

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO

LEONARDO GUSTAVO PEREIRA BARRETO

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO À LUZ
DAS TEORIAS COMPORTAMENTAIS**

Rio de Janeiro

2016

LEONARDO GUSTAVO PEREIRA BARRETO

A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO À LUZ DAS TEORIAS
COMPORTAMENTAIS

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

Orientador: Prof. Renato Cotta de Mello

Rio de Janeiro

2016

CIP - Catalogação na Publicação

B273i Barreto, Leonardo
A Internacionalização de empresas brasileiras de tecnologia da informação: um estudo à luz das teorias comportamentais / Leonardo Barreto. -- Rio de Janeiro, 2016.
94 f.

Orientador: Renato Mello.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

1. Internacionalização - Empresas. 2. Tecnologia da Informação. 3. Empreendedorismo. 4. Administração - Teses. I. Mello, Renato, orient. II. Título.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática da UFRJ com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Leonardo Gustavo Pereira Barreto

A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO: UM ESTUDO À LUZ DAS TEORIAS COMPORTAMENTAIS

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

Aprovada por:

Prof. Renato Dourado Cotta de Mello, D. Sc. - Orientador
(COPPE/UFRJ)

Prof. Angela Maria Cavalcanti da Rocha, Ph.D.
(IAG/PUC-RIO)

Prof. Sylvia Therezinha de Almeida Moraes, D.Sc.
(IAG/PUC-RIO)

AGRADECIMENTOS

À minha mulher, companheira e amiga de todas as horas, Bethânia Ferreira Bastos. Eu te amo de todo coração.

Ao meu orientador, Renato Cotta de Mello, pelo suporte, atenção e conselhos valiosos. Eu não teria realizado este trabalho sem você.

À minha família, Roberto Barreto, Bruno Barreto, Suzana Barreto e Juliana Sato pelo amor incondicional e apoio constante.

Agradeço aos amigos do Mestrado pelas conversas, troca de experiências e amizade. Esses anos que passamos juntos ficarão em meu coração.

Também agradeço aos meus amigos e pessoas próximas que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

BARRETO, Leonardo Gustavo Pereira.; **A Internacionalização de Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação**: um estudo à luz das teorias comportamentais 2015. 137f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

O presente estudo teve como objetivo analisar os processos de internacionalização de duas empresas brasileiras do setor de tecnologia da informação, sob o arcabouço teórico das teorias comportamentais. Através do método do estudo de casos, buscou-se entender quais os motivos que levaram essas empresas a se internacionalizarem, os fatores que influenciaram na escolha dos mercados no exterior, bem como a importância das redes de negócios nesses processos e a lógica das tomadas de decisão de seus dirigentes. Como resultado, foi possível observar que a Teoria de Redes se mostrou robusta para explicar os processos de internacionalização das empresas estudadas, enquanto a Teoria de Empreendedorismo Internacional explicou parcialmente o fenômeno observado nas duas empresas. O poder explanatório do Modelo de Uppsala foi verificado em somente uma das companhias analisadas, enquanto a lógica *Effectuation* foi preponderante na estratégia de acesso aos mercados internacionais em um dos casos e a lógica *Causation* foi mais consistente para explicar o desenvolvimento da outra empresa no exterior.

Palavras-chave: Internacionalização de empresas; teorias comportamentais de internacionalização; setor de tecnologia da informação; empresas brasileiras.

ABSTRACT

BARRETO, Leonardo Gustavo Pereira.; **A Internacionalização de Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação**: um estudo à luz das teorias comportamentais 2015. 137f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

This study aimed to analyze the internationalization process of two Brazilian companies in the information technology sector, under the theoretical framework of behavioral theories. Through the case study method, we examined the motives that led these companies to internationalize, the factors that influenced the choice of overseas markets as well as the importance of business networks in these processes and the decision making of their leaders. As a result, we observed that the Network Theory proved robust to explain the internationalization process of the companies studied, while the International Entrepreneurship Theory partially explained the phenomenon observed in the two companies. The explanatory power of the Uppsala model was verified in only one of the analyzed companies, while the Effectuation logic was leading the strategy of access to international markets in one case and Causation logic was more consistent in explaining the development of the other company overseas.

