasileiras nos mais promissores ecossistemas de inovação do mundo. Para atingir esse

objetivo, o programa oferece a empreendedores selecionados consultoria, mentoria, treinamento, imersão no mercado alvo e monitoramento e apoio pós-missão. O programa envolve parceria da Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), dos Ministérios das Relações Exteriores, da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, do Sebrae e da Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores). O empreendedor acredita que a participação neste tipo de evento abre portas para oportunidades internacionais (START OUT BRASIL, 2020) contudo, ainda não viabilizaram a internacionalização.

Decisão Analisada

Quando começou, Guilherme não sabia exatamente quais eram seus objetivos, explorou o mercado e as tecnologias, estudou o que era possível e acabou encontrando o seu futuro sócio com uma tecnologia revolucionária, com um material que seria utilizado não para a alimentação, mas para a indústria de óleo e gás. Mesmo quando seu objetivo era vender palmito para consumo humano, já pensava em um produto modelo exportação para obter vantagem no mercado internacional, o que nunca se concretizou.

Ao encontrar a tecnologia e se convencer que da sua superioridade tecnológica, levantou capital e iniciou as operações. Contudo, não se tornaram internacionais, captando clientes locais e operando duas fábricas em território nacional.

A empresa está planejando a internacionalização de forma bastante preditiva. Também busca de forma deliberada a construção de redes de relacionamento: “buscamos parceiros internacionais ou investidores com experiência internacional para um projeto de expansão global” disse Guilherme.

4.3. iPPi

O Negócio

iPPi é uma empresa irlandesa que oferece uma plataforma para agentes imobiliários avaliarem os imóveis a serem vendidos e chegarem rapidamente a um valor mais preciso para a venda. A empresa é uma *spin off* da 4property, empresa com mais de 20 anos de atuação no mercado europeu que fornece soluções tecnológicas para o setor imobiliário. Os principais produtos da 4property são: uma plataforma para criação de sites em que eles entregam o site

pronto e um CRM (*Customer Relationship Manager*) que, na realidade, é uma representação do produto da empresa britânica Acquaint para gerir a carteira de clientes.

O setor imobiliário conta com cerca de 200 mil potenciais clientes na Europa, em um mercado avaliado em mais de 100 milhões de euros para este produto.

A história da empresa

John Kennedy é o Diretor Executivo da iPPi e Diretor Executivo da 4property. Tem mais de 20 anos de experiência como empreendedor e, antes disso, trabalhou como engenheiro na Intel. A sua experiência internacional é oriunda de negócios, principalmente, com empresas inglesas. A empresa conta ainda com o brasileiro Rony Barbosa, engenheiro sênior de software e responsável pelo produto, Kenneth Kelly responsável pelo setor comercial e com Caroline Kilbane, responsável pelo marketing. Todos possuem experiência internacional e boa qualificação técnica ou em negócios. A 4property possui em sua carteira de clientes as maiores agências de publicidade da Irlanda. John tem um amplo *networking*, inclusive internacional, principalmente, na Inglaterra, para onde seria mais viável a internacionalização. A iPPi ainda é uma empresa jovem com alguns poucos clientes pagantes e ainda não possui clientes fora da Irlanda.

Decisão Analisada

A iPPi foi concebida inicialmente como um sistema de visualização de dados para auxiliar os profissionais do setor a tomarem decisões. O sistema evoluiu para atender a demanda de chegar a um valor conclusivo do imóvel. O gestor da empresa, John Kennedy, acredita que o sistema que está sendo desenvolvido é único, demanda pouco serviço de suporte e por isso é escalável. Segundo o empreendedor, o diferencial está baseado em três pilares: tecnologia, conhecimento profundo do setor e dados. O sistema utiliza diversos bancos de dados do setor imobiliário.

Foi contratado, em um segundo momento, um vendedor para lançar o produto inicialmente no mercado irlandês. Para internacionalizar, a empresa escolheu primeiramente o mercado do Reino Unido e posteriormente a Europa. Isso por uma proximidade regional e psíquica. A empresa tem planos claros de como alcançar esses mercados e projeções, resumidos em um *Pitch Deck* (documento utilizado para guiar a apresentação para potenciais investidores) e no

plano de negócios desenvolvido com uma consultoria oriunda de uma parceria com a *Michael Smurfit Graduate Business School*, da *University College Dublin (UCD)*.

Por mais que a empresa seja subsidiada pela matriz, ele acredita que, para expandir para o mercado europeu, será necessário ter um plano muito claro, levantar capital e entrar com bastante efetividade e velocidade em outros países.

O empreendedor reconhece que é importante ter planos bem definidos, mas percebe a limitação deles, inclusive citando um ditado popular “todo plano é bom até que a primeira bala é atirada”. Acredita, portanto, em fazer o melhor plano possível, e ir ajustando na caminhada.

4.4. OIL FINDER

O Negócio

Em que pese o surgimento e desenvolvimento de novos tipos de energia, o petróleo ainda impera. O mundo consumiu, em 2018, o equivalente a mais de dois trilhões de dólares em petróleo (Oil Price, 2020). Dessa forma, a prospecção de novos poços é uma atividade altamente rentável.

Em grandes reservatórios de petróleo no oceano costuma haver pequenos vazamentos (chamados de exsudação), que marcam visualmente o oceano. Por meio de um simulador de circulação oceânica, a Oil Finder consegue, uma vez detectada uma mancha de óleo na superfície do mar, identificar a sua origem. As manchas são detectadas por meio de fotos de satélites. A correta identificação do ponto de vazamento permite a redução da área a explorar, o que reduz significativamente os custos e riscos da operação.

A empresa brasileira Oil Finder oferece esse serviço de identificação de áreas para a perfuração de poços de extração de petróleo para empresas de extração de petróleo *offshore* (no oceano).

História da Empresa

Foi no doutorado em Engenharia Civil - Modelagem Computacional (pela COPPE/UFRJ, em 2007) que o oceanógrafo Mânlio Mano teve a ideia de utilização de tecnologias remotas para identificar reservas de petróleo debaixo do mar e desenvolveu sua própria tecnologia. O

projeto da Oil Finder, criada em 2010, foi fomentado dentro da incubadora de empresas da mesma universidade e é gerido pelo próprio Mânlio e por sua sócia Cíntia Soares, mestre em Administração com experiência em consultoria de gestão e em grande corporação.

