



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



O PROCESSO DECISÓRIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

THE DECISION-MAKING INTERNATIONALIZATION PROCESS

INOCENCIA BOITA DALBOSCO

UNOESC - UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA

MICHELE VIEIRA RAMOS

CARLA DE ALMEIDA MARTINS BASSO

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA - UNOESC

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



O PROCESSO DECISÓRIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Objetivo do estudo

O objetivo do estudo foi analisar o processo decisório de internacionalização conforme os autores Hammond, Keeney, e Raiffa (1999) em empresas da região Sul do Brasil. Para isso, foram traçados alguns objetivos específicos: a) Conhecer o processo de internacionalização das empresas; b) Realizar a análise do processo decisório de internacionalização conforme modelo dos autores Hammond, Keeney, e Raiffa (1999).

Relevância/originalidade

A decisão de escolher uma estratégia de inserção em mercados internacionais deve levar em conta os objetivos desejados. Ter a possibilidade de acesso a um mercado com características distintas do mercado interno aumenta, em vários sentidos, a capacidade de sobrevivência da empresa frente às dificuldades presentes, na qual, os processos de internacionalização não são simples e nem podem estar separados das estratégias competitivas das empresas.

Metodologia/abordagem

A abordagem da pesquisa foi realizada por meio de pesquisa quantitativa com questões fechadas. A pesquisa quantitativa possui a potencialidade de garantir resultados precisos, evitando distorção de interpretação (Roesch, 1999). O método de pesquisa adotado foi o survey, na qual coleta dados e informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (Pinsonneault & Kraemer, 1993). Foi elaborado um questionário fechado com questões divididas em 4 blocos, com 24 questões. Antes de ser aplicada a toda a amostra, foi realizada um pré-teste com o diretor de uma empresa exportadora na cidade de Chapecó-SC. Após o pré-teste e o entendimento do questionário, foi realizada a aplicação sobre a população da pesquisa que se encontra no site Catálogo de Exportadores Brasileiros, extraídas de registros oficiais da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) órgão do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

Principais resultados

Referente à internacionalização, identificaram-se diversas formas de entrada ao mercado externo, sendo que a predominante entre elas é exportação, ou seja, o modo mais utilizado pelas empresas da região Sul do Brasil para iniciar a internacionalização. Além disso, verificou-se que a maioria das empresas definiu a escolha do mercado internacional por aspectos econômicos. Na questão referente à teoria de tomada de decisão, focalizou-se a decisão em condições de certeza. A literatura pesquisada salienta que os riscos envolvidos na decisão tornam necessário o consenso em grupo, pois a percepção e a capacidade de análise de um único indivíduo são limitadas. Desta forma, o consenso tradicional destacou-se, pois as empresas não buscaram por especialistas em alguma área de trabalho ou conhecimento específico.

Contribuições teóricas/metodológicas

Na questão referente à teoria de tomada de decisão, focalizou-se a decisão em condições de certeza. A literatura pesquisada salienta que os riscos envolvidos na decisão tornam necessário o consenso em grupo, pois a percepção e a capacidade de análise de um único indivíduo são limitadas. Desta forma, o consenso tradicional destacou-se, pois as empresas não buscaram por especialistas em alguma área de trabalho ou conhecimento específico. Ainda tratando-se sobre o processo decisório, pode-se depreender das informações obtidas, com diretrizes propostas por Hammond, Keeney e Raiffa (1999), o que as empresas apontaram ser necessário para a tomada de decisão: Identificar o problema (47,4% muito importante); Definir objetivos (55,3% muito importante); Criar alternativas com imaginação (31,6% muito importante); Entender as consequências de cada alternativa (55,3% muito importante); Analisar que negociações fazer nos objetivos mais importantes (47,4% muito importante); Esclarecer incertezas (44,7% muito importante); Analisar a tolerância aos riscos implícitos em cada alternativa de decisão (42,1% muito importante); Fazer um planejamento prévio com projetos para o futuro (34,2% extremamente importante); Examinar as decisões interligadas ao tempo (42,1% muito importante); Avaliar o que deve ser melhorado (36,1% extremamente importante).

Contribuições sociais/para a gestão

Por seu turno, a contribuição gerencial reside em pontuar as necessidades de se ampliar as análises organizacionais e institucionais antes de se internacionalizar. A decisão de internacionalizar baseada somente em proximidades culturais e relacionais pode conter barreiras quando se pretende estabelecer planos de expansão de maior amplitude (Vianna, Melo, & Ryngelblum, 2014).

Palavras-chave: Processo decisório, Internacionalização, Estratégia



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



THE DECISION-MAKING INTERNATIONALIZATION PROCESS

Study purpose

The objective of the study was to analyze the internationalization decision-making process according to the authors Hammond, Keeney, and Raiffa (1999) in companies in the southern region of Brazil. For this, some specific objectives were outlined: a) To know the internationalization process of companies; b) Carry out the analysis of the internationalization decision-making process according to the model of the authors Hammond, Keeney, and Raiffa (1999).

Relevance / originality

447/5000 The decision to choose a strategy for insertion in international markets must take into account the desired objectives. Having the possibility of accessing a market with different characteristics from the domestic market increases, in several ways, the company's ability to survive in the face of present difficulties, in which, the internationalization processes are not simple and cannot be separated from the competitive strategies of the companies. companies.

Methodology / approach

The research approach was carried out through quantitative research with closed questions. Quantitative research has the potential to guarantee accurate results, avoiding distortion of interpretation (Roesch, 1999). The survey method adopted was the survey, in which it collects data and information about characteristics, actions or opinions of a certain group of people, through a research instrument, usually a questionnaire (Pinsonneault & Kraemer, 1993). A closed questionnaire was prepared with questions divided into 4 blocks, with 24 questions. Before being applied to the entire sample, a pre-test was carried out with the director of an exporting company in the city of Chapecó-SC. After the pre-test and understanding of the questionnaire, an application was made on the population of the survey found on the website Catalog of Brazilian Exporters, extracted from official records of the Secretariat of Foreign Trade (SECEX), an organ of the Ministry of Development, Industry and Foreign Trade (MDIC).