Keywords: Internationalization of Companies; Behavioral Theories of Internationalization; Information Technology Industry; Brazilian companies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Distribuição percentual do número de empresas da IBSS, considerando faixas de pessoal ocupado – Brasil 2009.....	16
Figura 2 - O mercado mundial de TI – 2014 (US\$ Bilhões).....	18
Figura 3 - Receita bruta das empresas de serviços de TI	18
Figura 4 - Empresas de serviços de TI com 20 ou mais pessoas ocupadas.....	19
Figura 5 - Empresas de serviços de TI com 20 ou mais pessoas ocupadas por diversificação de produtos – 2009	20
Figura 6 - Distribuição da Receita de exportação de serviços de tecnologia da informação..	23
Figura 7 - Distribuição da receita de exportação de serviços das empresas de serviços de TI por países	23
Figura 8 - Distribuição da receita de exportação de serviços das empresas de serviços de tecnologia da informação com 20 ou mais pessoas ocupadas, segundo a diversificação de produtos – 2009.....	24
Figura 9 - Cadeia de Estabelecimento do Modelo de Uppsala	27
Figura 10 - Modelo de Uppsala.	28
Figura 11 - Matriz de Internacionalização.....	32
Figura 12 - Modelo de Uppsala Revisado.....	35
Figura 13 - Modelo de Uppsala em Evolução (2013)	36
Figura 14 - Modelo de Empreendedorismo Internacional	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Mercado de TI no Brasil – 2014 (US\$ milhões).....	17
Quadro 2 - Atividades relacionadas aos serviços de tecnologia da Informação.....	19
Quadro 3 - Cadastro de empresas com 20 ou mais pessoas ocupadas informantes da PSTI 2009.....	20
Quadro 4 - Diferenças entre as lógicas de Causation e Effectuation.....	39
Quadro 5 - Cronologia de Internacionalização da Muxi.....	63
Quadro 6 - Cronologia de internacionalização da WebRadar.....	69
Quadro 7 - Perfil das Empresas.....	70
Quadro 8 - Perfil dos Dirigentes.....	71
Quadro 9 - Início e Destino das Exportações.....	73

LISTA DE ABREVIATURAS

ABES	Associação Brasileiro das Empresas de Software
BPO	Business Process outsourcing
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBSS	Indústria Brasileira de Software e Serviços de TI
INV	Novos Empreendimentos Internacionais
IoT	Internet das coisas
MIT	Massachussetts Institute of Technology
PSTI	Pesquisa de Serviços de Tecnologia da Informação
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO	14
1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	14
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	15
1.4 O SETOR DE SEVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	16
1.4.1 – AS PERSPECTIVAS E DIFICULDADES DO SETOR	21
1.4.2 – EXPORTAÇÕES DO SETOR DE TI	22
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	24
2 REVISÃO DE LITERATURA	25
2.1 MODELO DE UPPSALA	25
2.1.1 CRÍTICAS AO MODELO DE UPPSALA	29
2.2 TEORIA DAS REDES	30
2.4 EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL	38
2.5 EFFECTUATION.....	43
2.5.1 EFFECTUATION E A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	45
2.6 O MODELO DE UPPSALA REVISADO	33
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	49
3.1 O PROBLEMA DE PESQUISA.....	49
3.1.1 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	49
3.2 MÉTODO DE PESQUISA	49
3.3 SELEÇÃO DOS CASOS	51
3.4 MÉTODOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	51
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO DE PESQUISA.....	52
4. ESTUDOS DE CASO	54
4.1 ESTUDO DE CASO - MUXI 54	
4.1.1 A EMPRESA.....	54
4.1.2 A INTERNACIONALIZAÇÃO	56
4.1.3 A RETOMADA DA INTERNACIONALIZAÇÃO E O PROJETO G-LAB	58
4.1.4 UMA NOVA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	60
4.1.5 UMA NOVA FASE DA INTERNACIONALIZAÇÃO	61
4.2 ESTUDO DE CASO - WEBRADAR.....	64
4.2.1 A EMPRESA.....	64
4.2.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA WEBRADAR	66
5.0 Análise dos Casos	71

