

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LUIS FERNANDO DA COSTA OLIVEIRA

**Efeitos do país de origem sobre o desempenho das decisões internacionais de
pequenas e médias empresas: Uma análise comparativa de países emergentes
e desenvolvidos selecionados**

SÃO PAULO
2019

LUIS FERNANDO DA COSTA OLIVEIRA

Efeitos do país de origem sobre o desempenho das decisões internacionais de pequenas e médias empresas: Uma análise comparativa de países emergentes e desenvolvidos selecionados

Tese submetida à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Área de concentração: Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Afonso Fleury

SÃO PAULO

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo-na-publicação

Oliveira, Luis Fernando da Costa

Efeitos do país de origem sobre o desempenho das decisões internacionais de pequenas e médias empresas: Uma análise comparativa de países emergentes e desenvolvidos selecionados / L. F. C. Oliveira -- São Paulo, 2019.

154 p.

Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Pequenas e médias empresas 2. Internacionalização de empresas 3. Estratégia organizacional 4. Exportação 4. Instituições I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

À memória do meu pai, Vicente, que
carrego sempre comigo.

A minha mãe, Nicea, e a minhas irmãs,
Nicole e Cristiane, pelo carinho e apoio
em todos os momentos.

A Daniele, por caminhar ao meu lado e
desejar o meu melhor.

AGRADECIMENTOS

Aos Professores Afonso e Maria Tereza Fleury, pelo exemplo e incentivo valiosíssimos ao longo dessa trajetória.

Ao Professor Martin Johanson, por sua generosa recepção durante meu período de intercâmbio na Universidade de Uppsala, e pela colaboração que se seguiu.

Às empresas que participaram da minha pesquisa e aos gestores que entrevistei em cada uma delas, pela disponibilidade e colaboração essenciais para os resultados aqui alcançados.

Aos colegas que contribuíram de diferentes maneiras para a coleta dos dados de utilizados neste estudo, por seu esforço e perseverança em uma etapa tão exaustiva desta pesquisa.

Aos colegas responsáveis pela coleta dos dados de empresas na China, na Polônia, na Itália, e na Suécia, pela combinação dos seus esforços, sem os quais eu não teria conseguido desenvolver um estudo com esse escopo geográfico.

Aos funcionários e amigos do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo, por seu suporte e atenção incansáveis.

Serendipity. Look for something, find something else, and realize that what you've found is more suited to your needs than what you thought you were looking for.

Lawrence Block

RESUMO

OLIVEIRA, L. F. C. **Efeitos do país de origem sobre o desempenho das decisões internacionais de pequenas e médias empresas: Uma análise comparativa de países emergentes e desenvolvidos selecionados.** 2019. 154p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

Esta tese busca avançar no entendimento dos efeitos do país de origem sobre o desempenho internacional de pequenas e médias empresas (PMEs). Trata-se de um tópico ao mesmo tempo ignorado na pesquisa convencional sobre internacionalização e reconhecido como um dos principais caminhos para estudos focados em empresas de porte reduzido. Para investigar este fenômeno, admite-se que o desempenho das PMEs está ligada à extensão em que fazem uso do modelo decisório que Wiltbank et al. (2006) chamam de *estratégias baseadas em controle*, das quais a variante mais famosa é, provavelmente, a teoria de Sarasvathy (2001), conhecida como *Effectuation*. O modelo conceitual identifica a adoção dessas estratégias como um instrumento para a transformação dos estoques de conhecimento das PMEs, resultando, em última instância, em desempenho internacional. Os estoques de conhecimento dessas empresas são classificados em conhecimento de internacionalização e conhecimentos sobre a cadeia de valor estendida, a montante e a jusante. As hipóteses são avaliadas por meio de equações estruturais baseadas em PLS e dados levantados em 851 PMEs, comparando empresas do Brasil, China e Polônia, de um lado, com firmas da Itália e da Suécia, de outro. Os resultados das análises não apontam diferenças no modo como PMEs dos países emergentes e desenvolvidos selecionados agem, a partir dos seus estoques de conhecimento, mas mostram a existência de diferenças estatisticamente significantes no desempenho que obtêm com o uso de estratégias baseadas em controle, com resultados mais favoráveis para as firmas dos países desenvolvidos. Tais resultados endossam o argumento de que o conceito de *país de origem* remete a um universo de efeitos a ser reconhecido em estudos sobre

internacionalização, em geral, e sobre a internacionalização de PMEs, em particular. Além disso, esta tese também contribui para o desenvolvimento da *visão baseada em conhecimento* da internacionalização de PMEs, considerando que a literatura existente raramente aborda de modo explícito os tipos de conhecimento que afetam esse processo, e como eles o afetam.

Palavras-chave: Pequenas e médias empresas. Internationalização de empresas.

Estratégia organizacional. Exportação. Instituições.

ABSTRACT

OLIVEIRA, L. F. C. **Country-of-origin effects on the performance of small and medium-sized enterprises' international decisions: A comparative analysis of selected emerging and developed countries.** 2019. 154p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

This thesis seeks to advance the understanding of country-of-origin effects affecting the international performance of small and medium enterprises (SMEs). This is a topic that has been both ignored in conventional internationalization research and recognized as one of the major avenues for studies on smaller companies. To investigate this phenomenon, it is assumed that SMEs' performance is related to the extent to which these firms make use of the decision model that Wiltbank et al. (2006) called *control-based strategies*, of which the most famous variant is probably Sarasvathy's (2001) Effectuation theory. The conceptual model identifies the adoption of these strategies as an instrument for transforming SMEs' knowledge stocks, ultimately resulting in international performance. SMEs' knowledge stocks are classified into internationalization knowledge and knowledge about the extended value chain, both upstream and downstream. The hypotheses are evaluated with PLS-based structural equations and data from 851 SMEs, comparing firms from Brazil, China, Poland, on the one hand, with firms from Italy and Sweden, on the other. Results from the analyses show no difference in how SMEs from the selected emerging and developed countries act based on their knowledge stocks, but support the existence of statistically significant differences in the performance that they get from the use of control-based strategies, with better results for the firms from developed countries. These results support the argument that the concept of *country of origin* discloses a universe of effects that shall be recognized in studies on internationalization in general, and on the internationalization of SMEs in particular. Besides, this thesis also contributes to the development of the knowledge-based

view of SME internationalization, considering that existing literature has rarely explicitly addressed which types of knowledge affect this process, and how they do it.

Keywords: Small and medium-sized enterprises. Firm internationalization. Organizational strategy. Exports. Institutions.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Lógica para decisões baseadas em controle	22
Figura 2 – Internacionalização guiada por decisões baseadas em controle	24
Figura 3 – Mapa da literatura convencional relacionada a tomada de decisão.....	33
Figura 4 – Modelos decisórios segundo seu foco em previsão e controle	37
Figura 5 – Modelo conceitual	55
Figura 6 – Resultado da estimativa do modelo de referência	74
Figura 7 – Resultado da estimativa do modelo para a amostra sem China	144

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Detalhes da coleta de dados em cada país.....	61
Tabela 2 – Perfil demográfico da amostra.....	62
Tabela 3 – Confiabilidade e validade convergente.....	72
Tabela 4 – Validade discriminante (N = 851) ^a	72
Tabela 5 – Coeficientes estimados e valores t.....	75
Tabela 6 - Comparações multi-grupos	76
Tabela 7 – Invariância métrica: Comparação de cargas fatoriais entre países	138
Tabela 8 – Confiabilidade e validade convergente para a amostra sem China.....	143
Tabela 9 – Validade discriminante para a amostra sem China (N = 636) ^a	143
Tabela 10 – Coeficientes estimados e valores t para a amostra sem China	145
Tabela 11 - Comparações multi-grupos para a amostra sem China	146
Tabela 12 – Confiabilidade e validade convergente.....	150
Tabela 13 – Validade discriminante ^a	150
Tabela 14 – Resultados da análise de regressão hierárquica para NPS (n = 851) ..	152
Tabela 15 – Resultados da análise de regressão hierárquica para IMP (n = 851) ..	153

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVE	Do inglês <i>Average Variance Extracted</i> , ou Variância Média Extraída
CFA	Do inglês <i>Confirmatory Factor Analysis</i> , ou Análise Fatorial Confirmatória
CFI	Do inglês <i>Comparative Fit Index</i> , ou Índice de Ajuste Comparativo
CMIN/DF	Do inglês <i>Chi-Squared per Degrees of Freedom</i> , ou Chi-Quadrado por Graus de Liberdade, ou ainda, <i>Normed Chi-Squared</i> , ou Qui-Quadrado Normalizada
CR	Do inglês <i>Composite Reliability</i> , ou Confiabilidade de Compósito
IK	Do inglês <i>Internationalization Knowledge</i> , ou Conhecimento de Internationalização
INSTDEV	Do inglês <i>Institutional Development</i> , ou Desenvolvimento Institucional
IMP	Do inglês <i>International Market Performance</i> , ou Desempenho Internacional
CB-SEM	Do inglês <i>Co-variance Based Structural Equation Modeling</i> , ou Modelagem de Equações Estruturais Baseadas em Covariância
CMB	Do inglês <i>Common Method Bias</i> , ou Viés de Método Comum
CSA	Do inglês <i>Country Specific Advantage</i> , ou Vantagem Específica do País
DVCK	Do inglês <i>Downstream Value-Chain Knowledge</i> , ou Conhecimento da Cadeia de Valor a Jusante
MSK	Do inglês <i>Market-Specific Knowledge</i> , ou Conhecimento Específico de Mercado
NPS	Do inglês <i>Non-Predictive Strategies</i> , ou Estratégias Não-Preditivas
OECD	Do inglês <i>Organization for Economic Co-operation and Development</i> , ou Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico ou Económico
PLS	Do inglês <i>Partial Least Squares</i> , ou Equações de Mínimos Quadrados Parciais
PME	Pequena e média empresa

RMSEA	Do inglês <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> , ou Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação
SEM	Do inglês <i>Structural Equation Modeling</i> , ou Modelagem por Equações Estruturais
SRMR	Do inglês <i>Standardized Root Mean Square Residual</i> , ou Raiz Padronizada do Resíduo Médio
UE	União Europeia
UVCK	Do inglês <i>Upstream Value-Chain Knowledge</i> , ou Conhecimento da Cadeia de Valor a Montante
VIF	Do inglês <i>Variance Inflation Factor</i> , ou Fator de Inflação de Variância
WTO	Do inglês <i>World Trade Organization</i> , ou Organização Mundial do Comércio

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	21
1.1. CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	21
1.2. OBJETIVOS DE PESQUISA.....	25
1.3. CONTEXTO EMPÍRICO	27
1.4. ESTRUTURA DA TESE	30
2. REFERENCIAL TEÓRICO	31
2.1. A ESTRUTURA DA LITERATURA SOBRE TOMADA DE DECISÃO.....	31
2.2. A NECESSIDADE DE ESTRATÉGIAS BASEADAS EM CONTROLE.....	35
2.3. O PAPEL DO CONHECIMENTO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMES	40
2.4. INSTITUIÇÕES E O PAÍS COMO CONTEXTO	43
3. DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES	47
3.1. RELAÇÕES ENTRE CONHECIMENTO E ESTRATÉGIAS BASEADAS EM CONTROLE	47
3.2. O DESEMPENHO DE ESTRATÉGIAS BASEADAS EM CONTROLE.....	51
3.3. MODELO CONCEITUAL	54
4. METODOLOGIA.....	57
4.1. FILOSOFIA DE PESQUISA	57
4.2. ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	58
4.3. AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS	59
4.3.1. <i>Contexto da coleta de dados</i>	59
4.3.2. <i>Procedimentos para amostragem e coleta de dados</i>	60
4.4. ANÁLISE DE VIESES DOS DADOS COLETADOS	63
4.5. OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONSTRUTOS	64
4.5.1. <i>Conhecimento de internacionalização</i>	65
4.5.2. <i>Conhecimento da cadeia de valor estendida</i>	65
4.5.3. <i>Estratégias baseadas em controle</i>	66
4.5.4. <i>Desempenho internacional</i>	66
4.5.5. <i>Variáveis de controle</i>	67
4.6. ANÁLISE DOS DADOS	68

5. RESULTADOS.....	71
5.1. AVALIAÇÃO DAS MEDIDAS UTILIZADAS.....	71
5.2. AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL	73
6. DISCUSSÃO	79
6.1. A IMPORTÂNCIA DO PAÍS DE ORIGEM.....	79
6.2. A VISÃO BASEADA EM CONHECIMENTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMES	83
6.3. EFEITOS DA IDADE E DO TAMANHO DA PME	86
6.4. EFEITO DO AMBIENTE INSTITUCIONAL INTERNACIONAL.....	88
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
7.1. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	93
7.2. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	95
7.3. LIMITAÇÕES	97
7.4. OPORTUNIDADES DE ESTUDOS FUTUROS.....	100
REFERÊNCIAS	105
APÊNDICE A – CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NAS ENTREVISTAS.....	131
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO UTILIZADO	133
APÊNDICE C – RELATÓRIO DE DEVOLUTIVA (FOLHA DE ROSTO)	135
APÊNDICE D – ANÁLISE DA ROBUSTEZ DOS RESULTADOS	137
ANÁLISE DE INVARIÂNCIA DAS MEDIDAS UTILIZADAS	137
ROBUSTEZ DOS RESULTADOS PARA SUBAMOSTRAS.....	142
<i>Avaliação das medidas utilizadas.....</i>	<i>142</i>
<i>Avaliação do modelo estrutural</i>	<i>144</i>
ROBUSTEZ DOS RESULTADOS EM RELAÇÃO AO MÉTODO	147
<i>Testes para validade, confiabilidade, e multicolinearidade</i>	<i>148</i>
<i>Análise dos resultados</i>	<i>151</i>

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contexto e problema de pesquisa

Esta tese busca avançar no entendimento dos efeitos do país de origem sobre o desempenho das decisões que pequenas e médias empresas (PMEs) tomam, em sua atuação internacional. A internacionalização desse grupo de empresas tem recebido cada vez mais atenção no meio acadêmico, dada a crescente projeção de PMEs no mercado externo, e a possibilidade de explorar as particularidades de suas operações no desenvolvimento de teorias (COVIELLO; MCDOUGALL; OVIATT, 2011). Comparadas a grandes empresas, PMEs dependem mais fortemente de políticas públicas e suporte externo para superar os desafios que a internacionalização representa para seus recursos limitados (WRIGHT; WESTHEAD; UCBASARAN, 2007), além de estarem mais expostas às incertezas e efeitos do seu país de origem, uma vez que seus ativos são majoritariamente domésticos e sua atuação internacional se dá essencialmente via exportações (TAN; BREWER; LIESCH, 2016; World Trade Organization (WTO), 2016). Enquanto os efeitos do país de origem têm recebido, sistematicamente, menos atenção do que outros fatores na pesquisa convencional sobre internacionalização de empresas (CUERVO-CAZURRA et al., 2018a), tal tópico é considerado um dos principais caminhos para estudos focados em empresas de porte reduzido (TERJESEN; HESSELS; LI, 2016).

Sinais de consciência a respeito dos efeitos do país de origem sobre PMEs aparecem, principalmente, em estudos sobre os desafios que essas empresas encontram para exportar. Em geral, tais estudos tratam da influência de questões como a falta de suporte e incentivos, além de incertezas de ordem política e econômica (PAUL; PARTHASARATHY; GUPTA, 2017). Pesquisadores também têm se referido a características do país de origem para justificar a propensão de empresas jovens à internacionalização prematura. Esse é o caso de economias abertas e de pequeno porte, ou então de países emergentes, onde a demanda doméstica é muitas vezes limitada e a internacionalização se torna, virtualmente, a

única opção de crescimento (BELL; MCNAUGHTON; YOUNG, 2003; FAN; PHAN, 2007). Ainda assim, o papel de forças institucionais sobre a atividade internacional de PMEs permanece um assunto pouco explorado (SKORUPSKI; KOGUT; MELLO, 2019; SU; ZHAI; KARLSSON, 2017; TORKKELI et al., 2019). Estudos sobre a atividade internacional de PMEs tendem também a focar a realidade de empresas de países desenvolvidos, como já sinalizado por Kiss, Danis e Cavusgil (2012) e Terjesen, Hessels e Li (2016). Conforme Terjesen e colegas, análises multi-países sobre a atividade internacional de PMEs são necessárias para o amadurecimento e validação de teorias e conceitos, à luz de diferenças contextuais.

Nesta tese, admite-se que o desempenho das PMEs está ligado à extensão em que fazem uso da lógica decisória que Wiltbank et al. (2006) denominam *estratégia baseada em controle*. Mediante o conceito de *controle*, esses autores indicam os esforços que as empresas direcionam para criar oportunidades e moldar seu entorno usando a própria iniciativa, remetendo à capacidade criativa da ação humana advogada por March (1982). Os insumos para essas decisões são os recursos que as empresas têm à sua disposição, os quais podem ser tangíveis ou intangíveis, e acessados de modo direto ou por meio de suas relações. Seu principal produto é a criação de opções e possibilidades que podem enriquecer a base de recursos disponíveis para ações futuras (Figura 1). O rótulo de *estratégias baseadas em controle* então se justifica pelo foco em influenciar os resultados obtidos com cada decisão, assumindo-se que as empresas têm algum papel na formação das oportunidades que encontram em seu caminho. Wiltbank et al. (2006) também chamam essas estratégias de *não preditivas*, esclarecendo que seus princípios são distintos daqueles de modelos decisórios convencionais, usualmente formulados a partir da extensão em que empresas tentam se antecipar a um futuro que se aproxima, ou reagir a ele, à medida que este se concretiza.

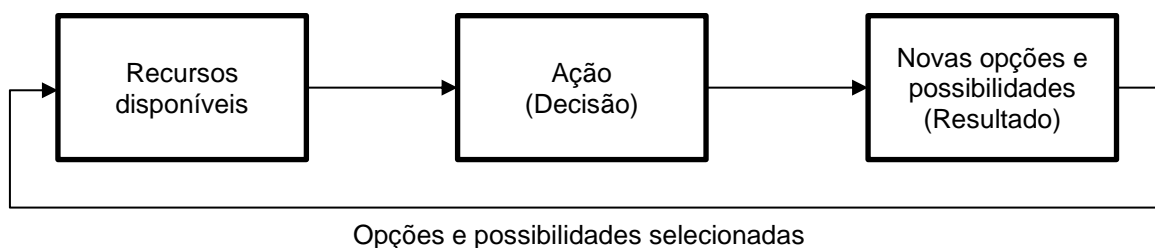


Figura 1 – Lógica para decisões baseadas em controle

Em meio a questionamentos crescentes sobre a aplicabilidade de modelos decisórios típicos de grandes empresas à realidade de PMEs (HAUSER; EGGERS; GÜLDENBERG, 2019), estratégias baseadas em controle têm ganhado cada vez mais atenção como lentes úteis para compreender a atividade internacional dessas empresas. Isso tem acontecido, principalmente, com o uso da teoria chamada *Effectuation*¹, a qual foi inicialmente proposta por Sarasvathy (2001) para explicar como empreendedores são capazes de agir sob condições adversas e criar, nesse processo, novos produtos, novas empresas, e novos mercados. O escopo de *Effectuation* foi se ampliando gradualmente, à medida que pesquisadores começaram a empregá-la para tratar de problemas decisórios igualmente complexos. Este é o caso de autores que têm feito paralelos entre os desafios da dinâmica empreendedora e aqueles que PMEs enfrentam no mercado externo (GALKINA; CHETTY, 2015; KALINIC; SARASVATHY; FORZA, 2014; KUJALA; TÖRNROOS, 2018; MATTA; MELLO, 2014; PRASHANTHAM et al., 2019; SARASVATHY et al., 2014; SCHWEIZER, 2015; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010; SKORUPSKI; KOGUT; MELLO, 2019; VASCONCELLOS; GARRIDO; PARENTE, 2019). Tal qual empreendedores, PMEs que cruzam fronteiras internacionais frequentemente precisam lançar mão de ação criativa para construir novos mercados e estabelecer relacionamentos a partir do zero.

Effectuation pode ser descrita como uma variante dos modelos decisórios baseados em controle descritos por Wiltbank et al. (2006). Esses autores citam outras abordagens que também se enquadrariam nessa mesma categoria de modelos, como o *Planejamento reverso* de Hayes (1985) e a *Curva de criação de valor* de Kim e Mauborgne (1997). A ideia de controle pode, ainda, ser percebida em abordagens não mencionadas por Wiltbank e colegas, como o modelo de mudanças contínuas de Brown e Eisenhardt (1997). Dessa maneira, ao invés de tratar exclusivamente da adoção de *Effectuation*, a presente tese se concentra na extensão em que as atitudes decisórias exibidas pelas PMEs, em sua internacionalização, refletem princípios mais gerais dessa categoria de estratégias (a serem posteriormente apresentados). Um foco assim ampliado permite evitar discussões referentes à natureza e aplicações específicas de *Effectuation*, o que é

¹ Uma vez que é possível encontrar artigos em português que se referem à teoria de Sarasvathy tanto como *efetuação* (130 resultados no Google Scholar, verificado em 20/03/19) ou como *efetivação* (75 resultados), o termo original em inglês será mantido nesta tese.

desejável, dado que a popularidade de *Effectuation* convive com sérios desafios teóricos e metodológicos (GRÉGOIRE; CHERCHEM, 2019; MCKELVIE et al., 2019).

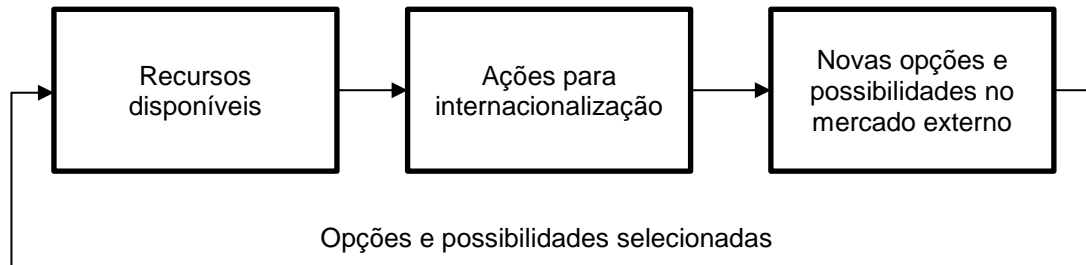


Figura 2 – Internacionalização guiada por decisões baseadas em controle

Em se tratando das decisões que guiam a internacionalização de PMEs (Figura 2), os estoques de conhecimento que essas firmas possuem representam seu principal tipo de recurso estratégico (SCHWENS et al., 2018). PMEs podem, ainda, combinar princípios de modelos baseados em controle com princípios de outras atitudes decisórias (KARAMI; WOOLISCROFT; MCNEILL, 2019), de modo que uma baixa adoção de modelos decisórios baseados em controle pode ser entendida como a preferência por um *mix* de estratégias focado em outros modelos, como o uso de planejamento estratégico formal ou atitudes reativas. Estudos que têm aplicado a lógica baseada em controle à internacionalização de PMEs tendem a associar o uso dessa lógica a um melhor desempenho dessas empresas no mercado externo, ainda que pautados por evidências essencialmente qualitativas (GRÉGOIRE; CHERCHEM, 2019). Com isso, a discussão desenvolvida nesta tese volta-se para os efeitos do país de origem, sentidos no desempenho das PMEs à medida que estas firmas empregam maiores níveis de estratégias baseadas em controle.

A existência de diferenças entre países, com efeitos potencialmente adversos para as empresas, é algo bem estabelecido na literatura sobre instituições (CIRAVEGNA; LOPEZ; KUNDU, 2014; MEYER; PENG, 2016; NORTH, 1990). A incerteza interna a cada país é formada por atritos institucionais e falhas de mercado aos quais as empresas que ali operam estão expostas (CUERVO-CAZURRA et al., 2018a, 2018b; MARANO et al., 2016). Empresas oriundas de países com instituições fracas, por exemplo, muitas vezes precisam fazer investimentos específicos para superar obstáculos que dificultam sua internacionalização, devido a

questões como burocracia excessiva ou deficiências de infraestrutura e de fatores de produção locais (LIPUMA; NEWBERT; DOH, 2013; Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), 2017; PAUL; PARTHASARATHY; GUPTA, 2017; WTO, 2016). Vazios institucionais e riscos políticos inerentes a uma dada localidade fragilizam particularmente as PMEs ali baseadas, as quais não têm os recursos ou o poder de mercado para atenuá-los ou contorná-los. A ineficiência resultante é, potencialmente, capaz de limitar a validade de previsões e recomendações que não levem em conta efeitos do país de origem sobre a operação das empresas (TERJESEN; HESSELS; LI, 2016).

Admite-se, portanto, que o país de origem tem impacto sobre o desempenho das decisões baseadas em controle que as PMEs empregam em sua atividade internacional. A incerteza do mercado doméstico pode ser de tal modo prejudicial, que termina por comprometer seriamente os esforços das empresas relacionados à internacionalização (LIPUMA; NEWBERT; DOH, 2013). A grande maioria das PMEs se envolve apenas marginalmente com mercados globais, especialmente quando originárias de países em desenvolvimento (PAUL; PARTHASARATHY; GUPTA, 2017; TAN; BREWER; LIESCH, 2016; WTO, 2016). À luz desse cenário, o estudo da influência do país de origem sobre o desempenho das decisões internacionais das PMEs não é apenas de uma oportunidade de pesquisa de cunho teórico, mas constitui um tema de considerável relevância prática.

1.2. Objetivos de pesquisa

Considerados os vazios institucionais e sistemas de governança subdesenvolvidos encontrados em países emergentes (KHANNA; PALEPU; SINHA, 2005; MONTICELLI et al., 2017; NARULA, 2012; TESFOM; LUTZ, 2006), pode-se esperar que as PMEs baseadas nessas localidades estejam mais sujeitas a efeitos de incerteza doméstica do que suas contrapartes oriundas de países desenvolvidos. Assume-se que tais fatores sejam responsáveis por diferenças no desempenho dessas empresas, dado pelo uso de princípios que caracterizem o que Wiltbank et

al. (2006) denominaram *estratégias baseadas em controle*. Nesse sentido, a questão da pesquisa pode ser assim enunciada:

Qual é o efeito do país de origem sobre o desempenho internacional de PMEs que adotam estratégias baseadas em controle em maiores níveis?

O modelo conceitual compreende a adoção de estratégias baseadas em controle como um instrumento para a transformação dos estoques de conhecimento das PMEs, resultando, em última instância, em desempenho internacional. Essa abordagem reconhece a relevância do conhecimento como um ativo crítico para impulsionar e moldar a internacionalização dessas empresas (CASILLAS et al., 2009; PRASHANTHAM, 2005; SCHWENS et al., 2018), além de permitir contextualizar as decisões estratégicas em que as PMEs podem empregar estratégias baseadas em controle para sua expansão externa. Mais especificamente, considera-se que o uso de estratégias baseadas em controle permite às PMEs alavancar rotinas e processos que materializam um conhecimento genérico sobre internacionalização, bem como conhecimentos que essas firmas possam ter sobre suas cadeias de valor estendidas.

As hipóteses subjacentes ao modelo caracterizam o efeito do país de origem sobre a eficiência das estratégias adotadas pelas PMEs: esperam-se diferenças significativas entre países apenas na relação entre estratégia e desempenho, sem qualquer efeito sobre as relações que explicam as escolhas estratégicas das firmas. Essas hipóteses são avaliadas por meio de dados levantados em 851 PMEs, comparando empresas de Brasil, China e Polônia, de um lado, com firmas da Itália e da Suécia, de outro. Os resultados das análises não apontam diferenças na forma de agir das PMEs dos países emergentes e desenvolvidos selecionados, a partir dos seus estoques de conhecimento, mas mostram a existência de diferenças estatisticamente significantes no desempenho que elas obtêm com o uso de estratégias baseadas em controle, com resultados mais favoráveis para as firmas dos países desenvolvidos. Tais resultados endossam o argumento de que o conceito de *país de origem* remete a um universo de consequências a ser reconhecido em estudos sobre internacionalização, em geral, e sobre a internacionalização de PMEs, em particular. Além disso, esta tese também contribui para o desenvolvimento da *visão baseada em conhecimento* da internacionalização de PMEs, considerando que

a literatura existente raramente aborda, de modo explícito, quais tipos de conhecimento afetam esse processo, e como eles o afetam (STOIAN; DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2018).

1.3. Contexto empírico

Esta tese se baseia em dados coletados em PMEs de cinco países – Brasil, China, Itália, Polônia e Suécia –, sendo este um panorama empírico cuja riqueza pode ser aproveitada para o benefício desta pesquisa. Além de questões de validade e generalização (REYNOLDS; SIMINTIRAS; DIAMANTOPOULOS, 2003; YANG; WANG; SU, 2006), tal amostra é valiosa em, pelo menos, dois importantes aspectos empíricos da pesquisa sobre PMEs: o primeiro envolve o próprio conceito de PME; e o outro diz respeito à relevância do quadro de competitividade do país de origem para o comportamento dessas firmas no exterior.

Em relação ao primeiro ponto, em certa medida, PMEs podem ser vistas como uma categoria artificial de empresas, induzida por limites de tamanho definidos em políticas industriais e comerciais de cada país (WTO, 2016). De fato, não há critério comumente aceito para uma classificação única desse tipo de empresa por diferentes países e organismos internacionais. Para os Estados membros da União Europeia, por exemplo, PMEs representam a categoria de empresas que possuem menos de 250 empregados, ou até 50 milhões de euros em volume anual de negócios (EUROPEAN COMMISSION, 2005) – e mesmo este é um critério atualmente em revisão, discutido em consulta pública aberta entre fevereiro e maio de 2018 (EUROPEAN COMMISSION, 2018). PMEs na China, por sua vez, são definidas de acordo com critérios setoriais complexos incluídos na Lei de Promoção de PMEs, de 2003, dentre os quais a definição de PMEs industriais como firmas com até 300 funcionários (XIANGFENG, 2008). Tais classificações de tamanho de empresa permitem políticas adaptadas localmente e, portanto, refletem o desenvolvimento histórico e as prioridades atuais de cada país.

Um caso como o do Brasil ilustra uma situação muito diferente, possivelmente até mesmo pior do que escolher arbitrariamente quais firmas são elegíveis ao apoio

do governo: aqui, diferentes órgãos governamentais adotam critérios distintos para a classificação de empresas e a legislação é basicamente omissa sobre o conceito de *médias empresas* (GUIMARÃES; CARVALHO; PAIXÃO, 2018). Essas limitações revelam um cenário complicado, indicando que no Brasil existe um grande grupo de empresas esquecidas pelo governo, enquanto os esforços públicos se dividem entre micro e pequenas empresas, de um lado, e grandes empresas, de outro. A amostra adotada nesta tese, portanto, motiva debates sobre as PMEs enquanto categoria de empresas, com implicações potencialmente importantes na redação de políticas públicas para essas firmas.

Além de diferenças nos modelos de classificação de empresas, estudos sobre a internacionalização de PMEs chamam a atenção para um debate sobre competitividade em nível nacional. Isso acontece porque a internacionalização das PMEs geralmente se baseia em exportações, o que torna essas empresas particularmente expostas a desafios associados às economias em que operam (PAUL; PARTHASARATHY; GUPTA, 2017; WTO, 2016). Tais desafios podem ter origem em medidas tarifárias e não tarifárias, bem como no acesso das empresas a financiamento, e na disponibilidade de infra-estrutura e tecnologias de informação e comunicação (OECD, 2017; WTO, 2016). Independentemente de sua natureza, essas questões amplificam os custos fixos aos quais as empresas estão sujeitas em determinado local e, portanto, tendem a ser mais críticas para as PMEs do que para empresas maiores.

Nesses termos, Brasil, China e Polônia² compartilham as incertezas e os problemas de sua condição de países emergentes, ainda que exibam suas particularidades. Brasil e China são, talvez, os melhores exemplos de tais idiosincrasias dentro do grupo de países emergentes: o primeiro tem se desviado de qualquer caminho de crescimento consistente, devido a graves turbulências econômicas e políticas nos últimos anos, enquanto o segundo, ainda hoje, estende sua presença competitiva ao redor do mundo, convivendo com as consequências positivas e negativas da forte presença do Estado chinês na economia (THE ECONOMIST, 2017). Sendo membro da União Europeia (UE) e a maior economia

² O nível de renda da Polônia é considerado alto para os padrões do Banco Mundial e, desde setembro de 2018, o país é listado como uma economia desenvolvida pelo provedor de índices FTSE Russel (FTSE RUSSEL, 2018). Mesmo assim, a Polônia ainda é considerada um país emergente por outras organizações de referência, como o MSCI (outro provedor de índices), o Fundo Monetário Internacional (FMI) e a Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO).

da Europa Central, a Polônia exibe uma competitividade industrial comparável à dos países asiáticos (EURONEWS, 2018; SHARMA, 2017). Ainda assim, e apesar do crescimento experimentado por este país recentemente, relações controversas entre seus principais órgãos institucionais continuam sendo uma fonte de instabilidade local (SHARMA, 2017).

Itália e Suécia também guardam suas diferenças, mesmo sendo ambos membros da UE e dois dos mais tradicionais países desenvolvidos. Desde meados dos anos 1990, a Itália tem um desempenho muito aquém dos seus pares europeus e dos demais membros da OECD (JONES; MACKENZIE, 2014). Problemas estruturais, incluindo burocracia excessiva, mercados financeiros pouco desenvolvidos, e lacunas de educação comprometem o potencial deste país, que é o segundo maior fabricante na Europa (PINELLI; SZÉKELY; VARGA, 2015). Apesar desses pontos, a participação da Itália na UE oferece às suas empresas condições privilegiadas de mercado e de governança, que estão longe da realidade de países emergentes. A Suécia, por sua vez, aderiu à UE em 1995 e acumula altas qualificações nos mais variados rankings de países (GRAY, 2017). Combinando uma economia capitalista com um sistema ampliado de seguridade social, a Suécia se beneficia de um ambiente que apoia a adoção de inovações e o empreendedorismo (GOODMAN, 2017).

