

# PERCEPÇÃO E GESTÃO DE RISCOS NO CONTEXTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

## PERCEPTION AND MANAGEMENT OF RISKS IN THE INTERNATIONALIZATION CONTEXT

### PERCEPCIÓN Y GESTIÓN DE RIESGOS EN EL CONTEXTO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

**Ronaldo de Oliveira Santos Jhuniór, MSc**  
Universidade Federal do Paraná/Brasil  
[ronaldojhr@gmail.com](mailto:ronaldojhr@gmail.com)

**Gustavo Abib, Dr**  
Universidade Federal do Paraná/Brasil  
[gustavo.abib@gmail.com](mailto:gustavo.abib@gmail.com)

#### RESUMO

As abordagens sobre os riscos corporativos vêm apresentando crescente interesse por parte das comunidades científica e praticante em diversos contextos. A internacionalização de empresas motivadas pela busca de novos mercados resultou no incremento da competitividade entre organizações e, conseqüentemente, aumentou a exposição destas a riscos. A partir da busca por entender de que forma temas relacionados a ideia de risco podem ser investigados, o objetivo do estudo é mapear e analisar a literatura relacionada às ideias de percepção e gestão de riscos corporativos no contexto de negócios internacionais. Assim, o trabalho se caracteriza como ensaio teórico e faz uso do método de revisão conceitual. As conclusões sugerem possibilidades de pesquisas e proposições de estudos que podem auxiliar o desenvolvimento de investigações futuras.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Percepção de Riscos; Gestão de Riscos.

#### ABSTRACT

Approaches to corporate risk have been increasing in the scientific and practitioner communities in many contexts. The internationalization of companies motivated by the search for new markets resulted in an increase in the competitiveness between organizations and, consequently, increased their exposure to risks. The aim of the study is to map and analyze the literature related to the ideas of perception and management of corporate risks in the context of international business, based on the search for understanding how topics related to the idea of risk can be investigated. Thus, the work is characterized as a theoretical essay and makes use of the method of conceptual revision. The findings suggest possibilities for research proposals and studies that can assist the development of future investigations.

**Keywords:** Internationalization; Risk Perception; Risk management.

#### RESUMEN

Los enfoques sobre los riesgos corporativos vienen presentando creciente interés por parte de las comunidades científica y practicante en diversos contextos. La internacionalización de empresas motivadas por la búsqueda de nuevos mercados resultó en el incremento de la competitividad entre organizaciones y, conseqüentemente, aumentó la exposición de éstas a riesgos. A partir de la búsqueda de entender cómo los temas relacionados con la idea de riesgo pueden ser investigados, el objetivo del estudio es mapear y analizar la literatura relacionada con las ideas de percepción y gestión de riesgos corporativos en el contexto de negocios internacionales. Así, el trabajo se caracteriza como ensayo teórico y hace uso del método de revisión conceptual. Las conclusiones sugieren posibilidades de investigación y proposiciones de estudios que pueden auxiliar el desarrollo de investigaciones futuras.

**Palabras clave:** Internacionalización; Percepción de Riesgos; Gestión de Riesgos.



## 1 INTRODUÇÃO

As necessidades de reduzir custos e melhorar continuamente o desempenho das empresas se mostram contemporaneamente presentes, forçando as organizações a buscar saídas criativas e inteligentes, visando o crescimento sustentável (PRADO; VIVALDINI; GIULIANI, 2014). Dessa maneira, as empresas direcionam preocupações ao gerenciamento dos possíveis riscos envolvidos em suas atividades. Tais riscos são propensos a causar impacto em curto, médio e longo prazo e seu gerenciamento envolve desde o planejamento estratégico da organização até a venda e entrega do produto ou serviço ao mercado (MATTA; OLIVA; VASCONCELLOS, 2015). Características como comportamento inovador, proativo e de busca pelo risco, sugerem que uma determinada mentalidade e fatores cognitivos de gestores podem desempenhar relevantes papéis em diferentes situações, levando em consideração os riscos percebidos e sua gerência na lógica organizacional (ACEDO; JONES, 2007).

Dito isto, é importante salientar que a gestão de riscos corporativos compreende um processo que impacta diretamente na consecução dos objetivos estratégicos da organização (DREW et al., 2006) com base na percepção do que seria entendido como risco. Por esse motivo, a gestão de riscos se mostra uma questão relevante para o contexto empresarial (FERRO, 2015), principalmente quando é levado em consideração um evento causador de elevação nos níveis de dificuldades e incertezas estratégicas, como no contexto da crise político-econômica vivenciada no Brasil no momento atual.

A abordagem da gestão de riscos corporativos vem apresentando crescente interesse por parte da comunidade científica e praticante em diversos setores (ALBARELLO, 2014). Apesar de possuir origem em áreas relacionadas à contabilidade, a ideia de gestão de riscos tem recebido cada vez mais atenção no campo da administração estratégica (ARENA; ARNABOLDI; AZZONE, 2011; HOYT; LIEBENBERG, 2011), pois passou por desenvolvimento em relação a proposta original de como as empresas lidam com incertezas (POWER, 2009).

A internacionalização de empresas motivadas pela busca de novos mercados, contribuiu para que estas se fizessem presentes em diferentes países, seja por meio da expansão geográfica da venda de seus produtos, seja por meio do envio de seus produtos ou serviços para vendas com uso de intermediários (MATTA; OLIVA; VASCONCELLOS, 2015). Tal fato resultou no incremento da competitividade entre organizações e, conseqüentemente, tal realidade – que exige produção com maior rapidez e custo reduzido – aumentou a exposição destas a riscos (MATTA; OLIVA; VASCONCELLOS, 2015). Em outras palavras, devido à competitividade crescente no comércio além-fronteiras, à velocidade cada vez maior com que estão ocorrendo modificações nos negócios e à globalização dos mercados, as organizações estão sendo exigidas em atitudes e técnicas mais eficazes, que propiciem respostas vantajosas, ao lado de alternativas ágeis na sua utilização (PRADO; VIVALDINI; GIULIANI, 2014).

Assim, transformações sistêmicas das últimas décadas originadas no contexto da globalização, do aumento das transações comerciais e de investimentos, e a crescente busca por parte de empresas por internacionalização com objetivo de se manterem ou se tornarem mais competitivas, têm levado cientistas a tentar desenvolver explicações cada vez mais sólidas sobre o processo de internacionalização (COSTA; FIGUEIRA, 2017). A busca por atuação em mercados externos é, por si, um evento com elevadas possibilidades de incerteza para as organizações. Dessa maneira, o presente trabalho possui o objetivo de mapear e analisar a

literatura relacionada as ideias de percepção e gestão de riscos corporativos. O foco do estudo é, portanto, o contexto de negócios internacionais, mais especificamente o de processos de internacionalização.

A pesquisa se justifica por seu caráter exploratório e de ampliação das possibilidades em estudos estratégicos sobre a ideia de risco para a literatura nacional. Dessa forma, pesquisas nacionais e internacionais compõem a literatura abordada. Ao analisar desde autores tidos como basilares, até pesquisadores contemporâneos que trabalham as temáticas, o artigo busca fomentar mais debates e auxiliar futuras pesquisas. Assim, como resultados e contribuições teóricas para a área de estudos estratégicos, busca-se propor possibilidades para futuras pesquisas acerca das abordagens de percepção e gestão de riscos no contexto de internacionalização.

Dito isto, o presente trabalho se caracteriza como ensaio teórico e o método conhecido como revisão conceitual (JESSON; MATHESON; LUCEY, 2011), serviu de base metodológica para a revisão de literatura realizada. Esse método objetiva sintetizar áreas de conhecimento conceitual contribuindo para uma melhor compreensão a respeito de questões a elas relacionadas. Objetivando a seleção de estudos com maior conexão com a temática pretendida, foram realizadas pesquisas em bases de dados com relevância comprovada no meio. Dessa forma, na realização do estudo, foram analisadas as bases *Web of Science*, *Science Direct*, Periódicos Capes e *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL), para conteúdos internacionais e nacionais respectivamente.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir será apresentada a fundamentação teórica a respeito dos temas abordados seguida de uma discussão direcionada à ideia do risco na internacionalização e, por fim, das considerações finais trazendo uma síntese geral e contribuições do ensaio teórico.