5.1 PERFIL DAS EMPRESAS.....	71
5.2 PERFIL DOS DIRIGENTES	72
5.3 INÍCIO E DESTINO DAS EXPORTAÇÕES.....	74
5.4 OS MODELOS TEÓRICOS E OS CASOS ESTUDADOS.....	75
5.4.1 O MODELO DE UPPSALA	75
5.4.2 TEORIA DAS REDES.....	77
5.4.3 EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL.....	79
5.5.3 EFFECTUATION	82
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
7 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	87

1. INTRODUÇÃO

1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO

O presente estudo tem o objetivo de analisar o processo de internacionalização de duas empresas de software brasileiras pertencentes ao setor de Tecnologia da Informação (TI) sob a ótica das principais correntes teóricas comportamentais, que foram o foco deste estudo e forneceram o arcabouço teórico para responder às seguintes perguntas:

1. Quais os motivos que levaram as empresas a se internacionalizarem?
2. Quais as principais etapas do processo de internacionalização dessas empresas?
3. Que fatores influenciaram a escolha dos mercados no exterior?
4. Qual o papel das redes de negócios na internacionalização das empresas estudadas?

1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O presente estudo traz à tona a análise do processo de internacionalização de duas empresas pertencentes ao setor Tecnologia da Informação (TI), caracterizado por uma alta demanda por tecnologia e inovações constantes. O mercado doméstico brasileiro movimentou US\$ 60 bilhões em 2014, valor que o coloca como o 7º maior mercado doméstico do mundo (ABES, 2015).

Procurou-se identificar os principais desafios e as barreiras encontradas no processo de internacionalização das empresas estudadas, os fatores que influenciaram esse movimento bem como o processo decisório dos gestores. Isso vai ao encontro de Silva, Chauvel e Bertrand (2010), que assinalaram a importância da investigação da influência do gradualismo e distância psíquica, do perfil do empreendedor e das redes de relacionamento no processo de internacionalização de empresas brasileiras pertencentes a setores de alta tecnologia.

As exportações do setor estão concentradas nas grandes empresas (com faturamento superior a R\$ 30 milhões), responsáveis por 88,7% dos US\$ 1,1 bilhões exportados em 2009. Os números ainda são pequenos se comparados com países

como Índia (que exportou US\$ 50 bilhões), Alemanha (US\$ 17,9 bilhões) e EUA, cujo setor de TI exportou US\$ 13,4 bilhões em 2009 (PSTI IBGE, 2009).

Procurou-se abordar o processo de internacionalização sob a ótica de correntes teóricas advindas de diferentes perspectivas teóricas. Nesse sentido, este trabalho abrange não só modelos tradicionais de internacionalização (como o modelo de Uppsala) como teorias inicialmente utilizadas nos estudos de empreendedorismo (como é o caso da teoria de *Effectuation*). Essa combinação de diferentes perspectivas teóricas proporciona uma visão mais holística do processo de internacionalização, bem como estudos mais aprofundados sobre o tema (RIALP et al., 2005).

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo analisou o processo de internacionalização de duas empresas de software brasileiras: a Muxi (empresa de soluções para pagamentos) e a WebRadar (empresa especializada em soluções de data analytics). Questões como as etapas do processo de internacionalização, assim como os fatores que influenciaram a escolha dos mercados no exterior, foram o foco deste estudo. O papel dos empreendedores na internacionalização, assim como a influência das redes de relacionamento, também foi abordado nesta pesquisa.

Para entender esses aspectos, utilizou-se as teorias comportamentais de negócios internacionais. A pesquisa teve caráter qualitativo e utilizou o método do estudo de caso, com entrevistas em profundidade com o *CEO* de uma empresa (Muxi) e um dos sócios da outra (WebRadar). Também foram utilizadas fontes secundárias, como outros estudos acadêmicos, revistas especializadas, jornais e websites com o objetivo de levantar informações das empresas, bem como sites oficiais e relatórios com notícias sobre o setor.