Entre as 137 nações avaliadas no Relatório de Competitividade Global da WEF em 2018, a Suécia ocupa a 9ª posição, isolada da China (28ª), Itália (31ª), Polônia (37ª) e, ainda mais, do Brasil (72ª) (SCHWAB, 2018). Considerando a relevância do contexto do país de origem para a internacionalização das PMEs, essa amostra oferece a possibilidade de observar o fenômeno empírico selecionado sob um complexo gradiente de condições ambientais, onde os países selecionados combinam semelhanças e diferenças. O resultado dessa condição é uma generalização aprimorada dos resultados, dada a variação induzida na amostra e a possibilidade de se fazer recomendações particulares para os grupos de países nela representados. Em razão disso, o cenário empírico selecionado pode ser considerado apropriado para os objetivos de pesquisa desta tese.

1.4. Estrutura da tese

Esta tese compreende sete capítulos, contados a partir desta introdução no **capítulo 1**. O **capítulo 2** descreve o referencial teórico, em três blocos principais. O primeiro deles posiciona a discussão sobre estratégias baseadas em controle no contexto mais amplo da literatura sobre tomada de decisão (seções 2.1 e 2.2), ao passo que o segundo aborda o papel do conhecimento como insumo para as decisões que conduzem as PMEs em sua internacionalização (seção 2.3). O terceiro bloco do referencial teórico traz uma perspectiva da importância do contexto nacional, sob o ponto de vista da teoria institucional (seção 2.4). O **capítulo 3** desenvolve as hipóteses da tese, relacionando conhecimento com estratégias baseadas em controle (seção 3.1), e tratando do desempenho destas estratégias (seção 3.2). Essas hipóteses formam o modelo conceitual da tese (seção 3.3.).

A metodologia é o tópico do **capítulo 4**, com a justificativa da filosofia e estratégias de pesquisa adotadas (seções 4.1 e 4.2), bem como detalhes sobre a amostragem, coleta, e análise dos dados (seções 4.3 a 4.6). Destaca-se a contextualização da coleta de dados oferecida na seção 4.3.1, informando que esta tese se beneficia de dados coletados em um projeto sediado na Universidade de Uppsala, com o qual colaborei durante intercâmbio sanduíche entre abril de 2017 e março de 2018. No **capítulo 5** são apresentados os resultados da análise estatística das hipóteses, guiada por um modelo de equações estruturais baseadas em PLS (do inglês *Partial Least Squares*). Esses resultados são discutidos em detalhe ao longo do **capítulo 6**, com suas contribuições para a teoria e a prática apresentadas no **capítulo 7**. O capítulo 7 trata ainda das limitações desta tese e oportunidades de estudos futuros.

Nos apêndices podem ser encontrados o convite enviado às empresas chamadas a participar deste estudo (**Apêndice A**), as questões utilizadas nas entrevistas realizadas (**Apêndice B**), a folha de rosto do relatório oferecido a elas como agradecimento por sua participação (**Apêndice C**), e análises variadas para atestar a robustez dos resultados (**Apêndice D**).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A estrutura da literatura sobre tomada de decisão

Como observado por Sarasvathy (2001), por um longo tempo teorias baseadas em previsão, como aquelas lançadas por Ansoff (1979) e Porter (1980), têm sido dominantes entre os pesquisadores que abordam a tomada de decisão nas empresas. Tais teorias compõem a chamada *Escola de planejamento estratégico*, a qual assume que empresas devem fazer as escolhas que melhor as posicionem em um ambiente exógeno a elas (WILTBANK et al., 2006). Contudo, conforme as empresas lidam com maior incerteza, previsões parecem perder a validade e as empresas muitas vezes precisam expandir suas estratégias com mecanismos de adaptação, flexibilidade, criatividade, e interações em rede (MAGNANI; ZUCHELLA, 2019). Ainda assim, alguns autores sustentam que abordagens baseadas em planejamento são válidas mesmo sob condições de incerteza (GOLL; RASHEED, 1997; HOUGH; WHITE, 2003; PRIEM; RASHEED; KOTULIC, 1995).

O contraponto mais tradicional ao planejamento estratégico tem sido feito por teorias baseadas em aprendizagem adaptativa, as quais enfatizam o valor de reconhecer e adaptar-se rapidamente às mudanças no ambiente externo da empresa. Tais alternativas teóricas ganham força principalmente em contextos setoriais e de mercado marcados por intenso dinamismo e complexidade (MINTZBERG; WATERS, 1985; MOSAKOWSKI, 1997). Nesses contextos, decisões rápidas e estratégias emergentes seriam mais úteis que previsões e planos sofisticados, para lidar com condições de informação incompleta e capturar oportunidades não antecipadas. Entretanto, apesar de tais particularidades, a abundância de evidências empíricas que sustentam tanto a escola de planejamento estratégico quanto a de aprendizagem adaptativa tem feito deste um dos debates mais longos da academia (MAUER et al., 2018; WILTBANK et al., 2006).

Uma análise da literatura conduzida para esta tese permitiu observar diferentes nuances na evolução do debate entre planejamento e adaptação, apontando para o surgimento de teorias com propostas intermediárias a esses

extremos, ao longo do tempo, e para a afinidade destas mesmas teorias com questões empíricas específicas³. Um mapa de citações dessa literatura, construído com o software VOSviewer (VAN ECK; WALTMAN, 2010), aparece na Figura 3, mostrando os diferentes grupos de referências empregados pela comunidade acadêmica na investigação de problemas decisórios⁴.

Dentre os *clusters* mapeados na Figura 3, aquele representado em roxo concentra-se no debate mais puro entre planejamento e aprendizado adaptativo. Ali aparecem referências seminais de ambas as tradições, como Ansoff (1965, 1991), simbolizando a defesa do planejamento estratégico, e Mintzberg (1990, 1994), com sua proposta de estratégias emergentes, além de Eisenhardt (1989) e sua visão para a tomada de decisão acelerada em ambientes velozes. A perspectiva de Eisenhardt se posiciona como um meio-termo entre adaptação e planejamento puros, dado que prescreve amplos esforços de coleta de informações e avaliação de alternativas, ao mesmo tempo que argumenta que decisões rápidas permitem aos gestores aprender mais sobre seu ambiente, e se ajustar de maneira apropriada. Outros textos nesse *cluster* comparam e discutem a eficiência de diferentes alternativas decisórias (BREWS; HUNT, 1999; GRANT, 2003; MILLER; CARDINAL, 1994). Também associados a esse grupo, textos como os de Burns e Stalker (1961) e Lawrence e Lorsch (1967) indicam que tal debate é travado em meio a reflexões sobre as pressões organizacionais que as empresas experimentam em diferentes contextos.

³ A análise em questão se baseia em busca realizada em janeiro de 2019, na coleção principal da Web of Science, onde foram identificados artigos em inglês, publicados entre 1975 e 2018, nas categorias “Management” ou “Business”, contendo em seu título, resumo, ou palavras-chave as expressões “planning” ou “prediction”, e também, ao menos, um dos seguintes termos: “flexibility”, “adaptation”, e “experimentation”. Um total de 793 artigos foram identificados com esses critérios.

⁴ Alguns clusters da Figura 3 não tratam especificamente de questões de tomada de decisão, mas ainda assim constituem pilares teóricos que contribuem para a sustentação da pesquisa sobre esse tema. Isso ocorre com o *cluster* verde, que reúne referências para teorias comportamentais sobre organizações (CYERT; MARCH, 1963; LEVITT; MARCH, 1988; MARCH; SIMON, 1958), e o *cluster* amarelo, em que figuram referências seminais sobre uma série de temas correlatos: visão baseada em recursos, competências da firma, e visão baseada em conhecimento (BARNEY, 1991; COHEN; LEVINTHAL, 1990; LEONARD-BARTON, 1992; MARCH, 1991; NELSON; WINTER, 1982; PENROSE, 1959; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WERNERFELT, 1984).

Apesar de figurar marginalmente no *cluster* roxo, as soluções propostas por Eisenhardt ganham força no conjunto de referências identificado com o *cluster* vermelho. Este parece ser um *cluster* de artigos dedicados a explorar a competição em setores intensivos em conhecimento, o que pode ser percebido pela presença de artigos como os de Eisenhardt e Martin (2000), sobre competências dinâmicas, e Kogut e Zander (1992), com sua visão da firma baseada em conhecimento. Nesse *cluster*, Brown e Eisenhardt (1997) e Eisenhardt e Tabrizi (1995) desenvolvem uma discussão sobre decisões aceleradas e processos adaptativos. O contexto explorado por esses autores é a inovação em produtos, temática também presente em outros artigos deste mesmo *cluster* (MOORMAN; MINER, 1998; SANCHEZ, 1995), e que pode ser identificada com reflexões sobre a estratégia da firma.

O tema da flexibilidade decisória ganha especial atenção a partir da área de estratégia de operações, representada no *cluster* azul escuro por algumas de suas mais tradicionais referências (HAYES; WHEELWRIGHT; CLARK, 1988; MILES et al., 1978). Diferentemente do *cluster* vermelho, o debate aqui é inicialmente motivado pelos desafios enfrentados pela área de manufatura, em meio a demandas conflitantes de seu contexto, ou *trade-offs*. Esses *trade-offs* impõem às empresas a necessidade de desenvolver competências e capacidades para “responder a uma grande variedade de demandas futuras” (FINE; FREUND, 1990, p. 449), enquanto lidam, ao mesmo tempo, com questões de custos e eficiência. Ao modelar a flexibilidade de se realocar a produção entre países como equivalente à posse de uma opção passível de valoração, e que pode ou não ser exercida (tal qual uma opção financeira), Kogut e Kulatilaka (1994) introduzem a teoria de opções reais à discussão desse *cluster*. A presença de tal artigo nesse *cluster* representa uma ancoragem teórica mais clara para o tema da flexibilidade, que é abordado sob uma ótica mais ampla de prioridades operacionais por outros textos desse mesmo grupo de referências (ADLER; GOLDOFTAS; LEVINE, 1999; GERWIN, 1993; JORDAN; GRAVES, 1995; KOSTE; MALHOTRA, 1999).

Por fim, o *cluster* azul claro concentra-se na discussão sobre decisões relativas à definição das fronteiras da firma, e da governança dos seus relacionamentos com outros atores. Isto se percebe pela inclusão de artigos como os de Williamson (1975, 1985), em posição central nesse grupo, além de contribuições como a visão relacional de Dyer e Singh (1998) e o modelo para

relacionamentos entre compradores e clientes de Dwyer, Schurr e Oh (1987). Todos esses temas se concentram ao redor dos textos de Porter (1980, 1985) sobre estratégia competitiva, além do artigo de Amit e Schoemaker (1993), sobre vantagem competitiva sustentável, e a defesa de Hayes e Wheelwright (1984) da adoção de práticas de gestão competitivas em nível mundial. Dessa forma, pode-se considerar que o conjunto de referências do *cluster* azul motiva uma pesquisa sobre estratégia da firma de natureza convencional: baseada em planejamento, posicionamento de mercado, e competitividade.

2.2. A necessidade de estratégias baseadas em controle

Teorias de aprendizagem adaptativa ajudam empresas a se posicionar quando o futuro não pode ser totalmente antecipado. As estratégias emergentes de Mintzberg, antes de mais nada, representam decisões não intencionais que acabam por tomar forma quando firmas interagem com seu ambiente, no curso de suas ações. As teorias que buscam conciliar os extremos do planejamento e da adaptação contínua (por exemplo, decisões velozes e opções reais), por sua vez, se concentram em balancear o uso de decisões sistemáticas com a prontidão para a mudança de estratégia em função do ambiente. Exemplos são a adoção de processos acelerados de tomada de decisão e a busca de agilidade na revisão do planejamento estratégico. Desse modo, todas essas abordagens assumem, em alguma medida, que as empresas operam em ambientes exógenos às suas ações, tal qual as teorias baseadas em previsão (WILTBANK et al., 2006).

Comparativamente, novas opções estratégicas emergem quando se reconhece que ações deliberadas das empresas são capazes de produzir as próprias restrições e oportunidades que elas encontram em seu ambiente (WEICK, 1979). Este é um dos pontos de partida da teoria chamada *Effectuation*, de Sarasvathy (2001), a qual argumenta que as empresas podem lidar melhor com a incerteza ao alavancar recursos a que tenham acesso direto ou indireto para a criação de novas oportunidades de mercado, em lugar de investir em planos estruturados e objetivos bem definidos. No caso da atividade empreendedora, tais

planos e objetivos podem se mostrar completamente irrelevantes, visto que muitas vezes as empresas operam à margem de mercados existentes, ou mesmo em mercados até então inexistentes. *Effectuation* é apenas um exemplo do que Wiltbank et al. (2006) apelidaram de *estratégias baseadas em controle (ou não preditivas)*: estratégias que enfatizam o controle das empresas sobre o resultado de suas decisões, ou ainda esforços para criar e influenciar a evolução dos mercados em que atuam, sem que isso represente perseguir metas ou reagir a mudanças no ambiente externo.

Para March (1982), indivíduos e organizações, por vezes, precisam agir antes mesmo de pensar a respeito ou elaborar metas bem definidas. Isso requer que lancem mão de algum nível de insensatez (*foolishness*), no sentido de se desviar daquilo que teorias normativas de tomada de decisão convencionalmente associam à inteligência ou racionalidade. March sugere que essa atitude incorpora questões como a valorização da experimentação, da intuição e da experiência como forma de aprendizado, aceitando desvios como parte de momentos de transição e sem se deixar prender pela necessidade de ser consistente com comportamentos anteriores. Em outra ocasião, March (1978) já havia argumentado que, diante de objetivos vagos ou instáveis, decisões boas são aquelas que enriquecem o processo de tomada de decisão em si, com a geração de novas alternativas e o cultivo da abertura a novas oportunidades. Sarasvathy e Dew (2005) associam essa perspectiva a três lógicas, que chamam de *efectuais*: um foco na própria identidade, em oposição a preferências preconcebidas; um foco em ação, em oposição a expectativas; e um foco em relacionamentos e compromissos (*commitment*), em oposição a transações (*transactions*) e contratos.

Apesar de Sarasvathy e colegas escreverem sobre controle em termos da teoria de *Effectuation*, inspirados na experiência de empreendedores, este não é o único modelo teórico presente na categoria que Wiltbank et al. (2006) denominaram *estratégias baseadas em controle*. Na mesma categoria, Wiltbank e colegas listam a ideia de *Planejamento reverso* de Hayes (1985) e a *Curva de criação de valor* de Kim e Mauborgne (1997) como modelos focados na capacidade criativa das empresas. O primeiro modelo parte da perspectiva de que o planejamento estratégico tradicional, guiado pela lógica “objetivos-meios-recursos”, tende a comprometer a competitividade das firmas ao fazê-las perseguir objetivos quantitativos e de curto prazo, tornar-se rígidas, e dedicar grande parte de sua

atenção a recursos financeiros. Ao considerar recursos existentes como ponto de partida, as empresas assumiriam responsabilidade por suas trajetórias, cultivando competências internas e privilegiando iniciativas flexíveis. Na visão de Kim e Mauborgne (1997), por sua vez, firmas são capazes de superar seus rivais ao romper com premissas da sua indústria e criar novas ofertas que maximizem o valor realmente percebido por consumidores, minimizando ou eliminando outros investimentos. A Figura 4 indica como Wiltbank e colegas posicionam esse grupo de teorias baseadas em controle, em relação a outros conjuntos de modelos decisórios.

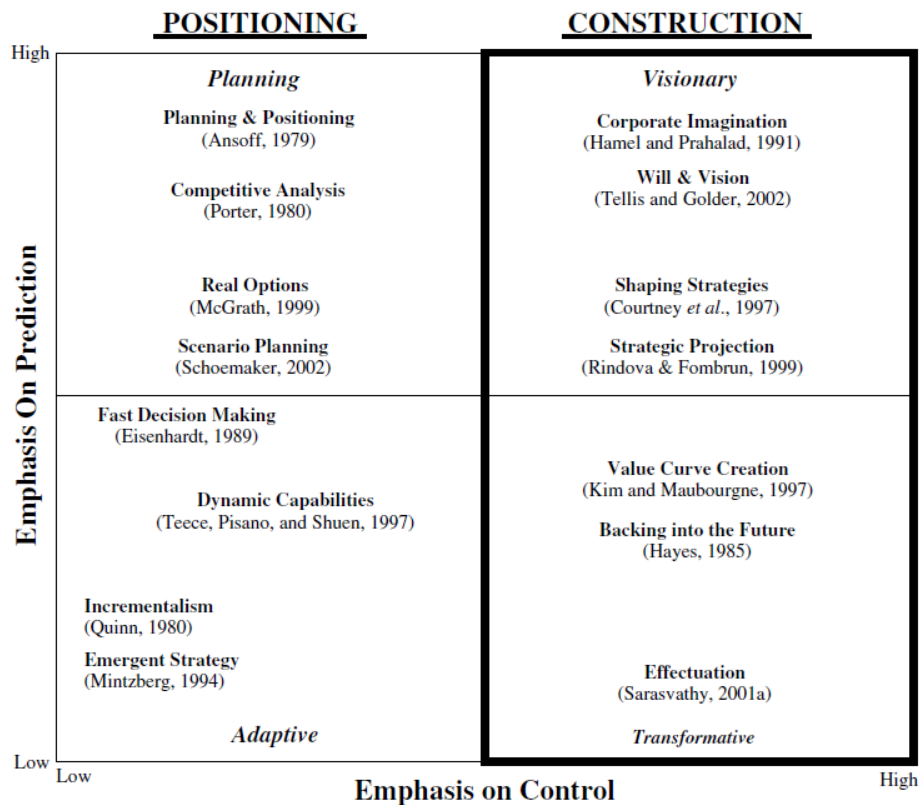


Figura 4 – Modelos decisórios segundo seu foco em previsão e controle

Fonte: Wiltbank et al. (2006. p. 984)

Adicionalmente, o princípio do controle pode também ser visto em outros modelos não mencionados por Wiltbank et al. (2006). Por exemplo, Brown e Eisenhardt (1997) propuseram que projetos de inovação bem-sucedidos combinam uma estrutura limitada de responsabilidades e prioridades com extensiva comunicação e liberdade para experimentar e improvisar. Tal estratégia seria responsável por promover, intencionalmente, mudanças não estruturadas e

contínuas, valiosas em ambientes de transformações rápidas. Talvez em menor grau, outra teoria que dá atenção semelhante à ideia de controle, enquanto exercício de capacidade criativa sobre o meio, é aquela sobre a influência dos altos escalões das empresas (*upper echelons*). Esta teoria discute o papel da alta gestão nas ações competitivas das firmas, seja induzidas por movimentos da competição ou empreendidas de maneira espontânea (HAMBRICK; CHO; CHEN, 1996; HAMBRICK; MASON, 1984).

De modo geral, estratégias baseadas em controle presumem flexibilidade estratégica, ao passo que defendem diversas heurísticas que garantem às empresas maior controle sobre suas decisões (WILTBANK et al., 2006). Tais heurísticas podem ajudar as empresas a navegar em condições de incerteza com o uso de experimentos de curto prazo, permitindo-lhes explorar diferentes rotas decisórias com um comprometimento mínimo de seus recursos (CHANDLER et al., 2011; FRESE; GEIGER; DOST, 2019; TASIC; ANDREASSI, 2008). Podem incluir também esforços de improvisação (ALSOS et al., 2019), os quais englobam um tipo de ação transformadora e criativa que constrói, deliberadamente, novas bases de recursos, em vez de reorientar ou reinterpretar recursos e modelos de referência pré-existentes (EVERS; O’GORMAN, 2011; WEICK, 1998). Ao improvisar e experimentar com suas decisões, empresas estão mais propensas a se deparar com caminhos não antecipados e a expandir sua rede de relações de modo pouco estruturado, o que potencialmente lhes dá acesso a novos recursos, conhecimento, e oportunidades (MAGNANI; ZUCHELLA, 2019; MEYER; SKAK, 2002).

Por meio de estudos sobre *Effectuation*, estratégias baseadas em controle têm ganhado apoio crescente como referenciais úteis para entender como empresas enfrentam a incerteza de mercados estrangeiros durante a internacionalização, especialmente no caso das PMEs (KARAMI; WOOLISCROFT; MCNEILL, 2019). Segundo Sarasvathy et al. (2014, p. 84), “diferentes princípios de *effectuation* podem ser úteis no desenvolvimento de uma compreensão mais profunda da questão de *como se internacionalizar*, incluindo *por quê, quando, onde e quão rápido*” (original em itálico). Por exemplo, pesquisadores têm apontado que a adoção de princípios de *effectuation* pode ajudar empresas a superar suas desvantagens de não pertencer às redes locais dos mercados internacionais que adentram (FIEDLER; FATH; WHITTAKER, 2017; KALINIC; SARASVATHY; FORZA, 2014; KUJALA; TÖRNROOS, 2018), e a penetrar em vários mercados, em um curto período

(CHETTY; OJALA; LEPPÄÄHO, 2015; GALKINA; CHETTY, 2015; PRASHANTHAM et al., 2019).

Poucas situações ilustram melhor a aplicação de tal conjunto de heurísticas do que o processo de internacionalização: além de carecerem de conhecimento e relacionamentos que poderiam ajudá-las a operar em um dado mercado, no processo de internacionalização as empresas não podem assumir que sua experiência prévia é inteiramente válida no exterior, e muitas vezes têm que progredir com decisões graduais (HILMERSSON; JANSSON, 2012; JOHANSON; VAHLNE, 2009). Ainda assim, isso não significa que o processo de expansão internacional seja feito a partir de decisões tomadas ao acaso ou de modo aleatório. Segundo autores como Hutzschenreuter, Pedersen e Volberda (2007) e Casillas, Moreno e Acedo (2012), o processo de internacionalização resulta de uma combinação de escolhas estratégicas e eventos influenciados pela história das firmas. Isso pode ser visto como um reflexo do conhecido *Modelo de Uppsala* (JOHANSON; VAHLNE, 2009), o qual caracteriza a expansão internacional como um processo evolutivo, intimamente dependente do estoque de conhecimento e das experiências prévias das empresas.

Apesar de estratégias baseadas em controle priorizarem questões como experimentação e improvisação, em detrimento da busca exaustiva por informações que permitam uma tomada de decisão estruturada (SARASVATHY, 2001; WILTBANK et al., 2006), isso não as coloca em conflito com um modelo de internacionalização influenciado pelo conhecimento e experiência das empresas. Pelo contrário, Sarasvathy (2001) já reconhecia que o conhecimento detido por empreendedores ou acessado a partir de suas redes era um importante ativo nas decisões baseadas em *effectuation*, o que seria o embrião das estratégias baseadas em controle. Segundo Jiang e Rüling (2019), o estoque de conhecimento prévio das empresas pode ser um importante gatilho para a adoção desse modelo de estratégia, pois dariam às firmas confiança sobre sua capacidade para se lançar em condições de incerteza, sem a necessidade de estabelecer planos bem elaborados com antecedência. Por essa razão, a próxima seção aprofunda os principais tipos de conhecimento relevantes à internacionalização de PMEs.

2.3. O papel do conhecimento na internacionalização de PMEs

Segundo Mejri e Umemoto (2010), o papel do conhecimento como um ativo estratégico das empresas é usualmente percebido como uma derivação da *Visão Baseada em Recursos*, a qual, por sua vez, remonta ao trabalho de Penrose (1959) sobre o crescimento da firma. Para essa autora, a firma pode ser vista como uma coleção de recursos a serem empregados na produção de bens e serviços. Barney (1991) postulou, adicionalmente, que os recursos reconhecidos como valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis podem ser também considerados fonte de vantagem competitiva de longo prazo para as empresas. A chamada *Visão Baseada em Conhecimento* tomou corpo ao longo da década de 1990, por meio de contribuições seminais como, por exemplo, a pesquisa de Prahalad e Hamel (1990) sobre a importância estratégica do conhecimento sintetizado em competências-chave das empresas, e a perspectiva de Kogut e Zander (1992) sobre a firma, como uma solução institucional para a integração do conhecimento que reside nos indivíduos. No início dos anos 2000, Eisenhardt e Santos (2002) já reconheciam que a influência de perspectivas baseadas em conhecimento podia ser detectada em diversos tópicos de pesquisa na área de estratégia, e em campos correlatos.

Uma das premissas básicas por trás da visão baseada em conhecimento é a de que organizações podem aprender e, com isso, incorporar novas informações que seriam capazes de afetar seu comportamento e, eventualmente, permitir melhores resultados (EISENHARDT; SANTOS, 2002). Ainda que frequentemente o façam de forma pouco aprofundada, vários estudos têm salientado a importância do conhecimento para a internacionalização de PMEs (STOIAN; DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2018). Por um lado, conhecimento é, tradicionalmente, um elemento central tanto em teorias mais gerais de internacionalização, como o Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2009), como em perspectivas focadas na experiência de pequenas empresas, como as chamadas *International New Ventures* (OVIATT; MCDOUGALL, 1994). Por outro lado, conhecimento é especialmente instrumental para as PMEs, uma vez que essas empresas são menos dotadas de recursos tangíveis, devido a suas limitações de tamanho (GASSMANN; KEUPP, 2007). Pode-se considerar que conhecimento ocupa uma posição central na internacionalização bem-sucedida de PMEs, moldando as decisões que as guiam

durante tal processo, e assumindo um papel vital ao ajudá-las a lidar com as incertezas a ele associadas (CASILLAS et al., 2009; PRASHANTHAM, 2005; SCHWENS et al., 2018). Uma vez que PME's tendem a ser mais suscetíveis que grandes empresas às ameaças impostas pelos vários tipos de incerteza do processo de internacionalização, é compreensível que se dispense especial atenção ao papel que o conhecimento ocupa na internacionalização das firmas de menor porte.

Em termos do conhecimento que uma empresa é capaz de acumular com base em sua experiência internacional, é comum a distinção entre conhecimento de internacionalização (IK, do inglês *Internationalization Knowledge*) e conhecimento específico de mercado (MSK, do inglês *Market-Specific Knowledge*) (FLETCHER; HARRIS; RICHEY, 2013; HILMERSSON, 2014; MEJRI; MACVAUGH; TSAGDIS, 2018)⁵. IK está associado ao desenvolvimento, implementação, e gerenciamento de operações internacionais em geral, enquanto MSK materializa o conhecimento dos ambientes social, político, e econômico que são particulares a um determinado mercado (ERIKSSON et al., 1997; MAKINO; DELIOS, 1996). Enquanto as empresas geralmente adquirem MSK operando e interagindo diretamente em um dado mercado externo, IK é acumulado à medida que as empresas são capazes de processar sua experiência em *know-how* procedimental (i.e., rotinas e processos), ou então com a intermediação de consultores externos.

Embora seja um aspecto comum em estudos que relacionam conhecimento à atuação internacional das PME's, o conceito de MSK parece não ser exatamente apropriado ao entendimento da internacionalização dessas empresas. Isso ocorre, primeiramente, porque PME's operam mais frequentemente por meio de exportações ou do uso de intermediários, como agentes e representantes comerciais (TAN; BREWER; LIESCH, 2016). Além disso, PME's são mais comumente encontradas em partes intermediárias de suas cadeias de valor, atuando como fornecedores de grandes empresas (BUCKLEY; PRASHANTHAM, 2016). Esses fatores sugerem que PME's tendem a operar, em certa medida, isoladas do mercado final, em sua posição no mercado doméstico, mesmo quando vendem seus produtos e serviços no

⁵ Um terceiro tipo de conhecimento, comumente citado na literatura ao lado dos aqui mencionados, é chamado conhecimento tecnológico, o qual, contudo, não é de base experiencial, mas sim relacionado à intensidade tecnológica das atividades das empresas (MEJRI; MACVAUGH; TSAGDIS, 2018; PRASHANTHAM; YOUNG, 2011). Uma vez que o conhecimento de base experiencial pode ser considerado a principal forma de conhecimento a afetar o modo como as empresas tomam decisões em meio à incerteza da internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2009), o foco desta tese é direcionado aos dois tipos de conhecimento indicados.

exterior. Tal isolamento naturalmente limita o tipo de interação direta e contínua que poderiam ter com o mercado externo, necessária ao acúmulo de MSK (JOHANSON; VAHLNE, 2009; MAKINO; DELIOS, 1996).

Apesar do exposto, é consenso que alguma forma de conhecimento de mercado é muito importante para as PMEs, em complemento ao conhecimento de tecnologias empregadas na criação e exploração de oportunidades de mercado (PRASHANTHAM; YOUNG, 2011; WIKLUND; SHEPHERD, 2003). Nesse sentido, sustenta-se que o conhecimento sobre as dinâmicas de mercado e sobre tecnologias da cadeia de valor ampliada da firma pode ganhar relevância particular quando se trata de PMEs. A cadeia de valor ampliada de uma firma vai além dos seus parceiros comerciais imediatos, e inclui os fornecedores dos seus fornecedores e os clientes dos seus clientes, aos quais a empresa está conectada apenas indiretamente (STURGEON, 2001). Tais elos podem, a princípio, parecer distantes e pouco relevantes para a operação de uma PME, mas é importante lembrar que mesmo relações indiretas são importantes na compreensão de como conhecimento, oportunidades e incertezas se propagam em uma rede de negócios (CHANDRA; WILKINSON, 2017; HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999; HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2014; JOHANSON; VAHLNE, 2011).

Informação sobre pontos distantes da cadeia de valor dá às PMEs consciência sobre sua participação em sistemas em rede que conectam atores interdependentes e complementares (AARIKKA-STENROOS; RITALA, 2017; HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999). Além disso, entender o que acontece a jusante e a montante na cadeia de valor pode melhorar a capacidade das PMEs para lidar com choques externos e desenvolver novas oportunidades de negócios (HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2014). Por um lado, o conhecimento da demanda para além dos seus clientes imediatos permite às PMEs compreender e absorver melhor flutuações de mercado, que de outro modo poderiam comprometer suas operações, evitando deixar-se capturar por armadilhas como o efeito chicote (LEE; PADMANABHAN; WHANG, 1997). O conhecimento da cadeia estendida de fornecimento, por outro lado, coloca as PMEs em condições de se prevenir contra riscos de interrupção de fornecimento, ou de utilizar esse conhecimento para exercer algum tipo de influência (i.e., governança) sobre sua cadeia de fornecedores. De modo geral, portanto, enquanto IK equipa PMEs com uma inteligência genérica sobre como operar no exterior, o conhecimento da cadeia de valor a jusante e a

montante oferece a essas firmas um mapa ampliado da sua plataforma de relacionamentos, a partir da qual elas se internacionalizam.

2.4. Instituições e o país como contexto

Instituições podem ser compreendidas como o conjunto de restrições formais e informais que definem as “regras do jogo”, às quais empresas e tomadores de decisão estão sujeitos em uma dada localidade (NORTH, 1990). O grau de desenvolvimento das instituições reflete-se na eficiência das atividades das empresas a elas submetidas, sendo um dos principais fatores por trás das diferenças entre os ambientes de negócios de países emergentes e desenvolvidos. Enquanto pesquisadores tiveram sua atenção voltada para empresas de países desenvolvidos, as influências do ambiente institucional podiam ser praticamente ignoradas, dado que existiam regras claras e funcionais nesses contextos. Com o crescente interesse despertado por economias emergentes e suas empresas nas últimas décadas, contudo, a influência contextual das instituições torna-se um elemento essencial na compreensão de fenômenos envolvendo essas localidades (MEYER; PENG, 2016; WRIGHT et al., 2005).

Instituições bem desenvolvidas oferecem estabilidade e reduzem os custos da atividade econômica, em função de uma melhor disponibilidade de recursos e informações e uma maior segurança para estabelecer contratos (NORTH, 1990; WILLIAMSON, 2000). Em mercados emergentes, a baixa efetividade e mesmo a ausência de suporte institucional frequentemente criam obstáculos, como burocracia excessiva, barreiras legais, restrições de financiamento, falta de mão de obra qualificada, problemas de competição, entre outros (KHANNA; PALEPU; SINHA, 2005; MONTICELLI et al., 2017). Para superar esses chamados *vazios institucionais* (KHANNA; PALEPU, 1997), empresas precisam lançar mão de soluções organizacionais específicas que internalizem tais ineficiências (DOH et al., 2017), ou mesmo fazer uso de práticas informais que apelem para a construção de confiança e relacionamentos (PUFFER; MCCARTHY; BOISOT, 2010). A rapidez e a imprevisibilidade com que regulações mudam e crises se sucedem nessas

localidades, contudo, representam uma importante fonte de incerteza contextual e afetam a capacidade de gestores lidarem com requisitos de mercado e se comprometerem com investimentos de longo prazo (MEYER, 2001; NICHOLLS-NIXON et al., 2011).

A influência de fatores institucionais tem sido pautada com mais frequência na pesquisa convencional sobre a internacionalização de empresas, usualmente focada em grandes multinacionais. Em particular, a importância de diferenças entre países aparece em discussões sobre as variadas formas de distância que empresas enfrentam entre seu país de origem e o de destino. O conceito de *distância psíquica*, por exemplo, refere-se às diferenças subjetivas que indivíduos ou grupos percebem existir entre países (HÅKANSON; AMBOS, 2010), e constitui um dos conceitos fundamentais das primeiras versões do Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Baseado nas dimensões de Hofstede (1980) para valores culturais nacionais, o índice que Kogut e Singh (1988) introduziram para o cálculo de *distâncias culturais* tornou-se um importante paradigma da área de negócios internacionais (BEUGELSDIJK et al., 2018). Aspectos mais formais das diferenças entre países, como aqueles regulatórios, aparecem no conceito de *distância institucional*, que autores como Kostova (1999) e Hernández e Nieto (2015) utilizam para capturar diferenças entre os perfis institucionais de nações.