Main results

Regarding internationalization, several ways of entering the foreign market were identified, the predominant one being exportation, that is, the most used way by companies in the southern region of Brazil to initiate internationalization. In addition, it was found that most companies defined the choice of the international market by economic aspects. In the question related to the theory of decision making, the decision was focused on conditions of certainty. The researched literature stresses that the risks involved in the decision make group consensus necessary, as the perception and analysis capacity of a single individual are limited. In this way, the traditional consensus stood out, as companies did not look for specialists in any specific area of work or knowledge.

Theoretical / methodological contributions

In the question related to the theory of decision making, the decision was focused on conditions of certainty. The researched literature stresses that the risks involved in the decision make group consensus necessary, as the perception and analysis capacity of a single individual are limited. In this way, the traditional consensus stood out, as companies did not look for specialists in any specific area of work or knowledge. Still dealing with the decision-making process, it can be inferred from the information obtained, with guidelines proposed by Hammond, Keeney and Raiffa (1999), which the companies pointed out to be necessary for decision making: Identify the problem (47.4 % very important); Define objectives (55.3% very important); Create alternatives with imagination (31.6% very important); Understand the consequences of each alternative (55.3% very important); Analyze what negotiations to do on the most important objectives (47.4% very important); Clarify uncertainties (44.7% very important); Analyze the tolerance to the risks implicit in each decision alternative (42.1% very important); Make prior planning with projects for the future (34.2% extremely important); Examine decisions linked to time (42.1% very important); Assess what needs to be improved (36.1% extremely important).

Social / management contributions

The managerial contribution lies in punctuating the need to expand organizational and institutional analyzes before going international. The decision to internationalize based only on cultural and relational proximity may contain barriers when it is intended to establish broader expansion plans (Vianna, Melo, & Ryngelblum, 2014).

Keywords: DECISION-MAKING PROCESS, INTERNATIONALIZATION, Strategy



1 Introdução

A internacionalização está cada vez mais presente no mundo dos negócios, e pode ser entendida como o envolvimento de uma organização com o mercado de país diferente daquele de onde se originou (Vianna & Almeida, 2011). Internacionalizar é uma decisão tomada, em geral, em nível estratégico nas organizações, e permeada por condições de incerteza, sendo o desconhecimento das probabilidades de ocorrência de eventos importantes, intervenientes no comportamento de dado sistema (Wynne, 1992).

Empresas brasileiras diversificadas vêm buscando intensamente o mercado externo, a partir de diferentes modos de entrada, desde o mais simples até o mais complexo (Vianna & Almeida, 2011).

Em qualquer dimensão em que é analisada a internacionalização, é considerado que ampliar horizontes das organizações leva a revisão de conceitos e a concentração de maiores esforços em processos decisórios, ressaltando aqueles que envolvem a escolha do país e estratégias a serem adotadas para a inserção da empresa (Vianna & Almeida, 2011).

Conforme Mota (2007), independentemente do setor analisado, qualquer empresa que opte pela possibilidade de internacionalizar deve fazer uma análise rigorosa das condições competitivas do mercado, ameaças e oportunidades, além da evolução interna de suas capacidades e dimensões estratégicas como as administrativas, financeiras, tecnológicas, de pessoal, mercadológicas entre outras.

A decisão de escolher uma estratégia de inserção em mercados internacionais deve levar em conta os objetivos desejados. Ter a possibilidade de acesso a um mercado com características distintas do mercado interno aumenta, em vários sentidos, a capacidade de sobrevivência da empresa frente às dificuldades presentes, na qual, os processos de internacionalização não são simples e nem podem estar separados das estratégias competitivas das empresas.

Com isso, espera-se que a presente pesquisa possa contribuir academicamente para o preenchimento dessas lacunas envolvendo empresas brasileiras da região sul e o processo de tomada de decisão para internacionalização. Adicionalmente, espera-se um conjunto de informações úteis para empresas interessadas nesse tipo específico de tomada de decisão, além de buscar aprendizagem e aquisição de competências para atuar no cenário internacional (Cyrino & Barcellos, 2006).

Nesse contexto, a presente pesquisa procura responder a seguinte pergunta –“Como ocorre o processo decisório para a internacionalização em empresas da região Sul do Brasil?” Objetiva-se, portanto, analisar o processo decisório de internacionalização conforme os autores Hammond, Keeney, e Raiffa (1999) em empresas da região Sul do Brasil. Para isso, foram traçados alguns objetivos específicos: a) Conhecer o processo de internacionalização das empresas; b) Realizar a análise do processo decisório de internacionalização conforme modelo dos autores Hammond, Keeney, e Raiffa (1999).

2 Revisão de literatura

As empresas internacionalizam para obterem melhores condições de capitais, acesso à tecnologia, melhorar a cultura empresarial e ter acesso a outros mercados. O conceito de internacionalização deve ser entendido como a prática de operações internacionais por uma empresa, seja por via da exportação, por formas mais sofisticadas de inserção externa, como o estabelecimento de alianças estratégicas com parceiros no exterior, várias formas de associação entre empresas, à aquisição de empresas em outros países ou a instalação de subsidiárias para produção local (Barbosa, 2016).

O aumento de empresas que se internacionalizam no Brasil geralmente ocorre para superar a falta de dinamismo interno. Pode-se dizer que é um indicador que sinaliza as suas



possibilidades de êxito e até mesmo, em alguns casos, de sobrevivência. Contudo, a competição entre as organizações não se dará apenas no contexto externo; a maior abertura dos mercados e a tendência de ampliação de compromissos derivados de acordos de livre comércio trarão a pressão da concorrência cada vez mais para o mercado interno (Barbosa, 2016).