### 2.1 Risco: um conceito multifacetado

Conforme observa-se, a ideia de risco tem sido definida de diversas maneiras, não havendo consenso a respeito da temática. Entretanto, é possível também entender que as várias possibilidades de definição de risco se caracterizam como ferramentas úteis para o contínuo desenvolvimento de estudos sobre o tema (HABEGGER, 2008; SPIKIN, 2013). Dessa forma, Aven e Renn (2009) consideram que, embora seja necessário reconhecer a não existência de uma definição consensual sobre risco na literatura – principalmente no que se refere aos estudos organizacionais e estratégicos – percebe-se algumas características em comum (em meio a distintas definições) que podem ser mencionadas conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Definições de Risco

| <b>Definição</b>                                                                                                               | <b>Área de Estudo</b>      | <b>Autoria</b>                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------|
| O risco é o fato de que uma decisão é tomada em condições de probabilidades conhecidas.                                        | Economia                   | <b>Knight, 1921</b>                                |
| O risco é uma medida da probabilidade e gravidade dos efeitos adversos.                                                        | Saúde e Políticas públicas | <b>Lowrance, 1976</b>                              |
| O risco é definido como um conjunto de cenários, cada um dos quais tem uma probabilidade e uma consequência.                   | Gestão de Negócios         | <b>Kaplan e Garrick, 1981; Kaplan, 1991</b>        |
| O Risco é a probabilidade de um resultado adverso.                                                                             | Psicologia                 | <b>Graham e Weiner, 1995</b>                       |
| Risco é a variabilidade dos retornos observados em comparação com o retorno esperado de investimentos realizados.              | Finanças Corporativas      | <b>Damodaran, 2009</b>                             |
| O risco é a incerteza sobre as consequências (ou resultados) de uma atividade em relação a algo que as pessoas atribuem valor. | Gestão de Riscos           | <b>Aven e Renn, 2011</b>                           |
| Risco é a distribuição de possíveis desvios nos resultados e objetivos esperados devido a eventos de incerteza.                | Políticas Públicas         | <b>Spikin, 2013</b>                                |
| O risco reflete o possível desvio de um resultado esperado                                                                     | Gestão de Negócios         | <b>Hartono, Sulistyo, Praftiwi e Hasmoro, 2014</b> |

Fonte: Adaptado de Aven e Renn (2009)

Constata-se assim, que a ideia de risco é tida como suscetível a diversas interpretações (JACOBY; KAPLAN, 1972; BERNSTEIN, 2002) e é possível encontrar estudos sobre o tema nas áreas de economia, sociologia, psicologia, política, ciências naturais, estudos corporativos, entre outras. Corroborando com essa lógica, Jacoby e Kaplan (1972) afirmam que risco se caracteriza como um constructo de natureza multidimensional, que envolve, dentre outros, domínios psicológicos, sociais e econômicos (KARAM; ABIB; HAYASHI, 2014).

Conforme observado em Bernstein (2002), a percepção de risco na sociedade surge no cenário do século XVII no contexto do desenvolvimento da teoria probabilística, base matemática e conceitual de risco. Sua conexão com a lógica do capitalismo tornou-se, desde então, uma característica e assim continua até a contemporaneidade (KARAM, 2015). Para Bernstein (2002, p. 3), a “capacidade de administrar o risco, e com ele a vontade de correr riscos e de fazer opções ousadas, são elementos-chave da energia que impulsiona o sistema econômico”.

A noção de risco como probabilidade remete a uma das primeiras definições aceitas do termo, desenvolvida pelo economista Knight, em 1921, que direciona seu foco na distinção entre risco e incerteza. Para o autor, risco se define como o fato de que uma decisão é tomada em condições de probabilidades conhecidas. Assim, vê-se que risco se refere a situações nas quais as probabilidades podem ser identificadas em resultados possíveis. Em outras palavras, ele pode ser quantificado. A incerteza, por sua vez, na perspectiva de Knight (1921), está relacionada a eventos ou resultados cuja probabilidade de realização não pode ser determinada estatisticamente, podendo ser a ela associada distribuições de probabilidade em um contexto subjetivo. Na revisão realizada para o presente artigo, entretanto, percebe-se que não há uma preocupação evidente em estabelecer uma distinção entre as ideias de risco e incerteza nos estudos organizacionais, sendo ambos até mesmo trabalhados como sinônimos.

A ideia de risco abordada no presente artigo se apresenta relacionada ao contexto de incertezas inerentes a eventos de mudança organizacional, como processos de internacionalização. Nessa perspectiva, entende-se que

a disposição para o comprometimento de recursos possibilita um terreno fértil para questões relacionadas à ideia de percepção dos riscos inerentes ao contexto internacional e à forma como são gerenciados esses riscos.

Conforme identificado, risco é um conceito multifacetado envolto por significados diversos, entre os quais ainda se observa incipiente consenso (SAMSON; RENEKE; WIECEK, 2009; MYŠKOVÁ; DOUPALOVÁ, 2015; BRUSTBAUER, 2016). Dessa maneira, é possível entender, que a inexistência de consenso se dê devido às variadas possibilidades de utilização do termo em diferentes campos de estudo e da prática (BRUSTBAUER, 2016).

Assim, observa-se – em termos de generalização do conceito – a ideia de que o risco é um fator associado a efeitos adversos esperados, bem como também pode abranger efeitos positivos esperados ou possibilidades (HOYT; LIEBENBERG, 2011; PAGACH; WARR, 2011; BRUSTBAUER, 2016), levando em consideração características individuais da gerência, como suas percepções a respeito das incertezas no contexto organizacional (TOULOVÁ; VOTOUPALOVÁ; KUBÍČKOVÁ, 2014). No tópico a seguir, encontra-se explanada a ideia da gestão de riscos corporativos para melhor compreensão da abrangência dos estudos sobre risco no contexto de negócios.

## 2.2 Gestão de riscos corporativos no atual contexto de negócios

O ambiente empresarial encontra-se hoje inserido em um contexto de proporções globais. Dessa forma, é possível argumentar a respeito da relevância e atualidade acerca da temática da gestão de risco empresarial quando observamos as rápidas e constantes alterações tecnológicas, a pressão do mercado pelo atendimento às práticas de governança corporativa, processos penais, prevenção de perdas, entre outras situações (KLANN; KREUZBERG; BECK, 2014). Assim, devido à existência de elevado nível de incerteza no cenário de negócios, entende-se que são esperadas dificuldades por parte das organizações na previsão de comportamentos e consequências futuras. Conforme observado em Cabedo e Tirado (2004), fatores internos e externos condicionam a forma de atuação das empresas e estão relacionadas aos desafios e ameaças inerentes às suas operações e no mercado de uma forma generalizada, configurando o risco intrínseco ao negócio.

À vista disso, nos últimos anos foi possível observar um processo de mudança paradigmática no que diz respeito à gestão do risco. Nesse processo, vê-se a substituição da ideia tradicional de avaliar os riscos em uma perspectiva individual para a tendência contemporânea direcionada a uma perspectiva mais abrangente dos riscos, comumente referida como Gestão de Riscos Corporativos, *Enterprise Risk Management* (ERM), no original. Assim, tem-se como objetivos da ERM, vista como uma abordagem holística dos riscos empresariais: a identificação, avaliação e monitoramento de todas as ameaças e oportunidades enfrentadas por uma empresa (MEULBROEK, 2002; PAGACH; WARR, 2011; BRUSTBAUER, 2016).

Nessa perspectiva, entende-se que a percepção dos riscos e a capacidade de gerência dos gestores – dependendo de recursos pessoais e daqueles relacionados à própria empresa – influenciam a abordagem da gestão de riscos nas organizações (NOCCO; STULZ, 2006; HERBANE, 2010; BRUSTBAUER, 2016). Em suma, a ERM propõe que as empresas abordem todos os seus riscos de forma abrangente e coerente, em vez de gerenciá-los individualmente (BROMILEY et al., 2015) levando em consideração a influência da percepção de riscos por parte das firmas (BRUSTBAUER, 2016).