Discussões focadas em efeitos do país de origem sobre a atividade internacional das empresas, por sua vez, são bastante limitadas, mesmo na literatura convencional de internacionalização (CUERVO-CAZURRA et al., 2018a). Uma importante exceção é a discussão dos aspectos do país de origem que firmas domésticas podem alavancar ao se internacionalizar, remontando à primeira era da pesquisa sobre internacionalização e aos estudos de autores como Vernon, Dunning e Rugman (RUGMAN; VERBEKE; NGUYEN, 2011). Com a evolução do campo de estudo, a atenção que tais autores dedicaram a fatores ao nível do país foi rapidamente suplantada pelo estudo de questões ao nível da empresa e de suas subsidiárias. Todavia, a importância do contexto nacional persiste, ainda hoje, no conceito de vantagem específica do país (CSA, do inglês *Country Specific Advantage*), utilizado para discutir o papel de fatores como disponibilidade de recursos naturais, características da mão de obra local, ambiente de negócios, e

incentivos institucionais para as operações de empresas que se internacionalizam (HILLEMANN; GESTRIN, 2016; LUO; WANG, 2012; RUGMAN, 1981).

Outra face do conceito de CSA são as desvantagens que empresas enfrentam em função do seu país de origem, sob a forma de preconceitos e barreiras de mercado, que acarretam dificuldades à sua atividade no mercado internacional (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007). Madhok e Keyhani (2012), inclusive, cunharam o termo *liability of emergingness* para designar as desvantagens específicas que empresas enfrentam no mercado externo quando se internacionalizam a partir de países emergentes. Em alguns casos, desvantagens podem se converter em vantagens, considerando que condições difíceis no país de origem podem tornar as empresas capazes de enfrentar condições similarmente difíceis em outras localidades (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008). Como regra geral, contudo, pode-se esperar que eventuais desvantagens produzidas pelo país de origem exijam atitudes compensatórias das empresas, envolvendo desde investimentos extras que amenizem esse problema até a ocultação da origem dos seus produtos e serviços (CUERVO-CAZURRA et al., 2018a).

3. DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

3.1. Relações entre conhecimento e estratégias baseadas em controle

Dado que IK é neutro em relação a mercados específicos e particular a cada empresa, em oposição à especificidade geográfica do MSK (HILMERSSON, 2014; MAKINO; DELIOS, 1996), ele pode se tornar um recurso valioso na adoção de estratégias decisórias baseadas em controle. Por exemplo, a posse de tal conhecimento de utilidade geral pode tornar as empresas confortáveis para enfrentar o desconhecido nos mercados internacionais, e controlar seu próprio futuro. Isto pode ser considerado uma razão interna à empresa para a adoção de estratégias baseadas em controle, como Jiang e Rüling (2019) discutiram para o caso de *effectuation*. No caso de IK, sua posse confere às empresas competências genéricas sobre como se engajar em operações internacionais, incluindo o conhecimento para desenvolver e implementar a entrada em novos mercados, para avaliar e pôr em prática estratégias apropriadas a novos territórios, e para estruturar, implantar, e gerenciar modelos de organização para negócios internacionais (FLETCHER; HARRIS; RICHEY, 2013). Em vista do escopo desses conhecimentos, é razoável considerar que uma PME que os possua poderia entender como vantajosas a experimentação e a improvisação ao explorar novos mercados, ao invés de investir tempo e recursos escassos em estratégias bem estruturadas e detalhadas, antes de agir.

Além disso, uma vez que IK fornece informações genéricas para a formulação de estratégias decisórias, ele permite que empresas alterem o conteúdo de suas estratégias para o mercado externo, ao mesmo tempo que expandem o escopo de suas possíveis rotas de ação (RIVIERE; SUDER; BASS, 2018). Essa perspectiva se torna importante na medida em que a adoção de modelos decisórios baseados em controle implicam uma maior abertura em relação a eventos imprevistos (HAUSER; EGGERS; GÜLDENBERG, 2019; WILTBANK et al., 2006). Sem a posse de IK, é provável que eventos imprevistos sejam temidos pelas empresas, uma vez que sua base de conhecimento tem menor flexibilidade. Empresas dotadas de IK seriam, de

outro modo, mais abertas a perceber o potencial de imprevistos como oportunidades não antecipadas. Em outras palavras, a posse de estoques de IK deve ser capaz de tornar a serendipidade (i.e., a apreciação de descobertas afortunadas) um elemento mais comum na internacionalização das PMEs (CRICK; SPENCE, 2005; KALINIC; SARASVATHY; FORZA, 2014).

Os argumentos mencionados permitem perceber IK como um elemento crítico na habilitação de estratégias baseadas em controle, tomadas em termos de adaptação flexível e da alavancagem dos recursos disponíveis para as empresas. Mais importante, embora o acúmulo de IK em si possa ser afetado pelo país de origem das empresas, não há razão, *a priori*, para acreditar que seu efeito como direcionador de estratégias baseadas em controle varie entre firmas, comparando empresas de mercados emergentes e desenvolvidos.

De fato, é possível que empresas de mercados emergentes e desenvolvidos alcancem diferentes configurações de conhecimento, devido a necessidades e possibilidades distintas de aprendizado, considerando que nos mercados emergentes as fontes de conhecimento podem ser menos acessíveis e mais caras do que no mundo desenvolvido (MEJRI; MACVAUGH; TSAGDIS, 2018). Isso significa, por exemplo, maiores obstáculos para obter o apoio de consultores e outros especialistas, ou então a mera falta das competências necessárias à transformação de conhecimentos intangíveis em rotinas e processos que possam ser relevantes em vários mercados. Entretanto, independentemente do país de origem, todas as PMEs compartilham, em diferentes graus, as mesmas limitações, o que compromete tentativas de delinear sua expansão internacional como um caminho estruturado (SARASVATHY et al., 2014). Considerando que a internacionalização pode ser vista como um processo de empreendedorismo (JOHANSON; VAHLNE, 2009), pode-se esperar que as PMEs adotem estratégias baseadas em controle como um modelo de internacionalização potencialmente válido quando tiverem os recursos para fazê-lo, especialmente em termos de IK. Assim:

- **Hipótese 1.** Existe uma relação positiva entre os níveis de IK e o nível da adoção de estratégias baseadas em controle por PMEs, sem diferenças significativas entre empresas de países desenvolvidos e emergentes.

Os efeitos do conhecimento da cadeia de valor estendida podem ser mais bem percebidos se forem diferenciados entre o conhecimento que as empresas podem ter sobre as porções a montante e a jusante das suas cadeias. O conhecimento da cadeia de valor a montante (UVCK, do inglês *Upstream Value Chain Knowledge*) torna as empresas mais bem informadas sobre a estrutura e capacidade de sua base fornecedora, o que as coloca em uma posição privilegiada para organizar suas operações e implantar estratégias flexíveis. De fato, a capacidade de empregar estratégias de flexibilidade sob condições de mercado incertas depende da qualificação e controle apropriados das relações no lado da oferta da cadeia (WATHNE; HEIDE, 2004). A topologia da rede de suprimentos pode ter um impacto direto na resiliência da empresa e de toda a rede (LEDWOCH; YASARCAN; BRINTRUP, 2018), de modo que o conhecimento da cadeia de valor a montante pode ser fundamental na tomada de decisões. Maiores níveis de UVCK devem, portanto, contribuir para atitudes mais abertas à adoção de estratégias baseadas em controle, dada a confiança proporcionada por tal compreensão da base de fornecimento.

Além disso, UVCK também dá às firmas uma visão mais exata da potencial disponibilidade de recursos em sua rede. Essa perspectiva é importante porque tais recursos podem se tornar insumos para estratégias baseadas em controle, recombinações em novas e criativas soluções que podem ser levadas ao mercado sob a forma de novos produtos e serviços, ou mesmo empregadas na criação de mercados até então inexistentes. Na verdade, não apenas os recursos próprios das empresas servem de ponto de partida para a criação de novas oportunidades, com estratégias baseadas em controle, mas também aqueles que tais empresas podem acessar por meio de suas redes de negócios (GALKINA; CHETTY, 2015; PRASHANTHAM et al., 2019). Com base nesse conhecimento, por exemplo, empresas podem obter os benefícios de envolver diferentes atores da cadeia de valor a montante em seus ciclos de inovação de produtos (EISENHARDT; TABRIZI, 1995; LEE; SCHMIDT, 2017).

Se, por um lado, UVCK parece promover características do que se concebe por estratégias baseadas em controle, por outro pode-se considerar que o conhecimento da cadeia de valor a jusante (DVCK, do inglês *Downstream Value Chain Knowledge*) tem efeito oposto. De fato, a posse de DVCK implica uma

redução da incerteza percebida nos mercados internacionais, dado que a premissa da incerteza do mercado externo é justamente a ausência desse conhecimento (ALVAREZ; AFUAH; GIBSON, 2018; JOHANSON; VAHLNE, 2009). Um reduzido nível de incerteza minimiza a necessidade de se empregar criatividade e pensamento *fora da caixa* na tomada de decisão, gerando um cenário oposto àquele em que parâmetros para antecipar cenários futuros são desconhecidos. Pelo contrário, é provável que DVCK motive estratégias convencionais baseadas na previsão do comportamento da demanda.

Segundo Priem, Wenzel e Koch (2017), estratégias com foco na demanda concentram a atenção das empresas na construção de vantagens competitivas e na criação de valor para necessidades específicas identificadas no mercado. Isso é característico de estratégias pautadas por planos estratégicos sistemáticos, com vistas a garantir à empresa metas exatas, como a conquista de níveis de rentabilidade específicos ou fatias de mercado bem determinadas. Como possível consequência, maiores níveis de DVCK podem fomentar posturas competitivas e a disputa por oportunidades de mercado existentes, em lugar de promover colaboração e cocriação na geração de novas oportunidades (MA, 2004). Estratégias orientadas pela demanda também podem comprometer a flexibilidade das empresas, uma vez que os ativos a jusante na cadeia tendem a exibir maior especificidade de localização do que aqueles posicionados a montante (ANAND; DELIOS, 1997; AUTIO; ZANDER, 2016). Este problema pode tornar as empresas mais cautelosas antes de se comprometerem com qualquer investimento impulsionado pelo seu estoque de DVCK, especialmente se elas possuírem recursos limitados.

À luz desses argumentos, considera-se que os conhecimentos da cadeia de valor a montante e a jusante devam ter efeitos opostos sobre a adoção de estratégias baseadas em controle, na internacionalização de PMEs. Como seus efeitos são antecipados devido à relevância estrutural de cada segmento da cadeia de valor para a viabilidade de orientações estratégicas específicas, não há sentido em esperar, *ex-ante*, diferenças na forma com que PMEs de países emergentes e desenvolvidos experimentam esses fenômenos. Com isso, antecipa-se:

- **Hipótese 2.** Existe uma relação positiva entre os níveis de UVCK e o nível da adoção de estratégias baseadas em controle por PMEs, sem diferenças significativas entre empresas de países desenvolvidos e emergentes.
- **Hipótese 3.** Existe uma relação negativa entre os níveis de DVCK e o nível da adoção de estratégias baseadas em controle por PMEs, sem diferenças significativas entre empresas de países desenvolvidos e emergentes.

3.2. O desempenho de estratégias baseadas em controle

No centro do modelo de estratégias baseadas em controle estão os esforços das empresas para criar oportunidades e afetar o modo como elementos de seus mercados se desenvolvem com o tempo (WILTBANK et al., 2006). Para isso, como apresentado anteriormente, essas estratégias podem materializar experimentos de curto prazo (CHANDLER et al., 2011; FRESE; GEIGER; DOST, 2019) e esforços de improvisação (ALSOS et al., 2019). Improvisação e experimentação podem ser fatores desencadeadores de aprendizagem exploratória e desenvolvimento de novas competências, permitindo às empresas cocriar soluções e estratégias, ao envolver atores externos nesse processo (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999; MINER; BASSOF; MOORMAN, 2001; MÖLLER; SVAHN, 2003). De fato, ao induzir firmas a realizar interações pouco estruturadas com outros atores, à maneira do que se conhece por serendipidade, estratégias baseadas em controle aumentam a disponibilidade de recursos e opções estratégicas (KILDUFF; TSAI, 2003). Isso é especialmente relevante para PMEs, devido às diversas limitações que essas empresas sofrem durante a internacionalização.

Desse modo, estratégias baseadas em controle podem ser fonte de desempenho superior para PMEs, ao canalizar seus esforços criativos para a geração de novos conhecimentos e oportunidades, além de fazê-las capazes de abandonar seus cursos de ação em favor de rotas potencialmente mais lucrativas (EISENHARDT, 1989; MINTZBERG, 1994; MOSAKOWSKI, 1997). Durante muito tempo, a ideia de que empresas pudessem encontrar benefícios de desempenho em

tais tipos de estratégias, como no caso de *Effectuation*, permaneceu limitada a uma suposição implícita, promovida por entusiastas dessas teorias (MCKELVIE; DETIENNE; CHANDLER, 2013). Este cenário começou a mudar recentemente, com o acúmulo de evidências explícitas apoiando afirmações semelhantes (CAI et al., 2017; DELIGIANNI; VOUDOURIS; LIOUKAS, 2017; YU et al., 2018). Apesar do foco na teoria de *Effectuation*, tais evidências empíricas se baseiam em argumentos que podem ser estendidos à mais ampla categoria de estratégias baseadas em controle.

Por exemplo, Deligianni et al. (2017) mencionam flexibilidade e improvisação, ao encontrar suporte para o impacto positivo de *Effectuation* na relação entre a diversificação de produtos e o desempenho de novos negócios. Da mesma forma, para Cai et al. (2017), flexibilidade é um dos elementos por trás dos efeitos de mediação da aprendizagem exploratória sobre os resultados de desempenho de *Effectuation*. Para estes últimos autores, a flexibilidade permite que novos negócios adquiram e internalizem novos conhecimentos rapidamente, os quais podem ser recombinaados em uma variedade de competências. Tanto Cai et al. (2017) quanto Deligianni et al. (2017) também mencionam experimentação, ao justificar os resultados de desempenho que investigaram. Yu et al. (2018), por outro lado, recorrem a um argumento que lembra a ideia de flexibilidade estratégica implícita no controle de recursos: o foco nos recursos atualmente disponíveis promove economias com processos de busca, o que beneficia as empresas ao liberar seus recursos para outras aplicações. Finalmente, os estudos de Yu et al. (2018) e Deligianni et al. (2017) destacam a importância de parcerias e da cocriação como fonte adicional de desempenho no uso de *Effectuation*, ressaltando uma perspectiva que se assemelha ao valor de um controle coletivo de recursos flexíveis (ENGEL; KAANDORP; ELFRING, 2017).

Considerando os pontos expostos, pode-se supor que a relação entre *Effectuation* e desempenho é mais genérica do que o discutido no âmbito dessa teoria. Tomando-a por uma variante da categoria mais ampla de estratégias baseadas em controle, pode-se manter o seguinte:

- **Hipótese 4a.** Existe uma relação positiva entre o nível de adoção de estratégias baseadas em controle e o desempenho internacional das PMEs.

Embora os conhecimentos de internacionalização e da cadeia de valor possam ter efeitos sobre a tomada de decisão das PME's que independam do país de origem dessas empresas, os resultados das estratégias que esses recursos induzem provavelmente serão distintos, de acordo com esse fator. De fato, PME's de mercados desenvolvidos operam sob instituições mais maduras e completas em casa, enfrentando, portanto, obstáculos menores à sua internacionalização do que as firmas localizadas em economias emergentes (LIPUMA; NEWBERT; DOH, 2013). Contextos desenvolvidos contam com mercados mais sofisticados para a circulação de produtos, trabalho e capital, além de oferecer melhor apoio ao desenvolvimento do setor privado e maior confiança na execução de contratos e direitos de propriedade (KHANNA; PALEPU; SINHA, 2005; NARULA, 2012).

Limitações no aparato institucional dos mercados emergentes criam espaço para ineficiências, burocracia, corrupção, e vários outros sintomas típicos de configurações institucionais fracas. Nesses países, empresas podem necessitar de investimentos específicos para superar tais obstáculos, o que pode ser particularmente desafiador para os recursos limitados das PME's (LIPUMA; NEWBERT; DOH, 2013; PAUL; PARTHASARATHY; GUPTA, 2017). Essas empresas podem, ainda, precisar de esforços adicionais para contornar os estereótipos de sua nacionalidade no mercado externo, ou então aceitar preços mais baixos, enquanto compensam suas limitações domésticas com investimentos mais do que proporcionais na qualidade de seus produtos e serviços (CUERVO-CAZURRA et al., 2018a; WAN; HOSKISSON, 2003). Esses efeitos tanto elevam os custos das empresas para operar, como reduzem as receitas que elas captam com a venda de produtos e serviços no exterior.

Os efeitos descritos anteriormente são atribuídos ao país em que as empresas operam e são detalhados com o apoio da literatura institucional. Suas consequências para o uso de estratégias baseadas em controle podem ser observadas pelas limitações que impõem ao uso de heurísticas que caracterizariam esse modelo de tomada de decisão. O efeito sobre o uso de experimentação é imediato, especialmente quando se considera a premissa de experimentos de baixo custo que permitam a exploração de rotas alternativas, sem comprometer a sobrevivência da empresa (BROWN; EISENHARDT, 1997; SARASVATHY, 2001). Regulação excessiva, corrupção, e vazios institucionais elevam consideravelmente

os custos de qualquer caminho que uma empresa possa vislumbrar, especialmente no caso de PMEs.

Os mesmos custos dificultam qualquer nível de flexibilidade, da qual as empresas dependeriam, em primeiro lugar, para permanecer abertas a surpresas fortuitas que exijam mudanças em suas rotas decisórias. Isso ocorre pois os esforços requeridos por qualquer curso de ação em tal ambiente ineficiente produzem rigidez de recursos e comportamentos institucionalizados, que podem prender as firmas a trajetórias específicas (SYDOW; SCHREYÖGG; KOCH, 2009). Ainda que o imprevisto seja visto como uma virtude naturalmente desenvolvida por empresas oriundas de mercados emergentes (MADHOK; KEYHANI, 2012), um baixo nível de suporte institucional faz com que tais empresas não encontrem incentivos para adotar comportamentos mais arriscados (ADOMAKO; OPOKU; FRIMPONG, 2018). Pode-se imaginar, então, que sua capacidade para improvisar represente, acima de tudo, uma habilidade necessária à sua sobrevivência, e não apenas um instrumento para vencer no mercado.

Assim como identificado por Tesfom e Lutz (2006), embora PMEs de países desenvolvidos e emergentes possam enfrentar desafios semelhantes para exportar, as firmas baseadas em mercados emergentes sofrem adicionalmente, devido ao ambiente do seu país de origem. Considerando as ineficiências e obstáculos enfrentados pelas PMEs em países emergentes, pode-se esperar que os efeitos de desempenho das estratégias baseadas em controle sejam mais fortes para suas contrapartes em mercados desenvolvidos do que para elas. Portanto:

- **Hipótese 4b.** A relação entre o nível de adoção de estratégias baseadas em controle e desempenho internacional é mais forte para as PMEs originadas em mercados desenvolvidos do que para aquelas de mercados emergentes.

3.3. Modelo conceitual

A Figura 5 apresenta o modelo conceitual. Os conhecimentos de internacionalização e da cadeia de valor estendida são medidos em termos dos níveis dos estoques que as PMEs possuem de cada um deles, cujo reflexo é visto

em termos da adoção de estratégias baseadas em controle. Além das relações enunciadas nas hipóteses H1 a H4b, esse modelo também inclui relações diretas entre as variáveis exógenas e o desempenho internacional das empresas. Dado que a existência de tais relações pode ser antecipada a partir da literatura existente (FLETCHER; HARRIS; RICHEY, 2013; WIKLUND; SHEPHERD, 2003), sua inclusão no modelo é importante para reduzir eventuais vieses decorrentes de relacionamentos omitidos. Um retângulo cinza ilustra a ideia de que o país de origem define o contexto em que as PMEs elaboram sua estratégia, com efeitos sobre o desempenho internacional dela resultante.

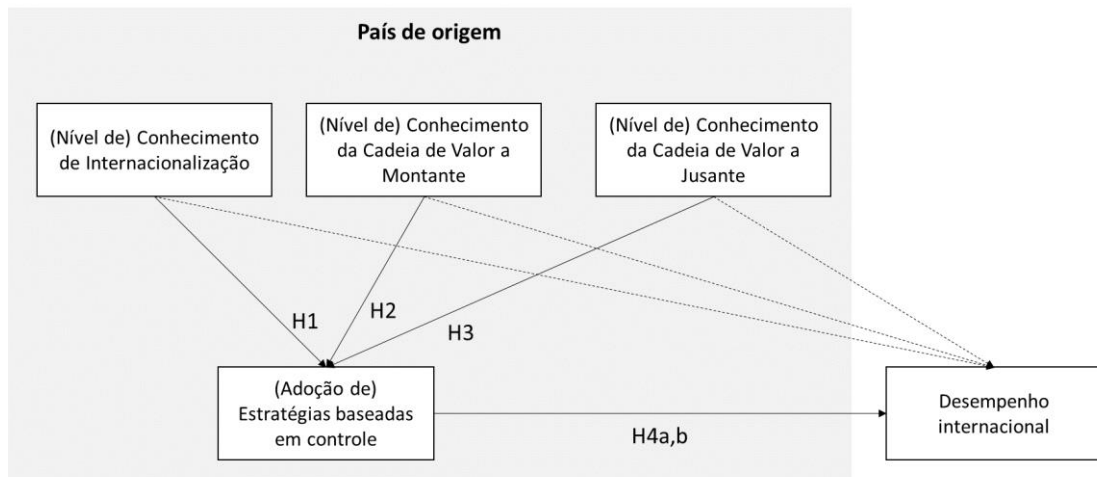


Figura 5 – Modelo conceitual

4. METODOLOGIA

4.1. Filosofia de pesquisa

Filosofias de pesquisa correspondem às visões de mundo que embasam as suposições que direcionam pesquisas acadêmicas (CRESWELL, 2013). Elas podem ser identificadas com diferentes conjuntos de premissas a respeito da natureza da realidade, em termos da essência dos fenômenos investigados (também chamada *ontologia*), bem como sobre a natureza e escopo do processo de construção do conhecimento (também chamada *epistemologia*). Nesse sentido, este estudo é desenvolvido sob a ótica da filosofia pós-positivista.

O pós-positivismo assume uma ontologia realista com uma epistemologia objetivista modificada. Em outras palavras, esta perspectiva filosófica aceita a existência de uma realidade independente do pesquisador, que, contudo, não pode ser perfeitamente mapeada. Isso torna qualquer pesquisa apenas “provavelmente verdadeira”, e faz com que o objetivo dos pesquisadores seja entender, ao máximo, a *verdade* sobre os fenômenos de seu interesse. Ao excluir a possibilidade de uma objetividade completa, o uso de lentes pós-positivistas implica considerar que os resultados de um estudo devem ser validados em contraste com o conhecimento preexistente, e à luz da crítica da comunidade acadêmica (CRESWELL, 2013; GUBA; LINCOLN, 1994).

Comparado ao positivismo, o pós-positivismo é mais sensível a variações inesperadas nas respostas de indivíduos a estímulos, e à existência de leis e princípios delimitados por questões como geografia e cultura, além de abrandar quaisquer suposições sobre a neutralidade dos observadores (MEREDITH et al., 1989) – atributos que parecem ser especialmente relevantes em estudos sobre o comportamento das PMEs em um cenário internacional, e sobre a relevância do seu país de origem. De modo semelhante ao pragmatismo, o pós-positivismo também se preocupa com a ação situada e suas consequências (CRESWELL, 2013). O pragmatismo, no entanto, difere do positivismo e do pós-positivismo em sua crença na precedência dos fenômenos empíricos sobre a metodologia.

A partir desses pontos, e também à luz da minha experiência como pesquisador e do público-alvo desta pesquisa (CRESWELL, 2013), lentes pós-positivistas foram selecionadas como as mais apropriadas para os objetivos desta tese. Tal decisão implicou atitudes específicas ao longo da pesquisa empírica, refletindo as opções ontológicas e epistemológicas a ela associadas. Além disso, vinculou as descobertas desta tese a critérios de qualidade que incluem sua credibilidade (ou validade interna, i.e., a extensão em que as descobertas podem ser ditas verdadeiras), transferibilidade (ou validade externa, i.e., sua aplicabilidade a outros contextos), confiabilidade (sua consistência), e confirmabilidade (a existência de evidências comprobatórias) (DEVERS, 1999). De modo simplificado, isso significa que as descobertas desta tese e suas implicações se respaldam em elementos concretos derivados do trabalho de campo, mas estão necessariamente sujeitas à interpretação, quando acompanhadas de evidências satisfatórias e alegações razoáveis.

4.2. Estratégia de pesquisa

A escolha entre métodos quantitativos e qualitativos deve observar o que é mais premente na investigação: a aquisição de um entendimento próximo e contextualizado, ou a busca de evidências distantes e generalizáveis (BIRKINSHAW; BRANNEN; TUNG, 2011). Assim, a presente tese adota o modelo de *survey* como estratégia de pesquisa. Pesquisas *survey* envolvem a coleta de dados estruturados sobre os indivíduos de uma amostra, a partir dos quais podem ser feitas generalizações ou inferências sobre sua população original (FORZA, 2002; MIGUEL; HO, 2012). Por sua natureza, são apropriadas para questões de pesquisa que conectam variáveis dependentes e independentes por meio de hipóteses (VAN DE VEN, 2007). Este é o caso desta tese, cuja questão de pesquisa é: *Qual é o efeito do país de origem sobre o desempenho internacional de PMEs que adotam estratégias baseadas em controle em maiores níveis?*

4.3. Amostragem e coleta de dados

4.3.1. Contexto da coleta de dados

No âmbito do meu projeto de doutorado, atuei entre abril de 2017 e março de 2018 como pesquisador visitante no Departamento de Estudos de Negócios da Universidade de Uppsala, na Suécia, sob a co-orientação do professor Martin Johanson. Esse intercâmbio me deu a oportunidade de participar de um projeto de pesquisa *survey* multi-países, focado na internacionalização de PMEs e coordenado pelo Prof. Johanson, bem como participar de outras atividades e cursos relacionados ao meu tema de pesquisa em renomadas universidades na Europa. No momento em que me juntei ao projeto coordenado pelo Prof. Johanson, PMEs já haviam sido entrevistadas na China e na Polônia, e outra etapa de pesquisas estava prestes a começar na Itália. Os dados haviam sido coletados em cada país por um pesquisador local, em esforços coordenados centralmente a partir de Uppsala. Minha participação no projeto tornou-me responsável pela coleta de dados em PMEs brasileiras, em troca do acesso a todo o conjunto de dados do projeto para utilização nesta tese.

O conjunto de países incluído naquele projeto constitui uma amostra relevante para as análises requeridas na presente investigação, permitindo comparações úteis entre grupos de países que representam mercados emergentes e desenvolvidos (ver seção 1.3). De um lado, Brasil, China e Polônia representam os mercados emergentes mais importantes da América Latina, Ásia e Europa Central (PWC, 2017); de outro, Itália e Suécia são países desenvolvidos tradicionais com ecossistemas de PMEs maduros, os quais têm recebido atenção significativa em estudos de internacionalização (CIRAVEGNA; LOPEZ; KUNDU, 2014; OPARAOCHA, 2015). Em termos gerais, homogeneidade em amostras multi-países possibilita o controle de fatores externos, enquanto a introdução deliberada de heterogeneidade na amostra pode aumentar a validade interna dos estudos e contribuir para a generalização dos resultados (REYNOLDS; SIMINTIRAS; DIAMANTOPOULOS, 2003; YANG; WANG; SU, 2006).

Procurou-se seguir procedimentos padronizados em cada país incluído no projeto mencionado, a fim de garantir a comparabilidade do material empírico resultante. A descrição desses procedimentos é apresentada a seguir, com comentários sobre as particularidades de cada país, quando oportuno.

4.3.2. Procedimentos para amostragem e coleta de dados

Devido à ausência de bancos de dados abrangentes para a identificação de PMEs, especialmente em mercados emergentes (BATJARGAL et al., 2013), várias fontes foram utilizadas para compilar uma lista de empresas que poderiam se adequar ao presente estudo, incluindo bases de dados do governo, relatórios de consultorias, e mecanismos de pesquisa on-line. A coleta de dados aconteceu na China e na Suécia em 2015, e na Polônia em 2016, ao passo que começou no Brasil e na Itália em meados de 2017, e se estendeu até meados de 2018 (mais detalhes na Tabela 1). Em todos os países, exceto na China, adotou-se o critério europeu para PMEs baseado no tamanho da empresa (até 250 funcionários) (EUROPEAN COMMISSION, 2005). Em conformidade com a legislação local, na China foram consideradas PMEs as empresas com até 300 pessoas (XIANGFENG, 2008). A observação dessas especificidades locais é importante, dado que, em última instância, PMEs constituem uma categoria artificial de empresas induzida por limiares de políticas industriais e comerciais (WTO, 2016). Além do tamanho da empresa, buscou-se identificar firmas com atividade de manufatura, engajadas em vendas internacionais (i.e., com exportações nos últimos três anos), de capital doméstico, e com operações independentes (i.e., com autonomia decisória sobre suas atividades internacionais).

Em cada país, selecionaram-se aleatoriamente firmas para a implementação das entrevistas, a partir de uma lista compilada de potenciais empresas candidatas ao estudo. Cada empresa recebeu um primeiro contato telefônico, quando se buscou confirmar seu enquadramento nos critérios de amostragem, bem como obter o nome e e-mail da pessoa responsável pelas operações internacionais. A seguir,

um convite padronizado⁶ foi enviado para os endereços de e-mail identificados, detalhando o contexto da entrevista, prometendo anonimato em todo material produzido a partir do estudo, e oferecendo às empresas o benefício de um relatório personalizado como agradecimento, ao final do projeto⁷. Esse convite digital foi seguido de contatos telefônicos após uma e três semanas, em média, a fim de se obter melhores taxas de resposta.

Tabela 1 – Detalhes da coleta de dados em cada país

País	Ano	Fontes de dados	Cobertura geográfica	Amostra inicial	Entrevistas realizadas	Taxa de resposta
Suécia	2015	- Instituto Nacional de Estatística da Suécia	Duas das principais cidades da Suécia e seus arredores	Desconhecido	168	Desconhecido
China	2015	- Comissão de Comércio Exterior de cada cidade - Ministério do Comércio da República Popular da China - Alfândega em cada cidade	Cinco cidades nas regiões mais desenvolvidas da China, onde PME privadas são dominantes	1.288	228	17,7%
Brasil	2017-18	- Centro de Estudos e Pesquisa em Administração - Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços - Relatórios de consultoria - Mecanismos online de busca	Território nacional	1.270	143	11,3%
Itália	2017-18	- Base de dados AIDA	Regiões Norte e Central do país	5.124	185	3,6%
Polônia	2016	- Escritório Central de Estatística da Polônia - Empresa de pesquisa de mercado	10 principais cidades da Polônia e seus arredores	450	152	33,8%

⁶ O modelo de convite utilizado no Brasil está no Apêndice A.

⁷ Folha de rosto disponível no Apêndice C. Apesar de a possibilidade de um relatório ter sido oferecida apenas às empresas brasileiras, outras formas de agradecimento foram utilizadas nos demais países, de acordo com particularidades locais, a fim de estimular a participação das empresas.

A taxa de resposta dos contatos realizados variou entre 3,6% na Itália e 33,8% na Polônia, o que pode ser considerado adequado em um contexto de pesquisa internacional (HARZING; REICHE; PUDELKO, 2013). As entrevistas seguiram um questionário estruturado⁸, e foram realizadas por telefone ou pessoalmente (LEEUW, 2005), por um dos autores ou por um analista treinado⁹. Elas seguiram um roteiro estruturado e duraram, em média, 40 minutos¹⁰, envolvendo entrevistados com funções gerenciais e responsáveis pelas operações externas de suas empresas (Coordenador, Gerente, Diretor, ou CEO/Proprietário). O questionário foi desenvolvido em inglês e depois traduzido para o idioma de cada país, com a revisão de pesquisadores nativos experientes, sem envolvimento com a pesquisa. Além disso, também se empregou tradução reversa para garantir a equivalência de perguntas entre os países (BRISLIN, 1970).

Após a exclusão de questionários com dados incompletos nas principais variáveis de interesse, a amostra final totalizou 851 PMEs, dentre as quais 133 empresas do Brasil, 215 da China, 183 da Itália, 152 da Polônia, e 168 da Suécia. O perfil demográfico das empresas presentes na amostra final de cada país aparece na Tabela 2.

Tabela 2 – Perfil demográfico da amostra

Característica	Brasil (n=133)	China (n=215)	Itália (n=183)	Polônia (n=152)	Suécia (n=168)	Total (n=851)
Tamanho (núm. de empregados)	102.88 (85.25)	100.88 (86.00)	49.89 (54.08)	50.66 (51.34)	45.27 (60.62)	70.28 (74.11)
Idade (anos)	30.33 (19.84)	8.90 (6.28)	36.15 (25.19)	16.60 (11.02)	39.90 (30.31)	25.61 (23.70)
Experiência de empresa do entrevistado (anos)	11.25 (9.15)	5.11 (3.52)	17.91 (10.77)	12.08 (7.14)	15.55 (10.29)	12.13 (9.64)

⁸ Para maiores detalhes sobre o questionário utilizado, consultar o Apêndice B.

⁹ A coleta de dados no Brasil ocorreu majoritariamente por meio de entrevistas telefônicas, em virtude da extensão territorial abrangida pela coleta de dados, enquanto que na Suécia e na Itália entrevistas telefônicas e presenciais foram utilizadas em conjunto. Na China e na Polônia, a coleta de dados foi operacionalizada com a contratação de empresas especializadas na realização de pesquisas *survey*. Ainda assim, os pesquisadores responsáveis pela coleta de dados naqueles países acompanharam todo o processo de perto.

¹⁰ Além dos itens utilizados, o questionário original do projeto incluía outras questões que não foram empregadas para esta tese, relacionadas a aspectos variados da internacionalização de PMEs. O tempo médio das entrevistas aqui informado corresponde à aplicação do questionário completo.

Em virtude dos esforços para garantir a equivalência do processo de amostragem entre os países, acredita-se que as diferenças reportadas na Tabela 2 sejam devidas a variações no perfil populacional das PMEs de cada localidade. Desse modo, as PMEs brasileiras e chinesas parecem ser as maiores da amostra, com aproximadamente o dobro do número médio de funcionários das firmas europeias. As empresas chinesas são as mais novas, ao passo que as brasileiras têm idades mais próximas às das PMEs mais velhas da amostra, encontradas na Itália e na Suécia, e as empresas polonesas ficam em um meio termo. As variações no tempo de experiência dos entrevistados seguem uma distribuição semelhante, com os gestores chineses exibindo o menor tempo de experiência em suas firmas, e os gestores italianos e suecos com mais tempo de casa, nessa ordem.