O projeto de validação da tecnologia, antes da empresa ser fundada, foi feito com a Petrobras, empresa com a qual a Oil Finder sempre trabalhou, em diferentes projetos. Entre 2012 e 2014, o país recebeu muito investimento de companhias estrangeiras ligadas ao petróleo, momento em que a startup brasileira expandiu seu portfólio de clientes. No entanto, a crise posterior decorrente da queda do preço do petróleo fez com que as empresas estrangeiras retornassem a suas sedes e a Oil Finder se viu sem esses clientes. Por outro lado, isso serviu como estímulo para a implantação do plano de internacionalização.

Desde seu início, a empresa teve um grande cliente, a Petrobras, e outros contratos menores. Isso fez com que a internacionalização surgisse apenas numa segunda etapa. O fato de Cíntia Soares haver desenvolvido, anteriormente, projetos no exterior, contribuiu para a sua maior compreensão das diferenças culturais no momento da internacionalização. Atualmente, cerca de 30% do faturamento vem de fora do país.

Decisão Analisada

Desde o início das operações, os empreendedores sabiam que possuíam uma tecnologia diferenciada e que poderia ser vendida em todo o mundo. Paradoxalmente, o sucesso do produto dificultou a sua internacionalização, pois eram muito demandados por clientes no Brasil. A empresa não tinha consideráveis recursos, contudo não era caro buscar clientes e não precisavam investir em operações antes de terem clientes pagantes. Fizeram diversas viagens de entendimento e prospecção, sobretudo a Houston, cidade localizada no Texas, EUA, conhecida por ser o maior hub de petróleo e gás do mundo. Também participaram de eventos para entender e ler os mercados e ampliar sua rede de relacionamentos.

Em 2014, os empreendedores participaram de um programa da Universidade da Califórnia em Los Angeles (UCLA), que selecionava 50 empresas de todo o mundo. A Oil Finder foi selecionada e passou por um processo de consultoria de seis meses. “Eles fizeram uma análise de nossa tecnologia e propuseram um plano de negócios, identificando gargalos, formas de internacionalização, mercados potenciais e uma série de insights”, relata Cíntia, que acrescenta “naquela época, entendemos que faríamos a internacionalização em alguma

momento, mas focamos nos projetos do Brasil. A partir de 2017, começamos a retomar esse plano, porque muitos dos nossos clientes saíram do país.”

Após a busca por parceiros fornecedores e a contratação de representantes locais em outros países terem se mostrado ações infrutíferas, os gestores decidiram se mover no sentido de estar onde estavam os clientes. Escolheram a Europa para dar início ao plano de internacionalização por sentir “maior aceitação, interesse e abertura para uma empresa brasileira de tecnologia”. Cíntia relata que “existe uma barreira, que não é pequena, quando se é uma startup brasileira com uma tecnologia inovadora em um mercado que já faz muito dinheiro há muito tempo. Por isso, o melhor mercado, com melhor abertura, é o europeu. Escolhemos Portugal como nosso hub e porta de entrada na nossa expansão para a Europa.”

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os casos possuem um ponto em comum: todos os fundadores planejavam gerir uma empresa global antes mesmo de iniciar o negócio formalmente. Após a fundação, a internacionalização sempre pareceu um passo natural, contudo, na prática, apenas uma empresa (Farmly) o fez.

Os processos de tomada de decisão das empresas estudadas foram analisados de acordo com o Quadro 3 e um resumo da análise é apresentado no Quadro 6. A discussão é feita a seguir.

QUADRO 6 - Empresas analisadas com base nos critérios

CRITÉRIOS	FARMLY	BIOSOLVIT	OIL FINDER	iPPi
Ambiente	Previsível	Incerto	Incerto	Previsível
Recursos Financeiros	Escasso	Abundante	Escasso	Escasso
Modo de Internacionalização	<i>Born Global</i>	Incerto	Incerto	Incerto
Experiência do Empreendedor	Equipe com pouca experiência profissional	Vários executivos experientes	Um executivo experiente com experiência internacional	Um empreendedor experiente
Qualificação	Engenheiros e Advogados.	Diversas formações, inclusive em negócios.	Doutorado na área técnica da empresa e Mestrado em Administração.	Engenheiro sem formação em negócios.
<i>Networks</i>	Inexistente previamente. Busca ativa.	Inexistente previamente. Busca ativa.	Inexistente previamente. Busca ativa.	Nada indica existência ou uma busca ativa.
Processo de Tomada de decisão	Causation e Effectuation	Causation e Effectuation	Causation e Effectuation	Causation e Effectuation

5.1. AMBIENTE

Duas das empresas estudadas (Oil Finder e Biosolvit) fornecem para o setor de óleo e gás. É um setor que pode apresentar grandes variações na oferta e no preço – o que leva a bruscas mudanças da dinâmica, daí essas empresas terem tido seus modos de internacionalização considerados incertos.

Sakhdari e Saniei (2018) recomendaram o uso do *Effectuation* para a internacionalização, principalmente em contexto de grande incerteza e abundância de recurso. Nos casos estudados, as duas empresas que atuavam em ambiente de grande incerteza tinham perfil bem diferente em relação a recursos. A Biosolvit estava planejando o processo de internacionalização utilizando a lógica do *Causation*. A Oil Finder buscou utilizar a mesma lógica e, curiosamente, foi exatamente o ambiente incerto que favoreceu sua internacionalização, com a mudança do preço do barril de petróleo que deslocou a gerência das empresas para a sede, os levando junto com um contrato internacional.

Não se pode dizer que o ambiente de mercado do setor imobiliário ou do setor de café seja incerto, contudo, na visão dos empreendedores os produtos oferecidos por suas empresas trazem uma grande inovação, de modo que a incerteza é aumentada e o processo de experimentação torna-se mais necessário, tornando a lógica do *Effectuation* preferível e, de fato, sendo adotada para “medir a temperatura” quando necessário.

5.2. RECURSOS FINANCEIROS

Com exceção da Biosolvit que recebeu aporte de capital e tem instalações em operação no Brasil, as empresas estudadas possuíam poucos recursos, o que as levou a buscar mais *network* – justamente a prática recomendada (Welter e Smallbone, 2011). Não está claro na literatura se empresas com pouco recursos utilizarão a lógica do *Effectuation* ou do *Causation*. Por um lado, poucos recursos aumentam a incerteza, fazendo a decisão pender para o *Effectuation* (Sakhdari e Saniei, 2018), por outro, empreendedores de sucesso utilizam o *Effectuation* e isso por ser explicado por eles possuírem mais recursos (Dew et al., 2009).