Os autores Viana e Hortinha (2005) classificam os modos de entrada considerando formas de acesso por exportação, com produção no mercado doméstico (exportação direta, exportação indireta) e formas de acesso com produção no exterior (contrato de produção, licenciamento, franchising, transferência de tecnologia, contratos de serviços, contratos de gestão, consórcio, alianças estratégicas, joint-ventures e propriedade total por via de investimento direto).

A tomada de decisão faz parte do dia a dia de empresas. São decisões permeadas por condições de certeza ou incerteza. Em relação à decisão estratégica de internacionalizar, as empresas deparam-se com escolhas, que envolvem época, país, e modo de entrada nesse país (Vianna, Melo, & Ryngeblum, 2014). Dada a relevância dessa decisão, foi necessário buscar subsídios na literatura específica, principalmente no que se refere ao processo que permeia a tomada de decisões, para que se possa analisar o percurso da empresa que será analisada, que culminou com a internacionalização.

2.1 Processo decisório na internacionalização

O processo de tomada de decisão é essencial para as organizações, acontece todo tempo em todos os níveis, e influencia no desempenho da organização (Freitas & Kladi, 1995).

Conforme Vianna e Almeida (2011) há dois tipos fundamentais de decisão: sobre condições de certeza e outras sobre condições de incerteza. As condições de certeza são associadas a situações na qual exerce controle sobre elementos que interferem na decisão, por exemplo, as condições que permeiam as decisões de programação da produção semanal de uma fábrica, a relação de números de funcionários é que vai dizer o controle em relação de máquinas e quantidades de matéria-prima utilizadas no processo. As condições de incerteza estão relacionadas com a impossibilidade de controle sobre condições que interferem na decisão, sendo o caso de decisões tomadas em nível estratégico nas organizações, como as que pretendem internacionalizar.

De acordo com Vianna e Almeida (2011) os indivíduos seguem estratégias simplificadoras para tomar decisões, dentre elas cita as heurísticas da disponibilidade (há valorização das informações mais frequentes ou recentes, estimativas ficam vinculadas a situações de fácil lembrança ao decisor), da representatividade (estimativas com base na similaridade que o objeto avaliado guarda em relação a um estereótipo mental) por fim da ancoragem e do ajustamento (estimativas são condicionadas a um dado específico, tomando como ponto de partida).

Os fatores de decisão para a internacionalização segundo Dias (2007), podem ser identificados, de uma forma sintética, três ópticas diferentes na seleção do modo de entrada e desenvolvimento nos mercados externos, sendo eles: óptica econômica, óptica dos estádios de desenvolvimento e óptica da estratégia de negócio.

A óptica econômica conforme Dias (2007) é análise racional, que pondera custos e benefícios de cada entrada, de forma a selecionar o que maximiza o lucro em longo prazo. Busca equilibrar o grau de controle, investimentos de recursos, renda e risco. O autor apresenta um modelo de análise financeira das estratégias de entrada, com variáveis financeiras (ativos, passivos, vendas, custos), valores locais (novos ativos e passivos, custos fixos e vendas do modo de entrada), outras diminuições devidas à nova operação (ativos liquidados ou passivos reduzidos devido à mudança de operações, perdas de contribuições para os custos fixos, perdas



de vendas em outras unidades), e valores incrementais (variação de ativos, passivos, de custos totais líquidos e de vendas adicionais decorrentes da nova entrada).

A óptica dos estágios de desenvolvimento segundo Dias (2007) é a “análise racional, que relaciona a decisão quanto ao modo de entrada com a evolução do processo de internacionalização. Assim, quanto maior o aprofundamento da internacionalização, maior o comprometimento de recursos”. Brooke (1986) desenvolveu um modelo que identifica as opções da empresa conforme avança no estágio de expansão internacional. Segundo o autor, um dado modo escolhido torna-se inadequado, exigindo a passagem para o seguinte, exemplo disto é o crescimento das exportações que apontam para uma evolução para investimento direto. Relacionando a este nível os modelos de Buckley e Casson (1985) podem ser utilizadas no momento de mudar de exportação para investimento com os custos de serviço, condições de procura e taxa de crescimento no mercado alvo.

E por fim, a óptica da estratégia de negócio que Dias (2007) explica ser “análise pragmática, que resulta da incerteza e da necessidade de consensos na tomada de decisão empresarial”. Sobre esta perspectiva, as empresas optam por processos de decisão satisfatórios e não maximizadores, dando a diversidade de fatores que afetam as suas decisões. Young et al. (1989) sugere um método de avaliação que aborda os objetivos de entrada, avalia a importância relativa do ponto de vista da empresa, definindo os seus pesos, para ordenar as diversas estratégias.

Estudos anteriores como o de Viana e Almeida (2011) analisou como têm sido tomadas as decisões estratégicas e conhecer os temas do processo decisório e internacionalização. Neste estudo os autores concluíram que pesquisar o processo decisório voltado para a área internacional pode resultar em conjunto de subsídios úteis para a orientação de empresas interessados neste tipo específico de tomada de decisão.

Outro estudo de Vianna, Melho e Ryangelblum (2014) pretendeu conhecer a motivação para a internacionalização e os métodos utilizados na tomada de decisão de redes de franquias brasileiras. Os resultados obtidos revelaram a adoção de dois processos diferentes, um deles conduzido por interesse em obter uma franquia internacional e outro proativo, incentivado pelo franqueador.

2.2 Processo decisório conforme Hammond, Keeney e Raiffa (1999)

Em relação à decisão, Hammond; Keeney e Raiffa (1999, p. 17) afirmam que “A única maneira de realmente aumentar suas chances de tomar uma decisão certa é aprender a utilizar um método decisório correto – aquele que o leva à melhor escolha, com perda mínima de tempo, energia, dinheiro e serenidade.”.