4.4. Análise de vieses dos dados coletados

Não foram encontradas evidências de viés de não respondentes nos dados, ao se comparar grupos de respondentes iniciais e finais em cada país por meio de testes *t*, tanto em relação à idade quanto ao tamanho das empresas (ARMSTRONG; OVERTON, 1977). Considerando que PMEs são marcadas por concentração de poder decisório (ANDERSSON; FLORÉN, 2008; LEFEBVRE; MASON; LEFEBVRE, 1997), e que se procurou entrevistar os indivíduos mais bem informados sobre o tópico deste estudo – o responsável pelas operações internacionais em cada empresa (KUMAR; STERN; ANDERSON, 1993) –, também se pode supor que o viés de respondente único seja limitado. Apesar disso, o fato de os dados utilizados nesta pesquisa resultarem da aplicação de uma *survey* em um ponto único no tempo, vieses de método comum (CMB) podem constituir uma séria preocupação (CHANG; VAN WITTELOOSTUIJN; EDEN, 2010).

Para reduzir a exposição desta pesquisa empírica a CMB, empregaram-se abordagens *ex-ante* e *post-hoc* como as recomendadas por Podsakoff et al. (2003). Por exemplo, durante as entrevistas garantiu-se anonimato aos entrevistados e assegurou-se que não havia respostas certas ou erradas. Essas estratégias são úteis para a obtenção de respostas honestas, reduzindo a possibilidade de os

entrevistados manipularem suas notas ou procurarem imaginar quais respostas seriam esperadas. Também se distribuíram pelo questionário as questões que medem as variáveis latentes, limitando, com isso, eventuais correlações artificiais. Adicionalmente, considera-se que a condução de entrevistas por diferentes pesquisadores evita que particularidades e expectativas de um único indivíduo introduzam vieses pessoais nos dados.

Post-hoc, conduziu-se um teste de fator único de Harman e verificou-se que o primeiro fator da solução não rotacionada representava apenas 31,7% da variância total da amostra. A possibilidade de que um único fator concentrasse a maior parte da variância dos dados poderia ser interpretada como evidência de CMB, mas é preciso reconhecer que esse é um teste de baixa sensibilidade, e que não há recomendação exata sobre que níveis de concentração de variância seriam toleráveis (CHANG; VAN WITTELOOSTUIJN; EDEN, 2010). Por isso, conduziu-se também um teste completo de colinearidade, recomendado por Kock (2015) para avaliar CMB em estudos que empregam a modelagem de equações estruturais baseada em mínimos quadrados parciais, com é o caso deste estudo (ver seção 4.6). Esse teste identificou que os fatores de inflação de variância (VIFs) para as variáveis latentes permaneceram entre 1,006 e 1,312, satisfazendo o limite sugerido de 3,3 e indicando que os dados não aparentavam estar contaminados por CMB.

4.5. Operacionalização dos construtos

Os construtos foram operacionalizados com medidas baseadas em múltiplos itens, desenvolvidos a partir de literatura relevante. Esses itens foram apresentados no questionário sob a forma de sentenças a serem avaliadas pelos respondentes em uma escala de sete pontos, variando de 1 (*Discordo Completamente*) a 7 (*Concordo Totalmente*)¹¹.

¹¹ Para maiores detalhes sobre o questionário utilizado, consultar o Apêndice B.

4.5.1. *Conhecimento de internacionalização*

Conhecimento de Internacionalização (IK) é definido como o conhecimento associado ao desenvolvimento, implementação, e gerenciamento de operações internacionais em geral (ERIKSSON et al., 1997). Em linha com trabalhos anteriores sobre esse tema, considerou-se a manifestação desse tipo de conhecimento em itens que representam a experiência das empresas com operações no mercado externo (ERIKSSON et al., 1997; FLETCHER; HARRIS; RICHEY, 2013; HILMERSSON, 2014). Assim, perguntou-se aos entrevistados se eles concordavam que suas empresas têm experiência em: (1) *fornecer para clientes internacionais (IK1)*; (2) *adaptar nossos produtos e serviços para atender às necessidades e desejos de clientes internacionais (IK2)*; (3) *adaptar nossa organização para atender às necessidades e desejos de clientes internacionais (IK3)*; e (4) *fazer marketing e vendas de nossos produtos e serviços no exterior (IK4)*.

4.5.2. *Conhecimento da cadeia de valor estendida*

Conhecimento da Cadeia de Valor Estendida é entendido como o conhecimento que as firmas detêm sobre sua cadeia de valor ampliada, a qual compreende não apenas contatos comerciais imediatos, mas também os fornecedores dos seus fornecedores e os clientes dos seus clientes (STURGEON, 2001). Considerando a importância que o conhecimento sobre mercados e tecnologias pode ter para as PMEs (PRASHANTHAM; YOUNG, 2011; WIKLUND; SHEPHERD, 2003), essas dimensões foram utilizadas para avaliar o conhecimento que essas empresas podem ter sobre sua cadeia de valor estendida. Isso foi feito com o uso de dois construtos, um focado no segmento da cadeia a montante e outro focado no segmento a jusante. Nesse sentido, avaliou-se o *Conhecimento da Cadeia de Valor a Montante (UVCK)* das PMEs, perguntando aos entrevistados se as empresas em seu mercado geralmente têm conhecimento sobre os fornecedores de seus fornecedores em termos de: (1) produtos e tecnologias (UVCK1); e (2)

mercados e clientes (UVCK2). Na mesma linha, avaliou-se seu *Conhecimento da Cadeia de Valor a Jusante* (DVCK), perguntando se as empresas em seu mercado geralmente têm conhecimento sobre os clientes de seus clientes em termos de: (1) produtos e tecnologias (DVCK1); e (2) mercados e clientes (DVCK2).

4.5.3. *Estratégias baseadas em controle*

Estratégias baseadas em controle ou *não preditivas* (NPS) representam estratégias decisórias que envolvem o manejo de oportunidades não previstas, alavancando recursos pré-existentes nesse processo (WILTBANK et al., 2006). Dado que divergem do modelo decisório convencional baseado no uso de planos e metas bem definidas, a adoção de estratégias baseadas em controle implica a incorporação de mudanças na estratégia da empresa, o que leva a assumir a flexibilidade como um aspecto importante deste conceito (MAUER et al., 2018). Conseqüentemente, perguntou-se em que medida: (1) *Atuar em mercados internacionais geralmente significa que temos que ser flexíveis* (NPS1). Uma vez que essas estratégias implicam criatividade e desenvolvimento intencional de alternativas estratégicas, a partir dos recursos disponíveis para a empresa (SARASVATHY, 2001; WILTBANK et al., 2006), também se perguntou em que medida: (2) *Atuar em mercados internacionais geralmente significa que temos que pensar “fora da caixa”*. Finalmente, a improvisação contribui para a captura de oportunidades não esperadas e a criação de novas rotas decisórias (ALSOS et al., 2019; EVERS; O’GORMAN, 2011), de modo que se perguntou, em que medida: (3) *Atuar em mercados internacionais geralmente significa que improvisamos soluções para nossos problemas* (NPS3).

4.5.4. *Desempenho internacional*

Mediu-se o *Desempenho Internacional* (IMP) das empresas por meio de três itens, que refletem até que ponto os respondentes percebem suas operações em

mercados internacionais como bem sucedidas, de modo geral (KATSIKEAS; LEONIDOU; MORGAN, 2000). O acesso a dados objetivos e confiáveis de medidas de desempenho de empresas privadas tende a ser severamente restrito, seja porque muitas vezes tais dados não estão disponíveis publicamente, seja porque gestores podem hesitar em revelar informações confidenciais durante entrevistas (DESS; ROBINSON, 1984). Ainda assim, pesquisas anteriores mostram que medidas subjetivas de desempenho tendem a ser altamente correlacionadas com medidas objetivas (ANDERSSON; FORSGREN; PEDERSEN, 2001; KETOKIVI; SCHROEDER, 2004). Nesse sentido, perguntou-se aos entrevistados se estes concordam com o seguinte: (1) *Estamos satisfeitos com a forma como a rentabilidade de nossas operações internacionais se desenvolveu nos últimos três anos* (IMP1); e (2) *Estamos satisfeitos com nossa participação de mercado nos últimos três anos nos mercados internacionais nos quais operamos* (IMP2). A fim de estabelecer uma referência para esse construto e evitar medidas vagas, também se pediu aos entrevistados que considerassem se: (3) *Nos últimos três anos, tivemos uma posição de liderança em nossa indústria nos mercados internacionais em que operamos* (IMP3).

4.5.5. Variáveis de controle

A fim de eliminar, ao menos parcialmente, o efeito de outros fatores sobre os construtos endógenos, adotou-se um conjunto de variáveis de controle na estimação do modelo conceitual indicado na Figura 5. Dois desses controles são a idade da firma (AGE, em anos) e seu tamanho (SIZE, em número de funcionários), dado que tais fatores podem configurar diferenças nas características organizacionais e ambientais das empresas (WIKLUND; SHEPHERD, 2005). Outro controle empregado é a experiência dos entrevistados em suas empresas (RESEXP, em anos), a qual pode levar a variações na maneira como processam risco e em sua abertura a novas informações (HSU; CHEN; CHENG, 2013).

Em virtude de potenciais efeitos dos níveis de incerteza que as empresas experimentam no mercado externo, tanto sobre sua estratégia de tomada de decisão

quanto sobre seu desempenho internacional, buscou-se também controlar o modelo conceitual para esse fator. Mais especificamente, recorreu-se aos indicadores utilizados desde 1996 pelo Banco Mundial para caracterizar o sistema de governança de diferentes países. Para o Banco Mundial, governança é definida como sendo as “tradições e instituições pelas quais a autoridade em um país é exercida” (KAUFMANN; KRAAY; MASTRUZZI, 2010, p. 4). Isso é medido com o auxílio de seis indicadores: *Voz e Responsabilidade*, *Estabilidade Política e Ausência de Violência/Terrorismo*, *Eficácia do Governo*, *Qualidade Regulatória*, *Estado de Direito*, e *Controle da Corrupção*. Tais indicadores são derivados de variáveis compiladas por mais de 30 fontes diferentes referenciadas pelo Banco Mundial, incluindo pesquisas de domicílios e empresas, provedores comerciais de informações, organizações não-governamentais, e organizações do setor público (WORLD BANK, 2019). Uma vez que refletem o nível de desenvolvimento institucional existente em um dado mercado, esses indicadores podem ser relacionados ao nível de incerteza que empresas enfrentam em suas operações internacionais (LU et al., 2014; ROY; OLIVER, 2009).

Os indicadores de governança do Banco Mundial foram recuperados para o principal mercado externo de cada PME entrevistada, tomando como referência o mercado identificado por cada uma durante a entrevista, bem como o ano de implementação da entrevista em cada país. Seguindo o exemplo de autores como Campbell, Eden e Miller (2012), Hernández e Nieto (2015), e Miller, Lavie e Delios (2016), optou-se por avaliar esses seis indicadores em uma investigação de componentes principais com rotação varimax. A solução dessa análise produziu um único fator, correspondendo a 88,4% da variância total dos dados e com componentes com cargas iguais ou superiores a 0,864. Esse fator foi utilizado como variável de controle, representando o nível de desenvolvimento institucional (INSTDEV) do principal mercado internacional de cada empresa entrevistada.

4.6. Análise dos dados

Os dados empíricos foram processados por meio da modelagem de equações estruturais baseada em mínimos quadrados parciais (PLS-SEM, do inglês *Partial*

Least Squares – Structural Equation Modeling) (WOLD, 1982). Esta é uma técnica para a modelagem de equações estruturais que tem alcançado crescente popularidade em áreas tão variadas como gestão de operações (PENG; LAI, 2012), gestão da cadeia de suprimentos (KAUFMANN; GAECKLER, 2015), gestão de sistemas de informação (HAIR et al., 2017), estratégia (HAIR et al., 2012), e negócios internacionais (RICHTER et al., 2016). Enquanto modelos SEM convencionais, baseados em covariância (CB-SEM, do inglês *Covariance-based Structural Equation Modeling*), buscam estimar o quanto um modelo teórico se aproxima da matriz de covariância observada em uma dada amostra, PLS-SEM opera de modo semelhante a uma análise de regressões múltiplas, selecionando parâmetros de regressão que maximizem a parcela de variância explicada nas variáveis endógenas (HAIR et al., 2014a).

Modelos PLS-SEM suavizam demandas que métodos como CB-SEM impõem sobre escalas de medição, tamanho de amostra, e distribuições dos resíduos, enquanto permanecem robustos face a inadequações como multicolinearidade, assimetria, e vieses de variável omitida (CASSEL; HACKL; WESTLUND, 1999; HAIR et al., 2014a). Tais características tornam PLS uma escolha particularmente apropriada quando a pesquisa envolve objetivos preditivos ou de desenvolvimento de teoria (HENSELER et al., 2014; RICHTER et al., 2016). Esse é o caso da presente tese, que visa discutir uma relação, ainda pouco explorada, entre a base de conhecimento das PMEs, sua estratégia decisória, e o desempenho internacional daí decorrente, contextualizada em termos das diferenças entre os países de origem dessas empresas. Além disso, as características da PLS-SEM são também atrativas, pois a maioria das medidas empregadas nesta tese, embora derivadas de teoria relevante, não se baseiam em questionários previamente validados.

O software utilizado nas análises foi o SmartPLS 3.0 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015). Como forma de verificação da robustez das análises conduzidas por esse método, seus principais resultados foram comparados com regressões hierárquicas implementadas no SPSS 22.0 (FIELD, 2013)¹².

¹² Para maiores detalhes sobre os testes de robustez realizados, consultar o Apêndice D.

5. RESULTADOS

A avaliação de um modelo conceitual mediante PLS-SEM segue duas etapas. Em primeiro lugar, a verificação da validade e confiabilidade dos parâmetros de medição garante a adequação dos construtos a eles subjacentes. Somente após essa adequação ter sido estabelecida, as relações antecipadas nas hipóteses subjacentes ao modelo estrutural podem ser examinadas (HAIR et al., 2014a).

5.1. Avaliação das medidas utilizadas

A adequação das medidas utilizadas foi testada calculando-se a Variância Média Extraída (AVE, do inglês *Average Variance Extracted*), a Confiabilidade de Compósito (CR, do inglês *Composite Reliability*), e o Alfa de Cronbach para cada variável latente, além da confiabilidade individual dos itens que integram cada construto (HENSELER et al., 2014). De acordo com a Tabela 3, todos os construtos satisfizeram os limites recomendados de 0,7 para CR e Alfa de Cronbach, e 0,5 para AVE (HAIR et al., 2014a), indicando que suas medidas são internamente consistentes e exibem validade convergente. Além disso, todos os itens apresentaram cargas fatoriais acima do valor de corte sugerido de 0,7. Seguindo o critério de Fornell e Larcker (1981), a Tabela 4 ajuda a estabelecer a validade discriminante das medidas utilizadas, ao indicar que a raiz quadrada da AVE de cada construto (valores em negrito na diagonal da tabela) é maior do que suas correlações com os demais construtos (valores fora da diagonal da tabela). Em linha com esse diagnóstico, sustenta-se que o modelo emprega construtos confiáveis e válidos.

Tabela 3 – Confiabilidade e validade convergente

Construto	Itens	Carga factorial padronizada	Alfa de Cronbach	CR	AVE
Conhecimento de internacionalização (IK)	IK1	0,800	0,845	0,895	0,681
	IK2	0,841			
	IK3	0,877			
	IK4	0,780			
Estratégias baseadas em controle (NPS)	NPS1	0,870	0,794	0,879	0,709
	NPS2	0,903			
	NPS3	0,745			
Desempenho internacional (IMP)	IMP1	0,738	0,774	0,868	0,689
	IMP2	0,896			
	IMP3	0,848			
Conhecimento da cadeia de valor a montante (UVCK)	UVCK1	0,931	0,843	0,927	0,864
	UVCK2	0,928			
Conhecimento da cadeia de valor a jusante (DVCK)	DVCK1	0,934	0,849	0,930	0,869
	DVCK2	0,931			

Tabela 4 – Validade discriminante (N = 851)^a

Construto	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) IK	0,825								
(2) NPS	0,280**	0,842							
(3) IMP	0,319**	0,304**	0,830						
(4) UVCK	0,233**	0,227**	0,251**	0,930					
(5) DVCK	0,268**	0,167**	0,223**	0,480**	0,932				
(6) AGE	0,007	-0,185**	-0,198**	-0,167**	-0,114**	1,000			
(7) SIZE	0,121**	0,187**	0,115**	0,093**	0,110**	0,080*	1,000		
(8) RESPEXP	-0,060	-0,172**	-0,125**	-0,160**	-0,115**	0,338**	-0,147**	1,000	
(9) INSTDEV	-0,051	-0,139**	0,045	-0,005	-0,047	-0,024	-0,065	0,011	1,000
Média	5,65	4,82	4,16	4,86	5,07	25,61	70,28	12,13	0,00
Desv. Pad.	1,41	1,58	1,43	1,38	1,23	23,70	74,11	9,64	0,96

^a Valores em negrito são as raízes quadradas do AVE de cada construto

* p < 0,05; ** p < 0,01

Uma preocupação potencial em estudos multi-países como este é a existência de invariância nas medidas utilizadas, o que significa avaliar se as medidas dos itens são consistentes entre os subgrupos nacionais (STEENKAMP; BAUMGARTNER, 1998; VANDENBERG; LANCE, 2000). Para tratar desse problema, utilizaram-se amostras *bootstrap* para comparar as cargas fatoriais dos itens de cada construto, nos vários pares de países possíveis na amostra, com um nível de confiança de 95% (CHEUNG; LAU, 2012). Tal método permitiu comparar os intervalos de confiança para os itens em cada grupo, sem qualquer suposição prévia sobre o perfil da distribuição desses dados. Se os intervalos de confiança específicos de cada país para um determinado indicador se sobrepõem, não há diferenças significativas entre países para esse item (SARSTEDT; HENSELER; RINGLE, 2011).

Com esse procedimento, identificou-se a existência de potenciais problemas de invariância em apenas um item, na comparação entre China e Suécia (DVCK2). Este resultado poderia comprometer conclusões que viessem a ser extraídas da comparação agregada entre países emergentes e desenvolvidos, seja por dificuldades em se garantir coesão interna em cada um desses grupos, seja pela possível inviabilização da comparação entre grupos. Apesar desse alerta, análises complementares demonstraram que a estimação do modelo estrutural limitada aos países que exibiam invariância (i.e., Itália e Suécia vs. Brasil e Polônia) levou, basicamente, às mesmas conclusões¹³. Em razão disso, e porque a invariância completa é um ideal frequentemente rejeitado na área de ciências sociais aplicadas (CHEUNG, 2008), os resultados reportados baseiam-se em cálculos que utilizaram os cinco países.

5.2. Avaliação do modelo estrutural

A análise do modelo estrutural começou com a estimação do modelo conceitual de referência (Figura 5), com os dados agregados dos cinco países. Seguindo recomendações da literatura, essa estimação envolveu a avaliação das

¹³ Para maiores detalhes sobre os testes de robustez realizados, consultar o Apêndice D.

relações diretas presentes no modelo e seus níveis de significância, a partir de 5.000 amostras *bootstrap* produzidas a partir dos dados empíricos (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Os resultados dessa etapa aparecem na Figura 6 e na Tabela 5.

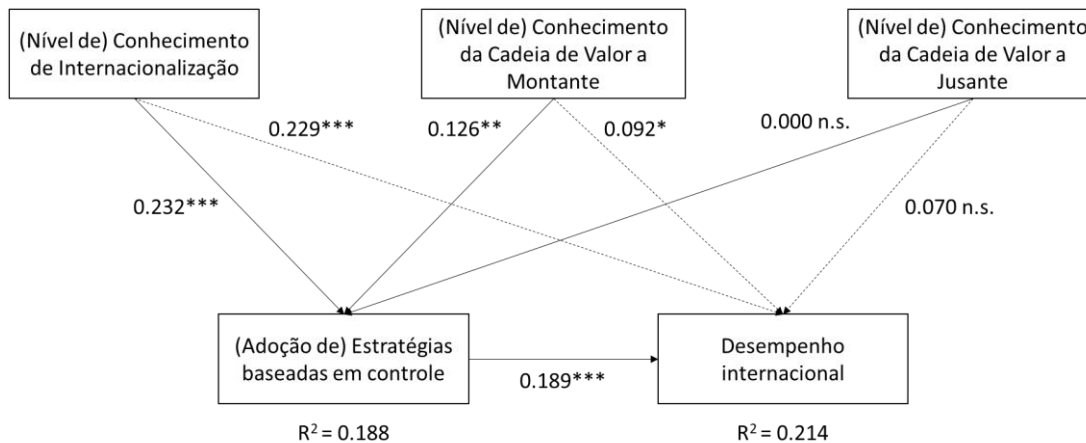


Figura 6 – Resultado da estimativa do modelo de referência

Os coeficientes estimados na Tabela 5 formaram a base para a avaliação das hipóteses. Sendo assim, o modelo mostrou que NPS está positivamente relacionado tanto com IK ($\beta = 0,232$, $p < 0,001$) quanto com UVCK ($\beta = 0,126$, $p < 0,01$). Existe também uma relação positiva e significativa entre NPS e IMP ($\beta = 0,189$, $p < 0,001$). Além do teste para a significância de cada caminho direto, tomado isoladamente, os resultados da análise mostram que ambos os caminhos indiretos $IK \rightarrow NPS \rightarrow IMP$ e $UVCK \rightarrow NPS \rightarrow IMP$ também são estatisticamente significantes ($\beta = 0,044$, $p < 0,001$, e $\beta = 0,024$, $p < 0,01$, respectivamente). Isso implica considerar que NPS exerce uma função de mediação para os efeitos de desempenho internacional derivados de IK e UVCK. Essa mediação é parcial, uma vez que os resultados mencionados aconteceram em conjunto com caminhos diretos positivos e significativos, conectando IMP a ambas as variáveis IK ($\beta = 0,229$, $p < 0,001$) e UVCK ($\beta = 0,092$, $p < 0,05$). Ao final da análise, nenhuma relação envolvendo DVCK se mostrou significativa.

A estatística *Stone-Geisser* Q^2 , que avalia a capacidade de o modelo prever adequadamente os indicadores dos construtos endógenos, é maior que zero para ambas as variáveis NPS (0,122) e IMP (0,135). De modo simplificado, essa estatística é obtida por meio de uma rotina que omite parte dos dados empíricos durante a estimação do modelo estrutural, e emprega, em seguida, os parâmetros

calculados para estimar os itens omitidos na primeira etapa (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Se o erro dos valores assim estimados for menor do que aquele dado pelo uso de uma média simples das demais observações como estratégia de estimação, a estatística Q^2 assume um valor positivo (a medida de erro utilizada é a soma dos quadrados dos erros). Valores positivos de Q^2 têm sido interpretados como sinal de capacidade preditiva do modelo estimado, dadas as observações originais (HAIR et al., 2014a).

Tabela 5 – Coeficientes estimados e valores t

Coeficientes	Valor estimado	Valor t
Efeitos sobre NPS		
IK → NPS	0,232 ***	6,609
DVCK → NPS	0,000 n.s.	0,012
UVCK → NPS	0,126 **	2,966
AGE → NPS	-0,167 ***	4,207
SIZE → NPS	0,159 ***	5,579
RESPEXP → NPS	-0,021 n.s.	0,554
INSTDEV → NPS	-0,158 ***	5,000
Efeitos sobre IMP		
NPS → IMP	0,189 ***	5,419
IK → IMP	0,229 ***	6,115
DVCK → IMP	0,070 n.s.	1,752
UVCK → IMP	0,092 *	2,321
AGE → IMP	-0,134 ***	4,094
SIZE → IMP	0,040 n.s.	1,317
RESPEXP → IMP	-0,040 n.s.	1,321
INSTDEV → IMP	0,096 **	3,032

n.s. = não significativo; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Finalmente, em termos das variáveis de controle: a idade da firma está negativamente relacionada tanto a NPS ($\beta = -0,167$, $p < 0,001$) quanto a IMP ($\beta = -0,134$, $p < 0,001$), ao passo que o tamanho da empresa está positivamente relacionado a NPS ($\beta = 0,159$, $p < 0,001$). A variável INSTDEV, incluída no modelo para capturar a incerteza que as PMEs experimentam em seus mercados de

destino, se mostrou negativamente relacionada com NPS ($\beta = -0,158$, $p < 0,001$) e positivamente relacionada com IMP ($\beta = 0,096$, $p < 0,05$).

Tomando esses resultados como ponto de partida, uma avaliação completa das hipóteses listadas na seção 3 exige que se considere se as relações indicadas na Tabela 5 demonstram alguma variação (estatisticamente significativa) entre países emergentes e desenvolvidos. Essas comparações são feitas com o uso da ferramenta de análise multi-grupo do software SmartPLS 3.0 (HENSELER, 2007), que permite contrastar os dados agrupados dos países emergentes da amostra com os dados dos países desenvolvidos. Essa abordagem é preferível à realização de múltiplas comparações envolvendo cada par possível de país emergente e desenvolvido, dado que tal alternativa aumentaria as taxas globais de erro do tipo I (SARSTEDT; MOOI, 2014). Os resultados obtidos são detalhados na Tabela 6.

Tabela 6 - Comparações multi-grupos

Coeficientes	Diferenças estimadas (Países desenvolvidos – Países emergentes)	
	Δ	p-valor
Efeitos sobre NPS		
IK → NPS	0,092 n.s.	0,866
DVCK → NPS	0,122 n.s.	0,915
UVCK → NPS	0,015 n.s.	0,417
AGE → NPS	0,11 n.s.	0,925
SIZE → NPS	0,031 n.s.	0,683
RESPEXP → NPS	0,139 *	0,045
INSTDEV → NPS	0,089 n.s.	0,912
Efeitos sobre IMP		
NPS → IMP	0,266 ***	0,000
IK → IMP	0,026 n.s.	0,371
DVCK → IMP	0,073 n.s.	0,815
UVCK → IMP	0,065 n.s.	0,783
AGE → IMP	0,058 n.s.	0,210
SIZE → IMP	0,091 n.s.	0,082
RESPEXP → IMP	0,148 *	0,014
INSTDEV → IMP	0,053 n.s.	0,784

n.s. = não significativo; * $p < 0,05$; *** $p < 0,001$

Como mostra a Tabela 6, os únicos coeficientes com diferenças significativas entre países desenvolvidos e emergentes são aqueles estimados para os efeitos da experiência do respondente na empresa (RESPEXP) sobre NPS ($\Delta = 0,139$, $p < 0,05$) e IMP ($\Delta = 0,148$, $p < 0,05$), bem como para a relação NPS \rightarrow IMP ($\Delta = 0,266$, $p < 0,001$). Essas três diferenças favorecem o grupo de PMEs de países desenvolvidos em comparação com aquelas de países emergentes, mas vale considerar que o efeito médio de RESPEXP avaliado na amostra com os cinco países se mostrou sem significância estatística, ao passo que diferenças na relação NPS \rightarrow IMP haviam sido antecipadas como parte da hipótese H4b.

Tomando os resultados apresentados nas Tabelas 5 e 6 em conjunto, pode-se considerar que existe suporte para H1, a qual sugere que o conhecimento de internacionalização está positivamente relacionado à adoção de estratégias baseadas em controle por PMEs, sem diferenças significativas entre mercados desenvolvidos e emergentes. Há também suporte para H2, que sustenta que o conhecimento da cadeia de valor a montante está positivamente relacionado com a adoção de estratégias baseadas em controle por PMEs, sem diferenças significativas entre os grupos de países considerados. Além disso, há também suporte tanto para H4a quanto para H4b, as quais antecipam uma relação positiva entre a adoção de estratégias baseadas em controle por PMEs e seu desempenho internacional, com um efeito mais forte para as PMEs de países desenvolvidos. Não há base para avaliar H3, dada a ausência de significância estatística para a relação entre o conhecimento da cadeia de valor a jusante e a adoção de estratégias baseadas em controle por PMEs. Esses resultados são discutidos na seção seguinte, em termos de suas implicações teóricas e práticas.

6. DISCUSSÃO

6.1. A importância do país de origem

Segundo os resultados encontrados, a relação entre a adoção de estratégias baseadas em controle por PMEs e seu desempenho internacional é, de fato, positiva, mas aparenta ser mais forte para PMEs de países desenvolvidos do que para aquelas de países emergentes (H4a e H4b). A diferença entre os termos de regressão para a relação NPS → IMP entre países desenvolvidos e emergentes ($\Delta = 0,266$, $p < 0,001$) é superior ao valor médio dessa relação ($\beta = 0,189$, $p < 0,001$), aferido para a amostra completa com os cinco países. Isto indica que o país de origem pode representar um custo elevado e acrescentar uma forte camada de ineficiência à atividade das empresas, fazendo com que modelos decisórios semelhantes levem a resultados distintos para empresas de diferentes nacionalidades. Este resultado não é uma completa surpresa, uma vez que a existência de diferenças entre países, com efeitos potencialmente adversos para empresas, é algo bem estabelecido a partir da literatura sobre instituições (MEYER; PENG, 2016; NORTH, 1990). Empresários e formuladores de políticas públicas também conhecem os efeitos danosos de vazios institucionais e sistemas de governança subdesenvolvidos dos países emergentes. Esses efeitos são conhecidos por praticantes em nosso país como “custo Brasil”, e são frequentemente associados à perda de competitividade das empresas que aqui operam (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS, 2018; CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2018).

Apesar de coerente com as hipóteses testadas, há outra possibilidade que precisa ser considerada antes de traçar qualquer conclusão para esse resultado. Uma vez que o modelo de tomada de decisão efetivamente adotado por PMEs pode ser visto como um *mix* de atitudes decisórias, do qual estratégias baseadas em controle representam um componente, é possível imaginar que exista uma curva de eficiência para a extensão em que as empresas empregam tais estratégias. Esse cenário levanta a possibilidade de que empresas que empregam níveis muito altos

de estratégias baseadas em controle possam deixar de atingir um desempenho proporcional, simplesmente porque seu *mix* não é mais eficiente para tais estratégias. Nesse cenário, em lugar de constituir evidência de um efeito de contexto, os resultados encontrados poderiam ser sinal de que PMEs de países emergentes tenderiam a empregar estratégias baseadas em controle em níveis superiores ao seu limite de eficiência.

De fato, os resultados do teste de robustez realizados com modelos de regressão convencionais mostraram que o nível médio de adoção de estratégias baseadas em controle é maior entre PMEs de países emergentes do que entre suas contrapartes em países desenvolvidos¹⁴. Ainda assim, o teste de uma relação curvilínea entre NPS e IMP, com a inclusão de um termo quadrático (NPS^2) no modelo conceitual da Figura 5, não mostrou resultado estatisticamente significativo. Caso houvesse uma perda de eficiência na adoção de estratégias baseadas em controle em níveis progressivamente maiores, tal termo quadrático exibiria um coeficiente negativo e significativo. Isso dá confiança adicional para considerar que o efeito detectado se refere, de fato, à influência do país de origem sobre o desempenho das PMEs, no uso de estratégias baseadas em controle.

Ao se reconhecer que o país de origem representa um universo de efeitos independentes a ser considerado na internacionalização de PMEs, pode-se avaliar suas consequências para diferentes decisões específicas que essas empresas enfrentam, em sua expansão internacional. Uma dessas consequências deriva da ideia de que empresas de países emergentes estão mais propensas a atingir resultados inferiores aos de seus concorrentes no cenário internacional, particularmente de seus pares em países desenvolvidos. Caso se assuma que a internacionalização é um processo que tende a prosseguir enquanto representar resultados favoráveis para a empresa (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009), firmas de países emergentes estarão provavelmente mais sujeitas a ver sua internacionalização seguir um modelo descontínuo, estagnando ou mesmo regredindo em suas posições internacionais.

Essa é uma perspectiva importante, na medida em que permite avançar em discussões sobre a não linearidade do processo de internacionalização. Conforme colocado por Kuivalainen et al. (2012), a internacionalização está longe de ser um

¹⁴ Consultar os resultados da análise de robustez em relação ao método no Apêndice D.

processo de expansão contínua no mercado externo. Empresas podem se ver forçadas a retroceder em sua presença internacional e enfrentar grandes períodos estagnadas ou com foco doméstico, antes de retomar seu crescimento internacional (BENITO; WELCH, 1997; WELCH; WELCH, 2009). Recentemente, a literatura especializada tem mostrado discussões sobre a velocidade da internacionalização (HILMERSSON; JOHANSON, 2016; HSIEH et al., 2019), e sobre conceitos como *desinternacionalização* e *reinternacionalização* (DOMINGUEZ; MAYRHOFER, 2017; VISSAK; FRANCONI, 2013). Os resultados desta tese permitem antecipar que o país de origem é um fator causador de não linearidade na internacionalização de PMEs (FORTANIER; VAN TULDER, 2009), ao lado de elementos como distância física, falta de conhecimento, dificuldades gerenciais, pressões financeiras de acionistas, e dinâmicas competitivas.

Esse raciocínio permitiria estabelecer conexões com o Modelo de Uppsala, no qual Johanson e Vahlne (2009, p. 1423) reconhecem premissas similares às da teoria de decisões baseadas em controle denominada *Effectuation*: ambos apresentam processos caracterizados por alto grau de incerteza, que se desenrolam em meio a um número limitado de alternativas disponíveis, de maneira essencialmente incremental, e com grande ênfase em estratégias cooperativas. Isso torna o Modelo de Uppsala mais próximo de uma lógica baseada em controle do que modelos alternativos, como o Paradigma Eclético (DUNNING, 2001; DUNNING; LUNDAN, 2008). Até agora, contudo, o Modelo de Uppsala apenas se referiu ao país de origem das empresas de maneira indireta, ao mostrar como o processo de internacionalização é afetado pela distância psíquica que as empresas experimentam em relação ao país de destino (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Ao reconhecer mais claramente a importância do país de origem das empresas, bem como a possibilidade de seus efeitos afetarem a evolução do processo de internacionalização, o Modelo de Uppsala poderia ter sua capacidade explicativa ampliada, e superar críticas frequentes que o acusam de ser determinista (MAGNANI; ZUCHELLA; FLORIANI, 2018).