Biosolvit vê o processo de internacionalização de forma causal. Sua estratégia consiste em criar um bom plano e executá-lo. Para isso deve buscar recursos financeiros e agir com velocidade. A estratégia da iPPi é a mesma. Contudo, as empresas que se internacionalizaram – por mais que possuíssem estratégias similares – não o fizeram desta forma, mas aproveitando de oportunidades que surgiram. Oil Finder planejou e tentou Houston, sem esperar, devido a uma crise no setor, fechou com uma empresa europeia. Farnly buscou conexões pessoais após abandonar o plano de vendas à distância e conseguiu a internacionalização. O que ocorreu com a Oil Finder e com a Farnly não foi resultado de planejamento utilização de grandes recursos financeiros, mas de estar atento as oportunidades

e saber aproveitá-las, mesmo quando os planos falharem. Possivelmente, se tivessem se limitado a seguir o plano, não teriam internacionalizado na mesma velocidade.

5.3. MODO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

É possível compreender que a possibilidade de internacionalização vem de vantagem tecnológica ou do modelo de negócios que une dois países. A única empresa estudada que é claramente uma *Born Global* é a Farnly, de acordo com a definição de Dzikowski (2018). Por ser baseada na internet, isto deve ter acelerado seu processo de internacionalização (Loane, 2006 e Nieto e Fernandez, 2006). Por essa lógica, se espera que a iPPi também tenha sua internacionalização facilitada. A empresa ainda é muito jovem para ser classificada. A Biosolvit ainda não se internacionalizou. Por já possuir grande estrutura e estar consolidada no mercado nacional, não pode ser tratada como uma *Born Global*, por mais que o interesse e o potencial de internacionalização sejam grandes. A Oil Finder é um caso de classificação mais complexa, pois possui uma tecnologia diferencial que permite a rápida internacionalização, contudo, por ter clientes que a demandaram muito em um único país, acabaram retardando o processo de internacionalização. Assim, a Farnly, de todos os casos a empresa com menor diferencial tecnológico, foi a única que se internacionalizou, contradizendo o apontado no estudo de Dib et. al. (2010). Cahen e Borini (2017) afirmaram que empresas com internacionalização tardia conseguiam capitalizar suas competências e conseguiam mais vantagens competitivas e, de fato, isso parece ocorrer no caso da iPPi.

Apenas a Farnly tem o negócio baseado em diferença entre os países. Dentre as quatro empresas estudadas, é a única que não realiza a internacionalização por meio de diferencial tecnológico, mas por meio de um modelo de negócio que obtém vantagem da diferença entre países, com o produto de um país e o mercado consumidor do outro. Tecnicamente, a empresa não apresenta inovações.

As outras três empresas buscaram uma solução que funcionasse em mais de um local para criar um produto internacional e fazem uma forte aposta na inovação tecnológica. A tecnologia da Oil Finder e a tecnologia da Biosolvit surgiram em pesquisas de ponta em universidades brasileiras. Ambas as empresas uniram tecnologia e conhecimento de negócios – cada uma tem dois sócios: um executivo da área técnica e um executivo da área comercial e gestão. Com essa parceria: tecnologia e gestão, as empresas conquistaram melhor possibilidade de atuação no mercado global.

Embora não tenha surgido dentro da universidade, a iPPi apresenta tecnologia diferencial potencial, decorrente de vasta experiência de seu fundador, que possui imobiliárias e presta serviço de tecnologia no setor há 20 anos. Com o lucro das operações, ele investe no desenvolvimento da nova tecnologia. Com isso, espera obter um produto com diferencial tecnológico suficientemente grande para conseguir uma rápida penetração no mercado.

5.4. EXPERIÊNCIA DO EMPREENDEDOR

Mais experiência permite maior capacidade de internacionalização rápida corroborando com Cahen e Borini (2017), tendo em vista a internacionalização da Oil Finder, que só foi possível devido à experiência de Cíntia Soares. Não é possível avaliar se a falta de experiência atrapalhou a Farmly, dado que a empresa tem o modelo de negócio completamente baseado em seu caráter internacional – dessa forma, não se pode falar que a falta de experiência dos empreendedores acelerou ou retardou o processo. A equipe da Biosolvit é muito mais diversa e experiente. Ainda não internacionalizaram e contam fortemente com os planos desenvolvidos e com a própria capacidade de prever o mercado. Quanto mais experiente for o empreendedor, mais importante ele acha o planejamento. E mais capaz ele é de utilizar a própria rede, conhecimento e recursos prévios, talvez até por já possuir esses recursos. Nos casos estudados, se nota que a experiência contribuiu para o processo de internacionalização, independentemente do modo como ela foi ou está sendo feita.

Cahen et. al (2017) afirmaram que a habilidade de gestão internacional da equipe gerencial acelera o processo de internacionalização. Porém, dentre os casos estudados, a empresa com menor experiência (e menor experiência internacional) foi a que internacionalizou mais rapidamente.

5.5. QUALIFICAÇÃO

O critério qualificação, por mais que não tenha sido isolado nas pesquisas seminais, talvez uma limitação delas, não parece ter grande influência. O acesso à informação secundária, a facilidade para aprender a fazer, mesmo que de forma rudimentar, pesquisa de mercado e a utilizar ferramentas de gestão e indicadores financeiros projetados possibilitou, para diversos profissionais, a realização de planejamento. Desenvolver análises SWOT, das cinco forças de Porter, projeção do fluxo de caixa e cálculo dos principais indicadores financeiros são tarefas relativamente fáceis de realizar e de executar.

5.6. NETWORKS

Farmly e Oil Finder possuem pelo menos uma pessoa chave alocada em outro país com a principal função de buscar conexões e ampliar a rede. Ambas as empresas afirmaram não ser possível deliberar esta atividade, devendo ser desenvolvida internamente e pelo alto escalão. Biosolvit busca *network* de forma deliberada, com a inserção de um novo sócio e participação em eventos. iPPi busca internacionalizar com investimento grande em marketing e agência de publicidade, o empreendedor possui uma ampla rede de contatos e deve utilizá-la no processo de internacionalização, apesar de não prever isso em seus planos. Oil Finder buscou a cooperação como forma de tirar vantagem do conhecimento e *network* de parceiros e representantes (Andersson et al., 2006). Todas as empresas parecem valorizar redes de relacionamento as cultivando, quando existentes ou as construindo de forma deliberada. A importância das redes profissionais para a internacionalização é defendida por Johanson e Vahlne (2009), por Lamotte e Colovic (2015) e Sakhdari e Saniei (2018) entre outros autores.