Os pesquisadores Hammond, Keeney e Raiffa (1999) desenvolveram modelos normativos e recomendações para evitar erros e dificuldades aos processos decisórios. Propuseram processos de decisões eficazes compostos por dez etapas conforme apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Processo de Tomada de Decisões Eficazes conforme Hammond, Keeney e Raiffa (1999)

Etapa	Descrição das Etapas
1º	Identificar o problema (motivo);
2º	Definir objetivos;
3º	Criar alternativas com imaginação;
4º	Entender as consequências de cada alternativa;
5º	Analisar que negociações fazer nos objetivos mais importantes;



6°	Esclarecer incertezas;
7°	Analisar a tolerância aos riscos implícitos em cada alternativa de decisão;
8°	Fazer um planejamento prévio com projetos para o futuro;
9°	Examinar as decisões interligadas ao tempo;
10°	Avaliar o que deve ser melhorado;

Fonte: Adaptado de Hammond, Keeney e Raiffa (1999).

Para identificar o problema, é preciso concentrar-se no que é importante, geralmente será o que está incomodando na decisão, haverá apenas um ou dois elementos cruciais. Se o que é mais importante não está obvio é necessário entender o impedimento dessa tomada de decisão ou por que não decidir agora (Hammond, Keeney, & Raiffa, 1999).

Ao definir objetivos, é necessário entender o problema, planejar uma abordagem organizada, por meio de informações e objetivos mais claros e alternativas melhores, para preencher lacunas e reexaminar a compreensão da questão como um todo (Hammond, Keeney, & Raiffa, 1999).

Para criar alternativas com imaginação, libertar-se é essencial, em um processo decisório, a imobilidade pode surgir, sendo incapaz de avançar. Encontrar alguém para conversar sobre o problema que enfrenta é necessário, as ideias surgem por meio da necessidade de explicar seu problema, do que qualquer conselho direto (Hammond, Keeney, & Raiffa, 1999).

Sobre entender as consequências de cada alternativa possibilita tomar decisões por estágios, aproximando (observar a perspectiva geral) e afastando (analisar os detalhes) o zoom, comparar grupos de decisões compatíveis e avaliar o nível adequado de detalhes (Hammond, Keeney, & Raiffa, 1999).

A análise de negócios em objetivos mais importantes consiste na descrição do problema, o esclarecimento de objetivos e a elaboração de boas alternativas, na qual formam fundamentos de uma decisão acertada. Empenhar-se nesses três elementos levará rapidamente a uma correta escolha (Hammond, Keeney, & Raiffa, 1999).

Segundo Vianna, Melo e Ryngelblum (2014) o que se nota na sexta etapa, esclarecer incertezas, que chama a atenção para as situações, em que “no momento da escolha [da decisão], é possível saber o que talvez aconteça, mas não se pode determinar com certeza o que ocorrerá.”; e pelas incertezas, “[...] deve-se pensar nelas sistematicamente, compreendendo os vários resultados que podem suceder, a possibilidade de ocorrerem e seus impactos” (Hammond, Keeney, & Raiffa, 1999).

Ainda conforme Vianna, Melo e Ryngelblum (2014), na sétima etapa, analisar a tolerância aos riscos implícitos em cada alternativa de decisão fica o alerta, pois “a atitude de alguém em relação ao risco é tão individual quanto sua própria personalidade” (Hammond, Keeney, & Raiffa, 1999).

Para fazer um planejamento prévio com projetos para o futuro deve haver equilíbrio, deliberação e rapidez. É preciso ter noção razoável da questão a decidir, explorar cada elemento relevante no processo de escolha, imaginar-se satisfeito com a escolha de uma das alternativas existentes, relacionar no tempo se são possíveis e que melhores alternativas podem ser aplicadas no futuro (Hammond, Keeney, & Raiffa, 1999).

Ao examinar as decisões interligadas ao tempo, obtém-se um preço e energia psicológica, no entanto uma escolha apressada para evitar estresse emocional ou esforço mental excessivo, normalmente se revela uma decisão negativa. Então é preciso saber o momento de parar, ponderar o custo de investir esforço extra versus o benefício talvez encontrar uma solução melhor (Hammond, Keeney, & Raiffa, 1999).



Por fim avaliar o que deve ser melhorado é a única forma de exercer controle sobre sua vida mediante seu processo decisório. É preciso ter iniciativa, assumir o seu leme, esforçar-se em fazer boas escolhas e desenvolver bons hábitos decisórios. As recompensas serão mais completas e satisfatórias (Hammond, Keeney, & Raiffa, 1999).

3 Procedimentos metodológicos

A abordagem da pesquisa foi realizada por meio de pesquisa quantitativa com questões fechadas. A pesquisa quantitativa possui a potencialidade de garantir resultados precisos, evitando distorção de interpretação (Roesch, 1999). O método de pesquisa adotado foi o *survey*, na qual coleta dados e informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (Pinsonneault & Kraemer, 1993).

Foi elaborado um questionário fechado com questões divididas em 4 blocos, com 24 questões. Antes de ser aplicada a toda a amostra, foi realizada um pré-teste com o diretor de uma empresa exportadora na cidade de Chapecó-SC. Após o pré-teste e o entendimento do questionário, foi realizada a aplicação sobre a população da pesquisa que se encontra no *site* Catálogo de Exportadores Brasileiros, extraídas de registros oficiais da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) órgão do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

O catálogo de exportadores brasileiros disponibiliza informações sobre as empresas que realizaram exportações no biênio de 2012/2013. Para obter informações sobre as exportadoras da região Sul do Brasil no *site* foi necessário selecionar a UF de cada estado, no qual tem-se acesso a uma listagem de empresas em ordem alfabética. Ao clicar sobre o nome da empresa, abre uma página com dados como *e-mail*, razão social, endereço, nome do executivo e do responsável sobre a empresa exportadora. Foi necessário acessar empresa por empresa para extrair os contatos de cada uma delas.

Sendo assim, conseguiu-se uma amostra de 4.321 empresas, dividindo-se da seguinte forma: 1.132 empresas de Santa Catarina; 1.342 empresas de Paraná e 1.847 empresas do Rio Grande do Sul. Obteve-se apenas 0,9% de retorno dos questionários respondidos, chegando à população definitiva de 38 empresas respondentes.