Uma segunda consequência dos efeitos do país de origem decorre de se reconhecer que a interrupção da internacionalização não é a única resposta possível, no caso de frustração dos esforços internacionais das empresas. Outra possibilidade seria considerar que elas persistam em sua atividade internacional,

mas alterando a lógica que guia suas decisões, em função de como seus resultados se comparam às suas expectativas individuais e aos resultados de seus pares no mercado internacional. Em outras palavras, tal cenário exige reconhecer que o processo de internacionalização não é exclusivamente determinado por decisões passadas, mas está, também, sujeito à intencionalidade gerencial (HUTZSCHENREUTER; PEDERSEN; VOLBERDA, 2007).

Adequações na estratégia da internacionalização seriam especialmente prováveis quando seus resultados insatisfatórios fossem percebidos como reflexo de um desalinhamento entre as práticas em uso na empresa e o ambiente externo, e não devido à má implementação da abordagem estratégica corrente (PAUWELS; MATTHYSSENS, 1999). Quando a firma está presa a uma rota decisória ineficiente, a possibilidade de escolher alternativas mais promissoras pode levar a mudanças em sua atitude estratégica (SYDOW; SCHREYÖGG; KOCH, 2009). Isso permitiria romper com um ciclo de resultados ruins, cujas causas podem ser investimentos realizados anteriormente, práticas que tenham se institucionalizado, ou outros fatores. Em vista disso, e em face dos resultados aqui identificados, pode-se antecipar que empresas de países emergentes experimentam, com maior probabilidade, mudanças de modelo decisório que as afastam de estratégias baseadas em controle, passando a privilegiar modelos baseados em planos e metas.

Ao trocar estratégias baseadas em controle por outros modelos decisórios, mais fortemente baseados em planos e metas, é possível que firmas que seguiam um processo como o Modelo de Uppsala assumam uma expansão internacional de natureza distinta. De fato, empresas que se internacionalizam com base em planos e metas bem definidos tendem a seguir trajetórias menos graduais do que aquelas que perseguem estratégias baseadas em controle – ou seja, tendem a se aventurar em países mais distantes e diversos (CHETTY; OJALA; LEPPÄÄHO, 2015). Mais uma vez, o reconhecimento da influência do país de origem sobre a eficiência de esforços de internacionalização parece ser capaz de ampliar o poder explicativo do Modelo de Uppsala. Nesse caso, a discussão aqui sugerida tende a focar a maneira como firmas se alternariam entre lógicas de expansão internacional defendidas em diferentes modelos. Um exemplo seria a possibilidade de conexão entre o Modelo de Uppsala e teorias como o paradigma eclético, o qual valoriza um modelo de

racionalidade distinto daquele modelo (DUNNING; LUNDAN, 2008; VAHLNE; JOHANSON, 2013).

6.2. A visão baseada em conhecimento da internacionalização de PMEs

Além de lançar luzes sobre a importância do país de origem para o desempenho das decisões das PMEs, as hipóteses testadas identificaram um conjunto de relações que não parecem depender da nacionalidade dessas empresas. Nesse rol, encontrou-se uma relação positiva entre o conhecimento sobre a cadeia de valor a montante e a adoção de estratégias baseadas em controle (H2), além de um *não resultado* para a mesma relação envolvendo o conhecimento da cadeia a jusante (H3). *Não resultado* é o termo comumente utilizado para designar a identificação de coeficientes sem significância estatística associados a variáveis de interesse (BETTIS et al., 2014). O primeiro desses resultados, associado a H2, corrobora o que se poderia esperar a partir da importância da cadeia de fornecedores para estratégias baseadas em flexibilidade (WATHNE; HEIDE, 2004), resiliência (LEDWOCH; YASARCAN; BRINTRUP, 2018), e atividades de cocriação (EISENHARDT; TABRIZI, 1995; LEE; SCHMIDT, 2017). De fato, o efeito do conhecimento da cadeia a montante só não é maior do que o efeito do conhecimento de internacionalização (H1), também positivo e significativo (e também independente do país de origem das PMEs). Por outro lado, a ausência de um efeito significativo associado ao conhecimento da cadeia a jusante frustra as expectativas discutidas no âmbito da H3. Em conjunto, esses resultados oferecem um importante caminho de discussão para a visão baseada em conhecimento da internacionalização das PMEs.

Antes de mais nada, vale reconhecer a possibilidade de que o *não resultado* encontrado para H3 derive de limitações das medidas utilizadas. A relação expressa nessa hipótese era sustentada pela ideia de que, não apenas o DVCK parece reduzir a necessidade de estratégias baseadas em controle, mas também parece comprometer a implementação de tais estratégias. Além de falhar em confirmar essa hipótese, a análise realizada não apontou qualquer relação entre o conhecimento da

cadeia a jusante e o desempenho internacional das PMEs. Tais análises aparentemente contradizem o senso comum e o conhecimento acumulado em estudos da área. Mesmo que o conhecimento da cadeia a jusante fosse irrelevante para estratégias baseadas em controle, alguma relação significativa direta entre DVCK e IMP poderia ser esperada, em virtude do uso de outros modelos decisórios pelas PMEs (BROUHERS; NAKOS, 2005). Em busca de explicações para isso, pode ser necessário considerar que a cadeia de valor estendida a jusante talvez apresente nuances e complexidades que não são capturadas por um construto com apenas dois itens, como o utilizado nesta tese. Dimensões associadas aos diferentes mercados finais que as PMEs alcançam, e aos vários produtos que elas comercializam nesses mercados, podem ser questões relevantes a serem consideradas em medidas mais completas. Se esse for o caso, análises mais detalhadas de DVCK seriam necessárias para que alguma relação se manifestasse.

Outra possibilidade seria imaginar que cada um dos itens usados para medir DVCK, divididos entre conhecimentos de mercado e tecnológico, talvez se relacione de maneira distinta com a tomada de decisão e o desempenho internacional das PMEs. Um argumento a favor dessa interpretação pode ser encontrado no texto de Prashantham e Young (2011), que estabelece proposições separadas para os efeitos dos conhecimentos de mercado e tecnológico sobre a expansão internacional de *new ventures*. Nesse caso, para encontrar relações estatisticamente significativas em um modelo como o que foi aqui avaliado, pode ser necessário separar os efeitos do conhecimento de mercado e tecnológico relacionado à cadeia a jusante. Tais testes adicionais são necessários, antes que se interprete os *não resultados* identificados nesta tese como oportunidade de revisão de teorias existentes (BETTIS et al., 2014).

Em termos do conhecimento da cadeia a montante, pode-se considerar que a cadeia de fornecedores é, de fato, um ativo estratégico das PMEs. Em primeiro lugar, as restrições de recursos que afetam as PMEs comprometem suas possibilidades de importar insumos, ou mesmo de comprar matéria-prima de locais distantes dentro do seu próprio país (dados os custos logísticos e tributários envolvidos em qualquer dessas alternativas). Tais fatores limitam as PMEs a trabalhar com o que conseguem obter a partir de fornecedores relativamente próximos. Países emergentes também tendem a impor maiores barreiras à entrada de produtos estrangeiros, o que reduz ainda mais a disponibilidade de insumos

avançados, e exige esforços adicionais das empresas para vencer as barreiras alfandegárias e obtê-los. Barreiras comerciais nos mercados consumidores contribuem para tornar a cadeia de fornecimento um ativo estratégico para a internacionalização, muitas vezes obrigando firmas exportadoras a trabalhar em conjunto com seus fornecedores para atender os requisitos que permitam seu acesso àqueles mercados. Tais argumentos sustentam a relevância do conhecimento sobre a cadeia a montante para a estratégia internacional das PMEs, ao lado do bastante discutido conhecimento genérico sobre internacionalização (ERIKSSON et al., 1997; FLETCHER; HARRIS; RICHEY, 2013).

Em vista dos argumentos colocados, não seria surpresa identificar que o conhecimento sobre a cadeia estendida a montante represente, de fato, uma influência maior sobre a estratégia decisória de internacionalização das PMEs do que sua visão da cadeia a jusante, ainda que esta tivesse exibido um efeito estatisticamente significativo. Este resultado tem implicações importantes para a perspectiva baseada em conhecimento da internacionalização das PMEs, a qual é essencialmente focada na importância de conhecimentos associados à cadeia a jusante. Por exemplo, os conhecimentos que Stoian, Dimitratos e Plakoyiannaki (2018) chamam de *essenciais* para a internacionalização de PMEs incluem conhecimentos que as empresas detenham sobre as particularidades do próprio produto, sobre aspectos únicos da sua indústria global, e sobre seu mercado internacional. Esses são conhecimentos frequentemente discutidos na literatura, sendo que Stoian e colegas os organizam melhor e discutem sua relevância para diferentes modos de operação internacional das PMEs. Acima de tudo, todos possuem um viés essencialmente voltado à cadeia a jusante.

Stoian, Dimitratos e Plakoyiannaki (2018) classificam como *conhecimento da indústria global* os conhecimentos sobre oportunidades internacionais, colaboradores estrangeiros, e sobre a rede de negócios fora do país de origem. Sob a categoria *conhecimento do mercado internacional*, elencam os conhecimentos sobre clientes estrangeiros e sobre como conduzir negócios efetivos em um mercado internacional. O conhecimento mais próximo ao conhecimento da cadeia a montante é aquele que esses autores associam às *particularidades do próprio produto*, uma vez que este se relaciona a conhecimentos gerais sobre o produto e conhecimentos especializados sobre a área de atuação da empresa.

Seria possível argumentar que o conhecimento da cadeia a montante é essencial para compor conhecimentos de produto, dada a importância de insumos estratégicos na configuração de uma oferta diferenciada. Ainda assim, Stoian, Dimitratos e Plakoyiannaki (2018) justificam a importância desse conhecimento, principalmente, por sua capacidade de criar oportunidades comerciais em nichos consumidores globais (MADSEN; SERVAIS, 1997; OVIATT; MCDOUGALL, 1994). Os mesmos autores também apontam que esse conhecimento é desenvolvido anteriormente, ou em fases iniciais de uma internacionalização baseada em exportações. Portanto, eles não consideram que o conhecimento de produto incorpora a natureza dinâmica e multifacetada do conhecimento da cadeia a montante, apresentado na seção 2.3. Análise semelhante poderia ser aplicada à abordagem adotada por outros autores, pois seu entendimento da internacionalização, através de lentes pautadas por conhecimento, tende a ignorar a porção da cadeia a montante (GASSMANN; KEUPP, 2007; MARTIN; JAVALGI, 2019; PRASHANTHAM; YOUNG, 2011)

Da mesma forma que as análises da estratégia e do desempenho de multinacionais são enviesadas quando ignoram a geração de valor e conhecimento a montante, conforme sustentado por Mudambi e Puck (2016), também podem-se considerar omissos os estudos que deixam de reconhecer a importância do conhecimento da cadeia fornecedora para as PMEs. Em vista disso, é necessário um olhar sobre ambos os extremos da cadeia de valor para a organização dos conhecimentos que influenciam a estratégia de internacionalização das PMEs. Esta é uma proposta razoável, ainda que a operacionalização de construtos utilizada nesta tese apresente oportunidades de melhoria, e ainda que o *não resultado* encontrado para DVCK deva ser conferido com abordagens complementares, antes de ser tomado como evidência.

6.3. Efeitos da idade e do tamanho da PME

Em termos das variáveis de controle, o efeito negativo encontrado para a idade da firma no seu desempenho internacional pode causar estranheza. Isso

acontece pois é comum associar idade e acúmulo de experiência, a qual teria um impacto positivo sobre medidas de desempenho (ANTONIO MAJOCCHI; BACCHIOCCHI; MAYRHOFER, 2005; D'ANGELO et al., 2013). Isso seria coerente com a própria visão baseada em recursos, a qual admite que estoques superiores de conhecimento podem ser acumulados com o tempo (WESTHEAD; WRIGHT; UCBASARAN, 2001). Ainda assim, a associação entre idade e desempenho não é imediata, e estudos anteriores já identificaram relações negativas entre esses dois parâmetros (LOVE; ROPER; ZHOU, 2016).

A influência negativa da idade pode ser compreendida ao se reconhecer que empresas mais velhas, apesar de potencialmente mais experientes, e justamente por conta disso, também estão mais expostas a uma maior rigidez estratégica e a armadilhas produzidas pelas competências que desenvolvem com o tempo (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Esses desafios dificultariam o reconhecimento de oportunidades relevantes, ou mesmo o abandono de rotas de ação em uso em favor de novas opções estratégicas (CASILLAS; MORENO; ACEDO, 2012; SYDOW; SCHREYÖGG; KOCH, 2009). Lógica semelhante levou Autio, Sapienza e Almeida (2000) a identificar que empresas de internacionalização tardia tendem a exibir desvantagens em relação a empresas que se internacionalizam enquanto jovens, dado que as últimas são poupadas do esforço de desaprender rotinas pré-existentes, mais apropriadas ao mercado doméstico, antes de incorporar práticas adequadas a uma atuação internacional. Firms que se internacionalizam mais tarde estão mais expostas a esse *pedágio*, e mais provavelmente terão seus resultados afetados pelos efeitos negativos da adequação de suas operações ao mercado externo.

Os resultados das variáveis de controle também sugerem que PMEs mais jovens são mais propensas a adotar estratégias baseadas em controle, durante a internacionalização, em comparação com empresas mais velhas. Tal resultado parece reforçar a natureza empreendedora dessa atitude decisória em relação aos mercados estrangeiros. Não por acaso, o modelo mais famoso de estratégia não preditiva é a teoria de *Effectuation*, originalmente proposta por Sarasvathy (2001) como uma lógica empreendedora. Além disso, aqui também caberia recorrer ao argumento da rigidez estratégica causada pela idade, considerando que esse efeito potencialmente reduziria a flexibilidade e a abertura que foram tomadas por

características básicas de um modelo de decisão baseado em controle. Por estarem menos investidas em rotas de ação escolhidas anteriormente, PMEs jovens provavelmente encontram maiores oportunidades para experimentar e improvisar em suas escolhas.

O fato de o tamanho da empresa estar positivamente relacionado à adoção de estratégias baseadas em controle pode refletir a natureza da estratégia não preditiva, como um modelo baseado na transformação de recursos existentes (WILTBANK et al., 2006), dado que empresas maiores devem ter mais recursos para utilizar na construção de seus caminhos, de uma maneira não preditiva. Estudos anteriores têm, inclusive, explorado a relevância da disponibilidade de recursos em grandes empresas para esse modelo decisório (BRETTEL et al., 2012; WERHAHN et al., 2015). É interessante observar que o efeito para o tamanho da PME traz sinal oposto àquele associado à sua idade, uma vez que o senso comum poderia associar estratégias de natureza empreendedora não apenas às empresas muito jovens, mas também às de porte muito reduzido, com poucos indivíduos. Na verdade, nem toda PME aspira tornar-se uma empresa de grande porte, ao mesmo tempo em que nada impede que empresas jovens exibam um porte razoável (especialmente se bem financiadas). Os resultados aqui obtidos sinalizam que a adoção de estratégias baseadas em controle aparenta ser maior nesse último grupo, representado pelas PMEs jovens que já são maiores que seus pares, a despeito da sua idade.

6.4. Efeito do ambiente institucional internacional

Ainda em termos das variáveis de controle, pode-se verificar que o termo INSTDEV, inserido no modelo para capturar efeitos da incerteza do ambiente institucional internacional, apresenta efeitos estatisticamente significativos tanto com NPS quanto com IMP. INSTDEV exibe uma correção negativa com o primeiro termo ($\beta = -0,158$, $p < 0,001$) e positiva com o segundo ($\beta = 0,096$, $p < 0,05$). A significância desses resultados indica que a atitude decisória das PMEs não é apenas produto do seu país de origem, mas é também afetada pelos desafios que essas empresas encontram em seu mercado internacional (endossando, portanto, o conhecimento acumulado em estudos convencionais sobre internacionalização de

empresas). Ainda assim, os sinais dos coeficientes associados a INSTDEV não são triviais e merecem atenção especial.

Primeiramente, o efeito da incerteza internacional sobre a adoção de estratégias baseadas em controle poderia ser esperado com um sinal positivo. Essa tem sido a principal premissa para a popularidade desse modelo decisório como uma lente útil ao estudo da internacionalização de PMEs. Tal sinal positivo manifestaria a relevância de estratégias como *Effectuation* para a superação dos desafios que essas empresas de porte reduzido encontram na expansão internacional (CHETTY; OJALA; LEPPÄÄHO, 2015; FIEDLER; FATH; WHITTAKER, 2017; GALKINA; CHETTY, 2015; KALINIC; SARASVATHY; FORZA, 2014; KUJALA; TÖRNROOS, 2018; PRASHANTHAM et al., 2019). Adicionalmente, as similaridades entre a lógica decisória baseada em controle e o processo de internacionalização promovido pelo Modelo de Uppsala também parecem favorecê-la como abordagem preferencial para a expansão internacional (JOHANSON; VAHLNE, 2009; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Em verdade, contudo, a maior parte dos estudos discutindo o uso de *Effectuation* na internacionalização de PMEs tem sido qualitativa (GRÉGOIRE; CHERCHEM, 2019), de modo que a generalização de suas premissas e conclusões deve ser feita com cautela. Ainda que a adoção de *Effectuation* e estratégias decisórias similares possa, realmente, favorecer PMEs em sua expansão internacional, é possível que tais estratégias não sejam a principal escolha dessas empresas para explorar o ambiente externo (algo que apenas se revelaria em um estudo quantitativo, apropriado à identificação de padrões em populações). Outra possibilidade seria considerar que a adoção de estratégias baseadas em controle se mostraria uma abordagem adequada a certos desafios do ambiente internacional, mas não a outros.

Nesse sentido, o resultado aqui obtido pode ter sido favorecido pelo fato de o termo utilizado para a incerteza do mercado externo ser derivado dos indicadores de governança publicados pelo Banco Mundial. Esses indicadores têm sido frequentemente empregados para avaliar a qualidade institucional ao nível do país, mas são basicamente relacionados a aspectos institucionais formais (HERNÁNDEZ; NIETO, 2015). Também fazem parte do arcabouço institucional de um país, conforme North (1990), restrições informais como aquelas dadas por costumes,

tradições, e códigos de conduta transmitidos socialmente por meio da cultura nacional. Enquanto a incerteza dada por instituições formais impede que empresas projetem resultados das regras de negócio de uma certa localidade, a incerteza de ordem cultural torna impossível antecipar corretamente o comportamento de atores estrangeiros ali baseados (AHSAN; MUSTEEN, 2011; LÓPEZ-DUARTE; VIDAL-SUÁREZ, 2010). É possível, então, que PMEs exibam repostas diferentes a incertezas associadas a cada tipo de desafio institucional.

Questões formais como direitos de propriedade, tributação e política monetária, leis trabalhistas, regulamentos financeiros e regras de mercado afetam a capacidade das empresas de formar e explorar oportunidades no exterior (YOUNG; WELTER; CONGER, 2018). Esses obstáculos dificilmente podem ser abordados de modo gradual e improvisado, requerendo certa preparação prévia por parte das empresas a fim de garantir o cumprimento de requisitos e normas. Uma empresa que não cumpra tais ritos formais arrisca até mesmo não conseguir permissão para operar em um dado mercado. Desafios institucionais de ordem informal, por sua vez, talvez possam ser abordados de modo menos sistemático em esforços graduais de aculturação. De fato, a incerteza relacionada à cultura tem sido considerada uma das principais razões para abordagens gradualistas do processo de internacionalização (MALHOTRA; LIN; FARRELL, 2016). Seria possível, assim, especular que estratégias baseadas em controle teriam pouca validade para PMEs que enfrentam incerteza especificamente oriunda de instituições formais, justificando o sinal negativo aqui encontrado.

Alguma reflexão também é necessária no que diz respeito ao sinal positivo encontrado para a relação entre INSTDEV e IMP. Assim como se discutiu para os problemas causados pela incerteza no país de origem, incertezas são, em geral, associadas com dificuldades para se tomar decisões, e com problemas de toda sorte que podem comprometer o desempenho das empresas. Isso significaria esperar um sinal negativo para a relação entre o desempenho internacional da firma e a incerteza que esta encontra no seu país de destino. Conforme Hernández e Nieto (2015), por exemplo, países com menores níveis de desenvolvimento institucional oferecem incerteza regulatória às empresas que para lá se internacionalizam, dificultando esforços de gestão e adaptação local. Desafios impostos por vazios institucionais no país de destino às empresas estrangeiras têm sido discutidos desde os estudos de Khanna e Palepu (1997). Por conta da incerteza que eles causam, as

empresas estrangeiras têm que fazer investimentos específicos e ficam expostas a diversos tipos de preocupação e custos na interação com parceiros locais (ROY; OLIVER, 2009). A mesma incerteza aumenta a importância da experiência prévia como fator de sucesso na realização de investimentos no país de destino (LU et al., 2014).

Apesar disso, pode-se considerar a possibilidade de que exista um prêmio de desempenho a ser coletado na internacionalização para países com ambientes mais incertos. Conforme Sakarya, Eckman e Hyllegard (2007), por exemplo, mercados emergentes oferecem oportunidades de crescimento de longo prazo que não mais existem em mercados desenvolvidos, normalmente saturados e altamente competitivos. Os vazios institucionais dessas localidades também podem ser convertidos em oportunidades, à medida que ineficiências, externalidades, falhas de mercado e assimetrias recompensam aqueles que encontram maneiras de ser eficientes, reverter externalidades, criar novos mercados e reduzir assimetrias (COHEN; WINN, 2007; TRACEY; PHILLIPS, 2011). Se essas afirmações forem verdadeiras, haveria espaço para uma relação positiva como a aqui encontrada entre INSTDEV e IMP.

Não é razoável, contudo, considerar que o resultado verificado tenha uma validade externa expressiva. Em outras palavras, não é possível considerar que uma correlação positiva entre incerteza internacional e desempenho se reproduza em outros contextos amostrais. Isso exigiria assumir que todas as PMEs que se aventuram em mercados incertos compartilham do mesmo ímpeto criativo e sabem explorar desafios em seu favor com a mesma capacidade. É mais coerente considerar que o resultado encontrado reflita um viés de sobrevivência das firmas amostradas (YANG; ALDRICH, 2012). Isso significa dizer que a amostra utilizada, provavelmente, não contempla adequadamente PMEs que falharam em se expandir para mercados altamente incertos, favorecendo firmas que tiveram sucesso nisso. Pode ser que as empresas que representariam tais casos de insucesso faliram ao tentar uma expansão internacional ousada, e, portanto, não puderam ser contempladas na amostragem por não mais existirem. Também é possível considerar que elas simplesmente se retiraram de tais mercados instáveis quando não tiveram sucesso neles, sendo registradas na amostra como expostas a um nível menor de incerteza. Em vista disso, apesar de haver embasamento teórico para

justificar eventuais relações positivas entre INSTDEV e IMP, não é possível chegar a conclusões claras em virtude de limitações do desenho metodológico aqui adotado.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1. Contribuições teóricas

Esta tese buscou avançar no entendimento dos efeitos que o país de origem tem sobre o desempenho internacional de pequenas e médias empresas (PMEs). Mais especificamente, a pergunta de pesquisa foi definida como: *Qual é o efeito do país de origem sobre o desempenho internacional de PMEs que adotam estratégias baseadas em controle em maiores níveis?* Os resultados sustentam a existência de diferenças de desempenho estatisticamente significativas no uso de estratégias baseadas em controle por PMEs, em função de sua origem em mercados desenvolvidos ou emergentes. Essas diferenças beneficiam as PMEs pesquisadas na Suécia e na Itália, em comparação com as empresas do Brasil, China e Polônia. Também se encontrou suporte para parte dos relacionamentos previstos entre os tipos de conhecimento elencados nas hipóteses H1 a H3, de um lado, e a adoção de estratégias baseadas em controle, de outro, os quais caracterizam relações que independem do país de origem das firmas. Tais resultados configuram importantes implicações teóricas e práticas.

O primeiro domínio de contribuições teóricas está na existência de efeitos relevantes no país de origem, a serem reconhecidos na internacionalização de PMEs, em particular, e na teoria de internacionalização, em geral. A diferença encontrada para esse efeito sobre o desempenho das decisões das PMEs, comparando-se empresas de países desenvolvidos e emergentes, é superior ao valor médio encontrado para essa relação na amostra completa. A lógica por trás das hipóteses apresentadas se baseou principalmente na ideia de que PMEs estão particularmente expostas a desafios associados à incerteza e a lacunas institucionais em seu país de origem, que podem afetar diferentemente a capacidade de desempenho de suas decisões relacionadas à internacionalização. Autores que investigam o uso de estratégias baseadas em controle na internacionalização de PMEs têm ignorado essa possibilidade, concentrando-se em desafios associados a mercados estrangeiros (GALKINA; CHETTY, 2015; KALINIC; SARASVATHY;

FORZA, 2014; KUJALA; TÖRNROOS, 2018; SCHWEIZER, 2015; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

De forma mais ampla, a pesquisa convencional sobre internacionalização tende a se concentrar nas incertezas e desafios do mercado internacional, em detrimento das questões relacionadas ao país de origem das empresas (CUERVO-CAZURRA et al., 2018a). Quando discutem o país de origem, esses estudos geralmente o fazem apenas para avaliar as vantagens e desvantagens das empresas quando operam no exterior (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007; LUO; WANG, 2012; MADHOK; KEYHANI, 2012; RUGMAN; VERBEKE; NGUYEN, 2011), ou então para estabelecer uma referência para o cálculo dos vários conceitos de distância entre mercados de origem e de destino (BEUGELSDIJK et al., 2018; HÅKANSON; AMBOS, 2010; HERNÁNDEZ; NIETO, 2015). Comparativamente, esta tese defende que os países de origem representam um universo de efeitos próprios, os quais podem até ser mais evidentes em PMEs do que em grandes empresas, mas que precisam ser reconhecidos. A possibilidade de que efeitos similares se repitam ao se comparar PMEs usando outros tipos de estratégias decisórias é alta, e representa uma oportunidade de estudo futuro.

Em segundo lugar, esta tese contribui para uma visão baseada em conhecimento da internacionalização das PMEs (CASILLAS et al., 2009; PRASHANTHAM, 2005), com a confirmação de hipóteses que não parecem depender da nacionalidade dessas empresas. Esse é o caso das relações entre conhecimento de internacionalização (H1) e conhecimento da cadeia de valor a montante (H2), de um lado, e adoção de estratégias baseadas em controle, de outro. Apesar da ampla discussão sobre a relevância do conhecimento na internacionalização dessas empresas, poucos estudos abordam explicitamente que tipos de conhecimento afetam esse processo, e como eles o fazem (STOIAN; DIMITRATOS; PLAKOYIANNAKI, 2018). Ao inovar na análise do conhecimento estratégico das PMEs sob uma ótica de cadeia de valor estendida, foi possível identificar um cenário em que o conhecimento sobre a cadeia a montante aparenta ser mais relevante do que aquele sobre a cadeia a jusante, usualmente enfatizado nos estudos existentes (GASSMANN; KEUPP, 2007; MARTIN; JAVALGI, 2019; PRASHANTHAM; YOUNG, 2011). A importância do conhecimento da cadeia a montante, com um efeito superior à metade daquele associado a conhecimentos

gerais de internacionalização, mostra a necessidade urgente de se adotar a ótica da cadeia de valor estendida na visão baseada em conhecimento da expansão internacional das PMEs. Essa perspectiva deve ser aprofundada em estudos futuros, com uma avaliação mais cuidadosa dos efeitos associados ao conhecimento da cadeia de valor a jusante.

7.2. Implicações práticas

A investigação de modelos decisórios e seu uso em empresas é um assunto cuja relevância ultrapassa as fronteiras do ambiente acadêmico. Em particular, estudos focados em abordagens estratégicas menos convencionais são valiosos em um mundo dominado pelo conceito de planejamento estratégico, muitas vezes considerado por pesquisadores como a única forma de racionalidade possível, e enraizado na mente dos gestores que frequentam a maioria dos cursos de MBA e de formação profissional (MARCH, 1982; SARASVATHY, 2001; WILTBANK et al., 2006). A popularidade que a teoria de *Effectuation* tem alcançado na academia e no mundo prático configura um importante passo para se questionar esse *status quo*, e para pensar em formas alternativas para lidar com problemas decisórios complexos (READ et al., 2016; SALUSSE; ANDREASSI, 2016), fortalecendo a difusão de uma proposta de estratégia baseada em controle. Ainda assim, os resultados listados nesta tese destacam a importância de se adotar alguma cautela antes de, simplesmente, abraçar a novidade de um modelo de forte apelo como esse.

Estratégias baseadas em controle carregam a premissa de que empresas podem atuar sobre o ambiente onde se encontram, moldando-o na criação de artefatos inéditos, incluindo novos produtos e serviços ou mesmo novos mercados. É possível que essa ideia ganhe a atenção de empreendedores e tomadores de decisão em geral porque os torna protagonistas da sua trajetória, reconhecendo a importância de suas contribuições únicas para suas empresas. Tal abordagem não vincula o sucesso da empresa, necessariamente, a se ter um bom plano para seguir ou possuir um olhar atento para reagir rapidamente às mudanças do mercado. Está, sim, mais fortemente ligado à capacidade de fazer bom uso dos recursos,

experimentando sem colocar em risco a sobrevivência da firma, e em criar oportunidades onde antes não havia nada, alavancando situações imprevistas em seu favor.

Tornar gestores protagonistas de suas escolhas pode ajudá-los a ver seus problemas sob ângulos novos e interessantes, mas também é preciso ajudá-los a superar problemas sistêmicos do ambiente em que atuam. Ambientes que convivem com questões como ineficiência, burocracia, e corrupção, por exemplo, impõem sérias limitações à atividade empresarial e impactam negativamente sua rentabilidade (NGOBO; FOUUDA, 2012). Argumentos como esse estão na base da hipótese H4b. Essa situação pode ser ainda mais problemática quando a falta de mecanismos de governança bem ajustados cria ciclos viciosos, fazendo com que pequenas empresas percebam a informalidade e a ilegalidade como um mal necessário em seu contexto (TONOYAN et al., 2010). Em tal cenário, o estímulo à experimentação, à improvisação, e às decisões pouco estruturadas pode levar empresas a tomar atalhos questionáveis, com sérias consequências.

Gestores deveriam fazer uma avaliação mais cuidadosa das alternativas que consideram para suas rotas de ação, ainda que sigam um modelo baseado em controle. Experimentação provavelmente perde seu propósito quando as condições operacionais da empresa exigem altos investimentos iniciais para qualquer iniciativa que ela vislumbre. Ações improvisadas serão pouco eficientes se forem guiadas apenas pela necessidade de sobrevivência, e sequer serão razoáveis se dependerem da exploração das ambiguidades regulatórias ou zonas cinzentas que abundam em mercados pouco desenvolvidos. Uma vez cientes disso, gestores podem avaliar com mais propriedade se vale a pena empregar estratégias baseadas em controle, em seu contexto, e como fazê-lo. É possível que precisem ser mais rigorosos ao criar alternativas e alavancar oportunidades, em vez de se deixarem guiar por serendipidade pura e simples. Talvez necessitem investir algum nível de recursos em esforços de pesquisa e coleta de informações, ao menos para mapear o tamanho real dos obstáculos que enfrentam e, em seguida, tomar decisões mais bem embasadas – estas, sim, menos estruturadas. De modo geral, podem precisar definir fronteiras mais claras para sua criatividade, fazendo uso de algum modelo mais convencional para sustentar o exercício controlado de sua iniciativa criativa.

7.3. Limitações

Os resultados desta tese são melhor apreciados à luz de suas várias limitações. Primeiramente, este estudo tratou de modo amplo a maneira como PMEs já internacionalizadas tomam decisões na condução dos seus negócios internacionais. Isso significa que não houve um foco em decisões específicas do seu processo de internacionalização, tais como a decisão de se internacionalizar, em primeiro lugar, ou então decisões relativas à escolha de seus mercados de destino ou modos de entrada. Também não foi identificado se as decisões das empresas se referiam à manutenção dos negócios internacionais existentes ou à sua expansão. Esses detalhamentos seriam relevantes, na medida em que estudos passados têm mostrado que PMEs podem usar diferentes modelos decisórios em função do tipo de decisão considerada (CHETTY; OJALA; LEPPÄHO, 2015) ou do estágio de sua expansão internacional (KALINIC; SARASVATHY; FORZA, 2014), ainda que por vezes esses resultados sejam contraditórios (KARAMI; WOOLISCROFT; MCNEILL, 2019). As medidas aqui utilizadas permitem apenas especular sobre a maneira mais usual com que PMEs abordam problemas internacionais.

O uso de medidas subjetivas para o desempenho internacional das PMEs também é um fator limitante desta tese. Tal escolha se deu em virtude das dificuldades de se obter dados financeiros dessas empresas, seja via entrevistas com os gestores, seja por meio de bases de dados secundários (DESS; ROBINSON, 1984). Essa dificuldade é sentida, particularmente, em países emergentes, onde bases de dados secundários sistemáticos, completos e confiáveis são inexistentes ou de difícil acesso a pesquisadores (BATJARGAL et al., 2013). Apesar da existência de estudos atestando correlações entre medidas subjetivas e objetivas de desempenho (ANDERSSON; FORSGREN; PEDERSEN, 2001; KETOKIVI; SCHROEDER, 2004), outros autores sustentam que não há justificativa para a generalização de resultados empíricos entre diferentes variáveis utilizadas para medir esse fator (MURPHY; TRAILER; HILL, 1996). Os testes de robustez realizados também levantaram suspeitas sobre as medidas de desempenho aqui utilizadas, evidenciando sua provável sensibilidade à realidade local de cada empresa¹⁵. Tais

¹⁵ Consultar os resultados da análise de robustez em relação ao método no Apêndice D.

questões demandam cautela na avaliação dos resultados desta tese, ainda que a mensagem geral sobre a influência do país de origem seja robusta.