Este estudo não pretende estabelecer um modelo de estratégia de internacionalização de empresas de software brasileiras. Ao contrário, a natureza do método utilizado (estudo de caso) limita a análise desta pesquisa aos casos apresentados.

1.4 O SETOR DE SEVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Atualmente, a utilização de ferramentas tecnológicas tem grande importância para a manutenção da competitividade dos agentes econômicos. Nesse cenário, o setor de tecnologia da informação adquire uma posição estratégica em mercados competitivos, atuando como facilitador de negócios, além de aumentar a produtividade e receitas das empresas (PSTI, IBGE, 2009).

Santos (2011) afirma que tecnologia da informação é o termo que engloba toda tecnologia utilizada para criar, armazenar, trocar e usar informação em seus diversos formatos. Já o IBGE (PSTI/ IBGE, 2009, p.10) destaca que “as tecnologias da informação podem ser entendidas como o conjunto de dispositivos tecnológicos que capacitam os indivíduos a acessar, processar e armazenar informações.”

A Indústria Brasileira de Software e Serviços de TI (IBSS) conta com mais de 70.000 empresas e fornece trabalho para 604 mil pessoas, entre sócios e assalariados (SOFTEX, 2016). Apenas 1% dessas empresas ocupam mais de 100 pessoas, enquanto 96% das empresas contam com até 19 pessoas ocupadas. A Figura 1 traz números de 2009 acerca do número de empresas da IBSS no Brasil considerando as faixas de pessoal ocupado.

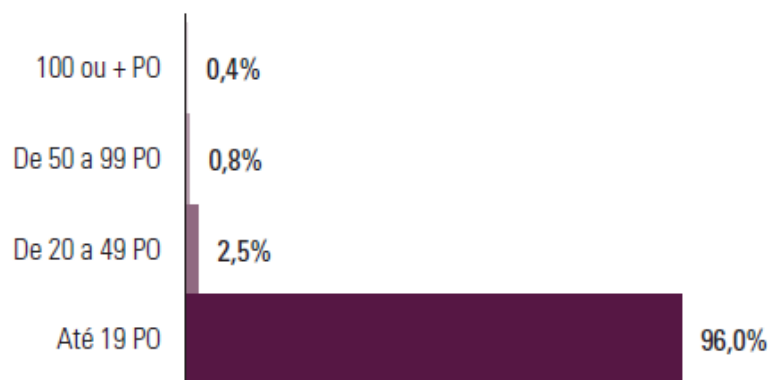


Figura 1 - Distribuição percentual do número de empresas da IBSS, considerando faixas de pessoal ocupado – Brasil 2009. Fonte: Softex (2012).

Em empresas com até 19 pessoas ocupadas, uma parte considerável não dispõe de uma estrutura empresarial e emprega até 4 pessoas. Muitas vezes, são empresas compostas por um único sócio e que recorrem a contratações fora do regime de CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas (SOFTEX, 2012) .

As tecnologias da informação podem ser divididas em três grupos. O primeiro grupo compõe a parte física, relacionada a hardware e periféricos. O segundo grupo

concerne à parte lógica e engloba variados tipos de software (softwares de programação, sistemas operacionais assim como aplicativos para usos pessoal e profissional), além de jogos. Já o terceiro grupo tem relação com o segundo (a parte lógica) e abrange serviços ligados ao tratamento de dados, integração de rede, consultoria e suporte técnico, dentre outros serviços (PSTI, IBGE, 2009).

De acordo com a Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES, 2015), o Brasil ocupa a 7ª colocação no *ranking* mundial de investimentos em TI, que em 2014 registraram um aumento de 6,7% em relação à 2013. Esse resultado foi maior do que a média global, que apresentou crescimento de 4,04% no período. O mercado doméstico de TI representa 2,6% do PIB brasileiro, o que equivale a 3% do total dos investimentos do mercado de TI no mundo (ABES, 2015).