O interesse de acadêmicos e praticantes na Gestão de Riscos Corporativos tem crescido exponencialmente nos últimos anos conforme observado em diversas pesquisas (HOYT; LIEBENBERG, 2011;

PAGACH; WARR, 2011; KUBÍČKOVÁ; TOULOVÁ, 2013; MIKES; KAPLAN, 2014; LUNDQVIST, 2014; KHAMENEH; TAHERI; ERSHADI, 2016; MOHAMMED; KNAPKOVA, 2016). Um número cada vez maior de organizações passa ou considera passar por processos de implementação de ERM, consultorias empresariais criam e mantêm unidades especializadas em gestão de risco, agências avaliadoras começam a considerar a ERM em seus processos de avaliação e diversas universidades desenvolvem cursos e centros de pesquisa para estudar a temática (HOYT; LIEBENBERG, 2011).

Diante do exposto a respeito da crescente popularidade da ERM nas discussões sobre as práticas modernas de gestão de riscos, pode-se observar que tal crescimento foi resultante de pressão sobre as organizações com objetivo de incentivar o desenvolvimento de uma gerência mais holística dos riscos corporativos (LUNDQVIST, 2014). A ERM cresceu, então, como um mecanismo de enfrentamento das pressões exercidas sobre as empresas para que possuíssem uma gestão mais eficaz dos riscos – principalmente no período posterior à crise estadunidense de 2008 e suas consequências de caráter global (LUNDQVIST, 2014). Entretanto, apesar da popularidade em progressão, o conhecimento relacionado à ERM é comumente acometido por indefinições e inconsistências de base teórica e prática, no que se refere à efetividade de sua incorporação e seu papel no desempenho empresarial – tema trabalhado por diversos autores contemporâneos (MCSHANE; NAIR; RUSTAMBEKOV, 2011; HOYT; LIEBENBERG 2011; QUON; ZEGHAL; MAINGOT, 2012; MIKES; KAPLAN, 2014; CALLAHAN; SOILEAU, 2017).

Seguindo a tendência de estudos relacionados à ERM, uma série de modelos (*frameworks*) surgiu desde a década de 2000 com o intuito de auxiliar e guiar organizações de diversos setores na implementação da ERM. Apesar disso, o número cada vez maior de *frameworks* desenvolvidos contribui para a manutenção da incerteza generalizada no campo em relação aos componentes essenciais da ERM (LUNDQVIST, 2014).

Beasley, Branson e Hancock (2010) afirmam, nessa linha argumentativa, que a abaixo apresentada estrutura de ERM do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway* (COSO) – uma das estruturas mais citadas e debatidas – é considerada ambígua e excessivamente teórica por indivíduos envolvidos com a prática da gestão de riscos corporativos. Esse estudo ainda verificou que as empresas costumam fazer uso de mais do que apenas um dos *frameworks* disponíveis para orientar a implementação, criando estruturas de ERM internas, adaptadas a sua realidade percebida. Na Figura 2 encontram-se algumas das definições de ERM adotadas por organizações desenvolvedoras dos *frameworks* de gestão de risco mais utilizados segundo a literatura aqui abordada.

Figura 2 – Definições de ERM Segundo Organizações Desenvolvedoras dos *Frameworks* Mais Utilizados

| <b>Organização</b>                                                        | <b>Definição</b>                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Casualty Actuary Society (CAS, 2003)</i>                               | ERM é o processo pelo qual as organizações em todas as indústrias avaliam, controlam, exploram, financiam e monitoram os riscos de todas as fontes com o propósito de aumentar o valor de curto e longo prazo da organização para seus <i>stakeholders</i> .            |
| <i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (COSO, 2004)</i> | A gestão de riscos empresariais é um processo efetuado por um corpo diretivo, gestores e outros praticantes da entidade. É aplicada na definição da estratégia e na empresa como um todo e é projetada para identificar potenciais eventos que podem afetar a entidade. |
| ISO 31000 (2010)                                                          | Gestão de riscos é uma atividade coordenada para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito ao risco.                                                                                                                                                      |
| <i>Risk and Insurance Management Society (RIMS, 2011)</i>                 | ERM é uma disciplina empresarial estratégica que apoia a realização dos objetivos de uma organização, abordando todo o espectro dos seus riscos e gestão do impacto combinado desses riscos.                                                                            |

Fonte: Adaptado de Bromiley e outros (2015)

Apesar das críticas recebidas por diversos autores, nota-se a importância do modelo de gestão de riscos da COSO (2004) que, além de outras tentativas de definição, argumenta que qualquer abordagem de gestão de riscos corporativos deve conter três componentes essenciais: uma atividade estratégica (estabelecendo potenciais eventos que podem ameaçar o atingimento de objetivos estratégicos); uma atividade de governança (envolvendo participação de variados níveis de gestão da organização); e uma atividade de monitoramento (baseada no controle dos objetivos estabelecidos, *feedbacks* e ações corretivas) (MIKES; KAPLAN, 2014). Entretanto, mesmo os sistemas de ERM possuidores dos três componentes podem ainda apresentar grande variação. Algumas empresas podem se concentrar apenas em grupos específicos de eventos relacionados a finanças e questões quantitativas que afetam objetivos estratégicos (MIKES, 2009; MIKES; KAPLAN, 2014), enquanto outras podem assumir também ameaças que englobam questões qualitativas e não financeiras (JORDAN; JORGENSEN; MITTERHOFER, 2013; MIKES; KAPLAN, 2014) como questões externas ou relacionadas a fatores como cultura e poder.

Conforme pode ser observado em Liebenberg e Hoyt (2003) e Hoyt e Liebenberg (2011), um grande obstáculo à pesquisa empírica em ERM é a dificuldade em identificar as empresas envolvidas na lógica de sua implementação. Os autores argumentam que as empresas normalmente não revelam se estão administrando os riscos de forma integrada – característica mais evidente da ERM. Grande parte da sua divulgação e discussão de gerenciamento de risco está relacionada a riscos específicos e não se eles são gerenciados de forma integrada (LIEBENBERG; HOYT, 2003; HOYT; LIEBENBERG 2011).

A implementação da ERM requer um investimento significativo por parte das empresas, entretanto, os benefícios operacionais de redução de custos e aumento de receitas nem sempre são facilmente identificáveis (CALLAHAN; SOILEAU, 2017). Baseando-se em divulgações relacionadas a nomeações de *Chief Risk Officers* (CRO) – responsáveis pela gestão de riscos de uma empresa – como indicativo da adoção do ERM em organizações, Lam (2001) argumenta que as firmas são capazes de reduzir as perdas e a volatilidade dos lucros e, assim, melhorar o retorno para os acionistas por meio da implementação da ERM.

Dito isso, Hoyt e Liebenberg (2011) e Beasley, Branson e Hancock (2010) assumem que a contratação de um CRO implica que a empresa está implementando a ERM e usará recursos corporativos para efetivar o esforço. Entretanto, vê-se que tal suposição é questionável dado que a contratação de um indivíduo não

necessariamente representa com precisão a eficaz implementação de um sistema de ERM (LUNDQVIST, 2014; MIKES; KAPLAN, 2014).

Nessa perspectiva, pode-se também observar críticas recorrentes no que se refere à possibilidade de uma empresa contratar um indivíduo com o objetivo de sinalizar a seus investidores a intenção de implementar o ERM, mas sem uma real intenção de efetivação da estratégia ou mesmo compromisso de adoção da gestão de risco de forma satisfatória (LUNDQVIST, 2014). Assim, entende-se que a simples existência de um “representante” de ERM pode ser superficial para identificar de forma robusta uma empresa que, de fato, trabalhe com gestão de riscos.