5.7. PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

As quatro empresas desenvolveram plano de negócios, duas delas com auxílio de consultoria. Porém, as quatro não seguiram o plano à risca. Em todos os casos foram (e continuam sendo) utilizados tanto a lógica de *Effectuation* quanto a de *Causation*.

A Oil Finder começou o processo com uma perspectiva de planejar e prever o futuro (*Causation*). Esta expectativa não se concretizou. Ao longo do processo, a empresa percebeu como a distância psíquica é importante e que ela é muito maior em relação aos Estados Unidos do que em relação à Europa. Os americanos, pelo menos naquele momento, eram avessos a risco e demandavam a necessidade de relações pessoais para o desenvolvimento de negócios. Acabaram se internacionalizando com uma demanda de uma empresa portuguesa (*Effectuation*).

John Kennedy, da iPPi, reconhecia a distância entre seus planos e a realidade encontrada na sua trajetória como empreendedor. Acreditava que deveria planejar e executar com bastante velocidade. Por isso, pretendia executar assim que conseguisse o capital necessário.

A única empresa que, de fato, nasceu internacional foi a empresa que gerava vantagem competitiva por ser internacional. As outras, por mais que tenham uma vantagem competitiva global (Biosolvit e Oil Finder) e mesmo possuindo recursos financeiros (Biosolvit) não

conseguiram internacionalizar rapidamente. O que pode ser explicado pela distância psíquica, pela fraca rede de relacionamentos ou mesmo por falta de experiência em internacionalização dos executivos da empresa.

6. CONCLUSÃO

Este estudo buscou responder à questão: “Como empreendedores tomam decisões ligadas ao processo de internacionalização de suas empresas?” Para descobrir isto, foram desenvolvidos estudos de caso, conforme recomendação da literatura (Yin, 2003) e foi proposto um modelo conceitual, detalhado na próxima subseção.

As subquestões da pesquisa são respondidas sinteticamente a seguir:

QP1: Existe diferença no processo de tomada de decisão entre empreendedores de empresas *Born Globals* e de empresas que seguiram processos mais lentos e graduais? Por quê?

Não foram observadas diferenças de processos de tomada de decisão entre empresas com diferentes modos ou velocidades de internacionalização. O processo de decisão é similar, pois nenhuma dessas empresas usa apenas uma lógica de tomada de decisão, mas ambas.

QP2: Pode-se verificar a utilização das lógicas de *Effectuation* e *Causation* nesse tipo de decisão? Como e por que tais lógicas são utilizadas?

Sim, pode-se verificar a utilização das duas lógicas. Foi percebido que os empreendedores utilizam o *Causation* e o *Effectuation* tanto simultaneamente (Guo e Zhang, 2016) quanto em tons de cinza (Rocha, p. 19, 2017) como já era esperado. O que foi percebido no presente estudo é que ainda mais relevante do que a simultaneidade e os tons de cinza é a utilização das duas lógicas de forma intercalada e cíclica. Isto motivou a proposta do modelo explicitado a seguir e que aprofunda a questão de pesquisa.

6.1. PROPOSTA DE UM MODELO CONCEITUAL

Com base nos achados da pesquisa, foi elaborado um modelo conceitual simplificado para o processo de tomada de decisão. Mesmo os casos apresentando contextos bem diferentes em vários aspectos, todos eles apresentaram etapas em que um tipo de atividade se sobrepõe à outra, sendo utilizadas de forma intercalada, conforme modelo ilustrado na Figura 1.

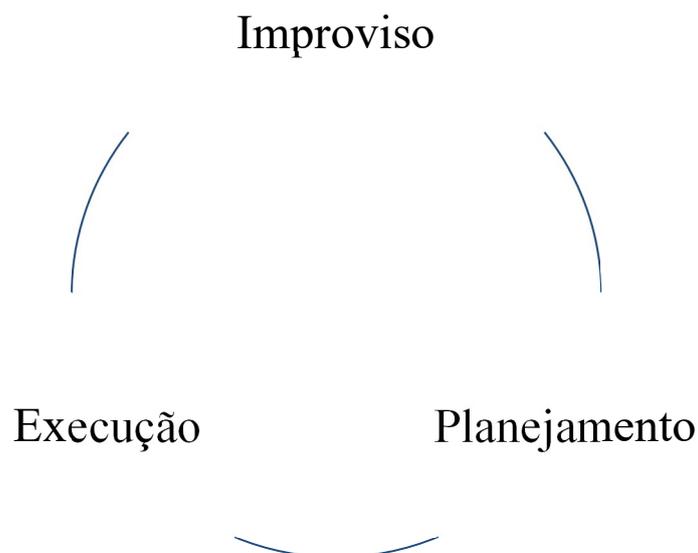


Figura 1. Modelo

As três atividades que, segundo o modelo ocorrem de forma cíclica buscam resultados diferentes, utilizam recursos diferentes, possuem limitações diferentes e apresentam lógica de decisão diferente. Cada uma das etapas é descrita no QUADRO 7 - Explicação das etapas do Modelo.

QUADRO 7 - Explicação das etapas do Modelo

ETAPAS	O QUE BUSCA	O QUE UTILIZA	LIMITAÇÃO	LÓGICA DA DECISÃO
Improviso	Aprendizado e diminuição das incertezas	Criatividade, experiência prévia, perda tolerável.	Limitação de recursos, pouco alinhamento.	<i>Effectuation</i>
Planejamento	Recursos e Alinhamento	Ferramentas gerenciais, pesquisa, informações vindas das outras fases.	Ausência de ambiente.	<i>Causation</i>
Execução	Expansão	Conhecimento acumulado, planejamento e capacidade operacional.	Aversão à experimentação e dificuldade de assimilar novas informações. Rigidez.	<i>Causation</i>

O empreendedor não sabe exatamente quais são as possibilidades e com isso não consegue saber onde quer chegar. Apesar de saber que quer montar um negócio, não sabe exatamente

qual negócio e, apesar de saber que quer gerir uma empresa internacional, não sabe em quais países entrar ou como realizar este processo. A etapa de improviso, na qual ele utiliza mais fortemente a lógica do *Effectuation*, acaba por gerar conhecimento necessário para que a empresa possa alcançar algum resultado factível. Tal resultado pode ser o desenvolvimento de uma parceria, o lançamento de um produto novo, a conquista de um cliente ou mesmo a aquisição de conhecimento. Este resultado tem por efeito prático a diminuição das incertezas percebidas e maior comprometimento de recursos para o desenvolvimento das operações. Ao superar esta etapa, a empresa inicia a próxima, o planejamento.

