

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

**Resumo:** Os aspectos inerentes ao fenômeno e às estratégias de mitigação, considerando as capacidades da empresa devem ser do conhecimento dos empreendedores com vistas ao alcance do sucesso no processo de IDE. Neste trabalho buscou-se um aprofundamento teórico enunciados por Hussein et al (2012), para a percepção de risco, Robock (1971), Kobrin (1974) sobre a existência do fenômeno risco político, Howell (1994), Wafo (1998) quanto às variáveis e Giambona et al (2017) para as estratégias de mitigação desse fenômeno. O resultado à tomada de decisão empreendedora e as estratégias para mitigar riscos foram resumidos num framework. O estudo identificou, ainda, qual a estratégia mais se relacionava às manifestações de risco apontadas por Howell e Wafo, com base em pesquisas publicadas em periódicos de referência a partir de 2010.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Internacional, Risco Político, Estratégias de Mitigação, Investimentos Diretos no Exterior (IDE).

### 1. Introdução

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

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

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

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

A importância da internacionalização diz respeito ao fortalecimento da empresa a partir da instalação de uma planta em um mercado internacional, anteriormente atendido por

exportações. Isto pode gerar ganhos de competitividade importantes para a matriz e levar ao crescimento da empresa no país de origem, bem como ao aumento das exportações para terceiros mercados.

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

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

A metodologia utilizada baseou-se na comparação de estudos sobre o fenômeno Risco Político desde Robock (1971), Lloyd (1974) e Kobrin (1978), considerados seminais de relevância, passando por Howell (1994) e Wafo (1998) em sua consolidação das manifestações de risco político até aquela data, e concluindo com as estratégias de mitigação de risco político, levantadas por Giambonna (2016). A partir daí, foram levantados em artigos publicados a partir de 2010, quais as estratégias utilizadas por empresários e indústrias para a sua mitigação.

## **2. Empreendedorismo internacional**

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

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

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

O conceito de empreendedor torna-se mais amplo. Inclui a introdução de novos produtos, métodos de produção, abertura de novos mercados, a conquista de novas fontes de abastecimento e matérias-primas e a reorganização de uma indústria. Neste contexto, as redes pessoais são meios importantes para a obtenção de recursos.

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

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



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

Fonte: Adaptado pelo autor

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

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

Quadro 1- Modos de Entrada em Processos de Internacionalização

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

Fonte: Adaptado pelo autor

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

### 3. Risco Político

Avila (2013) destaca a dificuldade de se fazer previsões acerca do cenário político de um país, cujos desequilíbrios podem levar a um aumento do risco. Entre os métodos para se

medir o risco político inserem-se abordagens qualitativas, opiniões de especialistas, abordagens baseadas em cenários, métodos baseados em árvores de decisão e técnicas quantitativas.

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

Em síntese, pode-se adotar dois caminhos: medir o risco a partir da perspectiva específica de cada país ou a partir das potenciais adversidades que determinada empresa investidora pode enfrentar. Todavia, o pressuposto de que todas as firmas assumem o mesmo risco é uma simplificação da realidade (Günay, 2016; Stevens, 2015). Por exemplo, o risco de expropriação de ativos usualmente é diferente de acordo com a atividade exercida pela firma investidora, mostrando-se mais alto no caso de indústrias extrativas, serviços de utilidade pública e instituições financeiras, o que pode não ocorrer em pequenas e médias empresas.

### 3.1. Percepção e Gestão de Risco

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

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

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

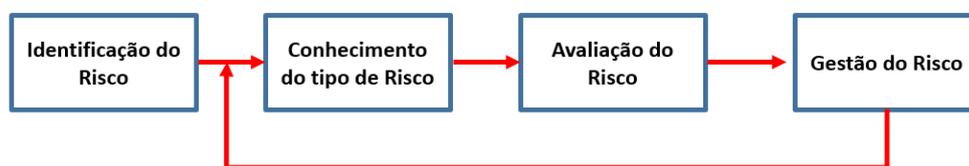


Fig. 2: Os diferentes estágios da Análise de Risco  
Fonte: Hussain et al (2012, pág. 403).