Essa mesma entidade aponta que o setor de software teve um crescimento de 12,8% entre 2013 e 2014. São 12.660 empresas dedicadas exclusivamente ao desenvolvimento, distribuição, produção de software e prestação de serviços no mercado nacional. A receita do mercado de TI por atividades é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 – Mercado de TI no Brasil – 2014 (US\$ milhões)

TI / IT	Segmentação Mercado <i>Market Segmentation</i>	Mercado Doméstico <i>Domestic Market</i>	Mercado Exportação <i>Export Market</i>	Mercado Total <i>Total Market</i>
	Software / <i>Software</i>	11.215	225	11.440
	Serviços / <i>Services</i>	13.967	633	14.600
	Hardware / <i>Hardware</i>	34.841	326	35.167
	Total TI / IT Total	60.023	1.184	61.207

Fonte: ABES (2015), p. 05.

O mercado mundial de TI equivale a mais de US\$ 2 trilhões, sendo o maior mercado o norte-americano (US\$ 679 bilhões), seguido por China (US\$ 201 bilhões) e Japão (US\$ 148 bilhões). A figura 2 apresenta essa distribuição.



Figura 2 - O mercado mundial de TI – 2014 (US\$ Bilhões). Fonte: ABES (2015, p. 6).

De acordo com o PSTI-IBGE (2009), dentre os principais mercados de atuação das empresas de TI brasileiras destaca-se o setor de serviços, com 51,8% das receitas geradas. O setor público também tem uma grande participação, sendo responsável por 18,2% das receitas do setor de TI, seguido pela indústria (com 12,9% das receitas) e comércio (com 5,4% das receitas). Essa distribuição é detalhada na figura 3 a seguir:

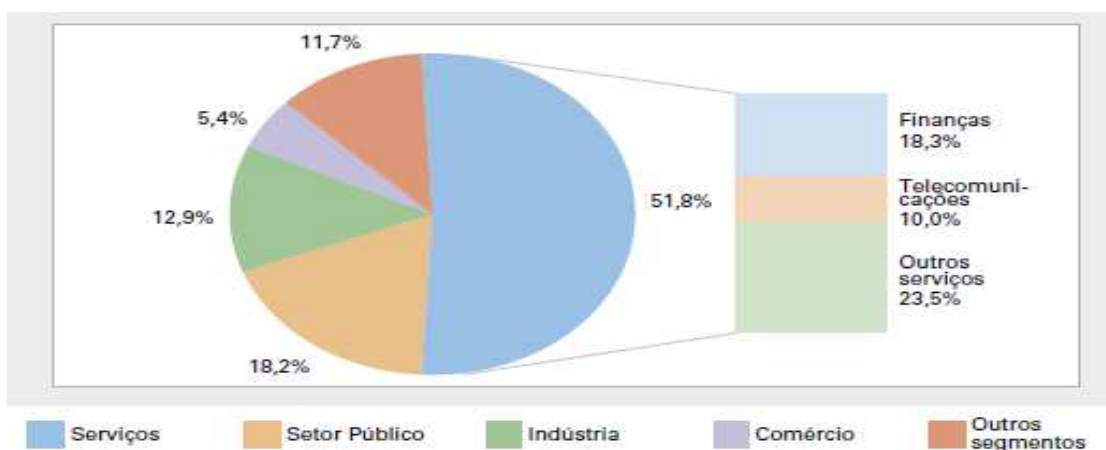


Figura 3 - Receita bruta das empresas de serviços de TI. Fonte: PSTI-IBGE (2009), p. 22.

A receita do setor de TI está concentrada em empresas com mais de 20 funcionários, responsáveis por 75% do total da receita bruta de serviços e subvenções do segmento em 2009. Apesar dessa concentração de receita, as

empresas com receita bruta inferior a R\$ 5 milhões representam 55,8% do total das empresas, seguidas por empresas com receitas entre R\$ 5 e 10 milhões (17%), entre R\$ 10 e 15 milhões (7,1%), entre R\$ 15 e 30 milhões (9,0%) e mais do que R\$ 30 milhões (11,1%) (PSTI- IBGE, 2009). A Figura 4 detalha essa relação.