Ao saber onde quer chegar e avaliar que tem recursos - ou, pelo menos, que consegue recursos - para atingir seus objetivos, o empreendedor planeja profundamente, muitas vezes apoiado por consultores, e realiza a execução do plano. Neste momento surge o Plano de Negócios, Plano de Internacionalização, Plano de Marketing ou qualquer documento que a empresa seja capaz de gerar ou que julgue necessário, acreditando que são capazes de prever melhor o futuro, utilizando a lógica de *Causation*. Podem ser levantadas mais informações de forma mais estruturada por meio de pesquisa de mercado, análise da concorrência ou estudos de fornecedores.

Empreendedores sem experiência tendem a ignorar a etapa de Improviso e empreendedores sem qualificação tendem a não ser capazes (ou a estar convencidos da necessidade) de desenvolver um plano.

Com o plano em mãos, os empreendedores são capazes de levantar recursos financeiros, pessoais, tecnológicos, operacionais - e executar o plano - em um processo maior de *Causation*. Contudo, o plano sempre será limitado¹. Portanto, ele vai embasar uma execução limitada, que se esgota, pois não permite a exploração do que não está no plano e não permite vislumbrar novas possibilidades. Além disso, o surgimento de imprevistos e adversidades - impreterivelmente - impede que o plano continue sendo seguido, fazendo o processo ser reiniciado. O Quadro 8

¹ Como disse o boxeador Mike Tyson: “todo mundo tem um plano até levar o primeiro soco na boca”.

QUADRO 8 ilustra como os casos estudados se relacionam com o modelo proposto.

QUADRO 8 - Ilustração das etapas com os casos

ETAPAS	FARMLY	BIOSOLVIT	OIL FINDER	iPPi
Improviso	Sentar-se em um café e buscar conexões para ampliar a rede	Visitar centros de pesquisa estudando possibilidades do que fazer com o palmito	Aproveitar a mudança de cenário com a mudança da inteligência das empresas europeias e americanas e mudar as operações para Portugal	Criação de uma plataforma para gestão de dados, que vira outra plataforma para avaliação de imóveis
Planejamento	Realizar estudo dos principais clientes, redigir plano de negócios, análise das projeções financeiras	Descobrir o que fazer e montar um centro de produção	Consultoria UCLA	Consultoria da Michael Smurfit e <i>Pitch Deck</i>
Execução	Visitar os potenciais clientes e fechar contrato	Levantar capital, investir no centro de produção e iniciar produção	Contratação de representantes nos EUA	Desenvolvimento do produto

6.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Algumas limitações são inerentes ao método escolhido e ao estudo em si. Listamos aqui as seguintes limitações:

- Falta de confiabilidade das fontes de dados;
- Viés do pesquisador;
- Impossibilidade de generalização das informações.

Os dados primários foram obtidos de entrevista com os empreendedores. Os empreendedores podem enviesar voluntária ou involuntariamente as informações, podem não se lembrar bem de fatos ou do processo cognitivo utilizado e podem ocultar informações por diversos motivos. Esta é uma limitação inerente ao método. Para diminuir os seus efeitos, foram buscadas informações secundárias para efetuar triangulação de dados, como os *websites* das empresas, documentos internos e perfis em redes sociais.

O pesquisador também possui um viés através de sua visão particular. Buscamos confirmar o que acreditamos com mais ênfase do que desconstruir as nossas verdades (Kahneman, 2011). Tentou-se reduzir este viés com discussão do caso entre o mestrando e o orientador.

Mesmo com o uso do método indutivo que objetiva chegar a conclusões para o todo a partir de observação das partes, não é possível generalizar as conclusões aqui obtidas. Para isso, seria necessário realizar mais pesquisas, essencialmente de caráter quantitativo.

6.3. SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Alguns questionamentos realizados ao longo do estudo podem se transformar em pesquisa futura. As sugestões de pesquisa futura foram divididas em quatro eixos:

- Análise dos critérios e relação com a lógica da tomada de decisão;
- Modo de internacionalização;
- *Network*;
- Desenvolvimento do modelo proposto;

Análise dos critérios e relação com a lógica da tomada de decisão

Este trabalho contribuiu com a literatura ao sintetizar em um quadro como cada fator contribui para que a lógica de tomada de decisão siga uma lógica ou a outra. Foram seis critérios listados: ambiente, recursos financeiros, modo de internacionalização, experiência do empreendedor, qualificação e *Networks*. Sabendo que o empreendedor utiliza ambas as lógicas, é necessário investigar como cada fator se relaciona com a tomada de decisão. Cada critério isoladamente possui um amplo campo a ser estudado. O ambiente pode influenciar determinado tipo de decisão, mas não outro, este critério poderia ter sido quebrado em outros relativos à segurança jurídica, física e patrimonial, instituições econômicas e políticas, estabilidade dos juros, da inflação e da moeda, relações diplomáticas consolidadas e estáveis, paz; recursos financeiros podem ter relação com lucratividade da empresa, riqueza do empreendedor ou mesmo capacidade de levantar capital; o modo de internacionalização é assunto a ser explorado mais profundamente, por isso ganhou um eixo próprio; experiência do empreendedor indica que empreendedores de sucesso preferem a lógica do *Effectuation*, mas eles também são melhores em planejar, deste modo é necessário identificar qual tipo de experiência é mais válida para a internacionalização assim como quão os vieses vão influenciá-lo. Não necessariamente um empreendedor de sucesso toma sempre as decisões corretas, ele pode ser simplesmente mais propenso ao risco, por exemplo, e por isso obteve sucesso mas não, necessariamente, o obteria em outras condições. Finalmente *network* também ganha um novo eixo.

Recomenda-se também a realização de pesquisa quantitativa para avaliar a diferença na velocidade da internacionalização controlando cada critério apresentado. E, finalmente, olhar para cada lógica e estudar sua relação com o desempenho da empresa.