Dessa forma, para Bromiley e outros (2015), a crescente pesquisa empírica em ERM não é desprovida de limitações. Para os autores, a maioria dos estudos empíricos relacionados ao tema ignora a questão da “endogeneidade” – que seria o fato das empresas não adotarem aleatoriamente o ERM. Um exemplo do problema da “endogeneidade” ocorreria se as empresas de alto desempenho adotassem mais a ERM do que as empresas de baixo desempenho. Isso poderia resultar em uma rápida – e possivelmente errônea – associação positiva de ERM e desempenho empresarial, mesmo em casos nos quais a ERM não tivesse influência clara sobre o desempenho (BROMILEY et al., 2015). A “endogeneidade” e problemas metodológicos relacionados e a diversidade de resultados encontrados na atual pesquisa em gestão de riscos empresariais ainda impossibilita uma conclusão geral sobre a eficácia da ERM.

A literatura empírica analisada no presente trabalho vem apresentando dificuldades para estabelecer uma definição dos conceitos ligados ao ambiente praticante da gestão de riscos. Regulamentos e procedimentos recomendados ainda usam termos vagos como “cultura de risco” e “apetite ao risco” (BROMILEY et al., 2015). Por exemplo, a COSO (2004, p. 7) define o “apetite ao risco” como “[...] a ampla quantidade de tipos de risco que a organização está disposta a aceitar para fazer valer sua missão, sua visão, seus objetivos estratégicos e suas metas de valor”. Nessa mesma perspectiva, trabalhos sobre gestão de riscos corporativos muitas vezes possuem argumentos sobre empresas adotando a chamada “cultura de risco”, mesmo sem uma definição clara do termo (BROMILEY et al., 2015).

A estratégia geral e as escolhas estratégicas de uma empresa influenciam significativamente a questão do risco (BROMILEY et al., 2015; CALLAHAN; SOILEAU, 2017). Dessa forma, vê-se que a incerteza associada a escolhas estratégicas de alto nível estabelece desafios para a gestão de riscos corporativos. A literatura dos últimos anos nos mostra que os fatores organizacionais de nível macro influenciam significativamente a propensão ao risco em uma empresa (BROMILEY et al., 2015). Tonello (2007) afirma que uma implementação eficaz da ERM considera as consequências do “risco descendente” (risco com possíveis efeitos negativos) e os métodos para mitigar ou evitar esse risco, bem como a identificação e análise do “risco ascendente” também entendido como oportunidade. A gestão de riscos tenta equilibrar (otimizar) as ameaças e oportunidades que podem levar à redução de custos por meio da maior integração da avaliação e gestão de riscos (TONELLO, 2007; CALLAHAN; SOILEAU, 2017).

Entende-se que as percepções de risco influenciam de que forma os riscos são gerenciados e – na perspectiva do presente estudo – de qual maneira serão desenvolvidos processos relacionados à lógica dos negócios internacionais, como a internacionalização de empresas (AHMED et al., 2002; TOULOVÁ; VOTOUPALOVÁ; KUBÍČKOVÁ, 2014). Um processo de internacionalização apresenta-se, dessa maneira,

como uma situação na qual incertezas são constantes, tendo em vista as amplas possibilidades de consequências com efeitos negativos e também de oportunidades oriundas da lógica dos negócios internacionais.

### 2.3 Percepção de risco na lógica de internacionalização

A literatura de negócios internacionais contemporânea é repleta de estudos focados nas escolhas de locais e modo de entrada (SHAVER, 2013). Para o autor, o campo mencionado carece de maior diversificação de pesquisas e poderia ser incrementado com introdução de estudos oriundos de outras áreas do conhecimento. Assim, embora diferentes perspectivas teóricas evidenciem uma variedade de explicações para as decisões de localização e entrada no cenário internacional (DUNNING, 1982; JOHANSON; VAHLNE, 1977), uma notável argumentação a respeito do que impulsiona tais decisões pode ser encontrada tendo como base a ideia de percepção de risco (KRAUS et al., 2015). Dessa forma, questões relacionadas a riscos percebidos podem ajudar a desenvolver um campo de pesquisas mais robusto nos estudos relacionados a processos de internacionalização.

O conceito de percepção é definido por Carochinho (2011) como um processo no qual os aspectos psicológicos exercem papel ativo na seleção e organização dos estímulos que fazem parte de um modelo conceitual de determinada situação. Entende-se que o estudo da percepção do risco possui uma importância central na análise das consequências frente às escolhas, visto que não é o risco de fato que interfere nos processos organizacionais, mas as percepções que se tem deles (CAROCHINHO 2011; CARNEIRO, 2016). Sitkin e Weingart (1995), por sua vez, definem a percepção de risco como a avaliação a respeito dos níveis de riscos inerentes a uma situação e de controle que os indivíduos percebem que têm sobre tais riscos ou incertezas e seus resultados.

No que se refere ao contexto de negócios internacionais, percepções de risco variáveis entre países, principalmente em termos de distância geográfica e psíquica (conjunto de fatores capazes de dificultar o fluxo de informações entre países, como diferença de idioma, educação, cultura, sistemas políticos e desempenho econômico) (JOHANSON; VAHLNE, 1977; BORINI et al., 2006), além de diferenças no desenvolvimento de mercado (BROUTHERS, 1995) afetam os processos de internacionalização. O segundo maior direcionador de risco na internacionalização é a escolha do modo de entrada, pois os modos de entrada mais intensivos em capital implicam geralmente um risco maior (BROUTHERS, 2002; HENNART, 2009). Embora a distância e a escolha do modo de entrada sejam representações teóricas do risco nas decisões de localização e entrada, poucas evidências existem sobre como essas percepções de risco combinadas levam a efetivação de processos gerenciais (KRAUS et al., 2015).

Apesar das consideráveis pesquisas sobre escolha de locais internacionais, modos de entrada e distâncias, os resultados sobre o risco de internacionalização para um determinado país permanecem inconclusivos (KRAUS et al., 2015). Esses resultados podem refletir pressupostos teóricos conflitantes, bem como as limitações inerentes às metodologias predominantes, pois as decisões de escolha são metodologicamente complexas (KRAUS et al., 2015).

A gestão de risco em empresas menores é altamente influenciada pelas atitudes e características pessoais dos gestores (HENSCHERL, 2006). Liesch, Welch e Buckley (2011) afirmam que a percepção e avaliação do risco são afetadas pela personalidade de um gestor em conjunto com os recursos disponíveis. Conforme abordado no presente trabalho, a internacionalização significa assunção de riscos variados, ou seja, o

processo de entrada em mercados externos é diretamente afetado pela mentalidade global (desejo de crescimento além-fronteiras) dos gerentes (TOULOVÁ; VOTOUPALOVÁ; KUBÍČKOVÁ, 2014).

Nessa perspectiva, Kyvik *et al.* (2013) argumentam que a mentalidade global está em forte relação com a internacionalização e é influenciada pelas características de tomadores e reprodutores de decisões. Em outras palavras, percebe-se que o engajamento em processos de internacionalização é afetado pela personalidade do gestor e sua atitude em relação aos riscos percebidos, bem como é influenciado por atores não pertencentes à gerência organizacional (TOULOVÁ; VOTOUPALOVÁ; KUBÍČKOVÁ, 2014), como *stakeholders* internos e externos.

Entende-se que um limitador do processo de internacionalização seria o fato dos riscos percebidos pela gerência estarem acima do nível por ela entendido como aceitável (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011). Outro inibidor do processo mencionado é, conforme Leonidou (1995), a falta de informações sobre os mercados externos alvo, visto que tal fato pode influenciar a percepção da gerência envolvida. Dito isto, vê-se que a experiência internacional prévia é também um fator importante na realização da internacionalização (TOULOVÁ; VOTOUPALOVÁ; KUBÍČKOVÁ, 2014).