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

Segundo Slovic et al (1982 pág. 89), fatores políticos, sociais, econômicos e psicológicos interagem no sentido de fazer com que gestores entendam como as pessoas pensam sobre o risco. Essa interação tem um papel importante nos estudos de atitudes que poderiam ser usadas para destacar as preocupações das pessoas e prever suas reações aos perigos e sua gestão. O conhecimento psicométrico sobre o risco pode não garantir decisões sábias ou eficazes, mas a falta de tal conhecimento certamente aumenta a probabilidade de que decisões bem-intencionadas falharão em atingir seus objetivos.

### 3.2. Variáveis de Risco Político

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

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

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

- a) **Políticas:** Expropriação ou nacionalização de bens e recursos; quebra de contratos por razões políticas; regulações sobre operações com base em critérios políticos; regras e exigências locais; controle do governo sobre preços para exploração de recursos naturais; incapacidade do governo de regular a economia e realizar reformas; falta de compromisso do governo com normas e acordos internacionais; restrições sobre os tipos de negócio que a empresa pode atuar.
- b) **Socioculturais:** distância cultural com o mercado de destino; danos de contenda ou conflitos civis; ações contra funcionários da empresa (sequestro); nível organizacional fraco da sociedade de destino; corrupção; criminalidade; guerra civil; golpe de estado; atitudes hostis da sociedade em relação ao Investimento de Empresas Estrangeiras no país; atitude hostil contra estrangeiros (violência, intolerância, restrições sobre o trabalho, xenofobia);
- c) **Econômicas:** inconvertibilidade de moeda ou limites para remessa de lucros para o país de origem; tributação discriminatória sobre produtos; perda de proteção de direitos autorais; altos impostos e incentivos fracos; exploração de setor da indústria/serviço concorrente à empresa estatal; regulação anti-monopólio; controle de preços sobre produtos estrangeiros.

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

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

### 4. Estratégias de Mitigação do Risco Político

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

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

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

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

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

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

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

- Contratar agência de seguro contra o risco político;
- Evitar investimentos em determinados países;
- Diminuir o tamanho dos investimentos em países reconhecidamente arriscados;
- Intensificar o uso de parcerias ou associações;
- Intensificar a pesquisa sobre os países e ambientes de negócios no estrangeiro antes de novos investimentos;

- Intensificar o uso de analistas de risco político contratados;
- Intensificar o uso de pessoal de segurança nas localidades onde haja o risco à segurança individual de empregados (sequestros);
- Diversificar os investimentos ao longo da quantidade ou tipos de indústrias;
- Diversificar os investimentos em outros países;
- Baixar o perfil de investimentos da empresa em regiões de risco;
- Melhorar as relações públicas em regiões de risco investindo paralelamente em projetos sociais.

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

Com base nos métodos ou estratégias apresentadas por Giambona et al (2017), o estudo estabeleceu comparação entre estas estratégias e as “Manifestações do Risco Político no País Hospedeiro” segundo Howell (1994) e Wafo (1998), descritos na tabela 2.

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

Quadro 2 - Correlacionamento de variáveis com as estratégias.