Outra limitação reside na incompletude do modelo utilizado, o qual não contempla, por exemplo, o efeito de outras estratégias decisórias que as PMEs podem estar adotando em paralelo àquelas baseadas em controle. Estudos existentes têm argumentado que a adoção de estratégias baseadas em controle como *Effectuation* não exclui a possibilidade de se utilizar simultaneamente outras abordagens, especialmente aquelas pautadas por planos e metas (KARAMI; WOOLISCROFT; MCNEILL, 2019). Contudo, um modelo conceitual que incorporasse as diversas atitudes decisórias que PMEs poderiam empregar em paralelo seria, provavelmente, pouco parcimonioso. Isso poderia dificultar a análise de interesse da tese, focada na adoção de estratégias baseadas em controle por aquelas firmas, e nos efeitos do seu país de origem.

Além disso, o modelo utilizado também carece de variáveis de controle potencialmente relevantes, como, por exemplo, uma visão mais detalhada do efeito da indústria sobre o modelo decisório das PMEs e seu desempenho internacional. Dada a importância do estoque de recursos das empresas para a adoção de estratégias baseadas em controle, seria possível esperar influências relevantes de questões como a intensidade de capital ou de conhecimento do setor específico ao qual as PMEs pertencem. A influência desse tipo de variável sobre o desempenho das PMEs, por exemplo, já é atestada na literatura existente (SCHWENS et al., 2018). Em verdade, há vários atributos das PMEs e dos seus tomadores de decisão que poderiam ser conectados ao desempenho internacional dessas empresas, além daqueles aqui utilizados (BROUETHERS; NAKOS, 2005). Ainda assim, limitações nos itens de caráter demográfico incluídos no questionário utilizado em cada país impediram a adoção de controles adicionais. (Limitações similares nas questões disponíveis em cada país levaram ao uso de apenas dois itens para a operacionalização dos construtos relativos aos conhecimentos da cadeia de valor estendida.)

Vale também considerar que, apesar de a teoria de *Effectuation* ser aqui mencionada com frequência como exemplo de modelo decisório baseado em controle, e apesar de estudos sobre *Effectuation* serem referenciados em diferentes momentos para sustentar a discussão desta tese, é difícil afirmar que os resultados encontrados sejam completamente transferíveis para o caso dessa estratégia

decisória, em particular. Isso ocorre porque esta tese não emprega medidas específicas que têm sido desenvolvidas para verificar a adoção de *effectuation* pelas empresas, as quais buscam avaliar heurísticas próprias dessa estratégia (CHANDLER et al., 2011; WERHAHN et al., 2015). De outro modo, aqui foram utilizadas medidas que refletem princípios considerados mais gerais da categoria de estratégias baseadas em controle. Em um estudo focado na adoção de *effectuation*, as dinâmicas aqui discutidas provavelmente seriam parte de uma explicação mais ampla. Ainda assim, uma vez que a própria mensuração de *effectuation* não é um assunto pacificado na literatura, convivendo com variadas tensões e desafios (MCKELVIE et al., 2019), pode-se considerar que essa limitação estaria presente mesmo que outras medidas fossem adotadas.

Por fim, as possibilidades de extrair conclusões de causalidade dos resultados encontrados são limitadas. A estatística Q^2 , reportada com os resultados da análise via PLS, tem sido interpretada como um indicador de capacidade preditiva por avaliar a eficiência do modelo na estimação de observações fora da amostra (HAIR et al., 2014a). Mesmo assim, Shmueli et al. (2016) argumentam que esse indicador mistura noções de predição e consistência interna, dado que a rotina empregada no seu cálculo avalia a previsão de itens omitidos em cada construto em função dos itens não omitidos (ver explicação sobre o cálculo da estatística Q^2 na seção 5.2). Esses autores também apontam que Q^2 não indica capacidade de previsão de casos específicos, especialmente daqueles considerados pouco usuais para o nível de heterogeneidade da amostra original. Adicionalmente, pode-se argumentar que os dados utilizados não são apropriados à análise de relações causais, antes de mais nada, uma vez que não há defasagem temporal explícita entre as variáveis independentes e dependentes. Essa limitação independe da técnica estatística adotada na etapa de análise, pois se refere a uma restrição dos dados disponíveis (ANDERSON; WENNERBERG; MCMULLEN, 2019).

Ao longo da discussão, procurou-se apresentar as relações encontradas apenas como evidência de correlação entre os construtos, não de causalidade. Essa questão afeta especialmente as relações que conectam os construtos representados no modelo conceitual (Figura 5), uma vez que o sentido das relações entre conhecimento e estratégia decisória, e entre estratégia decisória e desempenho, poderia ser questionado. As conclusões relativas à influência do país de origem, por

sua vez, são menos afetadas, considerando que as diferenças dadas pela comparação multi-grupos (entre países emergentes e desenvolvidos) ainda teriam valor mesmo que as causalidades entre os demais construtos fossem revertidas.

7.4. Oportunidades de estudos futuros

Estudos futuros têm a oportunidade de avançar a partir dos resultados aqui discutidos, a começar pela investigação de lacunas dadas pelas limitações listadas na seção anterior. Por exemplo, ao diferenciar entre decisões específicas que as PMEs enfrentam durante sua expansão internacional, estudos futuros podem ajudar a avaliar os efeitos do país de origem sobre a internacionalização vista como processo (JONES; COVIELLO, 2005). Neste caso, pode-se comparar os efeitos do país de origem sobre o resultado de decisões baseadas em controle em diferentes momentos da internacionalização, a exemplo do início da internacionalização, da entrada em um novo mercado, e da expansão em mercados existentes. Uma vez que se identifique o(s) momento(s) em que a influência do país de origem se faz sentir com mais intensidade, recomendações mais precisas podem ser oferecidas às PMEs de países emergentes, e políticas públicas mais eficientes podem ser a elas destinadas.

Tais estudos poderiam incorporar a investigação do *mix* de estratégias adotado pelas PMEs, medindo a contribuição das diferentes atitudes decisórias discutidas por Wiltbank et al. (2006) para o resultado de decisões específicas que aquelas empresas enfrentam no exterior. Caso optem por esse caminho, estudos futuros podem considerar medidas de desempenho que reflitam cada estágio da expansão internacional, como a idade da primeira venda internacional, as vendas alcançadas nos primeiros anos de atuação em um novo mercado, ou o número de países em que se tem atividade internacional durante o processo de expansão no mercado externo. A utilização de múltiplas medidas de desempenho quando possível, associada às variáveis de controle relevantes a cada caso, seria desejável em qualquer situação (MURPHY; TRAILER; HILL, 1996). Com a constatação de efeitos do país de origem sobre medidas de desempenho nessas condições, esses estudos contribuiriam para reforçar a validade dos resultados aqui encontrados.

Para além de elaborar a partir das limitações desta tese ou de buscar confirmações para seus resultados, estudos futuros também podem se dedicar a temas que surgem como desdobramentos deste estudo. Por exemplo, uma vez atestada a influência do país de origem sobre o desempenho internacional das PMEs, pesquisadores podem se interessar em entender como essas empresas poderiam contornar tal situação. A simples adoção de estratégias baseadas em controle, considerada uma abordagem relevante para lidar com cenários intensivos em incerteza (SARASVATHY, 2001; WILTBANK et al., 2006), não parece ser uma solução suficiente para vencer as dificuldades estabelecidas pelo contexto institucional de países emergentes. A partir do estudo de casos de PMEs bem sucedidas na exploração dos seus mercados internacionais, a despeito da sua nacionalidade, pesquisadores podem revelar práticas e mecanismos que, eventualmente, permitam às empresas escapar à influência nociva do seu ambiente local.

Talvez algumas dessas PMEs se beneficiem de competências associadas a fenômenos como a digitalização, a qual proporciona modelos de operação e eficiências que podem compensar, em alguma medida, as dificuldades do seu país de origem. De fato, a digitalização facilita o acesso de empresas a recursos críticos e promove combinações inovadoras desses recursos, além de ampliar o valor de esforços de colaboração e reduzir fronteiras entre indústrias (AMIT; HAN, 2017; COREYNEN; MATTHYSSENS; VAN BOCKHAVEN, 2017; NAMBISAN, 2017; PAGANI; PARDO, 2017). Tais fatores representam a disponibilização de novos tipos de recursos para serem explorados com estratégias baseadas em controle, provavelmente conduzindo PMEs a novas e promissoras oportunidades. Outro resultado possível seria identificar que algumas PMEs são capazes de descobrir recursos úteis no seu próprio ambiente institucional, os quais passariam a também alimentar as estratégias baseadas em controle dessas empresas. Isso pode ocorrer caso as PMEs acessem recursos relevantes por meio de atores institucionais locais, que podem oferecer benefícios como aconselhamento, contatos de negócio, informação de mercado, condições fiscais especiais e subsídios (LU et al., 2010; OPARAOCHA, 2015). Tal possibilidade implica subverter a natureza das instituições do país de origem, deixando de vê-las apenas como contexto e fator restritivo. Em qualquer desses casos, o entendimento de como as PMEs podem explorar esses

mecanismos e práticas ajudaria a amadurecer a discussão sobre a internacionalização guiada por estratégias baseadas em controle, para o caso de empresas de países emergentes.

Além disso, a discussão do uso de estratégias baseadas em controle oferece, por si só, oportunidades tanto a pesquisadores que investigam a internacionalização de PMEs, quanto àqueles interessados em tópicos como estratégia e tomada de decisão, de forma mais pura. Os primeiros podem ver valor em avaliar as consequências de se adotar essa ótica e terminologia no estudo da expansão internacional de PMEs, ao invés de se limitar à adoção de *effectuation*. Apesar da sua popularidade, a teoria de *Effectuation* encontra várias tensões e desafios, relativas a questões como sua natureza enquanto teoria baseada em processo ou variância, e sua interpretação como modo de pensar ou modo de agir, além de conflitos como aqueles relativos à sua unidade e nível de análise preferenciais (MCKELVIE et al., 2019). Ao trabalhar com a ênfase em controle formulada por Wiltbank et al., (2006), pesquisadores mais interessados na internacionalização de PMEs podem evitar que sua pesquisa termine se convertendo em uma discussão sobre a teoria de *Effectuation*.

Vale notar que os resultados desta tese suportam a discussão da lógica baseada em controle na internacionalização de PMEs em um contexto multi-países (TERJESEN; HESSELS; LI, 2016), indicando que essas empresas não aparentam diferir em sua forma de agir a partir dos seus estoques de conhecimento. Pesquisadores interessados nesse fenômeno podem se valer desse resultado, investigando outros problemas em que diferenças entre países se mostrem relevantes, e em que a adoção de estratégias baseadas em controle seja uma possibilidade. Questões relacionadas à colaboração entre parceiros de diferentes nacionalidades, à atuação na cadeia global de valor (tanto como líder da cadeia, quanto como fornecedor), ao desenvolvimento de inovações para públicos de diferentes países e à organização das operações de unidades internacionais são apenas algumas possibilidades dessa agenda de pesquisa potencial.

Ao perseguir temas como esses, os estudiosos da internacionalização de PMEs podem contribuir para refinar e validar, em outros contextos, as medidas utilizadas nesta tese para medir a adoção de estratégias baseadas em controle. Apesar disso, tal desafio talvez se beneficie mais claramente da contribuição de pesquisadores interessados em teorias de tomada de decisão, consideradas de

modo mais puro. Quando Wiltbank et al. (2006) fizeram a diferenciação entre previsão e controle, uma de suas principais contribuições foi a revitalização de um debate de longa data na área de estratégia, até então pautado pela polarização entre previsão e adaptação. Ainda assim, pesquisas que se seguiram têm vinculado o conceito de controle essencialmente à teoria de *Effectuation* – uma exceção a isso talvez seja o estudo de Kuechle, Boulu-Reshef e Carr (2016), em empreendedorismo. Tal foco é limitante para a área, dado que Wiltbank et al. (2006) deixam claro que a categoria de estratégias baseadas em controle inclui outras teorias, além de *Effectuation*.

Assim, pesquisadores de estratégia e tomada de decisão podem ver valor em avançar a discussão e mensuração do conceito de controle, talvez partindo das medidas aqui propostas. A tomada de decisão em PMEs deve oferecer um contexto favorável a esse tipo de discussão, especialmente dados contextos de alta incerteza, como no caso da sua expansão internacional. Outros problemas também devem oferecer contextos empíricos relevantes, todavia, como projetos de inovação radical e mesmo o desenvolvimento de novos negócios em organizações de maior porte. Situações como essas seriam relevantes, por exibirem o tipo de contexto em que empresas provavelmente se beneficiariam de modelos decisórios baseados em controle (BRETTEL et al., 2012). Tendo em vista a aplicabilidade que *Effectuation* encontrou nos mais vários campos, para além da área de empreendedorismo, pode-se imaginar que esforços voltados ao desenvolvimento de medidas refinadas para o conceito de controle encontrariam repercussão semelhante em várias disciplinas.

Por fim, pesquisadores interessados nos efeitos do conhecimento sobre a internacionalização das PMEs podem ter interesse em desenvolver a proposta aqui defendida, reconhecendo o valor de conhecimentos sobre a cadeia estendida a montante e a jusante nesse processo. Apesar de o valor do conhecimento para a expansão internacional dessas empresas ser consistentemente enfatizado na literatura (CASILLAS et al., 2009; PRASHANTHAM, 2005; SCHWENS et al., 2018), os estudos existentes tendem a focar o papel do conhecimento sobre a cadeia a jusante (GASSMANN; KEUPP, 2007; MARTIN; JAVALGI, 2019; PRASHANTHAM; YOUNG, 2011). Estudos adicionais que incorporem a importância da cadeia de fornecedores contribuiriam para equilibrar essa discussão, e para construir uma perspectiva mais holística da estratégia internacional das PMEs e de sua geração de

valor. Com o desenvolvimento de medidas mais refinadas para o conhecimento da cadeia a jusante, e seu teste empírico, esses estudos poderiam contribuir para verificar o *não resultado* aqui encontrado para a esse tipo de conhecimento, além de ajudar a avaliar o papel relativo dos dois segmentos da cadeia de valor estendida das PMEs para a sua internacionalização.

REFERÊNCIAS

- AARIKKA-STENROOS, L.; RITALA, P. Network management in the era of ecosystems: Systematic review and management framework. **Industrial Marketing Management**, v. 67, p. 23–36, 2017.
- ADLER, P. S.; GOLDOFTAS, B.; LEVINE, D. I. Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. **Organization Science**, v. 10, n. 1, p. 43–68, 1999.
- ADOMAKO, S.; OPOKU, R. A.; FRIMPONG, K. Entrepreneurs' improvisational behavior and new venture performance: Firm-level and institutional contingencies. **Journal of Business Research**, v. 83, p. 10–18, 2018.
- AGUINIS, H.; EDWARDS, J. R.; BRADLEY, K. J. Improving Our Understanding of Moderation and Mediation in Strategic Management Research. **Organizational Research Methods**, v. 20, n. 4, p. 665–685, 2017.
- AHSAN, M.; MUSTEEN, M. Multinational enterprises' entry mode strategies and uncertainty: A review and extension. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 4, p. 376–392, 2011.
- ALSOS, G. A. et al. Effectual exchange: from entrepreneurship to the disciplines and beyond. **Small Business Economics**, 2019. No prelo.
- ALVAREZ, S.; AFUAH, A.; GIBSON, C. Editors' comments: Should management theories take uncertainty seriously? **Academy of Management Review**, v. 43, n. 2, p. 169–172, 2018.
- AMIT, R.; HAN, X. Value Creation through Novel Resource Configurations in a Digitally Enabled World. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 11, n. 3, p. 228–242, 2017.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33–46, 1993.
- ANAND, J.; DELIOS, A. Location specificity and the transferability of downstream assets to foreign subsidiaries. **Journal of International Business Studies**, v. 28, n. 3, p. 579–603, 1997.
- ANDERSSON, S.; FLORÉN, H. Exploring managerial behavior in small international firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 15, n. 1, p. 31–50, 2008.

ANDERSSON, U.; FORSGREN, M.; PEDERSEN, T. Subsidiary performance in multinational corporations: The importance of technology embeddedness. **International Business Review**, v. 10, n. 1, p. 3–23, 2001.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**. New York, NY: McGraw-Hill, 1965.

ANSOFF, H. I. **Strategic Management**. New York: John Wiley & Sons, 1979.

ANSOFF, H. I. Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management'. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 6, p. 449–461, 1991.

ANTONIO MAJOCCHI; BACCHIOCCHI, E.; MAYRHOFER, U. Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships. **International Business Review**, v. 14, n. 6, p. 719–738, 2005.

ARMSTRONG, J. S.; OVERTON, T. S. Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. **Journal of Marketing Research**, v. 14, n. 3, p. 396, 1977.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS. **Cartilha Impacto do Custo Brasil**. São Paulo, SP: Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos, 2018.

AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. G. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 909–924, 2000.

AUTIO, E.; ZANDER, I. Lean Internationalization. **Academy of Management Proceedings**, v. 2016, n. 1, p. 1754–1758, 2016.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BATJARGAL, B. et al. Institutional Polycentrism, Entrepreneurs' Social Networks, and New Venture Growth. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 4, p. 1024–1049, 2013.

BELL, J.; MCNAUGHTON, R.; YOUNG, S. Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, p. 339–362, 2003.

BENITO, G. R. G.; WELCH, L. S. De-Internationalization. **Management International Review**, v. 37, n. 2, p. 7–25, 1997.

- BETTIS, R. et al. Quantitative empirical analysis in strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 7, p. 949–953, 2014.
- BEUGELSDIJK, S. et al. Cultural Distance and Firm Internationalization: A Meta-Analytical Review and Theoretical Implications. **Journal of Management**, v. 44, n. 1, p. 89–130, 2018.
- BIRKINSHAW, J.; BRANNEN, M. Y.; TUNG, R. L. From a distance and generalizable to up close and grounded: Reclaiming a place for qualitative methods in international business research. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 5, p. 573–581, 2011.
- BRETTEL, M. et al. Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 2, p. 167–184, 2012.
- BREWS, P. J.; HUNT, M. R. Learning to plan and planning to learn: resolving the planning school/learning school debate. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 10, p. 889–913, 1999.
- BRISLIN, R. W. Back-translation for cross-cultural research. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 1, n. 3, p. 185–216, 1970.
- BROUTHERS, L. E.; NAKOS, G. The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms' Export Performance. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 4, p. 363–381, 2005.
- BROWN, S. L. .; EISENHARDT, K. M. The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 1–34, 1997.
- BUCKLEY, P. J.; PRASHANTHAM, S. Global Interfirm Networks: The Division of Entrepreneurial Labor Between MNEs and SMEs. **Academy of Management Perspectives**, v. 30, n. 1, p. 40–58, 2016.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.
- CAI, L. et al. Effectuation, Exploratory Learning and New Venture Performance: Evidence from China. **Journal of Small Business Management**, v. 55, n. 3, p. 388–403, 2017.
- CAMPBELL, J. T.; EDEN, L.; MILLER, S. R. Multinationals and corporate social responsibility in host countries: Does distance matter? **Journal of International Business Studies**, v. 43, n. 1, p. 84–106, 2012.

- CASILLAS, J. C. et al. An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. **Journal of World Business**, v. 44, n. 3, p. 311–322, 2009.
- CASILLAS, J. C.; MORENO, A. M.; ACEDO, F. J. Path dependence view of export behaviour: A relationship between static patterns and dynamic configurations. **International Business Review**, v. 21, n. 3, p. 465–479, 2012.
- CASSEL, C.; HACKL, P.; WESTLUND, A. H. Robustness of partial least-squares method for estimating latent variable quality structures. **Journal of Applied Statistics**, v. 26, n. 4, p. 435–446, 1999.
- CHANDLER, G. N. et al. Causation and effectuation processes: A validation study. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 3, p. 375–390, 2011.
- CHANDRA, Y.; WILKINSON, I. F. Firm internationalization from a network-centric complex-systems perspective. **Journal of World Business**, v. 52, n. 5, p. 691–701, 2017.
- CHANG, S. J.; VAN WITTELOOSTUIJN, A.; EDEN, L. From the Editors: Common method variance in international business research. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 2, p. 178–184, 2010.
- CHETTY, S.; OJALA, A.; LEPPÄÄHO, T. Effectuation and foreign market entry of entrepreneurial firms. **European Journal of Marketing**, v. 49, n. 9/10, p. 1436–1459, 2015.
- CHEUNG, G. W. Testing equivalence in the structure, means, and variances of higher-order constructs with structural equation modeling. **Organizational Research Methods**, v. 11, n. 3, p. 593–613, 2008.
- CHEUNG, G. W.; LAU, R. S. A Direct Comparison Approach for Testing Measurement Invariance. **Organizational Research Methods**, v. 15, n. 2, p. 167–198, 2012.
- CIRAVEGNA, L.; LOPEZ, L.; KUNDU, S. Country of origin and network effects on internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 916–923, 2014.
- COHEN, B.; WINN, M. I. Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 22, n. 1, p. 29–49, 2007.
- COHEN, J. et al. **Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences**.

3. ed. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2003.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Brasil perde competitividade na comparação de custos**. Disponível em: <<https://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/indicadores-de-competitividade-custo/>>. Acesso em: 13 ago. 2019.

COREYNEN, W.; MATTHYSSENS, P.; VAN BOCKHAVEN, W. Boosting servitization through digitization: Pathways and dynamic resource configurations for manufacturers. **Industrial Marketing Management**, v. 60, p. 42–53, 2017.

COVIELLO, N. E.; MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. The emergence, advance and future of international entrepreneurship research? An introduction to the special forum. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 6, p. 625–631, 2011.

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 4. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2013.

CRICK, D.; SPENCE, M. The internationalisation of “high performing” UK high-tech SMEs: A study of planned and unplanned strategies. **International Business Review**, v. 14, n. 2, p. 167–185, 2005.

CUERVO-CAZURRA, A. et al. The impact of the home country on internationalization. **Journal of World Business**, v. 53, n. 5, p. 593–604, 2018a.

CUERVO-CAZURRA, A. et al. Home country uncertainty and the internationalization-performance relationship: Building an uncertainty management capability. **Journal of World Business**, v. 53, n. 2, p. 209–221, 2018b.

CUERVO-CAZURRA, A.; GENC, M. Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 6, p. 957–979, 2008.

CUERVO-CAZURRA, A.; MALONEY, M. M.; MANRAKHAN, S. Causes of the difficulties in internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 5, p. 709–725, 2007.

CUNHA, M. P. E; CUNHA, J. V. DA; KAMOCHE, K. Organizational improvisation: what, when,

- how and why. **International Journal of Management Reviews**, v. 1, n. 3, p. 299–341, 1999.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall, 1963.
- D'ANGELO, A. et al. Geographical pathways for SME internationalization: insights from an Italian sample. **International Marketing Review**, v. 30, n. 2, p. 80–105, 2013.
- DELIGIANNI, I.; VOUDOURIS, I.; LIOUKAS, S. Do Effectuation Processes Shape the Relationship Between Product Diversification and Performance in New Ventures? **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 41, n. 3, p. 349–377, 2017.
- DESS, G. G.; ROBINSON, R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 265–273, 1984.
- DEVERS, K. J. How will we know “good” qualitative research when we see it? Beginning the dialogue in health services research. **Health Services Research**, v. 34, n. 5 Part II, p. 1153–1188, 1999.
- DOH, J. et al. International business responses to institutional voids. **Journal of International Business Studies**, v. 48, n. 3, p. 293–307, 2017.
- DOMINGUEZ, N.; MAYRHOFER, U. Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. **International Business Review**, v. 26, n. 6, p. 1051–1063, 2017.
- DUNNING, J. H. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 173–190, 2001.
- DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. **Multinational Enterprises and the Global Economy**. 2. ed. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar, 2008.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11–27, 1987.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660–679, 1998.

EFRON, B.; TIBSHIRANI, R. J. **An introduction to the bootstrap**. New York, NY: Chapman & Hall/CRC, 1993.

EISENHARDT, K. M. Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 543–576, 1989.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10–11, p. 1105–1121, 2000.

EISENHARDT, K. M.; SANTOS, F. M. Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? In: THOMAS, H.; PETTIGREW, A. M.; WHITTINGTON, R. (Eds.). . **Handbook of strategy and management**. London: Sage Publications, 2002. p. 139–164.

EISENHARDT, K. M.; TABRIZI, B. N. Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 1, p. 84–110, 1995.

ENGEL, Y.; KAANDORP, M.; ELFRING, T. Toward a dynamic process model of entrepreneurial networking under uncertainty. **Journal of Business Venturing**, v. 32, n. 1, p. 35–51, 2017.

ERIKSSON, K. et al. Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. **Journal of International Business Studies**, v. 28, n. 2, p. 337–360, 1997.

EURONEWS. **Why Poland is a top FDI destination**. Disponível em:

<<http://www.euronews.com/2018/01/23/why-poland-is-a-top-fdi-destination>>. Acesso em: 26 fev. 2018.

EUROPEAN COMMISSION. **The new SME definition**. Brussels: Directorate-General for Enterprise and Industry, 2005.

EUROPEAN COMMISSION. **Public consultation on the review of the SME definition**. Disponível em: <https://ec.europa.eu/info/consultations/public-consultation-review-sme-definition_en>. Acesso em: 8 maio. 2018.

EVERS, N.; O’GORMAN, C. Improvised internationalization in new ventures: The role of prior knowledge and networks. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 23, n. 7–8, p. 549–574, 2011.

FAN, T.; PHAN, P. International new ventures: revisiting the influences behind the “born-global”

- firm. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 7, p. 1113–1131, 2007.
- FIEDLER, A.; FATH, B. P.; WHITTAKER, D. H. Overcoming the liability of outsidership in institutional voids: Trust, emerging goals, and learning about opportunities. **International Small Business Journal**, v. 35, n. 3, p. 262–284, 2017.
- FIELD, A. **Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics**. 4. ed. London: SAGE Publications Ltd, 2013.
- FINE, C. H.; FREUND, R. M. Optimal Investment in Product-Flexible Manufacturing Capacity. **Management Science**, v. 36, n. 4, p. 449–466, 1990.
- FLETCHER, M.; HARRIS, S.; RICHEY, R. G. Internationalization Knowledge: What, Why, Where, and When? **Journal of International Marketing**, v. 21, n. 3, p. 47–72, 2013.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39–50, 1981.
- FORTANIER, F.; VAN TULDER, R. Internationalization trajectories - A cross-country comparison: Are large Chinese and Indian companies different? **Industrial and Corporate Change**, v. 18, n. 2, p. 223–247, 2009.
- FORZA, C. Survey research in operations management: A process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152–194, 2002.
- FRESE, T.; GEIGER, I.; DOST, F. An empirical investigation of determinants of effectual and causal decision logics in online and high-tech start-up firms. **Small Business Economics**, 2019. No prelo.
- FTSE RUSSEL. **Reclassification of Poland from Advanced Emerging to Developed Market Status**, 2018.
- GALKINA, T.; CHETTY, S. Effectuation and Networking of Internationalizing SMEs. **Management International Review**, v. 55, n. 5, p. 647–676, 2015.
- GASSMANN, O.; KEUPP, M. M. The competitive advantage of early and rapidly internationalizing SMEs in the biotechnology industry: A knowledge-based view. **Journal of World Business**, v. 42, n. 3, p. 350–366, 2007.
- GERWIN, D. Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective. **Management Science**, v. 39, n. 4, p. 395–410, 1993.

GOLL, I.; RASHEED, A. M. A. Rational decision-making and firm performance: the moderating role of the environment. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 583–591, 1997.

GOODMAN, P. S. **The Robots Are Coming, and Sweden Is Fine**. Disponível em:

<<https://www.nytimes.com/2017/12/27/business/the-robots-are-coming-and-sweden-is-fine.html>>.

Acesso em: 26 fev. 2018.

GRANT, R. M. Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 6, p. 491–517, 2003.

GRAY, A. **Why Sweden beats other countries at just about everything**. Disponível em:

<<https://www.weforum.org/agenda/2017/01/why-sweden-beats-most-other-countries-at-just-about-everything/>>. Acesso em: 26 fev. 2018.

GRÉGOIRE, D. A.; CHERCHEM, N. A structured literature review and suggestions for future effectuation research. **Small Business Economics**, 2019. No prelo.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.;

LINCOLN, Y. S. (Eds.). . **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994. p. 105–117.

GUIMARÃES, A. B. DA S.; CARVALHO, K. C. M. DE; PAIXÃO, L. A. R. Micro, pequenas e médias empresas: Conceitos e estatísticas. **Radar**, v. 55, 2018.

HAIR, J. et al. An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research.

Industrial Management and Data Systems, v. 117, n. 3, p. 442–458, 2017.

HAIR, J. F. et al. The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic

Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications.

Long Range Planning, v. 45, n. 5–6, p. 320–340, 2012.

HAIR, J. F. et al. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**.

London: Sage, 2014a.

HAIR, J. F. et al. **Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition**. 7. ed. Harlow,

ND: Pearson Education, 2014b.

HAIR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. **Journal of**

Marketing Theory and Practice, v. 19, n. 2, p. 139–152, 2011.

HÅKANSON, L.; AMBOS, B. The antecedents of psychic distance. **Journal of International Management**, v. 16, n. 3, p. 195–210, 2010.

HALINEN, A.; SALMI, A.; HAVILA, V. From dyadic change to changing business networks: An analytical framework. **Journal of Management Studies**, v. 36, n. 6, p. 779–794, 1999.

HAMBRICK, D. C.; CHO, T. S.; CHEN, M.-J. The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 4, p. 659–684, 1996.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193–206, 1984.

HARZING, A.-W.; REICHE, S.; PUDELKO, M. Challenges in International Survey Research: A review with illustrations and suggested solutions for best practice. **European Journal of International Management**, v. 7, n. 1, p. 112–134, 2013.

HAUSER, A.; EGGERS, F.; GÜLDENBERG, S. Strategic decision-making in SMEs: effectuation, causation, and the absence of strategy. **Small Business Economics**, 2019. No prelo.

HAYES, R. H. Strategic planning: Forward in reverse? **Harvard Business Review**, v. 63, n. 6, p. 111–119, 1985.

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. **Restoring Our Competitive Edge: Competing through Manufacturing**. New York: Wiley, 1984.

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C.; CLARK, K. B. **Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization**. New York: Free Press, 1988.

HENSELER, J. **A New and Simple Approach to Multi-Group Analysis in Partial Least Squares Path Modeling**. (H. Martens, T. Naes, Eds.) Proceedings of PLS'07 – The 5th International Symposium on PLS and Related Methods. **Anais...Oslo: 2007**

HENSELER, J. et al. Common Beliefs and Reality About PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). **Organizational Research Methods**, v. 17, n. 2, p. 182–209, 2014.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. In: SINKOVICS, R. R.; GHOURI, P. N. (Eds.). . **Advances in**

International Marketing. Bingley, UK: Emerald Group, 2009. v. 20p. 277–319.

HERNÁNDEZ, V.; NIETO, M. J. The effect of the magnitude and direction of institutional distance on the choice of international entry modes. **Journal of World Business**, v. 50, n. 1, p. 122–132, 2015.

HILLEMANN, J.; GESTRIN, M. The limits of firm-level globalization: Revisiting the FSA/CSA matrix. **International Business Review**, v. 25, n. 3, p. 767–775, 2016.

HILMERSSON, M. Experiential knowledge types and profiles of internationalising small and medium-sized enterprises. **International Small Business Journal**, v. 32, n. 7, p. 802–817, 2014.

HILMERSSON, M.; JANSSON, H. International network extension processes to institutionally different markets: Entry nodes and processes of exporting SMEs. **International Business Review**, v. 21, n. 4, p. 682–693, 2012.

HILMERSSON, M.; JOHANSON, M. Speed of SME Internationalization and Performance.

Management International Review, v. 56, n. 1, p. 67–94, 2016.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**.

London and Beverly Hills: Sage Publications, 1980.

HOHENTHAL, J.; JOHANSON, J.; JOHANSON, M. Network knowledge and business-relationship value in the foreign market. **International Business Review**, v. 23, n. 1, p. 4–19, 2014.

HOUGH, J. R.; WHITE, M. A. Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: An examination at the decision level. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 5, p. 481–489, 2003.

HSIEH, L. et al. A multidimensional perspective of SME internationalization speed: The influence of entrepreneurial characteristics. **International Business Review**, v. 28, n. 2, p. 268–283, 2019.

HSU, W. T.; CHEN, H. L.; CHENG, C. Y. Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. **Journal of World Business**, v. 48, n. 1, p. 1–12, 2013.

HUTZSCHENREUTER, T.; PEDERSEN, T.; VOLBERDA, H. W. The Role of Path Dependency and Managerial Intentionality: A Perspective on International Business Research. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 7, p. 1055–1068, 2007.

JIANG, Y.; RÜLING, C.-C. Opening the Black Box of Effectuation Processes: Characteristics and Dominant Types. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 43, n. 1, p. 171–202, 2019.

- 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.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Markets as networks: Implications for strategy-making. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 4, p. 484–491, 2011.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of the Firm — Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305–323, 1975.
- JONES, G.; MACKENZIE, J. **Special Report - How Italy became a submerging economy**. Disponível em: <<https://www.reuters.com/article/us-italy-economy-submerging/special-report-how-italy-became-a-submerging-economy-idINKBN0FJ0SF20140714>>. Acesso em: 26 fev. 2018.
- JONES, M. V.; COVIELLO, N. E. Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 3, p. 284–303, 2005.
- JORDAN, W. C.; GRAVES, S. C. Principles on the Benefits of Manufacturing Process Flexibility. **Management Science**, v. 41, n. 4, p. 577–594, 1995.
- KALINIC, I.; SARASVATHY, S. D.; FORZA, C. “Expect the unexpected”: Implications of effectual logic on the internationalization process. **International Business Review**, v. 23, n. 3, p. 635–647, 2014.
- KALNINS, A. Multicollinearity: How common factors cause Type 1 errors in multivariate regression. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 8, p. 2362–2385, 2018.
- KARAMI, M.; WOOLISCROFT, B.; MCNEILL, L. Effectuation and internationalisation: A review and agenda for future research. **Small Business Economics**, 2019. No prelo.
- KATSIKEAS, C. S.; LEONIDOU, L. C.; MORGAN, N. A. Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 4, p. 493–511, 2000.
- KAUFMANN, D.; KRAAY, A.; MASTRUZZI, M. The Worldwide Governance Indicators:

Methodology and Analytical Issues. **Working Paper**, n. 5430, p. 29, 2010.