Em estudos de negócios internacionais, como no campo do empreendedorismo internacional (OVIATT; MCDOUGALL, 2005) – perspectiva teórica que leva em consideração fatores cognitivos dos gestores em processos de internacionalização – encontra-se implícito que empresas internacionais estão associadas a níveis mais elevados de assunção ao risco, propensão à inovação e proatividade do que organizações mais tradicionais (DIMITRATOS *et al.*, 2010), devido a características comuns de percepção de risco inerentes aos gestores orientados à internacionalização (TOULOVÁ; VOTOUPALOVÁ; KUBÍČKOVÁ, 2014). Tal informação é confirmada quando se leva em consideração que, ao se deslocar rapidamente para mercados estrangeiros, essas empresas – jovens em sua maioria – atuam de maneira empreendedora por meio de inovadoras combinações de recursos com os objetivos de avaliar e explorar oportunidades além-fronteiras (OVIATT; MCDOUGALL, 2005; DI GREGORIO; MUSTEEN; THOMAS, 2008).

### 3 DISCUSSÃO: RISCO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Em termos de contextualização, vê-se que a internacionalização de empresas pode ser um processo efetivado devido a limitações existentes no mercado doméstico (JOHANSON; VAHLNE, 2009), a oportunidades emergentes (DA ROCHA, *et al.*, 2012; FERREIRA, 2013), ou a uma opção estratégica para obter vantagens competitivas originadas com a operação transnacional. Nessa perspectiva, entende-se que a internacionalização é um evento de grande importância na existência de uma empresa e apresenta riscos e ameaças que são diferentes daquelas que a empresa pode enfrentar na lógica do mercado doméstico (KUBÍČKOVA; TOULOVÁ, 2013; KOT; DRAGON, 2015; MÜLLNER, 2016) e pode levar a ineficiências significativas e até mesmo à falência (SAPIENZA *et al.*, 2006). Entretanto, contrariando essa perspectiva, a internacionalização pode também levar ao crescimento, à aprendizagem organizacional e à inovação (SAPIENZA *et al.*, 2006; KISS; WILLIAMS, HOUGHTON, 2013).

Dito isso, observa-se – no atual contexto de pesquisas relacionadas aos riscos corporativos – a grande volatilidade característica do ambiente de negócios internacionais causada por fatores econômicos, políticos e sociais que dá novas possibilidades de compreensão sobre as questões da percepção e gestão de riscos (KOT;

DRAGON, 2015). Verifica-se, então, algumas tentativas na literatura para desenvolvimento de modelos buscando compreensão e gestão de riscos em empresas que atuam além-fronteiras. Miller (1992), por exemplo, em seu trabalho ainda hoje utilizado em estudos relacionados a ideia de risco, conforme é possível observar em Falkner e Hiebl (2015) e Eduardsen e Marinova, (2016), desenvolveu modelos para entendimento das incertezas em empreendimentos internacionais. O autor classificou os fatores de risco como incertezas ambientais gerais, riscos da indústria e riscos empresariais específicos, conforme observado na Figura 3.

Dessa maneira, para Miller (1992), os fatores de **incertezas ambientais gerais** incluem incertezas políticas e governamentais, incertezas macroeconômicas como taxas de juros e variabilidade cambial, incertezas sociais e naturais. As **incertezas relacionadas à indústria** compreendem elementos específicos de setores industriais e incluem questões de mercado e incertezas resultantes das ações dos concorrentes, como inovações de produtos e processos. Os **riscos empresariais específicos** incluem incertezas operacionais como questões de produção, mão-de-obra e fornecimento de insumos.

Figura 3 – Fatores de incerteza para empreendimentos internacionais

| <b>Incertezas Ambientais Gerais</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Incertezas políticas e governamentais:</b> Guerra; Revolução; Golpe de Estado; Mudanças democráticas no governo; Incertezas da política do governo; Reformas Fiscal e Monetária; Controles de preço; Restrições comerciais; Nacionalização; Regulamentação governamental; Barreiras à repatriação de rendimentos; Prestação inadequada de serviços públicos.</p> <p><b>Incertezas macroeconômicas:</b> Inflação; Mudanças nos preços relativos; Taxa de câmbio estrangeiro; Taxa de juros; Termos de troca.</p> <p><b>Incertezas sociais:</b> Mudanças em preocupações sociais; Inquietação social; Motins; Movimentos terroristas em pequena escala.</p> <p><b>Incertezas naturais:</b> Variações na precipitação; Furacões; Terremotos; Outros desastres naturais.</p> |
| <b>Incertezas Relacionadas à Indústria</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p><b>Incertezas do mercado de insumos:</b> Incerteza em termos de qualidade; Mudanças na oferta de mercado; Mudanças na quantidade demandada por outros compradores.</p> <p><b>Incertezas do mercado de produtos:</b> Mudanças no gosto do consumidor; Disponibilidade de bens substitutos; Escassez de bens complementares.</p> <p><b>Incertezas competitivas:</b> Rivalidade entre os concorrentes existentes; Novos entrantes; Incerteza Tecnológica; Inovações em termos de produtos e processos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Riscos Empresariais Especificos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><b>Incertezas operacionais:</b> Agitação trabalhista; Segurança dos funcionários; Falta de matérias-primas; Mudanças de qualidade; Restrições de peças sobressalentes; Falha de máquinas.</p> <p><b>Incertezas de responsabilidade:</b> Responsabilidade do produto; Emissão de poluentes;</p> <p><b>Incertezas em pesquisa e desenvolvimento:</b> Resultados incertos de atividades de pesquisa e desenvolvimento.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Fonte: Adaptado de Miller (1992)

Conforme observado, tais incertezas correspondem a fatores que afetam o contexto empresarial de organizações engajadas em negócios internacionais. Miller (1992) argumenta, contudo, que a questão da percepção gerencial dos riscos ou incertezas pode variar a maneira de lidar com os mesmos. Em outras palavras entende-se que as percepções gerenciais não são homogêneas e podem divergir de acordo com características individuais ou empresariais (MILLER, 1992). As distintas percepções afetariam as formas de gerenciamento dos

riscos e influenciariam o contexto de competitividade característico dos negócios internacionais (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011).

Outra abordagem na qual percebe-se a questão do risco em processos de negócios internacionais é a de Rodriguez, Barcos e Álvarez (2010), que compilaram diferentes classificações de risco e elaboraram uma divisão com nove categorias de riscos a serem levados em consideração nesse contexto. São eles: riscos associados à (1) estratégia de negócios; (2) gestão e cultura corporativa; (3) infraestrutura logística; (4) gestão de projetos; (5) situação socioeconômica e política do país; (6) aspectos legais do país; (7) riscos oriundos de relações de negócio com o ambiente no qual a organização está inserida; (8) riscos de mercado e (9) de cultura. Dessa forma, observa-se que a gestão de risco pode permitir às empresas a identificar riscos potenciais no contexto de sua internacionalização e, assim, definir prioridades e propor medidas para lidar com esses riscos (RODRIGUEZ; BARCOS; ALVAREZ, 2010) de maneira integrada, seguindo a lógica da ERM (BRUSTBAUER, 2016). Na referida classificação, cada categoria de risco elencado encontra-se correspondida à um conjunto de fatores de risco, os quais encontram-se apresentados de maneira adaptada na Figura 4.