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

Fonte: Adaptado pelo autor

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

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

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

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

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

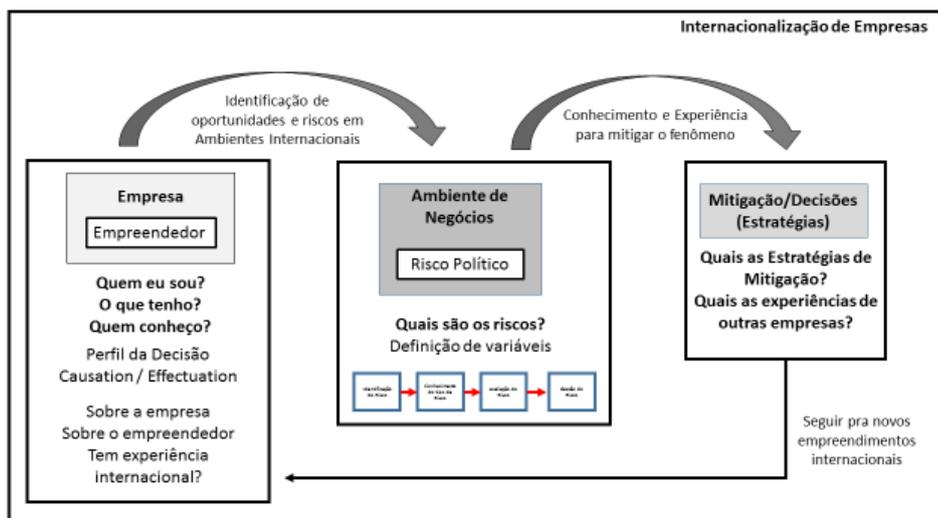


Fig. 3: Framework de pesquisa de Estratégias de Mitigação do Risco Político em ambiente internacional. Fonte: Adaptado pelo autor.

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

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

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

Processos de descoberta de oportunidade e criação de oportunidade requerem ação por parte do empreendedor, não apenas tomada de decisão, que inclui reflexão crítica sobre valores e preferências aprendidas. Com isso, o primeiro aspecto do framework abrange as capacidades

da empresa e do empreendedor para reconhecer suas capacidades, experiências, suas redes e identificar oportunidades de novos negócios.

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

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

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

## **5. Conclusão**

Este artigo teve como propósito identificar os aspectos inerentes ao fenômeno Risco Político e às estratégias de mitigação desse tipo de risco considerando as capacidades da empresa e do empreendedor com vistas ao alcance do sucesso no processo de investimentos diretos no exterior. Neste sentido, como contribuição, apresenta-se um modelo dinâmico capaz de subsidiar análises e pesquisas empíricas, além de trazer elementos para empreendedores em decisões futuras. O ensaio também permite a identificação clara dos principais aspectos que envolvem a problemática do risco político e quais as estratégias de mitigação podem ser utilizadas para minimizar as perdas ou proporcionar o tão almejado sucesso. O reconhecimento do fenômeno antes ou durante o processo de internacionalização poderá levar o empreendedor e a empresa a não dispendem recursos, de forma a impactar na sobrevivência do negócio no país de destino.

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

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

Este estudo abre espaço para pesquisas futuras sobre a quantificação da percepção do risco político por empreendedores internacionais com vistas a identificar qual a melhor estratégia para cada tipo de risco político.

## REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

DEMONG, Nur Atiqah Rochin. LU, Jie. Risk-Based Decision Making Framework for Investment in the Real Estate Industry. *Handbook on Decision Making*. Chapter 14 (259-283). Vol. 2 Risk Management in Decision Making. *Intelligent Systems Reference Library*. Volume 33. 2012. Disponível em: [http://download.springer.com/static/pdf/228/bok%253A978-3-642-25755-1.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-642-25755-1&token2=exp=1494596600~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F228%2Fbok%25253A978-3-642-25755-1.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-642-25755-1\\*~hmac=5511926a9816dbe459f322c4a7498c714c997888199ee6814cc7c8adcca8ee26](http://download.springer.com/static/pdf/228/bok%253A978-3-642-25755-1.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-3-642-25755-1&token2=exp=1494596600~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F228%2Fbok%25253A978-3-642-25755-1.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-3-642-25755-1*~hmac=5511926a9816dbe459f322c4a7498c714c997888199ee6814cc7c8adcca8ee26)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SLOVIC, Paul. FISCHHOFF, Baruch. LICHTENSTEIN, Sarah. Why Study Risk Perception? *Risk Analysis*. Vol 2, N° 2. 1982. Disponível em: <http://sds.hss.cmu.edu/risk/articles/WhyStudyRiskPercep.pdf>

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

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

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