Os critérios adotados para este estudo foram: região e modo de entrada no mercado internacional. A escolha da região Sul se deu devido à importância desta na balança comercial e também pela região que está sendo realizada a pesquisa. E referente ao modo de entrada foi escolhido empresas que realizam o processo de exportação.

A análise de dados foi realizada por meio do arquivo *excel*, utilizando-se recursos como, planilhas, quadros e gráficos para facilitar a interpretação e conjuntura dos dados. O questionário foi encaminhado ao público da amostra, por meio do arquivo *googledrive* e/ou *e-mail* com o *link* do formulário que se apresenta no *googledrive*. Além das informações geradas na planilha, esta ferramenta disponibiliza os gráficos originados das respostas da amostra, os quais foram extraídos para este artigo.

4 Apresentação e análise dos resultados

Esta seção visa demonstrar por meio de quadros e explicações, os resultados obtidos por meio do questionário, observando os aspectos de maneira individual e coletiva sobre região Sul do Brasil.

4.1 Características das empresas pesquisadas



Primeiramente, buscou-se conhecer o perfil do respondente da pesquisa e em seguida o perfil da empresa a ser pesquisada. Verifica-se que o maior número de respondentes é masculino do que feminino, conforme pode-se observar no Quadro 2.

Quadro 2 – Representatividade do sexo respondente

Sexo Masculino	47,4%
Sexo Feminino	52,6%

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Conforme o Quadro 2 o número de respondentes de forma geral é 52,6% masculino, já o feminino obteve o resultado de 47,4%. Para o estado do Paraná foram obtidas 12 respostas (31,6%), sendo 41,7% respostas masculinas e 58,3% femininas, já para Santa Catarina foram 10 respostas (26,3%), contabilizando 70% de respostas masculinas e 30% femininas e por fim 16 respostas (42,1%) para o Rio Grande do Sul, totalizando 43,8% respostas masculinas e 56,3% femininas.

A idade (faixa etária) que teve mais representatividade é correspondente a 31 a 40 anos, totalizando 16 respostas (42,1%), em segundo de 20 a 30 anos, totalizando 11 respostas (28,9%), em terceiro de 41 a 50 anos, totalizando 6 respostas (15,8%), em quarto de 51 a 61 anos, totalizando 4 respostas (10,5%) e por fim acima de 61 anos, totalizando 1 resposta (2,6%), não há respostas com menos de 20 anos. Por meio dos dados foi possível observar que no Paraná a maior representatividade se dá por pessoas mais experientes. O setor que apresentou maior representatividade foi à indústria, pode-se observar no Quadro 3.

Quadro 3 – Representatividade do ramo de atuação das empresas

Indústria	63,2%
Indústria e Comércio	26,3%
Comércio	5,3%
Comércio e Serviços	5,3%
Serviços	0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Como pode-se observar no Quadro 3 o setor indústria apresentou 63,2%, relativos a 24 respostas, em segundo com 26,3% representando 10 empresas indústria e comércio, para comércio e comércio e serviço a porcentagem foi igual apresentando 5,3%, relativos a 2 empresas cada ramo, não houve nenhuma resposta somente no ramo de serviços. Sendo assim por meio dos dados o estado que tem maior representatividade de indústrias é o Paraná.

A maior parte das empresas que responderam o questionário com o percentual de 65,8% iniciou suas atividades acima de 16 anos, em seguida 26,3% de 11 a 15 anos de atividades, com 5,3% de 6 a 10 anos, e por último com 2,6% de 1 a 5 anos, não houve respostas de empresas que iniciaram a menos de 1 ano. Já o tempo em que as empresas estão realizando operações internacionais tem porcentagens parecidas como pode-se ver no Quadro 4.

Quadro 4 – Representatividade de tempo em que a empresa realiza operações internacionais

De 05 a 10 anos	31,6%
Acima de 16 anos	26,3%
De 11 a 15 anos	23,7%
De 01 a 05 anos	18,4%
Menos de 01 ano	0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.



Ao analisar o Quadro 4 pode-se observar que 31,6% totalizando a 12 empresas atuam com comércio exterior de 6 a 10 anos, em seguida com maior experiência 26,3%, totalizando 10 empresas acima de 16 anos, com 23,7%, totalizando 9 empresas de 11 a 15 anos e por fim com 18,4%, totalizando 7 empresas de 1 a 5 anos de atuação no exterior, ressaltando que não teve resultados para menos de 1 ano. A seguir apresenta-se no Quadro 5 o resumo dos resultados apresentados anteriormente.

Quadro 5 – Resumo dos resultados sobre as características das empresas pesquisadas

	PR	RS	SC
SEXO	41,7% masculino e 58,3% feminino.	43,8% masculino e 56,3% feminino.	70% masculino e 30% feminino.
FAIXA ETÁRIA	37,5% de 31 a 40 anos; 18,2% de 20 a 30 anos; 33,4% de 41 a 50 anos; 50% 51 a 61 anos;	37,5% de 31 a 40 anos; 54,5% de 20 a 30 anos; 33,3% de 41 a 50 anos; 25% 51 a 61 anos; 100% acima de 61 anos;	25% de 31 a 40 anos; 27,3% de 20 a 30 anos; 33,3% de 41 a 50 anos; 25% 51 a 61 anos;
RAMO DE ATUAÇÃO	37,5% indústria; 10% indústria e comércio; 0% comércio; 100% comércio e serviço;	41,7% indústria; 70% indústria e comércio;	20,8% indústria; 20% indústria e comércio; 100% comércio;
TEMPO QUE A EMPRESA REALIZA ATIVIDADES INTERNACIONAIS	25% de 6 a 10 anos; 40% acima de 16 anos; 33,4% de 11 a 15 anos; 28,6% de 1 a 5 anos;	41,7% de 6 a 10 anos; 30% acima de 16 anos; 33,3% de 11 a 15 anos; 71,4% de 1 a 5 anos;	33,3% de 6 a 10 anos; 30% acima de 16 anos; 33,3% de 11 a 15 anos;

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

4.2 Análise do processo de internacionalização das empresas

Após conhecer as características das empresas pesquisadas, buscou-se identificar como ocorreu o processo de internacionalização. Os índices da representatividade das vendas no mercado externo apresentaram uma porcentagem menor que as vendas internas, apontam 52,6% em até 10% das vendas, somente 4 empresas possuem índices maiores em relação a vendas externas e se classificam como indústrias. Conforme o estudo de Barbosa (2016) muitas destas buscam o dinamismo que falta na empresa em relação a vendas internas e já as que possuem índice maior de vendas externas podem estar sobrevivendo no mercado por esse diferencial.