Figura 4 – Categorias e Fatores de Risco

| <b>Categoria de risco</b>                                    | <b>Fatores de risco</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estratégia de negócios</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptação da arquitetura organizacional para realizar a estratégia de entrada em mercados externos;</li> <li>- Alinhamento do modelo organizacional com a política de internacionalização;</li> <li>- Definição de metas de internacionalização;</li> <li>- Desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas no destino (contratação, pagamentos, demissões);</li> <li>- Método para estimar os custos do projeto;</li> <li>- Planos de contingência para reagir contra eventos prováveis.</li> <li>- Políticas de transferência de conhecimento;</li> <li>- Previsão confiável para financiamento de projetos;</li> <li>- Projetar indicadores associados à estratégia de internacionalização;</li> </ul> |
| <b>Gestão e cultura corporativa</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de uma cultura organizacional de assunção a riscos;</li> <li>- Desenvolvimento de uma cultura organizacional que motive a mobilidade dos funcionários (remuneração, políticas de retorno);</li> <li>- Sensibilidade às mudanças culturais das pessoas envolvidas em projetos;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Infraestrutura Logística</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento de mercado acerca de fornecedores (quantidade, capacidade, qualidade e estabilidade);</li> <li>- Custo de matérias-primas;</li> <li>- Custo de transporte;</li> <li>- Custos de coordenação e controle do fluxo de materiais.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Gestão de Projetos</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade da organização em assumir simultaneamente vários projetos;</li> <li>- Custos de coordenação e controle dos projetos;</li> <li>- Definição de funções e responsabilidades nos projetos;</li> <li>- Desenvolvimento de canais de comunicação.</li> <li>- Transferência de responsabilidades para pessoas no país de destino;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Sistema de Relacionamentos</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratos comerciais, técnicos, jurídicos e políticos nos mercados de destino;</li> <li>- Estabelecimento de alianças efetivas com fornecedores no país de destino;</li> <li>- Relações com parceiros;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Situação socioeconômica e política do país de destino</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desvalorização cambial;</li> <li>- Disponibilidade de profissionais no país de destino;</li> <li>- Estabilidade política e econômica do país;</li> <li>- Políticas fiscais para empresas estrangeiras no destino;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Aspectos legais do país de destino</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Legislação aduaneira do país;</li> <li>- Legislação de repatriação de retornos;</li> <li>- Legislação para investimentos diretos;</li> <li>- Legislação sobre importação de bens de capital e tecnologia;</li> <li>- Proteção de propriedade intelectual.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Aspectos de mercado do país de destino</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinhamento com as expectativas dos consumidores;</li> <li>- Conhecimentos da concorrência no mercado-alvo;</li> <li>- Identificação de oportunidades comerciais;</li> <li>- Maturidade do mercado;</li> <li>- Percepção do consumidor sobre o produto ou serviço no país de destino;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Aspectos culturais do país de destino</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura do país;</li> <li>- Hábitos diários;</li> <li>- Linguagem;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Fonte: Adaptado de Rodrigues, Barcos e Álvarez (2010)

Para os autores, a falta de atenção relacionada aos fatores de risco na internacionalização, pode causar um aumento nos custos operacionais e impactar no desempenho e retorno da empresa em relação a sua operação internacional. Ainda na referida taxonomia, observa-se uma divisão das categorias de acordo com o nível das decisões tomadas. Nessa divisão, tem-se: as **decisões estratégicas** (estratégia organizacional, gestão e cultura corporativa), as **decisões táticas** (infraestrutura logística, gestão de projetos, sistema de relacionamento) e as

**decisões com foco em aspectos do ambiente** (situação socioeconômica e política do local de destino, aspectos legais, aspectos de mercado e aspectos culturais do país de destino).

Por conseguinte, entende-se que o processo de internacionalização acarreta uma série de riscos (TOULOVÁ; TUZOVÁ; STRAKA, 2016). As empresas devem, então, identificar os riscos e responder adequadamente (gerenciar) para evitar efeitos negativos e aumentar probabilidades de sucesso (VERBANO; VENTURINI, 2013). Nessa perspectiva, Toulová, Tuzová e Straka (2016) argumentam sobre duas abordagens da gestão de riscos que podem ser mencionadas, as abordagens intuitivas e as sistemáticas. Assim, para as autoras, a abordagem intuitiva é entendida como típica para pequenas empresas e *startups*, pois estas costumam gerenciar riscos por meio da percepção e intuição dos gestores baseadas em conhecimentos previamente adquiridos, educação ou experiências anteriores. Caracterizada como mais sofisticada, apesar de não ignorar a questão da intuição, a abordagem sistemática utiliza variadas técnicas e ferramentas para gerenciar riscos (TOULOVÁ; TUZOVÁ; STRAKA, 2016). Em termos gerais, a lógica sistemática consiste em quatro etapas: (1) identificação dos riscos, (2) avaliação e quantificação das possíveis consequências, (3) gestão de riscos e, por fim, (4) relatórios de desenvolvimento de riscos (TOULOVÁ; TUZOVÁ; STRAKA, 2016).

Em suma, qualquer evento, esperado ou não, capaz de afetar os objetivos de uma empresa, pode ser identificado e trabalhado como um risco (JAYATHILAKE, 2012). A distribuição de consequências potencialmente positivas ou negativas da internacionalização sugere que tal processo não é apenas uma ação importante no contexto empresarial, mas que ocorre em condições com elevados níveis de incerteza (AUTIO; GEORGE; ALEXY, 2011; KISS; WILLIAMS; HOUGHTON, 2013). Pesquisadores dos campos de negócios internacionais e de empreendedorismo buscam incentivar o desenvolvimento de mais pesquisas para explicar variações nos níveis de agressividade e efetividade com que as empresas se internacionalizam assumindo os riscos inerentes ao processo de atuar além-fronteiras (OVIATT; MCDOUGALL, 2005; KISS; WILLIAMS; HOUGHTON, 2013).

Conforme observado, no atual cenário dos estudos relacionados ao risco empresarial, a grande volatilidade característica do ambiente de negócios causada por circunstâncias econômicas e políticas dá novas perspectivas sobre a questão da gestão de riscos (KOT; DRAGON, 2015). Empresas que objetivam permanecer ativas no mercado devem, de forma dinâmica, adaptar a sua exposição ao risco (MÜLLNER, 2016). Uma crescente linha de estudos envolvendo a gestão de riscos empresariais em situações específicas vem se estabelecendo no que se refere a entender a atuação do gestor na sua forma de lidar com incertezas (LEITE; MORAES, 2014). Dessa maneira, percebe-se o apelo ao estudo das práticas de gestão de risco no que se refere a novas situações e oportunidades (BEANS, 2010; KOT; DRAGON, 2015) como no contexto dos negócios internacionais.

A literatura nacional e internacional trabalha a questão da gestão de risco em negócios internacionalizados de forma semelhante. Em outras palavras, os trabalhos que abordam a temática do risco no contexto de processos de internacionalização e mesmo de organizações já internacionais, seguem uma linha de argumentação similar. Constata-se assim, que a conscientização da presença do risco nos negócios internacionais já se encontra enraizada seja no ambiente acadêmico, seja no praticante, visto que os gestores que trabalham com a lógica internacional convivem diariamente com a ideia de incerteza presente nas relações entre países (KUBÍCKOVÁ; TOULOVÁ, 2013; LEITE; MORAES, 2014).

A conscientização do risco nos negócios internacionais é compatível com os objetivos de empresas que tratam o risco como algo necessário, ou seja, como parte integrante e até mesmo inevitável na organização (JOHANSON; VAHLNE, 2009; CHIAVEGATTI; TUROLLA, 2011; KOT; DRAGON, 2015). Nessa lógica, vê-se que assumir os riscos já é considerado essencial, pelo fato de que o objetivo é efetivar a gestão do risco e não sua eliminação. A ERM na perspectiva da literatura dos últimos anos é vista como uma ferramenta para gerenciar uma empresa, a fim de criar e manter seu valor e incentivar a tomada de riscos considerados econômica e legalmente aceitáveis pela percepção da organização (KOT; DRAGON, 2015; LEITE; MORAES, 2014). Esta abordagem revela a necessidade de se desenvolver uma metodologia científica mais robusta e detalhada sobre os riscos percebidos e seu gerenciamento na lógica de internacionalização de empresas e, assim, adaptar soluções organizacionais neste contexto.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo desenvolveu-se uma explanação a respeito de como são tratadas as ideias de percepção e gestão de riscos na expansão internacional de empresas. Tal abordagem se construiu com base na análise de literaturas de risco corporativo e internacionalização, incluindo pesquisas basilares e as atualmente emergentes em ambos os campos.

Conforme argumentado uma crescente linha de estudos envolvendo a gestão de riscos em situações específicas vem se estabelecendo no que se refere a entender a atuação do gestor em sua forma de lidar com incertezas percebidas. Entretanto, observou-se também que a literatura analisada apresenta dificuldades no estabelecimento de uma definição mais agregadora dos conceitos ligados ao campo dos riscos corporativos. Pode-se notar, nessa perspectiva, a necessidade no desenvolvimento de estudos sobre as práticas de gestão de risco no que se refere a novas situações e oportunidades empresariais como no contexto dos negócios internacionais.