Modo de internacionalização

Empresas se tornam internacionais por vários motivos e de formas diferentes. A lógica que o empreendedor utiliza para tomar decisões é fator determinante desta internacionalização? Esta é uma pergunta a ser respondida. Outras questões que surgiram neste trabalho: a importância do diferencial tecnológico para conseguir a rápida expansão global, o tamanho do mercado interno que pode, se grande o suficiente, retardar a expansão para outros países. Outro ponto interessante de investigação é o sucesso de uma empresa que buscou a conexão entre dois países e conseguiu se tornar muito rapidamente uma empresa internacional, mesmo não possuindo significativo diferencial tecnológico. Quão sustentável é esta prática? Quão lucrativo e seguro é uma empresa que pode ter sua tecnologia facilmente copiada? Há, para este tipo de negócio, outra forma de conseguir vantagem competitiva sustentável?

Network

Nos casos estudados – como previsto na literatura – *networks* possuem grande importância. É possível criar estas redes de relacionamento de forma deliberada? Redes naturais são mais ou menos vantajosas que redes criadas para fins específicos? Se o modelo conceitual proposto for replicável, como *networks* se encaixam nele? Também existiriam de forma cíclica? Pode-se ir além e investigar se é possível fazer um plano com metas e metrificar a aquisição de contatos profissionais.

Desenvolvimento do modelo proposto

Aqui foi proposto um modelo conceitual simplificado baseado nos casos, contudo este modelo precisa de validação. Tanto em número de observações quanto em quantificação.

Read e Sarasvathy (2005) afirmam que a lógica causal deve ser mais útil em estágios posteriores no desenvolvimento da empresa e Sarasvathy e Dew (2005) indicaram que Effectuation nos prevalece mais no início do empreendimento. Por mais que, com o desenvolvimento da empresa, as incertezas diminuam e a necessidade de colaboração aumente, foi observado que a lógica do *Causation* atinge suas limitações e o processo prossegue de forma cíclica. Contudo, mais estudo é necessário, tanto para validar o modelo

cíclico quanto para verificar se ele é exaurido com o amadurecimento da empresa. A dúvida aqui é: o improvido diminui/desaparece quando a empresa atinge a maturidade?

Além disso, vale estudar a possibilidade de ampliação do modelo para empreendedorismo, não apenas empreendedorismo internacional de PMEs de base tecnológica. E a análise das lógicas de decisão pode ser expandida até para a gestão de empresas após o momento inicial de sua criação.

7. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ANDERSON, A. R.; Dodd, S.D.; Jack, S. (2010). Network practices and Entrepreneurial Growth. *Scandinavian Journal of Management*, 26, p. 121-133.

ANDERSSON S. (2011) International Entrepreneurship, *Born Globals* and the theory of *Effectuation*. *Journal of Small Business Enterprise Development* 18(3):627—643

ANDERSSON, S.; GABRIELSSON, J.; WICTOR, I. (2006), “Born globals’ market channel strategies”, *International Journal of Globalisation and Small Business.*, Vol. 1 No. 4, pp. 356-73.

AUDRETSCH, D., 1995. *Innovation and Industry Evolution*. MIT Press, Cambridge MA.

AUTIO, E.; SAPIENZA, H.; ALMEIDA, J. (2000) ‘Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth’, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 5, pp.909–924.

BAUM, M.; SCHWENS, C.; KABST, R. A latent class analysis of small firms’ internationalization patterns, *Journal of World Business*, Volume 50, Issue 4, 2015, Pages 754-768, ISSN 1090-9516, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.03.001>

BELL, J.; MCNAUGHTON, R. Born global firms: a challenge to public policy in support of internationalization. In: PELS, J.; STEWART, D. (eds.) *Marketing in a Global Economy*, conference proceedings. Buenos Aires, Argentina. American Marketing Association (AMA). P.176-185. 2000.

Biosolvit cria soluções com resíduos da lavoura de palmito para preservação da flora e das águas do planeta. *Start Out Brasil*, 2018. Disponível em: <<http://www.biosolvit.com>>. Acesso em 09, fevereiro, 2020.

Biotec aplicada ao desenvolvimento de novos materiais. *Startse*, 2020. Disponível em: <<https://comunidade.startse.com/in/biosolvit1>>. Disponível em Acesso em: 09, fevereiro, 2020.

Brasileira cria plataforma para facilitar exportação de café. *Forbes*, 2019. Disponível em: <<https://forbes.com.br/colunas/2019/10/brasileira-cria-plataforma-para-facilitar-exportacao-de-cafe>>. Acesso em: 09, fevereiro, 2020

CAHEN, F. R.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M.; BORINI, F. M. (2017). The internationalization of new technology-based firms from emerging markets. *International Journal of Technology Management*, 74(1/2/3/4), 23. doi:10.1504/ijtm.2017.083607

CANNONE, G.; UGHETTO, E. (2014). *Born Globals: A cross-country survey on high-tech start-ups*. *International Business Review*, 23(1), 272–283. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.05.003>

CARREE, M.; THURIK, R. (2010). The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth. 10.1007/978-1-4419-1191-9_20.

CHANDLER, G. N.; DETIENNE, D. R.; MCKELVIE, A.; MUMFORD, T. V. (2011). *Causation and Effectuation* processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375–390. doi:10.1016/j.jbusvent.2009.10.006

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57–81. doi:10.1509/jimk.12.1.57.25651

CHOQUETTE, E.; RASK, M. ; SALA, D.; SCHRÖDER, P. (2017). *Born Globals—Is there fire behind the smoke?* *International Business Review*, 26(3), 448–460. doi:10.1016/j.ibusrev.2016.10.005

CRISCUOLO, C.; Gal, P.N.; Menon, C. (2014) “The dynamics of employment growth: New evidence from 18 countries”, OECD Science, Technology and Industry Policy Papers. No. 14, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5jz417hj6hg6-en>

DA ROCHA, A., SIMÕES, V. C., DE MELLO, R. C.; Carneiro, J. (2017). From global start-ups to the borderless firm: Why and how to build a worldwide value system. *Journal of International Entrepreneurship*, 15(2), 121–144. doi:10.1007/s10843-017-0200-9

DEW, N, et al. “Effectual versus Predictive Logics in Entrepreneurial Decision-Making: Differences between Experts and Novices.” *Journal of Business Venturing*, vol. 24, no. 4, 2009, pp. 287–309., doi:10.1016/j.jbusvent.2008.02.002.

DIB, L. A., ROCHA, A.; da SILVA, J. F. “The Internationalization Process of Brazilian Software Firms and the *Born Global* Phenomenon: Examining Firm, Network, and

Entrepreneur Variables.” *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 8, no. 3, 2010, pp. 233–253., doi:10.1007/s10843-010-0044-z.