KAUFMANN, L.; GAECKLER, J. A structured review of partial least squares in supply chain management research. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 21, n. 4, p. 259–272, 2015.

KETOKIVI, M. A.; SCHROEDER, R. G. Perceptual measures of performance: Fact or fiction? **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 3, p. 247–264, 2004.

KHANNA, T.; PALEPU, K. G. Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 4, p. 41–51, 1997.

KHANNA, T.; PALEPU, K. G.; SINHA, J. Strategies that fit emerging markets. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 6, p. 63–74, 2005.

KILDUFF, M.; TSAI, W. **Social Networks and Organizations**. London, UK: SAGE Publications, 2003.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 1, p. 103–112, 1997.

KISS, A. N.; DANIS, W. M.; CAVUSGIL, S. T. International entrepreneurship research in emerging economies: A critical review and research agenda. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 2, p. 266–290, 2012.

KOCK, N. Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach.

International Journal of e-Collaboration, v. 11, n. 4, p. 1–10, 2015.

KOGUT, B.; KULATILAKA, N. Operating Flexibility, Global Manufacturing, and the Option Value of a Multinational Network. **Management Science**, v. 40, n. 1, p. 123–139, 1994.

KOGUT, B.; SINGH, H. The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 3, p. 411–432, 1988.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 383–397, 1992.

KOSTE, L. L.; MALHOTRA, M. K. Theoretical framework for analyzing the dimensions of manufacturing flexibility. **Journal of Operations Management**, v. 18, n. 1, p. 75–93, 1999.

KOSTOVA, T. Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective.

Academy of Management Review, v. 24, n. 2, p. 308–324, 1999.

KUECHLE, G.; BOULU-RESHEF, B.; CARR, S. D. Prediction- and Control-Based Strategies in Entrepreneurship: The Role of Information. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 10, n. 1, p. 43–64, 2016.

KUIVALAINEN, O. et al. Internationalization patterns of small and medium sized enterprises.

International Marketing Review, v. 29, n. 5, p. 448–465, 2012.

KUJALA, I.; TÖRNROOS, J. Å. Internationalizing through networks from emerging to developed markets with a case study from Ghana to the U.S.A. **Industrial Marketing Management**, v. 69, p. 98–109, 2018.

KUMAR, N.; STERN, L. W.; ANDERSON, J. C. Conducting interorganizational research using key informants. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 1633–1651, 1993.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration**. Boston: Harvard University, 1967.

LEDWOCH, A.; YASARCAN, H.; BRINTRUP, A. The moderating impact of supply network topology on the effectiveness of risk management. **International Journal of Production Economics**, v. 197, p. 13–26, 2018.

LEE, H. L.; PADMANABHAN, V.; WHANG, S. Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect. **Management Science**, v. 43, n. 4, p. 546–558, 1997.

LEE, H. L.; SCHMIDT, G. Using Value Chains to Enhance Innovation. **Production and Operations Management**, v. 26, n. 4, p. 617–632, 2017.

LEEUW, E. D. DE. To Mix or Not to Mix Data Collection Modes in Surveys. **Journal of Official Statistics**, v. 21, n. 2, p. 233–255, 2005.

LEFEBVRE, L. A.; MASON, R.; LEFEBVRE, É. The Influence Prism in SMEs: The Power of CEOs' Perceptions on Technology Policy and Its Organizational Impacts. **Management Science**, v. 43, n. 6, p. 856–878, 1997.

LEONARD-BARTON, D. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S1, p. 111–125, 1992.

- LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational Learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, n. 1988, p. 319–340, 1988.
- LIPUMA, J. A.; NEWBERT, S. L.; DOH, J. P. The effect of institutional quality on firm export performance in emerging economies: A contingency model of firm age and size. **Small Business Economics**, v. 40, n. 4, p. 817–841, 2013.
- LÓPEZ-DUARTE, C.; VIDAL-SUÁREZ, M. M. External uncertainty and entry mode choice: Cultural distance, political risk and language diversity. **International Business Review**, v. 19, n. 6, p. 575–588, 2010.
- LOVE, J. H.; ROPER, S.; ZHOU, Y. Experience, age and exporting performance in UK SMEs. **International Business Review**, v. 25, n. 4, p. 806–819, 2016.
- LU, J. et al. International experience and FDI location choices of Chinese firms: The moderating effects of home country government support and host country institutions. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 4, p. 428–449, 2014.
- LU, Y. et al. Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 3, p. 419–436, 2010.
- LUO, Y.; WANG, S. L. Foreign direct investment strategies by developing country multinationals: A diagnostic model for home country effects. **Global Strategy Journal**, v. 2, n. 3, p. 244–261, 2012.
- MA, H. Toward global competitive advantage: Creation, competition, cooperation, and co-option. **Management Decision**, v. 42, n. 7, p. 907–924, 2004.
- MADHOK, A.; KEYHANI, M. Acquisitions as entrepreneurship: Asymmetries, opportunities and the internationalization of multinationals from emerging economies. **Global Strategy Journal**, v. 2, n. 1, p. 26–40, 2012.
- MADSEN, T. K.; SERVAIS, P. The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? **International Business Review**, v. 6, n. 6, p. 561–583, 1997.
- MAGNANI, G.; ZUCHELLA, A. Coping with uncertainty in the internationalisation strategy: An exploratory study on entrepreneurial firms. **International Marketing Review**, v. 36, n. 1, p. 131–163,

2019.

MAGNANI, G.; ZUCHELLA, A.; FLORIANI, D. E. The logic behind foreign market selection: Objective distance dimensions vs. strategic objectives and psychic distance. **International Business Review**, v. 27, n. 1, p. 1–20, 2018.

MAKINO, S.; DELIOS, A. Local Knowledge Transfer and Performance: Implications for Alliance Formation in Asia. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 905–927, 1996.

MALHOTRA, S.; LIN, X.; FARRELL, C. Cross-national uncertainty and level of control in cross-border acquisitions: A comparison of Latin American and U.S. multinationals. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 6, p. 1993–2004, 2016.

MARANO, V. et al. Home Country Institutions and the Internationalization-Performance Relationship: A Meta-Analytic Review. **Journal of Management**, v. 42, n. 5, p. 1075–1110, 2016.

MARCH, J. G. Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. **Bell Journal of Economics**, v. 9, n. 2, p. 587–608, 1978.

MARCH, J. G. The technology of foolishness. In: MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. (Eds.). . **Ambiguity and choice in organizations**. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1982. p. 61–89.

MARCH, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71–87, 1991.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1958.

MARTIN, S. L.; JAVALGI, R. (RAJ) G. Explaining performance determinants: A knowledge based view of international new ventures. **Journal of Business Research**, v. 101, p. 615–626, 2019.

MATTA, J. R. N.; MELLO, R. D. C. DE. A internacionalização de uma empresa brasileira de software de segurança à luz das teorias de redes e effectuation. **Internext**, v. 9, n. 3, p. 78–94, 2014.

MAUER, R. et al. Prediction and Control: An Agent-Based Simulation of Search Processes in The Entrepreneurial Problem Space. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 12, n. 2, p. 237–260, 2018.

MCKELVIE, A. et al. The measurement of effectuation: highlighting research tensions and opportunities for the future. **Small Business Economics**, 2019. No prelo.

MCKELVIE, A.; DETIENNE, D. R.; CHANDLER, G. N. What Is the Appropriate Dependent Variable in Effectuation Research? **Frontiers of Entrepreneurship Research**, v. 33, n. 4, p. 1–15,

2013.

MEJRI, K.; MACVAUGH, J. A.; TSAGDIS, D. Knowledge configurations of small and medium-sized knowledge-intensive firms in a developing economy: A knowledge-based view of business-to-business internationalization. **Industrial Marketing Management**, v. 71, p. 160–170, 2018.

MEJRI, K.; UMEMOTO, K. Small- and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 2, p. 156–167, 2010.

MEREDITH, J. R. et al. Alternative research paradigms in operations. **Journal of Operations Management**, v. 8, n. 4, p. 297–326, 1989.

MESQUITA, L. F.; LAZZARINI, S. G.; CRONIN, P. Determinants of Firm Competitiveness in Latin American Emerging Economies: Evidence from Brazil's Auto-Parts Industry. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 5, p. 501–523, 2007.

MEYER, K. E. Institutions, transaction costs, and entry mode choice in eastern Europe. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 2, p. 357–367, 2001.

MEYER, K. E.; PENG, M. W. Theoretical foundations of emerging economy business research. **Journal of International Business Studies**, v. 47, n. 1, p. 3–22, 2016.

MEYER, K. E.; SKAK, A. Networks, Serendipity and SME Entry into Eastern Europe. **European Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 179–188, 2002.

MIGUEL, P. A. C.; HO, L. L. Levantamento tipo survey. In: MIGUEL, P. A. C. (Ed.). **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 75–130.

MILES, R. E. et al. Organizational Strategy, Structure, and Process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546–562, 1978.

MILLER, C. C.; CARDINAL, L. B. . Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research. **Academy of Management**, v. 37, n. 6, p. 1649–1665, 1994.

MILLER, S. R.; LAVIE, D.; DELIOS, A. International intensity, diversity, and distance: Unpacking the internationalization-performance relationship. **International Business Review**, v. 25, n. 4, p. 907–920, 2016.

- MINER, A. S.; BASSOF, P.; MOORMAN, C. Organizational and Improvisation Learning: A Field Study. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, n. 2, p. 304–337, 2001.
- MINTZBERG, H. The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 3, p. 171–195, 1990.
- MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Free Press, 1994.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257–272, 1985.
- MÖLLER, K.; SVAHN, S. Managing Strategic Nets: A Capability Perspective. **Marketing Theory**, v. 3, n. 2, p. 209–234, 2003.
- MONTICELLI, J. M. et al. A influência de instituições formais na internacionalização das empresas em um país emergente. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 358–374, 2017.
- MOORMAN, C.; MINER, A. S. The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in New Product Development. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 1, 1998.
- MOSAKOWSKI, E. Strategy Making under Causal Ambiguity: Conceptual Issues and Empirical Evidence. **Organization Science**, v. 8, n. 4, p. 414–442, 1997.
- MUDAMBI, R.; PUCK, J. A Global Value Chain Analysis of the “Regional Strategy” Perspective. **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 6, p. 1076–1093, 2016.
- MURPHY, G. B.; TRAILER, J. W.; HILL, R. C. Measuring performance in entrepreneurship research. **Journal of Business Research**, v. 36, n. 1, p. 15–23, 1996.
- NAMBISAN, S. Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 41, n. 6, p. 1029–1055, 2017.
- NARULA, R. Do we need different frameworks to explain infant MNEs from developing countries? **Global Strategy Journal**, v. 2, n. 3, p. 188–204, 2012.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge, MA: The Belknap Press, 1982.
- NGO, V. D. et al. Domestic institutional attributes as drivers of export performance in an emerging and transition economy. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 2911–2922, 2016.
- NGOBO, P. V.; FOU DA, M. Is “Good” governance good for business? A cross-national analysis of

firms in African countries. **Journal of World Business**, v. 47, n. 3, p. 435–449, 2012.

NICHOLLS-NIXON, C. L. et al. Latin America Management Research: Review, Synthesis, and Extension. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1178–1227, 2011.

NORTH, D. C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. 2. ed. New York: Cambridge University Press, 1990.

OECD. **Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy**. Paris: [s.n.].

OPARAOCHA, G. O. SMEs and international entrepreneurship: An institutional network perspective. **International Business Review**, v. 24, n. 5, p. 861–873, 2015.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Toward a Theory of International New Ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45–64, 1994.

PAGANI, M.; PARDO, C. The impact of digital technology on relationships in a business network. **Industrial Marketing Management**, v. 67, p. 185–192, 2017.

PAUL, J.; PARTHASARATHY, S.; GUPTA, P. Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. **Journal of World Business**, v. 52, n. 3, p. 327–342, 2017.

PAUWELS, P.; MATTHYSSENS, P. A strategy process perspective on export withdrawal. **Journal of International Marketing**, v. 7, n. 3, p. 10–37, 1999.

PENG, D. X.; LAI, F. Using partial least squares in operations management research: A practical guideline and summary of past research. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 6, p. 467–480, 2012.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. White Plains, NY: M.E. Sharpe, 1959.

PINELLI, D.; SZÉKELY, I.; VARGA, J. **Italy's productivity challenge**. Disponível em: <<https://voxeu.org/article/italys-productivity-challenge>>. Acesso em: 26 fev. 2018.

PODSAKOFF, P. M. et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **The Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879–903, 2003.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and companies**. New York, NY: The Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79–91, 1990.

PRASHANTHAM, S. Toward a knowledge-based conceptualization of internationalization. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 3, n. 1, p. 37–52, 2005.

PRASHANTHAM, S. et al. Effectuation, network-building and internationalisation speed. **International Small Business Journal**, v. 37, n. 1, p. 3–21, 2019.

PRASHANTHAM, S.; YOUNG, S. Post-Entry Speed of International New Ventures. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 35, n. 2, p. 275–292, 2011.

PRIEM, R. L.; RASHEED, A. M. A.; KOTULIC, A. G. Rationality in Strategic Decision Processes, Environmental Dynamism and Firm Performance. **Journal of Management**, v. 21, n. 5, p. 913–929, 1995.

PRIEM, R. L.; WENZEL, M.; KOCH, J. Demand-side strategy and business models: Putting value creation for consumers center stage. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 22–31, 2018.

PUFFER, S. M.; MCCARTHY, D. J.; BOISOT, M. Entrepreneurship in Russia and China: The impact of formal institutional voids. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 34, n. 3, p. 441–467, 2010.

PWC. **The Long View: How will the global economic order change by 2050?** [s.l: s.n.]. Disponível em: <<http://www.pwc.com/gx/en/world-2050/assets/pwc-the-world-in-2050-full-report-feb-2017.pdf>>.

READ, S. et al. Response to Arend, Sarooghi, and Burkemper (2015): Cocreating Effectual Entrepreneurship Research. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 3, p. 528–537, 2016.

REYNOLDS, N. L.; SIMINTIRAS, A. C.; DIAMANTOPOULOS, A. Theoretical justification of sampling choices in international marketing research: Key issues and guidelines for researchers. **Journal of International Business Studies**, v. 34, n. 1, p. 80–89, 2003.

RICHTER, N. F. et al. A critical look at the use of SEM in international business research. **International Marketing Review**, v. 33, n. 3, p. 376–404, 2016.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J.-M. **SmartPLS 3**BönningstedtSmartPLS, , 2015. Disponível em: <<http://www.smartpls.com>>

- RIVIERE, M.; SUDER, G.; BASS, A. E. Exploring the role of internationalization knowledge in fostering strategic renewal: A dynamic capabilities perspective. **International Business Review**, v. 27, n. 1, p. 66–77, 2018.
- ROY, J.-P.; OLIVER, C. International joint venture partner selection: The role of the host-country legal environment. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 5, p. 779–801, 2009.
- RUGMAN, A. M. **Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets**. New York: Columbia University Press, 1981.
- RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A.; NGUYEN, Q. T. K. Fifty Years of International Business Theory and Beyond. **Management International Review**, v. 51, n. 6, p. 1–57, 2011.
- SAKARYA, S.; ECKMAN, M.; HYLLEGARD, K. H. Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets. **International Marketing Review**, v. 24, n. 2, p. 208–238, 2007.
- SALUSSE, M. A. Y.; ANDREASSI, T. Teaching entrepreneurship using effectuation theory. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 3, p. 305–327, 2016.
- SANCHEZ, R. Strategic flexibility in product competition. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. S1, p. 135–159, 1995.
- SARASVATHY, S. D. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift From Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243–263, 2001.
- SARASVATHY, S. D. et al. An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 71–93, 2014.
- SARASVATHY, S. D.; DEW, N. Entrepreneurial logics for a technology of foolishness. **Scandinavian Journal of Management**, v. 21, n. 4, p. 385–406, 2005.
- SARSTEDT, M.; HENSELER, J.; RINGLE, C. M. Multigroup Analysis in Partial Least Squares (PLS) Path Modeling: Alternative Methods and Empirical Results. In: SARSTEDT, M.; SCHWAIGER, M.; TAYLOR, C. R. (Eds.). . **Advances in International Marketing**. [s.l.] Emerald

Group, 2011. v. 22p. 195–218.

SARSTEDT, M.; MOOI, E. **A Concise Guide to Market Research: The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics**. 2. ed. New York: Springer, 2014.

SCHWAB, K. (ED.). **The Global Competitiveness Report 2018**. Geneva, Switzerland: World Economic Forum, 2018.

SCHWEIZER, R. Decision-making during small and medium-sized enterprises' internationalisation – effectuation vs. causation. **Journal of International Business and Entrepreneurship Development**, v. 8, n. 1, p. 22–41, 2015.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J.-E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 4, p. 343–370, 2010.

SCHWENS, C. et al. International Entrepreneurship: A Meta-Analysis on the Internationalization and Performance Relationship. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 2018. No prelo.

SHARMA, R. The Next Economic Powerhouse? Poland. **The New York Times**, 5 jul. 2017.

SHMUELI, G. et al. The elephant in the room: Predictive performance of PLS models. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 10, p. 4552–4564, 2016.

SKORUPSKI, R.; KOGUT, C. S.; MELLO, R. D. C. DE. Do entrepreneurs from institutionally distinct countries apply different decision logic when internationalizing their companies? A multiple-case analysis. **Journal of Transnational Management**, v. 24, n. 2, p. 142–162, 2019.

SOSIK, J. J.; KAHAI, S. S.; PIOVOSO, M. J. Silver Bullet or Voodoo Statistics? **Group & Organization Management**, v. 34, n. 1, p. 5–36, 2009.

STEENKAMP, J. E. M.; BAUMGARTNER, H. Assessing Measurement Invariance in Cross-National Consumer Research. **Journal of Consumer Research**, v. 25, n. 1, p. 78–107, 1998.

STOIAN, M.-C.; DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. SME internationalization beyond exporting: A knowledge-based perspective across managers and advisers. **Journal of World Business**, v. 53, n. 5, p. 768–779, 2018.

STURGEON, T. How Do We Define Value Chains and Production Networks? **IDS Bulletin**, v. 32, n. 3, p. 9–18, 2001.

SU, J.; ZHAI, Q.; KARLSSON, T. Beyond Red Tape and Fools: Institutional Theory in

- Entrepreneurship Research, 1992-2014. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 41, n. 4, p. 505–531, 2017.
- SYDOW, J.; SCHREYÖGG, G.; KOCH, J. Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 4, p. 689–709, 2009.
- TAN, A.; BREWER, P.; LIESCH, P. Rigidity in SME export commencement decisions. **International Business Review**, v. 27, n. 1, p. 46–55, 2016.
- TASIC, I.; ANDREASSI, T. Strategy and Entrepreneurship: Decision and Creation Under Uncertainty. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, v. 1, n. 1, p. 12–23, 2008.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.
- TERJESEN, S.; HESSELS, J.; LI, D. **Comparative International Entrepreneurship: A Review and Research Agenda**. [s.l: s.n.]. v. 42
- TESFOM, G.; LUTZ, C. A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. **International Journal of Emerging Markets**, v. 1, n. 3, p. 262–281, 2006.
- THE ECONOMIST. How China is battling ever more intensely in world markets. **The Economist**, 23 set. 2017.
- TONOYAN, V. et al. Corruption and entrepreneurship: How formal and informal institutions shape small firm behavior in transition and mature market economies. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 34, n. 5, p. 803–831, 2010.
- TORKKELI, L. et al. Institutional environment and network competence in successful SME internationalisation. **International Marketing Review**, v. 36, n. 1, p. 31–55, 2019.
- TRACEY, P.; PHILLIPS, N. Entrepreneurship in Emerging Markets: Strategies for New Venture Creation in Uncertain Institutional Contexts. **Management International Review**, v. 51, n. 1, p. 23–39, 2011.
- VAHLNE, J.-E.; JOHANSON, J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. **International Marketing Review**, v.

30, n. 3, p. 189–210, 2013.

VAN DE VEN, A. H. **Engaged scholarship: A guide for organizational and social research.**

Oxford, UK: Oxford University Press, 2007.

VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. **Scientometrics**, v. 84, n. 2, p. 523–538, 2010.

VANDENBERG, R. J.; LANCE, C. E. A Review and Synthesis of the Measurement Invariance Literature: Suggestions, Practices, and Recommendations for Organizational Research.

Organizational Research Methods, v. 3, n. 1, p. 4–70, 2000.

VASCONCELLOS, S. L. DE; GARRIDO, I. L.; PARENTE, R. C. Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence. **International Business Review**, v. 28, n. 3, p. 438–449, 2019.

VISSAK, T.; FRANCONI, B. Serial nonlinear internationalization in practice: A case study.

International Business Review, v. 22, n. 6, p. 951–962, 2013.

WAN, W. P.; HOSKISSON, R. E. Home Country Environments, Corporate Diversification Strategies, and Firm Performance. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 1, p. 27–45, 2003.

WATHNE, K. H.; HEIDE, J. B. Relationship Governance in a Supply Chain Network. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 73–89, 2004.

WEICK, K. E. **The Social Psychology of Organizing**. 2. ed. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1979.

WEICK, K. E. Introductory Essay: Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis.

Organization Science, v. 9, n. 5, p. 543–555, 1998.

WELCH, C. L.; WELCH, L. S. Re-internationalisation: Exploration and conceptualisation.

International Business Review, v. 18, n. 6, p. 567–577, 2009.

WERHAHN, D. et al. Validating effectual orientation as strategic direction in the corporate context.

European Management Journal, v. 33, n. 5, p. 305–313, 2015.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.

WESTHEAD, P.; WRIGHT, M.; UCBASARAN, D. The internationalization of new and small firms:

- a resource-based view. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 4, p. 333–358, 2001.
- WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 13, p. 1307–1314, 2003.
- WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 1, p. 71–91, 2005.
- WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. New York: Free Press, 1975.
- WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. New York: Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, O. E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. **Journal of Economic Literature**, v. 38, n. 3, p. 595–613, 2000.
- WILTBANK, R. et al. What to do next? The case for non-predictive strategy. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 10, p. 981–998, 2006.
- WOLD, H. Soft modeling: the basic design and some extensions. In: JÖRESKOG, K. G.; WOLD, H. (Eds.). . **Systems under indirect observation, Part II**. Amsterdam: North-Holland, 1982. p. 1–54.
- WORLD BANK. **Documentation**. Disponível em:
<<https://info.worldbank.org/governance/wgi/#doc>>. Acesso em: 7 ago. 2019.
- WRIGHT, M. et al. Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom - Introduction. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 1, p. 1–33, 2005.
- WRIGHT, M.; WESTHEAD, P.; UCBASARAN, D. Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications. **Regional Studies**, v. 41, n. 7, p. 1013–1030, 2007.
- WTO. **World Trade Report 2016**. Geneva, Switzerland: [s.n.].
- XIANGFENG, L. SME Development in China: A Policy Perspective on SME Industrial Clustering. In: **SME in Asia and Globalization, ERIA Research Project Report 2007-5**. [s.l: s.n.]. p. 37–68.
- YANG, T.; ALDRICH, H. E. Out of sight but not out of mind: Why failure to account for left

truncation biases research on failure rates. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 4, p. 477–492, 2012.

YANG, Z.; WANG, X.; SU, C. A review of research methodologies in international business.

International Business Review, v. 15, n. 6, p. 601–617, 2006.

YOUNG, S. L.; WELTER, C.; CONGER, M. Stability vs. flexibility: The effect of regulatory institutions on opportunity type. **Journal of International Business Studies**, v. 49, n. 4, p. 407–441, 2018.

YU, X. et al. Managing uncertainty in emerging economies: The interaction effects between causation and effectuation on firm performance. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 135, p. 121–131, 2018.

APÊNDICE A – CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NAS ENTREVISTAS

Prezados senhores,

Meu nome é Luis Fernando e sou pesquisador da Universidade de São Paulo (USP). Gostaria de convidá-los para uma entrevista telefônica sobre sua experiência com exportações, em um projeto que conduzimos em parceria com a Universidade de Uppsala, na Suécia.

Nosso projeto aborda os desafios que pequenas e médias empresas enfrentam ao avançar no mercado externo. Queremos fazer um comparativo entre empresas brasileiras e firmas que já foram entrevistadas por esse projeto na Suécia, na China, na Polônia, e na Itália. Todas as empresas entrevistadas receberão (sem custos) um relatório executivo com análises personalizadas, posicionando-as no cenário competitivo nacional e internacional.

A entrevista tem duração estimada de 25 minutos e traz questões que são respondidas com notas de 1 a 7, sem necessidade de qualquer explicação. As questões abordam temas como relacionamento com clientes internacionais, dinâmica do mercado externo, e processos de gestão relativos ao mercado internacional. Todas as respostas são confidenciais e em nenhum momento revelaremos dados ou nomes das empresas entrevistadas.

Podemos prosseguir com o agendamento dessa entrevista? Havendo interesse, podemos definir uma data e horário que sejam compatíveis com sua agenda dentro das próximas semanas. Nesse meio tempo, sigo à sua disposição para quaisquer dúvidas ou esclarecimentos.

Cordialmente,

Luis Fernando C. Oliveira

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO UTILIZADO

Nome do entrevistador:

Nome da empresa:

Data:

Nome do entrevistado:

Cargo do entrevistado na empresa:

Tempo de experiência do entrevistado na empresa (anos):

Tempo de experiência fazendo negócios internacionais (anos):

Informações gerais

Em que ano a empresa foi formada?

Número de empregados?

Principal mercado exportador?

Questionário

Por favor, avalie as afirmações a seguir com notas em uma escala de 1 a 7, em que 1=Discordo completamente; 7=Concordo completamente.

Em nosso mercado, empresas geralmente têm conhecimento sobre os fornecedores de seus fornecedores em relação a:

	1	2	3	4	5	6	7
1. Produto e tecnologia							
2. Dinâmica de mercado							

Em nosso mercado, empresas geralmente têm conhecimento sobre os clientes de seus clientes em relação a:

	1	2	3	4	5	6	7
1. Produto e tecnologia							
2. Dinâmica de mercado							

Nossa firma tem experiência com:

	1	2	3	4	5	6	7
1. Fornecer para clientes internacionais							
2. Adaptar nossos produtos e serviços às necessidades e desejos de clientes internacionais							
3. Adaptar nossa organização às necessidades e desejos de clientes internacionais							
4. Fazer marketing e vendas de nossos produtos e serviços no exterior							

Atuar em mercados internacionais geralmente significa que nós:

	1	2	3	4	5	6	7
1. Temos que ser flexíveis							
2. Temos que agir fora da caixa							
3. Improvisamos soluções para nossos problemas							

Por favor, avalie as seguintes afirmações relativas às operações internacionais de sua empresa, ao longo dos últimos três anos:

	1	2	3	4	5	6	7
1. Estamos satisfeitos com a evolução da rentabilidade de nossas operações internacionais							
2. Estamos satisfeitos com nosso marketshare nos mercados internacionais em que operamos							
3. Temos mantido uma posição de liderança em nossa indústria nos mercados internacionais onde operamos							

Nota: O questionário aqui reportado traz apenas as questões utilizadas na operacionalização dos construtos listados no modelo conceitual. O questionário completo efetivamente aplicado traz um número maior de questões, divididas em seis seções: Informações gerais, Características do mercado, Processo de internacionalização, Características da firma, e Resultados da Internacionalização. Tal questionário seguiu o modelo empregado no projeto coordenado pelo professor Martin Johanson a partir da Universidade de Uppsala (ver seção 4.3.1).

APÊNDICE C – RELATÓRIO DE DEVOLUTIVA (FOLHA DE ROSTO)**Competitividade Internacional das
Pequenas e Médias Empresas Brasileiras****Responsáveis:**

Luis Oliveira Universidade de São Paulo

Afonso Fleury Universidade de São Paulo

Agradecimentos:

Martin Johanson Universidade de Uppsala

Dinorá Floriani Univ. do Vale do Itajaí

Willerson Campos-Silva Universidade de São Paulo

João Amato Neto Universidade de São Paulo

APÊNDICE D – ANÁLISE DA ROBUSTEZ DOS RESULTADOS

Análise de invariância das medidas utilizadas

A análise de invariância das medidas utilizadas baseia-se na avaliação dos intervalos de confiança para as cargas fatoriais específicas de cada país, com o uso de amostras *bootstrap*, de modo semelhante ao explicado por Sarstedt, Henseler, e Ringle (2011) e Cheung e Lau (2012). Amostragem *bootstrap* é uma técnica utilizada para estimar a precisão de um parâmetro de interesse, pautada na análise da distribuição das estimativas obtidas a partir de múltiplas subamostras derivadas da amostra original (EFRON; TIBSHIRANI, 1993). Cada subamostra é tomada da amostra original via sorteio, com reposição, mantendo o mesmo tamanho daquela amostra inicial. Por ser uma técnica não paramétrica, a amostragem *bootstrap* não impõe qualquer requisito à distribuição dos dados avaliados.

Se os intervalos de confiança específicos de cada grupo para um dado indicador se sobrepuserem, pode-se assumir que não há diferenças significativas entre grupos para esse fator (SARSTEDT; HENSELER; RINGLE, 2011). No caso desta tese, os grupos comparados são os diferentes países estudados. Dado que cada fator é objeto de 10 comparações (em cada par de países), o nível de significância estatística de cada comparação precisa ser corrigido, a fim de se controlar o Erro Tipo 1 global do conjunto de testes (HAIR et al., 2014b). Esse ajuste é conhecido como *Correção de Bonferroni*, e é calculado dividindo-se o nível de significância estatística global desejado pelo número de comparações. Assim, para um nível de significância de 5% com dez testes, cada teste deve ser feito ao nível de 0,5%.

Os resultados dos testes são reportados na Tabela 7, com intervalos de confiança calculados a partir de 5.000 amostras *bootstrap*. Nessa tabela, as colunas nomeadas “Sig.” denotam a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os intervalos comparados. Considerando os critérios expostos, apenas a comparação envolvendo DVCK2, na análise China vs. Suécia, carece de invariância.