As conclusões deste artigo sugerem possibilidades para pesquisas, logo, algumas proposições de estudos podem ser apresentadas para auxiliar o desenvolvimento de investigações futuras. Dito isto, constata-se a importância de fatores individuais no contexto da gerência organizacional, como no caso da percepção de risco em gestores engajados em processos de internacionalização. Pesquisadores em trabalhos futuros podem explorar quais características individuais afetam a percepção dos riscos e a interpretação dos ambientes internos e externos à organização. Para isso, uma combinação de abordagens teóricas sobre a ideia de risco e outras teorias voltadas para o indivíduo e questões cognitivas poderia ser frutífera para explicar a atuação dos gestores em eventos e situações nas quais a incerteza é uma constante.

Outra observação que emerge das literaturas analisadas, é o fato de que grande parte dos estudos que trabalham com processos de internacionalização possuem foco em pequenas e médias empresas. Os processos de abertura para mercados externos deste tipo de organização têm sido estudados por mais de uma década pela perspectiva do Empreendedorismo Internacional e suas abordagens sobre novos empreendimentos internacionais. Questões relacionadas a de que forma a percepção de risco influencia a atuação da gerência em novas empresas com internacionalização rápida se caracteriza como oportunidade de estudo, visto que há crescente interesse acadêmico sobre o tópico. Em outras palavras, uma investigação futura pode também se

concentrar em analisar a maneira como gestores de empresas menores gerem e dão resposta ao risco percebido, a fim de identificar e explorar oportunidades internacionais.

Conclui-se, dessa maneira, a importância no desenvolvimento de uma atenção mais direcionada aos estudos dos riscos inerentes à expansão internacional de empresas, visto que a gestão dos riscos percebidos por uma organização em processo de internacionalização ou já internacionalizada pode ser entendida como vital para a capacidade de se manter ou desenvolver competitividade nos mercados em que atua. Por conseguinte, o atual cenário conectado e globalizado – garantidor de possibilidades facilitadas para internacionalização – se apresenta como terreno fértil para estudos futuros que possam, com apoio da literatura utilizada nesta revisão, auxiliar no processo para desenvolver perspectivas teóricas mais robustas e, conseqüentemente, mais trabalhos empíricos a respeito dos riscos na internacionalização de empresas.

---

Artigo submetido para avaliação em 19/12/2017 e aceito para publicação em 12/04/2019

---

## REFERÊNCIAS

- ACEDO, F. J.; JONES, M. V. Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. **Journal of World Business**, v. 42, n. 3, p. 236–252, 2007.
- AHMED, Z. U., MOHAMAD, O., TAN, B., JOHNSON, J. P. International risk perceptions and mode of entry: a case study of Malaysian multinational firms. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 10, p. 805-813, 2002.
- ALBARELLO, C. B. **Gerenciamento de Riscos em Projetos na Indústria da Construção no Estado do Rio Grande do Sul**. 202 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, PPGA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.
- ARENA, M.; ARNABOLDI, M.; AZZONE, G. Is enterprise risk management real? **Journal of Risk Research**, v. 14, n. 7, p. 779-797, 2011.
- AUTIO, E.; GEORGE, G.; ALEXY, O. International entrepreneurship and capability development—qualitative evidence and future research directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 1, p. 11-37, 2011.
- AVEN. Terje; RENN. Ortwin. On risk defined as an event where the outcome is uncertain. **Journal of risk research**, v. 12, n. 1, p. 1-11, 2009.
- BEASLEY, M. S.; BRANSON, B.C.; HANCOCK, B. V. Are you identifying your most significant risks? **Strategic Finance**, v. 92, n. 5, p.29-35, 2010.
- BERNSTEIN, P. L. **Desafio aos Deuses: A Fascinante História do Risco**. 8 ed, Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BORINI, F. M., RIBEIRO, F. C. F.; COELHO, F. P., PROENÇA, E. R. O prisma da internacionalização: um estudo de caso. **FACES: Revista de Administração**, Belo Horizonte, v. 5, n. 3, p.42-55, 2006.
- BROMILEY, P.; MCSHANE M.; NAIR A.; RUSTANBEKOV E. Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. **Long Range Planning**, v. 48, n. 4, p.265-276, 2015.
- BROUTHERS, K. D. Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. **Journal of international business studies**, v. 33, n. 2, p. 203-221, 2002.
- BROUTHERS, K. D. The influence of international risk on entry mode strategy in the computer software industry. **MIR: Management International Review**, p. 7-28, 1995.
- BRUSTBAUER, J. Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. **International Small Business Journal**, v. 34, n. 1, p.70-85, 2016.

CABEDO, J. D.; TIRADO, J. M. The disclosure of risk in financial statements. **Accounting Forum**, v. 28, n. 2, p.181-200, 2004.

CALLAHAN, C.; SOILEAU, J. Does Enterprise risk management enhance operating performance?. **Advances in Accounting**, 2017.

CARNEIRO, A. K. N. **Narcisismo, vieses cognitivos e risco em decisões de investimento: um estudo em Administração e Psicologia**. Nova Edições Acadêmicas, 2016.

CAROCHINHO, J. A. O conceito de percepção do risco: contributo da psicologia social. **República: revista lusófona de ciência política, segurança e relações internacionais**. v.8, n 11, p. 77-87. 2011.

CHIAVEGATTI, D.; TUROLLA, F. A. Risco no modelo de internacionalização de Uppsala. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 7, n. 13, p.129-156, 2011.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Enterprise Risk Management – Integrated Framework**. Disponível em: <[http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2017.

COSTA, Luiz Paulo da Silva; FIGUEIRA, Ariane Cristine Roder. Risco político e internacionalização de empresas: uma revisão bibliográfica. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 15, n. 1, p. 63-87, 2017.

DA ROCHA, A.; COTTA, M. R.; PACHECO, H.; ABREU, F. I. The international commitment of late-internationalizing Brazilian entrepreneurial firms. **International Marketing Review**, v. 29, n. 3, p. 228-252, 2012.

DI GREGORIO, D.; MUSTEEN, M.; THOMAS, D. E. International new ventures: The cross-border nexus of individuals and opportunities. **Journal of World Business**, v. 43, n. 2, p. 186-196, 2008.

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. **Journal of International entrepreneurship**, v. 1, n. 2, p. 187-215, 2003.

DREW, S. A.; KELLEY, P. C.; KENDRICK, T. CLASS: Five elements of corporate governance to manage strategic risk. **Business Horizons**, v. 49, n. 2, p. 127-138, 2006.

DUNNING, J. H. Explaining the international direct investment position of countries: towards a dynamic or developmental approach. In: **International Capital Movements**. Palgrave Macmillan UK, 1982. p. 84-121.

EDUARDESEN, J.; MARINOVA, S. Decision-makers' risk perception in the internationalisation of small and medium-sized firms. **International Journal of Export Marketing**, v. 1, n. 1, p. 4-26, 2016.

FALKNER, E. M.; HIEBL, M. R. Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. **The Journal of Risk Finance**, v. 16, n. 2, p. 122-144, 2015.

FERREIRA, E. A. **A Internacionalização de empresas empreendedoras brasileiras do setor de software: o caso da IDXP**. Rio de Janeiro, 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

FERRO, D. S. **Gestão de riscos corporativos: um estudo multicaso sobre seus métodos e técnicas**. 2015. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

HABEGGER, B. Risk Management in Public Policv. In: INTERNATIONAL STUDIES ASSOCIATION ANNUAL CONVENTION, 49., 2008, San Francisco. **Anais**. San Francisco: 2008. p.15-27.

HENNART, J-F. Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1432-1454, 2009.

HENSCHER, Thomas. Risk management practices in German SMEs: an empirical investigation. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 3, n. 5, p. 554-571, 2006.