Na pesquisa, também buscou-se saber a relação de países que essas empresas operam e ficaram em torno de 1 a 19, somente 2 empresas tem índice elevado acima de 100 países e classifica-se como empresa de grande porte. Já os funcionários que atuam na área de exportação tem maior concentração no Brasil, com 73,7% nenhum funcionário está trabalhando direto no exterior. Em forma geral esses funcionários possuem com 97,4% entre 1 a 19 executivos experientes neste ramo de atuação. Conforme o estudo dos autores Viana e Hortinha (2005) esses dados predominam contratações de empresas comerciais que atuam como intermediárias na negociação com o cliente.

Desta forma os modos de entrada utilizados pelas empresas analisadas são: exportação direta com a porcentagem de 84,2%, em segundo lugar exportação indireta com 10,5% e por último com 5,3% outros que não foram listados no questionário, portanto segundo os autores



Viana e Hortinha (2005) torna-se para maioria das empresas um processo de produção doméstico.

Referente a essas decisões e a decisão final de internacionalização, fica a critério do diretor da empresa, de acordo com o Quadro 6 a seguir.

Quadro 6 – Representatividade de quem tomou a decisão final para internacionalizar a empresa

Diretor	92,1%
Gerente/Coordenador	7,9%
Assistente	0%
Estagiário	0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Um fator importante no Quadro 9 que pode-se destacar é o maior nível hierárquico atuando na definição dos objetivos organizacionais, estratégias e tomadas de decisões. Conforme Honório e Rodrigues (2006) pode-se confirmar que os principais responsáveis pela internacionalização da empresa são os profissionais que elaboram as estratégias e tomam as decisões.

Para tomar essas decisões, foi questionado sobre a realização do método famoso adotado nos processos de empresas a análise de *SWOT*, e obtiveram-se duas fatias com a mesma porcentagem de 42,1% nas empresas, o que confirmou realizarem de forma informal e também não informal. Conforme Lanius e Moraes (2016) isso demonstra uma alta aceitação por parte dos gestores quanto ao uso da matriz *SWOT*, considerada uma ferramenta indispensável para o sucesso do planejamento estratégico, na elaboração do seu diagnóstico organizacional e na busca pela vantagem competitiva em seu mercado.

Outra característica mencionada e de extrema importância é o que definiu a escolha do mercado internacional, o maior índice apontou para aspectos econômicos, apresentando 65,8% com total de 25 empresas. A escolha econômica simplifica no fluxo internacional de produtos, serviços e competências (Carneiro, 2000). Sendo assim, sobre benefícios observados pelas mesmas para atuação no exterior com 76,3% foi escolhido acesso a novos mercados que, para Carneiro (2000), faz com que acabe com as barreiras comerciais e se torne uma empresa globalizada.

A seguir, apresentam-se os resultados da análise do processo decisório de internacionalização conforme modelo dos autores Hammond, Keeney e Raiffa (1999).

4.3 Análise do processo decisório na internacionalização

Os pesquisadores Viana e Almeida (2011) afirmam que há dois tipos fundamentais de decisão, sobre condições de certeza e outras sobre condições de incerteza. A seguir no Quadro 10 apresenta-se os resultados conforme pesquisa nas empresas internacionalizadas da região Sul.

Quadro 7 – Representatividade de tomada de decisões conforme Viana e Almeida (2011): condições de certeza e incerteza

Condições de certeza (situações que a empresa exerce controle sobre elementos que interferem na decisão)	71,1%
Condições de incerteza (relacionadas com a impossibilidade de controle sobre condições que interferem na decisão)	26,3%
Nenhum	2,6

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.



É possível analisar no Quadro 7 que a maior representatividade com (71,1% total de 27 empresas) toma decisões por meio de condições de certeza, ou seja, situações que a empresa exerce controle sobre elementos que interferem na decisão, e 26,3% utilizam condições de incerteza que são relacionadas com a impossibilidade de controle sobre condições que interferem na decisão, apenas 1 empresa não utilizou nenhum método dos autores. Na teoria de Viana e Almeida (2011) indica que condições de certeza são associadas a situações na qual exerce controle sobre elementos que interferem na decisão, sendo assim não querem correr riscos e outras se submetem a isso para que possam vivenciar novas experiências.

Desta forma, foi questionado para as empresas sobre algumas estratégias que os autores Viana e Almeida (2011) propuseram, das três estratégias a seguir a que as empresas pesquisadas mais utilizam é de ancoragem com 57,9% que se refere com base de dados específicos, para 18,4% é utilizada a disponibilidade que representa informações recentes de fácil lembrança, com a mesma porcentagem de 18,4% optaram por representatividade, que tem como base uma ideia, apenas duas empresas representando 5,3% não utilizam nenhum método abordado. A ancoragem com seu percentual maior representam segundo os autores Viana e Almeida (2011) que as estimativas são condicionadas a um dado específico, tomando como ponto de partida.

Para o autor Dias (2007), existem três fatores de decisão para internacionalizar, como pode-se observar no Quadro 8.

Quadro 8 – Representatividade dos três fatores de decisão para internacionalizar conforme Dias (2007)

Estratégia de Negócio	57,9%
Econômica	31,6%
Desenvolvimento	7,9%
Nenhum	2,6

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Verifica-se no Quadro 8 que o fator mais utilizado de decisão é estratégias de negócio com 57,9%, em seguida os fatores econômicos com 31,6%, apenas 3 empresas optaram por desenvolvimento e 1 empresa não decidiu por esses fatores, sobre esta perspectiva, conforme Dias (2007) as empresas optam por processos de decisão satisfatórios e não maximizadores, dando a grande diversidade de fatores que afetam as suas decisões.