Tabela 7 – Invariância métrica: Comparação de cargas fatoriais entre países
(continua)

Construct/ Items	BR vs. CH		Sig.	BR vs. IT		Sig.	BR vs. PO		Sig.	
IK										
IK1	[0,231; 0,906]	[0,514; 0,881]	Não	[0,275; 0,899]	[0,773; 0,915]	Não	[0,197; 0,903]	[0,653; 0,925]	Não	
IK2	[-0,308; 0,900]	[0,823; 0,936]	Não	[-0,082; 0,905]	[0,701; 0,914]	Não	[-0,183; 0,905]	[0,761; 0,925]	Não	
IK3	[-0,281; 0,904]	[0,780; 0,916]	Não	[-0,060; 0,907]	[0,758; 0,931]	Não	[-0,262; 0,899]	[0,812; 0,930]	Não	
IK4	[-0,158; 0,965]	[0,252; 0,713]	Não	[0,147; 0,972]	[0,711; 0,892]	Não	[-0,350; 0,972]	[0,657; 0,891]	Não	
IMP										
IMP1	[0,115; 0,781]	[0,322; 0,875]	Não	[0,064; 0,783]	[0,745; 0,911]	Não	[0,086; 0,796]	[0,760; 0,955]	Não	
IMP2	[0,645; 0,940]	[0,844; 0,981]	Não	[0,597; 0,942]	[0,804; 0,934]	Não	[0,615; 0,941]	[0,637; 0,922]	Não	
IMP3	[0,715; 0,960]	[0,705; 0,922]	Não	[0,722; 0,960]	[0,631; 0,881]	Não	[0,728; 0,964]	[0,370; 0,846]	Não	
DVCK										
DVCK1	[0,891; 1,000]	[0,861; 0,966]	Não	[0,884; 1,000]	[0,851; 0,997]	Não	[0,868; 1,000]	[0,342; 0,996]	Não	
DVCK2	[0,786; 0,992]	[0,767; 0,939]	Não	[0,746; 0,983]	[0,588; 0,963]	Não	[0,746; 0,988]	[0,403; 1,000]	Não	
UVCK										
UVCK1	[0,768; 0,982]	[0,808; 0,957]	Não	[0,752; 0,985]	[0,908; 0,999]	Não	[0,773; 0,981]	[0,856; 1,000]	Não	
UVCK2	[0,813; 0,989]	[0,773; 0,935]	Não	[0,787; 0,989]	[0,658; 0,971]	Não	[0,807; 0,987]	[-0,694; 0,987]	Não	
NPS										
NPS1	[0,854; 0,997]	[0,811; 0,950]	Não	[0,851; 0,997]	[0,705; 0,974]	Não	[0,853; 0,999]	[0,904; 0,988]	Não	
NPS2	[-0,234; 0,920]	[0,718; 0,917]	Não	[-0,297; 0,922]	[0,468; 0,894]	Não	[-0,413; 0,919]	[0,491; 0,939]	Não	
NPS3	[-0,396; 0,927]	[0,243; 0,810]	Não	[0,393; 0,855]	[-0,008; 0,601]	Não	[-0,649; 0,920]	[-0,346; 0,639]	Não	

Tabela 7 – Invariância métrica: Comparação de cargas fatoriais entre países
(continuação)

Construct/ Items	BR vs. SE		Sig.	CH vs. IT		Sig.	CH vs. PO		Sig.
IK									
IK1	[0,272; 0,903]	[-0,307; 0,967]	Não	[0,507; 0,881]	[0,785; 0,914]	Não	[0,484; 0,883]	[0,640; 0,926]	Não
IK2	[-0,162; 0,907]	[0,487; 0,967]	Não	[0,821; 0,935]	[0,687; 0,915]	Não	[0,824; 0,937]	[0,750; 0,925]	Não
IK3	[-0,325; 0,896]	[0,320; 0,991]	Não	[0,782; 0,914]	[0,778; 0,930]	Não	[0,781; 0,915]	[0,810; 0,932]	Não
IK4	[-0,046; 0,977]	[-0,545; 0,922]	Não	[0,258; 0,721]	[0,697; 0,892]	Não	[0,192; 0,718]	[0,647; 0,891]	Não
IMP									
IMP1	[0,124; 0,785]	[0,422; 0,970]	Não	[0,183; 0,872]	[0,758; 0,911]	Não	[0,347; 0,869]	[0,762; 0,952]	Não
IMP2	[0,648; 0,944]	[-0,261; 0,896]	Não	[0,840; 0,982]	[0,798; 0,935]	Não	[0,836; 0,970]	[0,610; 0,920]	Não
IMP3	[0,726; 0,967]	[0,248; 0,950]	Não	[0,694; 0,921]	[0,623; 0,878]	Não	[0,718; 0,919]	[0,363; 0,841]	Não
DVCK									
DVCK1	[0,873; 0,998]	[-0,986; 0,913]	Não	[0,859; 0,969]	[0,851; 0,998]	Não	[0,859; 0,967]	[0,228; 0,996]	Não
DVCK2	[0,768; 0,986]	[0,951; 1,000]	Não	[0,764; 0,941]	[0,502; 0,966]	Não	[0,759; 0,940]	[0,189; 1,000]	Não
UVCK									
UVCK1	[0,800; 0,986]	[-1,000; 0,997]	Não	[0,808; 0,956]	[0,877; 0,992]	Não	[0,800; 0,957]	[0,875; 1,000]	Não
UVCK2	[0,868; 0,999]	[0,786; 1,000]	Não	[0,759; 0,935]	[0,648; 0,966]	Não	[0,743; 0,934]	[-0,515; 0,986]	Não
NPS									
NPS1	[0,855; 0,997]	[0,330; 0,988]	Não	[0,813; 0,945]	[0,725; 0,972]	Não	[0,816; 0,948]	[0,901; 0,985]	Não
NPS2	[-0,312; 0,923]	[-0,280; 0,945]	Não	[0,725; 0,922]	[0,452; 0,894]	Não	[0,715; 0,917]	[0,536; 0,939]	Não
NPS3	[-0,477; 0,913]	[-0,289; 0,934]	Não	[0,248; 0,800]	[-0,174; 0,667]	Não	[0,277; 0,801]	[-0,320; 0,641]	Não

Tabela 7 – Invariância métrica: Comparação de cargas fatoriais entre países
(continuação)

Construct/ Items	CH vs. SE		Sig.	IT vs. PO		Sig.	IT vs. SE		Sig.
IK									
IK1	[0,497; 0,879]	[-0,594; 0,961]	Não	[0,781; 0,915]	[0,642; 0,927]	Não	[0,786; 0,914]	[-0,325; 0,959]	Não
IK2	[0,834; 0,937]	[0,428; 0,968]	Não	[0,707; 0,917]	[0,763; 0,925]	Não	[0,699; 0,917]	[0,439; 0,967]	Não
IK3	[0,777; 0,914]	[0,376; 0,995]	Não	[0,771; 0,930]	[0,815; 0,933]	Não	[0,763; 0,932]	[0,382; 0,993]	Não
IK4	[0,249; 0,726]	[-0,549; 0,921]	Não	[0,713; 0,891]	[0,656; 0,893]	Não	[0,717; 0,892]	[-0,534; 0,921]	Não
IMP									
IMP1	[0,283; 0,882]	[0,430; 0,968]	Não	[0,755; 0,912]	[0,771; 0,952]	Não	[0,752; 0,907]	[0,409; 0,955]	Não
IMP2	[0,837; 0,980]	[0,096; 0,899]	Não	[0,808; 0,935]	[0,627; 0,921]	Não	[0,807; 0,934]	[0,123; 0,898]	Não
IMP3	[0,685; 0,922]	[0,251; 0,944]	Não	[0,630; 0,879]	[0,353; 0,843]	Não	[0,636; 0,882]	[0,416; 0,946]	Não
DVCK									
DVCK1	[0,863; 0,969]	[-1,000; 0,917]	Não	[0,854; 0,999]	[0,272; 0,999]	Não	[0,838; 0,998]	[-0,998; 0,907]	Não
DVCK2	[0,736; 0,939]	[0,953; 1,000]	Sim	[0,552; 0,963]	[0,356; 1,000]	Não	[0,561; 0,965]	[0,950; 1,000]	Não
UVCK									
UVCK1	[0,792; 0,956]	[-0,988; 0,996]	Não	[0,914; 1,000]	[0,892; 1,000]	Não	[0,913; 1,000]	[-0,997; 0,994]	Não
UVCK2	[0,747; 0,935]	[0,814; 1,000]	Não	[0,628; 0,966]	[-0,568; 0,982]	Não	[0,699; 0,968]	[0,819; 1,000]	Não
NPS									
NPS1	[0,811; 0,947]	[0,360; 0,997]	Não	[0,729; 0,966]	[0,904; 0,987]	Não	[0,732; 0,974]	[0,218; 0,988]	Não
NPS2	[0,725; 0,914]	[0,036; 0,947]	Não	[0,529; 0,896]	[0,513; 0,937]	Não	[0,487; 0,895]	[-0,152; 0,947]	Não
NPS3	[0,286; 0,801]	[-0,181; 0,933]	Não	[-0,131; 0,663]	[-0,315; 0,619]	Não	[-0,132; 0,664]	[-0,035; 0,937]	Não

Tabela 7 – Invariância métrica: Comparação de cargas fatoriais entre países
(conclusão)

Construct/ Items	PO vs. SE		Sig.
IK			
IK1	[0,655; 0,926]	[-0,290; 0,967]	Não
IK2	[0,759; 0,928]	[0,328; 0,970]	Não
IK3	[0,814; 0,933]	[0,306; 0,992]	Não
IK4	[0,640; 0,892]	[-0,788; 0,913]	Não
IMP			
IMP1	[0,760; 0,951]	[0,453; 0,965]	Não
IMP2	[0,627; 0,920]	[0,058; 0,899]	Não
IMP3	[0,335; 0,836]	[0,315; 0,962]	Não
DVCK			
DVCK1	[0,207; 0,999]	[-1,000; 0,918]	Não
DVCK2	[0,325; 1,000]	[0,953; 1,000]	Não
UVCK			
UVCK1	[0,898; 1,000]	[-1,000; 0,997]	Não
UVCK2	[-0,783; 0,982]	[0,802; 1,000]	Não
NPS			
NPS1	[0,904; 0,991]	[0,352; 0,995]	Não
NPS2	[0,527; 0,938]	[-0,068; 0,947]	Não
NPS3	[-0,304; 0,628]	[-0,329; 0,929]	Não

Robustez dos resultados para subamostras

A fim de verificar a sensibilidade dos resultados desta tese em relação aos países considerados, replicou-se a análise via SEM-PLS para diferentes subgrupos da amostra utilizada. Cada teste envolveu a retirada de um dos países do grupo dos emergentes, e a comparação dos dados dos países restantes com os dados agrupados de Itália e Suécia. Essa comparação é importante, uma vez que os dados de cada país foram coletados em anos distintos, e também porque as subamostras específicas de cada país têm tamanhos distintos. Os resultados obtidos em cada uma dessas análises são, essencialmente, coerentes entre si. Em virtude disso, e porque o grupo de firmas chinesas é o maior e, portanto, potencialmente o mais influente, registram-se a seguir os resultados da análise de Brasil e Polônia vs. Itália e Suécia, como um exemplo das análises realizadas. Além disso, a comparação que exclui a China também tem a vantagem de se resumir a países cujos dados satisfazem a análise de invariância das medidas empregadas.

Avaliação das medidas utilizadas

Conforme a Tabela 8, todos os construtos satisfizeram os limites recomendados de 0,7 para CR e Alfa de Cronbach, e 0,5 para AVE (HAIR et al., 2014a), indicando consistência interna e validade convergente. Todos os itens apresentaram cargas fatoriais acima do valor sugerido de 0,7, exceto um item em NPS (NPS3). Ainda assim, esse item foi mantido em virtude dos valores satisfatórios que NPS exibiu para Alfa de Cronbach, CR, e AVE, e pelo fato de que alguns autores consideram cargas fatoriais superiores a 0,6 aceitáveis (HAIR et al., 2014a). A Tabela 9 estabelece a validade discriminante das medidas utilizadas, indicando que a raiz quadrada da AVE de cada construto (valores em negrito na diagonal) é maior do que suas correlações com os demais construtos (valores fora da diagonal) (FORNELL; LARCKER, 1981). Em conjunto, esses resultados amparam a confiabilidade e a validade dos construtos.

Tabela 8 – Confiabilidade e validade convergente para a amostra sem China

Construto	Items	Carga factorial padronizada	Alfa de Cronbach	CR	AVE
Conhecimento de internacionalização (IK)	IK1	0,828	0,858	0,903	0,700
	IK2	0,840			
	IK3	0,873			
	IK4	0,805			
Estratégias baseadas em controle (NPS)	NPS1	0,897	0,782	0,867	0,689
	NPS2	0,903			
	NPS3	0,669			
Desempenho internacional (IMP)	IMP1	0,782	0,756	0,860	0,673
	IMP2	0,875			
	IMP3	0,800			
Conhecimento da cadeia de valor a montante (UVCK)	UVCK1	0,931	0,840	0,926	0,862
	UVCK2	0,926			
Conhecimento da cadeia de valor a jusante (DVCK)	DVCK1	0,937	0,864	0,936	0,880
	DVCK2	0,939			

Tabela 9 – Validade discriminante para a amostra sem China (N = 636)^a

Construto	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) IK	0,837								
(2) NPS	0,245**	0,830							
(3) IMP	0,342**	0,247**	0,820						
(4) UVCK	0,174**	0,147**	0,173**	0,928					
(5) DVCK	0,217**	0,094*	0,157**	0,430**	0,938				
(6) AGE	0,046	-0,072	-0,106**	-0,093*	-0,064	1,000			
(7) SIZE	0,100*	0,151**	0,046	0,028	0,076	0,223**	1,000		
(8) RESPEXP	-0,030	-0,057	-0,005	-0,093	-0,071	0,191**	-0,086*	1,000	
(9) INSTDEV	-0,076	-0,155**	0,034	-0,001	-0,054	-0,055	-0,130**	-0,007	1,000
Média	5,32	4,55	3,92	4,67	4,94	31,25	59,93	14,50	0,02
Desv. Pad.	1,24	1,66	1,41	1,42	1,27	24,75	66,59	9,89	0,95

^a Valores em negrito são as raízes quadradas do AVE de cada construto

* p < 0,05; ** p < 0,01

Avaliação do modelo estrutural

Na sequência, a análise do modelo estrutural foi feita com a estimação do modelo conceitual de referência (Figura 5), com os dados da subamostra que exclui as firmas chinesas. De modo similar à análise principal da tese, os resultados dessa etapa aparecem na Figura 7 e na Tabela 10.

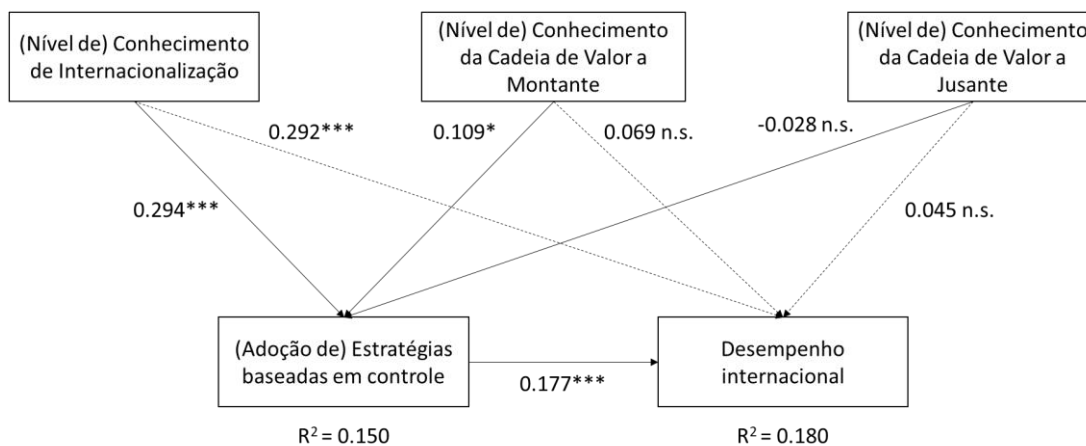


Figura 7 – Resultado da estimativa do modelo para a amostra sem China

Os coeficientes estimados na Tabela 10 indicam que a variável NPS está positivamente relacionada, tanto com IK ($\beta = 0,228$, $p < 0,001$) quanto com UVCK ($\beta = 0,109$, $p < 0,05$). Há também relações positivas e significativas entre NPS e IMP ($\beta = 0,177$, $p < 0,001$), e entre IMP e IK ($\beta = 0,294$, $p < 0,001$). O caminho direto entre UVCK e IMP, que era significativo ao nível de 5% no modelo avaliado para os cinco países, deixa de ser significativo quando os dados chineses são retirados da amostra (o mesmo ocorre quando se retiram os dados da Polônia). Esse é um indicativo de que tal relação é potencialmente enviesada pelos dados de algumas nacionalidades. As relações envolvendo DVCK seguem sem significância estatística.

A estatística *Stone-Geisser* Q^2 preserva um valor maior que zero para NPS (0,089) e IMP (0,109), indicando que o modelo tem validade preditiva para a subamostra considerada (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Finalmente, em termos das variáveis de controle nesse cenário: a idade da firma está negativamente relacionada, tanto a NPS ($\beta = -0,103$, $p < 0,05$) quanto a IMP ($\beta = -0,100$, $p < 0,01$),

ao passo que o tamanho da empresa está positivamente relacionado com NPS ($\beta = 0,143$, $p < 0,001$). Resultados similares também aparecem nas comparações que reincorporam os dados chineses, em lugar de omitir os dados do Brasil ou da Polônia, com a diferença que a análise que omite os dados do Brasil em lugar da China também exibe uma relação positiva entre o tamanho da firma e seu desempenho. A variável de controle INSTDEV, associada à incerteza que as PMEs experimentam em seus mercados de destino, mantém uma correlação positiva com IMP ($\beta = 0,094$, $p < 0,05$) e negativa com NPS ($\beta = -0,193$, $p < 0,001$).

Tabela 10 – Coeficientes estimados e valores t para a amostra sem China

Coeficientes	Valor estimado	Valor t
Efeitos sobre NPS		
IK → NPS	0,228 ***	5,752
DVCK → NPS	-0,028 n.s.	0,604
UVCK → NPS	0,109 *	2,432
AGE → NPS	-0,103 *	2,462
SIZE → NPS	0,137 ***	3,760
RESPEXP → NPS	0,026 n.s.	0,670
INSTDEV → NPS	-0,193 ***	4,916
Efeitos sobre IMP		
NPS → IMP	0,177 ***	4,379
IK → IMP	0,294 ***	7,276
DVCK → IMP	0,045 n.s.	0,989
UVCK → IMP	0,069 n.s.	1,475
AGE → IMP	-0,100 **	2,655
SIZE → IMP	0,007 n.s.	0,190
RESPEXP → IMP	-0,001 n.s.	0,044
INSTDEV → IMP	0,094 *	2,009

n.s. = não significativo; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Por fim, a Tabela 11 mostra que a relação NPS → IMP mantém diferenças significativas na comparação entre Brasil e Polônia, de um lado, e Itália e Suécia, de outro ($\Delta = 0,324$, $p < 0,001$). Diferenças nos coeficientes de RESEXP desaparecem quando se retiram os dados chineses da análise, ao passo que surge uma diferença estatisticamente significativa para o efeito de AGE sobre IMP, favorecendo firmas de

países emergentes ($\Delta = -0,151$, $p < 0,05$). Isso significa que o efeito da idade sobre o desempenho internacional das PMEs, que é negativo e significativo na amostra com quatro países, é sentido com menos intensidade entre as empresas brasileiras e polonesas do que entre as suecas e italianas.

Tabela 11 - Comparações multi-grupos para a amostra sem China

Coeficientes	Diferenças estimadas (Países desenvolvidos – Países emergentes)	
	Δ	p-valor
Efeitos sobre NPS		
IK → NPS	0,060 n.s.	0,735
DVCK → NPS	0,088 n.s.	0,799
UVCK → NPS	0,038 n.s.	0,34
AGE → NPS	0,196 n.s.	0,991
SIZE → NPS	0,014 n.s.	0,575
RESPEXP → NPS	0,127 n.s.	0,089
INSTDEV → NPS	0,042 n.s.	0,711
Efeitos sobre IMP		
NPS → IMP	0,324 ***	0,000
IK → IMP	0,146 n.s.	0,960
DVCK → IMP	0,021 n.s.	0,588
UVCK → IMP	0,019 n.s.	0,574
AGE → IMP	0,018 n.s.	0,413
SIZE → IMP	0,151 *	0,032
RESPEXP → IMP	0,109 n.s.	0,064
INSTDEV → IMP	0,039 n.s.	0,695

n.s. = não significativo; * $p < 0,05$; *** $p < 0,001$

Os resultados apresentados nas Tabelas 10 e 11 repetem o suporte estatístico para H1, referente a um relacionamento positivo entre o conhecimento de internacionalização e a adoção de estratégias baseadas em controle por PMEs, sem diferenças significativas entre firmas de mercados desenvolvidos e emergentes. A hipótese H2, que sustenta um relacionamento positivo entre o conhecimento da cadeia de valor a montante e a adoção de estratégias baseadas em controle por PMEs, sem diferenças de país de origem, também mantém seu suporte, ainda que com um menor nível de significância estatística ($p < 0,05$, ao invés do valor de $p <$

0,01 reportado na análise principal da tese). O suporte para H4a e H4b se repete, estabelecendo uma relação positiva entre a adoção de estratégias baseadas em controle por PMEs e seu desempenho internacional, com um efeito mais forte para as PMEs de países desenvolvidos. De forma análoga, este teste também não ampara H3, a qual envolve a relação entre o conhecimento da cadeia de valor a jusante e a adoção de estratégias baseadas em controle por PMEs. Isso mostra que os resultados desta tese são robustos em relação à influência de países específicos incluídos na amostra.

Robustez dos resultados em relação ao método

Apesar de SEM-PLS apresentar crescente utilização em diferentes disciplinas, seus resultados ainda enfrentam resistência. Como colocado por Sosik, Kahai e Piovoso (2009), editores, revisores, e acadêmicos em geral frequentemente se sentem pouco confortáveis com esse método, a ponto de considerar PLS equivalente a feitiçaria. Isso não poderia estar mais distante da realidade, dado que PLS constitui uma solução rigorosa para lidar com situações que requeiram uma modelagem “soft”, seja por limitações de tamanho de amostra, seja porque as bases teóricas utilizadas são nascentes ou emergentes, seja porque o fenômeno discutido é observado de maneira subjetiva (*ibid.*). As observações de Sosik e colegas datam de 2009, mas minha experiência pessoal, apresentando resultados parciais desta tese e artigos variados em conferências internacionais como os encontros da *Academy of International Business* e da *European International Business Academy*, mostra que aquelas palavras são bastante atuais. Resultados obtidos via PLS são, em geral, recebidos com dúvidas e ceticismo, e acompanhados de comentários favoráveis à priorização de métodos convencionais, sempre que possível.

A adoção de PLS nesta tese parte do raciocínio explicitado na seção 4.6. Ainda assim, pode-se demonstrar a robustez dos resultados obtidos, com a repetição das análises dentro de um desenho metodológico alternativo. Para as análises adicionais, escolheu-se um modelo baseado em regressões múltiplas, uma vez que esta é a estratégia mais comum para testar relacionamentos que envolvem

variáveis moderadoras e mediadoras (AGUINIS; EDWARDS; BRADLEY, 2017). As análises de robustez processadas utilizam as equações 1 e 2 a seguir, as quais formam um sistema análogo ao modelo apresentado na Figura 5:

$$NPS = \beta_0 + \beta_1 SIZE + \beta_2 AGE + \beta_3 RESPEXP + \beta_4 INSTDEV + \beta_5 DVCK + \beta_6 UVCK + \beta_7 IK + \beta_8 EM + \beta_9 DVCK \times EM + \beta_{10} UVCK \times EM + \beta_{11} IK \times EM + \varepsilon$$

(Eq. 1)

$$IMP = \beta'_0 + \beta'_1 SIZE + \beta'_2 AGE + \beta'_3 RESPEXP + \beta'_4 INSTDEV + \beta'_5 DVCK + \beta'_6 UVCK + \beta'_7 IK + \beta'_8 NPS + \beta'_9 EM + \beta'_{10} NPS \times EM + \varepsilon'$$

(Eq. 2)

Na Equação 1, β_0 é o termo constante (intercepto), β_i ($i = 1, \dots, 11$) são os parâmetros de regressão de cada variável independente, e ε é o resíduo. Similarmente, β'_0 é o intercepto da Equação 2, β'_i ($i = 1, \dots, 10$) são os parâmetros de regressão de suas variáveis independentes, e ε' é o resíduo. A Equação 1 permite a discussão dos resultados obtidos para H1 a H3, com base nos resultados para os efeitos diretos de DVCK, UVCK e IK, em conjunto com os termos para sua interação com EM. EM (do inglês *Emerging Market*) é uma variável binária que assume o valor de 1 para empresas oriundas de Brasil, China e Polônia, e 0 para as demais. A Equação 2 permite abordar as hipóteses restantes (H4a e H4b), com base no efeito direto de NPS e sua interação com EM. Utilizando o software SPSS 22.0 (FIELD, 2013), as equações indicadas permitem avaliar a extensão em que os resultados do modelo PLS são, eventualmente, fruto da escolha desse modelo.

Testes para validade, confiabilidade, e multicolinearidade

Inicialmente, uma análise fatorial confirmatória (CFA) foi realizada, com o auxílio do software Amos 22.0, utilizando um modelo no qual cada item foi conectado a um dos cinco construtos teorizados (IMP, NPS, IK, DVCK e UVCK), enquanto se permitiram correlações entre esses mesmos construtos. Tal teste produziu um ajuste com as seguintes características: Índice de Ajuste Comparativo

(CFI) = 0,976; Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação (RMSEA) = 0,047; Raiz Padronizada do Resíduo Médio (SRMR) = 0,0376; Qui-Quadrado Normalizada (CMIN/DF) = 2,902; Qui-Quadrado (χ^2) (df) = 188,624 (65), $p = 0,000$. O fato de a estatística χ^2 ter exibido um valor significativo ($p = 0,000$) não é algo desejável, uma vez que sugere discrepâncias entre os dados da amostra e os construtos propostos. Apesar disso, um valor não significativo para χ^2 é muitas vezes uma meta pouco realista, pois essa estatística é sensível a questões como o tamanho da amostra e o número de variáveis utilizadas (HAIR et al., 2014b). Por esse motivo, seguindo o exemplo de pesquisas anteriores (MESQUITA; LAZZARINI; CRONIN, 2007; NGO et al., 2016) e recomendações como as de Hair et al. (2014b), pode-se assumir que a amostra oferece suporte satisfatório aos construtos testados, uma vez que as demais estatísticas de ajuste atendem aos limites usualmente recomendados na literatura (CFI > 0,90, RMSEA < 0,08, SRMR < 0,08, CMIN/DF < 3).

Os resultados da CFA produziram cargas fatoriais positivas e maiores do que 0,7 para quase todos os itens, exceto para um item em IK, um em NPS e outro em IMP (Tabela 12). Ainda assim, pode-se argumentar pela manutenção desses itens, dados os valores satisfatórios de seus construtos para Alfa de Cronbach (> 0,7), CR (> 0,7), e AVE (> 0,5), e pelo fato de que alguns autores consideram valores próximos a 0,6 como aceitáveis para cargas fatoriais (HAIR et al., 2014a). No caso dos construtos para o conhecimento da cadeia de valor a montante e a jusante, tanto as cargas fatoriais de seus itens quanto seus Alfas de Cronbach e valores de CR satisfazem os limites estabelecidos para esses critérios. O mesmo não pode ser dito dos valores de AVE, mas estes são marginalmente próximos do limite de 0,5 e, portanto, possivelmente toleráveis. Desse modo, pode-se considerar que há suporte suficiente para a confiabilidade e validade convergente dos construtos.

Validade discriminante pode ser estabelecida dado que a raiz quadrada da AVE de cada construto é maior do que suas correlações com os demais construtos (Tabela 13). Finalmente, as correlações entre os construtos permanecem, em sua maioria, abaixo de 0,5 e todos os fatores de inflação de variância (VIF) são inferiores a 5 (ver Tabelas 14 e 15), o que pode ser visto como indicativo de ausência de multicolinearidade. A correlação significativa de 0,644 entre UVCK e DVCK pode ser um alerta, mas há autores que consideram problemas de multicolinearidade pouco prováveis para correlações inferiores a 0,7 ou mesmo 0,8 (KALNINS, 2018).

Tabela 12 – Confiabilidade e validade convergente

Construto	Ítems	Carga factorial padronizada	Alfa de Cronbach	CR	AVE
Conhecimento de internacionalização (IK)	IK1	0,746	0,839	0,861	0,814
	IK2	0,885			
	IK3	0,793			
	IK4	0,688			
Estratégias baseadas em controle (NPS)	NPS1	0,876	0,794	0,834	0,623
	NPS2	0,794			
	NPS3	0,697			
Desempenho internacional (IMP)	IMP1	0,592	0,774	0,784	0,553
	IMP2	0,881			
	IMP3	0,730			
Conhecimento da cadeia de valor a montante (UVCK)	UVCK1	0,856	0,842	0,843	0,486
	UVCK2	0,851			
Conhecimento da cadeia de valor a jusante (DVCK)	DVCK1	0,866	0,849	0,849	0,492
	DVCK2	0,852			

Tabela 13 – Validade discriminante^a

Construto	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) IK	0,902									
(2) NPS	0,339**	0,789								
(3) IMP	0,371**	0,424**	0,744							
(4) UVCK	0,304**	0,300**	0,365**	0,697						
(5) DVCK	0,331**	0,217**	0,301**	0,644**	0,701					
(6) AGE	-0,003	-0,181**	-0,223**	-0,178**	-0,128**	1,000				
(7) SIZE	0,129**	0,182**	0,126**	0,107**	0,118**	0,080*	1,000			
(8) RESPEXP	-0,063	-0,157**	-0,138**	-0,169**	-0,129**	0,338**	-0,147**	1,000		
(9) INSTDEV	-0,052	-0,131**	0,034	-0,013	-0,047	-0,024	-0,065	0,011	1,000	
(10) EM	0,107**	0,454**	0,314**	0,261**	0,176**	-0,437**	0,256**	-0,405**	-0,108**	1,000
Média	4,73	5,13	2,64	4,73	4,66	25,61	70,28	12,13	0,00	0,59
Desv. Pad.	1,00	1,59	0,85	1,20	1,06	23,70	74,11	9,64	0,96	0,49

^a Valores em negrito são as raízes quadradas do AVE de cada construto

*p<0,05; **p<0,01

Análise dos resultados

Antes de proceder ao teste de hipóteses, alguns testes indicaram aderência dos dados às premissas necessárias ao uso de análises de regressão múltiplas. Primeiramente, a análise dos resíduos padronizados para a regressão expressa na Equação 1 indicou que 45 observações (5,29% da amostra) excederam o valor de referência de 2,0 e, portanto, poderiam representar potenciais *outliers*. Para a regressão representada na Equação 2, esse valor é de 32 observações (3,76% da amostra). Apenas duas observações aparecem como potenciais *outliers* em ambas as regressões. Mais importante que isso, contudo, é que todas essas observações apresentam distâncias de Cook inferiores a 1, o que sugere que sua influência sobre o modelo de regressão é limitada, e permite mantê-las na base de dados (COHEN et al., 2003). Adicionalmente, análises de histogramas, gráficos P-P e gráficos de dispersão dos resíduos padronizados indicaram adequação aceitável a critérios de normalidade, linearidade, e homocedasticidade, enquanto o valor do teste de Durbin-Watson ficou próximo de 2 nas duas análises (especialmente para a análise de IMP), permitindo descartar preocupações com autocorrelação (FIELD, 2013). Com esse diagnóstico, as hipóteses podem ser avaliadas a partir das Tabelas 14 e 15.

Um primeiro ponto que chama a atenção nessas tabelas é a existência de relações positivas e estatisticamente significativas entre EM e ambos os termos NPS ($\beta = 0,393$, $p < 0,001$) e IMP ($\beta = 0,103$, $p < 0,01$). Essas relações constituem um resultado não capturado na análise principal da tese, a qual não representa o país de origem das PMEs, de modo explícito, no modelo estrutural, e discute o impacto desse fator por meio de uma análise de grupos. A relação entre EM e NPS indica que a adoção de estratégias baseadas em controle parece ser mais comum entre as PMEs entrevistadas em países emergentes. Isso faz sentido, caso se considere que a incerteza do país de origem, apesar de comprometer a eficiência das estratégias decisórias das PMEs, é, provavelmente, um fator motivador para a adoção de estratégias baseadas em controle.

Tabela 14 – Resultados da análise de regressão hierárquica para NPS (n = 851)

		Modelo 1a	Modelo 1b	Modelo 1c	VIF (Mod. 1c)
Variáveis de controle	AGE	-0,175 (0,000)	-0,009 (0,779)	-0,013 (0,723)	1,384
	SIZE	0,178 (0,000)	0,040 (0,190)	0,039 (0,206)	1,152
	RESPEXP	-0,071 (0,046)	0,047 (0,141)	0,046 (0,151)	1,269
	INSTDEV	-0,123 (0,000)	-0,073 (0,012)	-0,074 (0,011)	1,045
Efeitos diretos	DVCK		-0,030 (0,429)	-0,090 (0,076)	3,169
	UVCK		0,139 (0,000)	0,163 (0,001)	3,189
	IK		0,258 (0,000)	0,253 (0,000)	2,013
	EM		0,392 (0,000)	0,393 (0,000)	1,548
Efeitos Moderadores	DVCK*EM			0,098 (0,080)	3,806
	UVCK*EM			-0,052 (0,345)	3,778
	IK*EM			0,009 (0,837)	2,139
Estatísticas de ajuste do modelo	R ²	0,091	0,312	0,315	
	Adjusted R ²	0,087	0,305	0,306	
	F-value	21,273 (0,000)	47,729 (0,000)	35,044 (0,000)	
	Durbin– Watson			1,477	

Nota: Coeficientes padronizados; nível de significância estatística em parênteses

Tabela 15 – Resultados da análise de regressão hierárquica para IMP (n = 851)

		Modelo 2a	Modelo 2b	Modelo 2c	VIF (Mod. 2c)
Variáveis de controle	AGE	-0,219 (0,000)	-0,111 (0,001)	-0,107 (0,001)	1,381
	SIZE	0,139 (0,000)	0,024 (0,425)	0,027 (0,386)	1,153
	RESPEXP	-0,044 (0,221)	0,026 (0,417)	0,023 (0,478)	1,265
	INSTDEV	0,038 (0,251)	0,090 (0,002)	0,092 (0,002)	1,031
Efeitos diretos	DVCK		0,053 (0,168)	0,061 (0,108)	1,794
	UVCK		0,150 (0,000)	0,152 (0,000)	1,842
	IK		0,219 (0,000)	0,224 (0,000)	1,256
	NPS		0,240 (0,000)	0,303 (0,000)	2,090
	EM		0,099 (0,009)	0,103 (0,007)	1,771
Efeito Moderador	NPS*EM			-0,105 (0,006)	1,791
Estatísticas de ajuste do modelo	R ²	0,074	0,312	0,319	
	Adjusted R ²	0,069	0,305	0,311	
	F-value	16,802 (0,000)	42,465 (0,000)	39,280 (0,000)	
	Durbin– Watson			1,883	

Nota: Coeficientes padronizados; nível de significância estatística em parênteses

Por outro lado, a relação positiva entre EM e IMP merece atenção, uma vez que PME em países emergentes tendem a exibir desempenho inferior àquele de firmas de países desenvolvidos, considerando indicadores tradicionais como intensidade de exportações (WTO, 2016). Uma vez que as medidas de desempenho aqui utilizadas são subjetivas, tal resultado pode sinalizar a existência de um viés otimista entre gestores em países emergentes, em relação às próprias operações internacionais. Ainda assim, vale lembrar que as PMEs foram questionadas a respeito da satisfação com seu desempenho internacional nos últimos três anos, tanto de modo absoluto quanto em relação ao seu mercado. Isso significa que as medidas utilizadas são, provavelmente, sensíveis à realidade local de cada empresa, talvez até mais do que aos vieses particulares do respondentes.

Ainda que se compute o efeito do país de origem como uma variável independente nos modelos avaliados, os resultados finais são essencialmente alinhados àqueles reportados para a análise via SEM-PLS. Por meio da regressão que toma NPS como variável dependente (Tabela 14), encontra-se suporte para H1 e H2, mas não para H3. Isso significa que há evidência de relações positivas e significativas entre a adoção de estratégias baseadas em controle, tanto com o conhecimento de internacionalização ($\beta = 0,253$, $p < 0,001$) quanto com o conhecimento da cadeia de valor a montante ($\beta = 0,163$, $p < 0,01$), ao mesmo tempo que não há efeito estatisticamente significativo na interação desses termos com a variável EM. A falta de suporte para H3 é identificada na ausência de significância para o termo que representa o conhecimento da cadeia de valor a jusante ($p > 0,05$).

Por meio da regressão que toma IMP como variável dependente (Tabela 15), identifica-se suporte para H4a e H4b, uma vez que tanto o termo da regressão para NPS ($\beta = 0,303$, $p < 0,001$) quanto aquele para a interação entre NPS e EM ($\beta = -0,105$, $p < 0,01$) são estatisticamente significativos, e apresentam o sinal antecipado nas respectivas hipóteses. Tomados em conjunto com os produtos da regressão para NPS, esses resultados permitem considerar que as conclusões decorrentes da análise via SEM-PLS não se devem apenas às flexibilidades características deste método, mas também encontram suporte robusto nos dados.