DZIKOWSKI, P. (2018). A bibliometric analysis of *Born Global* firms. *Journal of Business Research*, 85, 281–294. doi:10.1016/j.jbusres.2017.12.054

EESLEY, C. E.; Roberts, E. B. (2012). Are You Experienced or Are You Talented?: When Does Innate Talent versus Experience Explain Entrepreneurial Performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(3), 207–219. doi:10.1002/sej.1141

EISENHARDT K. M. Building Theories from Case Study Research. Source: *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4 (Oct., 1989),

ELO, S.; KYNGÄS, H. (2008). *The qualitative content analysis process. Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. doi:10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x

EVERS, N.; O’GORMAN, C. (2011) Improvised internationalization in new ventures: the role of prior knowledge and networks. *Entrepreneurship and Regional Development* 23(7/8):549–574. doi:10.1080/08985621003690299

Farmly e Scanfito são as vencedoras da seletiva de startups Avança Café. EMBRAPA, 2020. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/46119614/farmly-e-scanfito-sao-as-vencedoras-da-seletiva-de-startups-avanca-cafe>>. Acesso em: 18 de março de 2020

Farmly e Scanfito são as vencedoras da seletiva de startups Avança Café. EMBRAPA, 2019. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/46119614/farmly-e-scanfito-sao-as-vencedoras-da-seletiva-de-startups-avanca-cafe>>. Acesso em: 09, fevereiro, 2020.

FERGUSON, S.; HENREKSON, M.; JOHANNESON, L. *Small Business Economics* (2019). <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00216-y>

FERNÁNDEZ, Z.; NIETO, M. Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *J Int Bus Stud* 37, 340–351 (2006) doi:10.1057/palgrave.jibs.8400196

FISHER G (2012) Effectuation, causation, and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory Practice* 36(5):1019–1051.

FRISHAMMAR, J.; ANDERSSON, S. (2009). The overestimated role of strategic orientations for international performance in smaller firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(1), 57–77.

GALKINA, T.; CHETTY, S. (2015). *Effectuation* and Networking of Internationalizing SMEs. *Management International Review*, 55(5), 647–676. doi:10.1007/s11575-015-0251-x

GANITSKY, J. Strategies for innate and adoptive exporters: lessons from Israel's case. *International Marketing Review*, 6/5, p.50-65. 1989.

GUO, R.; CAI, L.; ZHANG, W. (2016). *Effectuation* and *Causation* in new internet venture growth. *Internet Research*. 26. 460-483. 10.1108/IntR-01-2015-0003.

HARMS, R. SCHIELE, H. (2012) Antecedents and consequences of *Effectuation* and *Causation* in the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship*. doi:10.1007/s10843-012-0089-2

HENNART, J.F. (2013). The Accidental Internationalists: A Theory of *Born Globals*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 117–135. doi:10.1111/etap.12076

How much oil has the world really consumed. Oil Price, 2019. Disponível em: <<https://oilprice.com/Energy/Crude-Oil/How-Much-Crude-Oil-Has-The-World-Really-Consumed.html>>. Acesso em: 09, fevereiro, 2020.

JOHANSON J., WIEDERSHEIM-PAUL F. (1975) The internationalization of the firm—four Swedish cases. *Journal of Management Studies* 12:305–322

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), <http://dx.doi.org/10.1108/02651339010137414>.

JOHANSON, J., VAHLNE, J. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *J Int Bus Stud* 40, 1411–1431 (2009) doi:10.1057/jibs.2009.24

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, n. 1, p. 83-101.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. (2015). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. [10.1057/9781137508829_7](https://doi.org/10.1057/9781137508829_7).

KAHNEMAN, D. *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Strauss and Giroux 2011.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. (2005). A taxonomy of born-global firms. *Management International Review*, 45(3), 15–35.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. The Born Global firm: a challenge to traditional internationalization theory. In: CAVUSGIL, S. e MADSEN, K. (eds.) *Export internationalizing research – enrichment and challenges*, (Advances in International Marketing, 8). Nova York: JAI Press. P.11-26. 1996.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. The *Born Global* firm: a challenge to traditional internationalization theory. In: CAVUSGIL, S. e MADSEN, K. (eds.) *Export internationalizing research – enrichment and challenges*, (Advances in International Marketing, 8). Nova York: JAI Press. P.11-26. 1996.

LAMOTTE, O.; COLOVIC, A. (2015). Early Internationalization of New Ventures From Emerging Countries: The Case of Transition Economies. *M@n@gement*, 18(1), 8. doi:10.3917/mana.181.0008

LI, W.; YANG, X.; WANG, Q.; FENG, Z. 2019: Effectuation, Market Ambidexterity and Entrepreneurial Performance: Evidence from China. *Proceedings, 2019*, <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.16810abstract>

LOANE, S. The role of the internet in the internationalization of small and medium sized companies. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, p.263-277. 2006.

MADSEN, K.; SERVAIS, P. “The Internationalization of *Born Globals*: An Evolutionary Process?” *International Business Review*, vol. 6, no. 6, 1997, pp. 561–583., doi:10.1016/s0969-5931(97)00032-2.

MAINELA, T.; PUHAKKA, V. (2009) Organizing new business in a turbulent context: opportunity discovery and *Effectuation* for IJV development in transition markets. *Journal of International Entrepreneurship* 7(2):111—134

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. California; SAGE publications Inc.

MORT, G.; WEERAWARDENA, J.; LIESCH, P. (2012) Advancing entrepreneurial marketing: evidence from *Born Global* firms. *Eur J Mark* 46(3):542–561

MUSTEEN, M.; DATTA, D.K.; FRANCIS, J. (2014) Early internationalization by firms in transition economies into developed markets: the role of international networks. *Global Strategy Journal* 4(3):221—237

Oil Tanker Spill Statistics 2019. ITOFF, 2019. Disponível em: <<https://www.itopf.org/knowledge-resources/data-statistics/statistics>>. Acesso em: 09, fevereiro, 2020.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. (2005a). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537–554. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. (2005b). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 2–8. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400119>.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, p. 45-64, jan./abr.1994. p 49

PEIRIS, I. K.; AKOORIE, M. E. M.; Sinha, P. (2012). International entrepreneurship: A critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(4), 279–324. doi:10.1007/s10843-012-0096-3

PENROSE, E., 1985. The theory of the growth of the firm twenty-five years after. L. Engwall, J. Johanson (Eds.), *Acta Universitatis Upsaliensis: Studia Oeconomiae Negotiorum*, vol. 20, University of Uppsala, Uppsala (1985)

READ, S.; SARASVATHY, S.D. (2005), “Knowing what to do and doing what you know: effectuation as a form of entrepreneurial expertise”, *The Journal of Private Equity*, Vol. 9 No. 1, pp. 45-62.