Para isso foi questionado sobre o modelo de decisão em grupo utilizado pelas empresas e 89,5% utiliza o consenso, ou seja, o modelo tradicional, nenhuma empresa utiliza o consenso por modelo *Delphi* e 10,5% não utilizam esses modelos. O consenso obtido facilmente para O'Connell (2006) indica que a motivação das empresas foi substituída pelo desejo de garantir unanimidade.

Os pesquisadores Hammond, Keeney e Raiffa (1999) desenvolveram modelos normativos e recomendações, compostos por dez etapas para evitar erros e dificuldades aos processos decisórios. Conforme esse modelo foi questionado sobre a utilização dos mesmos nas empresas e qual a importância para cada uma no processo de decisório. A classificação ficou da seguinte maneira, conforme o Quadro 9.

Quadro 9 – Representatividade dos processos de decisões compostos por dez etapas dos autores Hammond, Keeney e Raiffa (1999)

DESCRIÇÃO DAS ETAPAS	ÍNDICE DE MAIOR GRAU DE IMPORTÂNCIA NAS EMPRESAS
Definir objetivos	55,3% extremamente importante



Identificar o problema (motivo)	47,4% extremamente importante
Avaliar o que deve ser melhorado	36,8% extremamente importante
Fazer um planejamento prévio com projetos para o futuro	34,2% extremamente importante
Entender as consequências de cada alternativa	55,3% muito importante
Analisar que negociações fazer nos objetivos mais importantes	47,4% muito importante
Esclarecer incertezas	44,7% muito importante
Analisar a tolerância aos riscos implícitos em cada alternativa de decisão	42,1% muito importante
Examinar as decisões interligadas ao tempo	42,1% muito importante
Criar alternativas com imaginação	31,6% muito importante

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Evidencia-se no Quadro 9 que para 47,4% das empresas é extremamente importante identificar o problema (motivo) na hora de tomar decisões, nesse mesmo nível de importância 55,3% definem seus objetivos na atuação, para Hammond, Keeney e Raiffa (1999) é possível entender que utilizar informações claras e alternativas melhores é algo muito ativo nas empresas e que também é necessário obter ideias inovadoras.

Desta forma, ao criar alternativas com imaginação foi possível obter resultados próximos, mas 31,6% optaram pelo nível muito importante e apenas 2,6% equivalente a 1 empresa acha sem importância. Para Hammond, Keeney e Raiffa (1999) libertar-se é essencial, em um processo decisório, a imobilidades podem surgir, sendo incapaz de avançar com ideia, sendo assim é necessário encontrar alguém para conversar sobre o problema.

Ao questionar se as empresas buscam entender as consequências de cada alternativa obteve-se, um percentual de 55,3% com nível de importância muito importante, no que resulta segundo Hammond, Keeney e Raiffa (1999) tomar decisões por estágios, comparando grupos de decisões compatíveis.

Foi questionado também se as empresas analisam que negociações fazer nos objetivos mais importantes 47,4% respondeu que faz essa análise com nível muito importante, para Hammond, Keeney e Raiffa (1999) encontrar a descrição do problema, esclarecer os objetivos e elaborar boas alternativas, formam fundamentos de uma decisão acertada.

Para 44,7% das empresas esclarecer incertezas no processo de decisão é muito importante, segundo Hammond, Keeney e Raiffa (1999) chama a atenção para as situações, é possível saber o que talvez aconteça.

Ao analisar a tolerância aos riscos implícitos em cada alternativa de decisão o nível de importância foi muito importante com um total de 42,1% e apenas 2,6% equivalente a 1 empresa considera sem importância. Os autores Hammond, Keeney e Raiffa (1999) ressaltam que a atitude de alguém em relação ao risco é tão individual quanto sua própria personalidade, por isso é preciso ficar atento.

Fazer um planejamento prévio com projeto para o futuro, para 34,2% das empresas considera extremamente importante e apenas 2,6% equivalente a 1 empresa considera sem importância. Os autores Hammond, Keeney e Raiffa (1999) mencionam que é preciso relacionar no tempo se é possível que melhores alternativas já não se encontrem disponíveis e alternativas novas ou melhores apareçam no futuro.

Na questão sobre examinar as decisões interligadas ao tempo, 42,1% das empresas consideram muito importante, no que resulta conforme a teoria de Hammond, Keeney e Raiffa (1999) que é preciso saber o momento de parar, ponderar o custo de investir esforço extra ou talvez encontrar uma solução melhor.



Para finalizar, 36,8% considera extremamente importante avaliar o que deve ser melhorado depois destas etapas, 10,5% importante, e a maioria, com 52,6% considera muito importante. Os autores Hammond, Keeney e Raiffa (1999) ressaltam que a única forma de exercer controle sobre o processo decisório é ter atitude, enfrentar desafios, mas saber fazer isso de maneira correta.

Desta forma, as empresas da região Sul do Brasil que responderam ao questionário demonstraram utilizar as etapas propostas pelos autores, com níveis altos de importância na organização, no que resulta em um processo decisório correto e eficaz. Os autores Hammond, Keeney e Raiffa (1999) afirmam que tomadas de decisões, com boas ou más consequências, representam a principal ferramenta utilizada para lidar com oportunidades e desafios.

5 Considerações finais

Esta pesquisa objetivou investigar o processo decisório de internacionalização conforme os autores Hammond, Keeney e Raiffa (1999) em empresas da região Sul do Brasil. A revisão da literatura possibilitou identificar e conhecer teorias que buscam explicar o direcionamento de empresas para outros países e também analisar o processo decisório para internacionalização.