HERBANE, B. Small business research: Time for a crisis-based view. **International Small Business Journal**, v. 28, n. 1, p. 43-64, 2010.

HOYT, R. E.; LIEBENBERG, A. P. The Value of Enterprise Risk Management. **Journal Of Risk And Insurance**, v. 78, n. 4, p.795-822, 2011.

JACOBY, J.; KAPLAN, L. B. The Components of Perceived Risk. **Proceedings of the third annual conference of the association for consumer research**. Chicago: Association for consumer research, 1972.

JAYATHILAKE, P. M. B. Risk management practices in small and medium enterprises: evidence from Sri Lanka. **RISK MANAGEMENT**, v. 2, n. 7, 2012.

JESSON, J. K.; MATHESON, L.; LACEY, F. M. **Doing your literature review: traditional and systematic techniques**. London: Sage, 2011.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of international business studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of international business studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

JORDAN, S.; JØRGENSEN, L.; MITTERHOFER, H. Performing risk and the project: risk maps as mediating instruments. **Management Accounting Research**, v. 24, n. 2, p.156-174, 2013.

KAPLAN, R. S.; MIKES, A. Towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management. **Harvard Business Review**, 2014.

KARAM, P. B. S. **Gestão do Risco no Processo de Internacionalização de Empresas Paranaenses Da Indústria Brasileira de Software e Serviços**. 191 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - PPGADM, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

KARAM, P. B. S.; ABIB, G.; HAYASHI J., P. **Risco no Mundo Corporativo: um estudo bibliométrico sobre a produção brasileira no interstício 2001-2013**. In: Celisia Baptista; Marisol Correia; Margarida Jesus. (Org.). *Perspectivas Contemporâneas em Gestão Financeira e Contabilidade*. 1ed. Faro: Universidade do Algarve, 2014. (v. 1). p. 125-142.

KHAMENEH, A-H.; TAHERI, A.; ERSHADI, M. Offering a Framework for Evaluating the Performance of Project Risk Management System. **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, v. 226, p.82-90, 2016.

KISS, A. N.; WILLIAMS, D. W.; HOUGHTON, S. M. Risk bias and the link between motivation and new venture post-entry international growth. **International Business Review**, v. 22, n. 6, p.1068-1078, dez. 2013.

KLANN, R.; KREUZBERG, F.; BECK, F. Fatores de Risco Evidenciados pelas Maiores Empresas Listadas na BM&FBOVESPA; **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 3, n. 3, p.78-89, dez. 2014.

KNIGHT, F.H. **Risk, Uncertainty and Profit**. New York: Hart, Schaffner, and Marx, 1921.

KOT, Sebastian; DRAGON, Przemyslaw. Business risk management in international corporations. **Procedia Economics and Finance**, v. 27, p. 102-108, 2015.

KRAUS, S.; AMBOS, T. C.; EGGERS, F.; CESINGER, B.: Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 1501-1505, 2015.

KUBÍČKOVÁ, L. TOULOVÁ, M. Risk factors in the internationalization process of SMEs. **Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis**, v. 61, n. 7, p. 2385-2392, 2013.

LIEBENBERG, A. P.; HOYT, R. E. The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence From the Appointment of Chief Risk Officers. **Risk Management and Insurance Review**, v. 6, n. 1, p.37-52, 2003.

LIESCH, P.; WELCH, L.; BUCKLEY, P. Risk and Uncertainty in Internationalization and International Entrepreneurship Studies: Review and Conceptual Development. **Management International Review**, v. 51, n. 6, p. 851-873, 2011.

LUNDOVIST, S. A. An Exploratory Study of Enterprise Risk Management: Pillars of ERM. **Journal Of Accounting, Auditing & Finance**, v. 29, n. 3, p.393-429, 2014.

MARSHALL, C. **Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 480 p.

MATTA, V. E. OLIVA, F. L., VASCONCELLOS, E. P. Identificação e Tratamento de Riscos no Lançamento de um Novo Produto no Mercado Aeroespacial. **Sociedade, contabilidade e gestão**, v. 10, n. 2, 2015.

MCSHANE, M. K.; NAIR, A.; RUSTAMBEKOV, E. Does Enterprise Risk Management Increase Firm Value? **Journal Of Accounting, Auditing & Finance**, v. 26, n. 4, p.641-658, 2011.

MEULBROEK L.K. Integrated risk management for the firm: A senior manager's guide. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 14, n. 4, p.56–70, 2002.

MIKES, A. Risk management and calculative cultures. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 1, p.18-40, 2009.

MILLER, K. D. A framework for integrated risk management in international business. **Journal of international business studies**, v. 23, n. 2, p. 311-331, 1992.

MOHAMMED, H. K.; KNAPKOVA, A. The Impact of Total Risk Management on Company's Performance. **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, v.220, p.271-277, 2016.

MÜLLNER, J. From uncertainty to risk—A risk management framework for market entry. **Journal of World Business**, v. 51, n. 5, p. 800-814, 2016.

MYŠKOVÁ, R.; DOUPALOVÁ, V. Approach to Risk Management Decision-Making in the Small Business. **Procedia Economics And Finance**, v. 34, p.329-336, 2015.

NOCCO, B. W.; STULZ, R. M. Enterprise risk management: Theory and practice. **Journal of applied corporate finance**, v. 18, n. 4, p. 8-20, 2006.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 29, p. 537-553, 2005.

PAGACH, D.; WARR, R. The Characteristics of Firms That Hire Chief Risk Officers. **Journal Of Risk And Insurance**, v. 78, n. 1, p. 185-211, 2011.

POWER, Michael. The risk management of nothing. **Accounting, organizations and society**, v. 34, n. 6, p. 849-855, 2009.

PRADO, E. V.; VIVALDINI, M.; GIULIANI, A. C. Gerenciamento de riscos em cadeia de suprimentos. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 6, n. 1, p. 124-146, 2014.

QUON, T. K.; ZEGHAL, D.; MAINGOT, M. Enterprise Risk Management and Firm Performance. **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, v. 62, p. 263-267, 2012.

RODRIGUEZ, V.; BARCOS, L.; ÁLVAREZ, M. J. Managing risk and knowledge in the internationalisation process. **Intangible Capital**, v. 6, n. 2, p. 202-235, 2010.

SAMSON, S.; RENEKE, J. A.; WIECEK, M. M. A review of different perspectives on uncertainty and risk and an alternative modeling paradigm. **Reliability Engineering And System Safety**, v. 94, p.558-567, 2009.

SAPIENZA, H. J., AUTIO, E., GEORGE, G., & ZAHRA, S. A capabilities perspective on the effects of new venture internationalization on survival and growth. **Academy of Management Review**, v. 31, p. 914–933, 2006.

SHAVER, J. M. Do we really need more entry mode studies? **Journal of International Business Studies**, v. 44, n. 1, p. 23-27, 2013.

SITKIN, S. B.; WEINGART, L. R. Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity. **Academy of management Journal**, v. 38, n. 6, p. 1573-1592, 1995.

SPIKIN, I. C. Risk Management theory: the integrated perspective and its application in the public sector. **Estado, Gobierno, Gestión Pública**, Santiago, n, 21, p.89-126, 2013.

TONELLO, M. Emerging governance practices in enterprise risk management, 2007.

TOULOVÁ, M., TUZOVÁ, M., & STRAKA, J. The Aspects of Managing Risks in Connection with the Internationalization of Smes from Selected Central European Countries. **Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis**, v. 64, n. 5, p. 1775-1784, 2016.

TOULOVÁ, M.; VOTOUPALOVÁ, M.; KUBÍČKOVÁ, L. The Perception of Risk Factors in the Internationalization Process by Small and Medium-sized Enterprises. In: CENTRAL EUROPEAN CONFERENCE IN REGIONAL SCIENCE–CERS, 5., 2014, TU Kosice, Slovakia. **Processing...** TU Kosice, Slovakia, 2014.

VERBANO, C.; VENTURINI, K. Managing risks in SMEs: A literature review and research agenda. **Journal of technology management & innovation**, v. 8, n. 3, p. 186-197, 2013.