RENNIE, M. W. *Born Global*. *The McKinsey Quarterly*, v. 4, n. 4, p. 45-52, 1993.

SAKHDARI K., SANIEI S. (2018) *Effectuation, Causation* and the Revised Uppsala Model: A Behavioral Analysis of Iranian SMEs’ Internationalization. In: Faghih N., Zali M. (eds) *Entrepreneurship Ecosystem in the Middle East and North Africa (MENA)*. Contributions to Management Science. Springer, Cham. 13 June 2018 DOI https://doi.org/10.1007/978-3-319-75913-5_21 Springer, Cham. ISBN 978-3-319-75912-8

SARASVATHY, S. (2001). *Causation and Effectuation: Toward A Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*. *The Academy of Management Review*. 26. 10.5465/AMR.2001.4378020.

SARASVATHY, S. D.; DEW, Nicholas. Entrepreneurial logics for a technology of foolishness. *Scandinavian Journal of Management*, v. 21, n. 4, p. 385-406, 2005.

SARASVATHY, S., 2008. *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK.

SARASVATHY, S.; KUMAR, K.; YORK J. G.; BHAGAVATULA, S. (2014). An effectual approach to international entrepreneurship: overlaps, challenges, and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory Practice* 38

SCHUMPETER, J. A, and REDVERS, O. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1934. Print.

SCHWEIZER R, VAHLNE J-E, JOHANSON J (2010) Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship* 8(4):343–370. doi:10.1007/s10843-010-0064-8

SCHWEIZER, R (2015) Decision—making during small and medium—sized enterprises' internationalization-*Effectuation* vs. *Causation*. *Journal of International Entrepreneurship Dev* 8(1):22-41

STAM, E., 2015. *Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique*. Discussion Paper Series 15-07. Utrecht University School of Economics, Kriekenpitplein, Netherland.

Startup Biosolvit é reconhecida entre as 12 melhores do mundo. PEGN, 2019. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2019/05/startup-biosolvit-e-reconhecida-entre-12-melhores-do-mundo.html>> Acesso em: 09, fevereiro, 2020.

STEVENSON, H. H. e J. C. Jarillo (1990). 'A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management', *Strategic Management Journal*, 11, pp. 17-27.

VENKATARAMAN S., 2019. *The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. Seminal Ideas for the Next Twenty-Five Years of Advances* ISBN: 978-1-78973-262-7, eISBN: 978-1-78973-261-0. ISSN: 1074-7540

WELTER, F.; SMALLBONE, D. (2011) Institutional perspectives on entrepreneurial behavior in challenging environments. *Journal of Small Business Management* 49(1): 107—125

WHITING, L. S. (2008). Semi-structured interviews: guidance for novice researchers. *Nursing Standard*, 22(23), 35–40. doi:10.7748/ns2008.02.22.23.35.c6420 .

WILLIAM B. GARTNER, 1985: *A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation*. *AMR*, 10, 696–706, <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279094>
Gilbert, G. Nigel, and Paul Stoneman. *Researching Social Life*. SAGE, 2015.

YIN, R. K. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE, 2018.

YU, J.; DE KONING, A.; OVIATT, B. M. (2005) Institutional and economic influences on Internet adoption and accelerated firm internationalization. In: Katz J, Shepherd D (eds)

International Entrepreneurship. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth* 8:85–110

ZANDER, I.; MCDOUGALL-COVIN, P.; ROSE, E. L. (2015). *Born Globals* and international business: Evolution of a field of research. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 27–35. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2014.60>

APÊNDICE – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

a. INTRODUÇÃO

Olá, meu nome é Micael jardim, sou mestrando do Instituto COPPEAD/UFRJ e estou desenvolvendo uma pesquisa para a minha dissertação.

Nossa entrevista é uma conversa informal, onde não há respostas certas ou erradas. Meu interesse é conhecer a sua trajetória e dos seus sócios, assim como a trajetória da empresa e principalmente, do processo de internacionalização dela.

Antes de começarmos, lembro que os dados desta pesquisa serão utilizados apenas para fins de pesquisa e, possivelmente, educativos. E gostaria de gravar nossa conversa para não precisar fazer interrupções.

b. HISTÓRIA DA EMPRESA DO INÍCIO À INTERNACIONALIZAÇÃO

- Como a empresa surgiu?
- Quem são os sócios fundadores?
- Como foi o desenvolvimento do início até o início do processo de internacionalização?

c. CONTEXTO DA EMPRESA NO MOMENTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

- Qual é a formação das pessoas chave?
- Eles possuem experiência internacional (de trabalho ou estudo)?
- Por que se internacionalizar?
- A empresa tinha recurso suficiente para internacionalizar?
- Qual o papel da rede de contatos e relacionamentos profissionais – ou, se preferir, seu *networking*? Ela contribui ou direciona a empresa em decisões de crescimento ou internacionalização?

d. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

- Como foi a internacionalização?
- Quais países?
- Quais produtos e recursos foram colocados em cada país?
- Qual o percentual da receita internacional? Ou qual a relevância de atividades internacionais na cadeia de valor da empresa?

e. PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

- Vocês tinham uma visão clara do que queriam alcançar?
- Como a empresa escolheu para qual mercado expandir?
- Escreveram plano de negócios, plano de marketing, análise da concorrência, análise financeira?
- Como decidiram quanto orçamento alocar no projeto? Vocês podiam perder este valor ou foram mais baseados em indicadores financeiros clássicos (VPL, TIR, Playback)
- Vocês tentaram diferentes abordagens até compreender como atuar em outro país?

- Vocês foram rígidos aos planos ou flexíveis durante o processo? Há algum caso em que a rigidez ou flexibilidade foi testada?
- Fizeram acordos prévios ou testaram alguns parceiros?
- Surgiu algo inesperado? Como lidaram?
- O que poderia ter dado errado e não deu?
- Quanto você acha que a sorte contribuiu com vocês? Tem algum caso de sorte que você consegue me contar?