Referente à internacionalização, identificaram-se diversas formas de entrada ao mercado externo, sendo que a predominante entre elas é exportação, ou seja, o modo mais utilizado pelas empresas da região Sul do Brasil para iniciar a internacionalização. Além disso, verificou-se que a maioria das empresas definiu a escolha do mercado internacional por aspectos econômicos.

Na questão referente à teoria de tomada de decisão, focalizou-se a decisão em condições de certeza. A literatura pesquisada salienta que os riscos envolvidos na decisão tornam necessário o consenso em grupo, pois a percepção e a capacidade de análise de um único indivíduo são limitadas. Desta forma, o consenso tradicional destacou-se, pois as empresas não buscaram por especialistas em alguma área de trabalho ou conhecimento específico.

Ainda tratando-se sobre o processo decisório, pode-se depreender das informações obtidas, com diretrizes propostas por Hammond, Keeney e Raiffa (1999), o que as empresas apontaram ser necessário para a tomada de decisão: Identificar o problema (47,4% muito importante); Definir objetivos (55,3% muito importante); Criar alternativas com imaginação (31,6% muito importante); Entender as consequências de cada alternativa (55,3% muito importante); Analisar que negociações fazer nos objetivos mais importantes (47,4% muito importante); Esclarecer incertezas (44,7% muito importante); Analisar a tolerância aos riscos implícitos em cada alternativa de decisão (42,1% muito importante); Fazer um planejamento prévio com projetos para o futuro (34,2% extremamente importante); Examinar as decisões interligadas ao tempo (42,1% muito importante); Avaliar o que deve ser melhorado (36,1% extremamente importante).

Observou-se maior rigor entre as empresas quando esses modelos normativos se apresentam no processo decisório, maioria delas considera como níveis importantes na organização, no que resulta em empresas que buscam oportunidades e desafios.

Com isso, este estudo contribui ao analisar um aspecto até então não averiguado academicamente, tratando-se dos processos decisórios para a internacionalização nas empresas da região Sul do Brasil. É possível notar entre as empresas, que se trata de um processo decisório guiado por diretrizes e recomendações.

Por seu turno, a contribuição gerencial reside em pontuar as necessidades de se ampliar as análises organizacionais e institucionais antes de se internacionalizar. A decisão de internacionalizar baseada somente em proximidades culturais e relacionais pode conter



barreiras quando se pretende estabelecer planos de expansão de maior amplitude (Vianna, Melo, & Ryngeblum, 2014).

As limitações da pesquisa quanto ao processo de decisão para internacionalização, culminou com a seleção de alguns dos métodos para embasamento à tomada de decisão, não contemplando a análise de todos os métodos existentes para suporte à tomada de decisão existentes na literatura específica, o que pode limitar o entendimento das decisões tomadas pelos gestores das empresas da região Sul do Brasil.

Os estudos sugeridos podem oferecer maior entendimento do tema internacionalização nos dias atuais, pesquisas que investigam e analisam o processo adotado na tomada de decisão de internacionalização por outras empresas, poderão levar à geração de conhecimentos relevantes nessa área, sendo úteis para a orientação de empresas que desejam entrar nesse ramo de atuação e adotar esse tipo específico de tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- Barbosa (2016). *Internacionalização das empresas brasileiras*. Disponível em: <http://www.rbarbosaconsult.com.br/artigo_internacionalizaçao>. Acesso em: março, 2016.
- Brooke, M. Z. (1996). *International management: a review of strategies and operations*. Nelson Thornes.
- Buchanan, L., & O Connell, A. (2006). A brief history of decision making. *Harvard business review*, 84(1), 32.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1985). *The economic theory of the multinational enterprise*. Springer.
- Carneiro, P. S. M. (2000). *Internacionalização das empresas brasileiras: estudo exploratório sobre processo decisório: fatores indutores e restritivos a internacionalização* (Doctoral dissertation).
- CEB (2016). *Catálogo de exportadores brasileiros*. Disponível em <http://www.brazil4export.com/> Acesso em Outubro/Novembro, 2016.
- Cyrino, Á. B., & Barcellos, E. P. (2006). Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. *Gestão Internacional. São Paulo: Saraiva*, 221-246.
- Dias, M. C. C. F. (2007). A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira. *Universidade do Porto*.
- Kladis, C. M., & Freitas, H. D. (1995). O processo decisório: modelos e dificuldades. *Revista Decidir*, 2(8), 30-34.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1999). Decisões inteligentes: como avaliar e tomar a melhor decisão. *Rio de Janeiro: Campus*.
- Honório, L., & Rodrigues, S. B. (2006). Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 46(SPE), 86-98.
- Lanius, J. W., & Morais, R. T. R. (2016). O uso da técnica SWOT na elaboração do diagnóstico estratégico, em uma rede concessionária de veículos, na busca da vantagem competitiva. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE*, (4).
- Mota, R. B. (2007). Decisões estratégicas no processo de internacionalização de empresas: “forma de entrada” e “seleção de mercado”. *III Encontro de Estudos em Estratégia da ANPAD, São Paulo, Brazil*.
- Pinsonneault, A., & Kraemer, K. (1993). Survey research methodology in management information systems: an assessment. *Journal of management information systems*, 10(2), 75-105.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Roesch, S. M. A., Becker, G. V., & de MELLO, M. I. (2000). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. Editora Atlas SA.

Hanania Vianna, N. W., & de Almeida, S. R. (2011). A DECISÃO DE INTERNACIONALIZAR. *Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 6(2).

Hanania Vianna, N. W., de Resende Melo, P. L., & Ryngelblum, A. L. (2014). Processo decisório na internacionalização de redes de franquias brasileiras. *Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 9(1).

Viana, C., Hortinha, J. (2005). *Marketing internacional*. 2 ed, Lisboa, Portugal: Edições Silabo.

Wynne, B. (1992). Uncertainty and environmental learning: reconceiving science and policy in the preventive paradigm. *Global environmental change*, 2(2), 111-127.

Young, S., Hamill, J., Wheeler, C., & Davies, J. R. (1989). *International market entry and development: strategies and management*. Harvester Wheatsheaf.