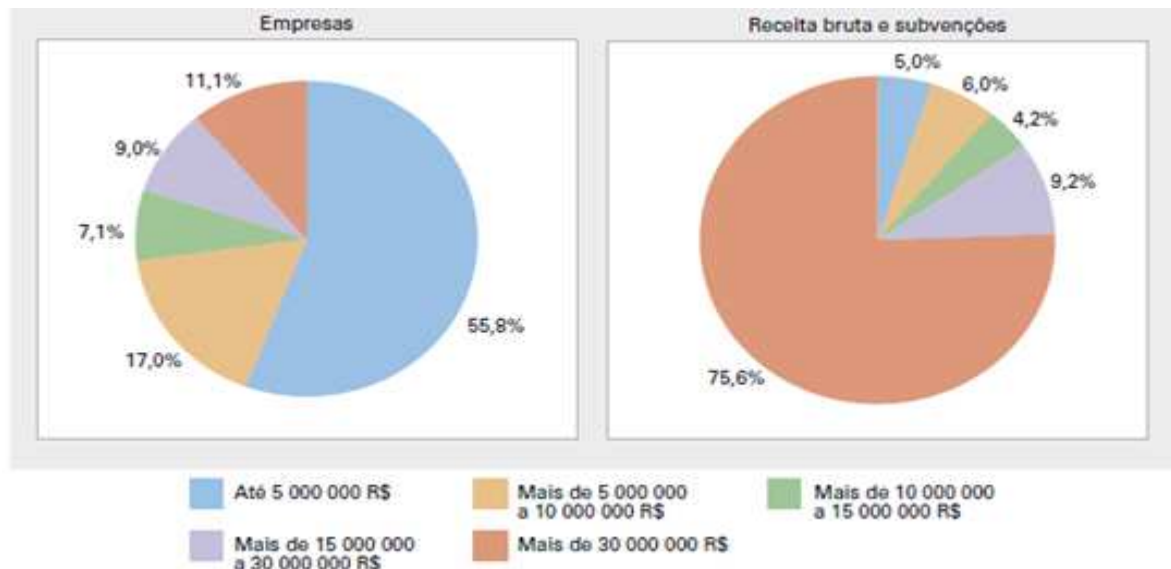


Figura 4 - Empresas de serviços de TI com 20 ou mais pessoas ocupadas. Fonte: PSTI-IBGE (2009), p. 17.

Esses dados foram obtidos através de uma ampla pesquisa realizada pelo IBGE que envolveu 2.008 empresas com 20 ou mais pessoas ocupadas e que teve o objetivo de levantar informações acerca dos produtos e serviços ofertados pelo setor de TI no Brasil, não abrangendo a produção de hardware, tomando por base a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE 2.0). O Quadro 2 apresenta as atividades que compõem o estudo do PSTI-IBGE (2009):

Quadro 2 – Atividades relacionadas aos serviços de tecnologia da Informação

CNAE 2.0	Descrição
6201-5	Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda
6202-3	Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis
6203-1	Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não customizáveis
6204-0	Consultoria em tecnologia da informação
6209-1	Suporte técnico em tecnologia da informação
6311-9	Tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e serviços de hospedagem na Internet
6319-4	Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na Internet

Fonte: PSTI/IBGE (2009), p. 12

Quadro 3 – Cadastro de empresas com 20 ou mais pessoas ocupadas informantes da PSTI – 2009.

CNAE 2.0	Descrição	Número de empresas
Total		2 008
6201-5	Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda	520
6202-3	Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis	191
6203-1	Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não customizáveis	173
6204-0	Consultoria em tecnologia da informação	232
6209-1	Suporte técnico em tecnologia da informação	317
6311-9	Tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e serviços de hospedagem na Internet	549
6319-4	Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na Internet	26

Fonte: PSTI-IBGE (2009), p. 14

As empresas altamente especializadas (com apenas um produto) constituíram a maioria na pesquisa (46,4%), seguidas por empresas com 2 a 4 produtos (42,7%), por empresas com cinco a nove produtos (9,9%) e empresas com mais de dez produtos (1,0%). Apesar de estarem em maior número, as empresas altamente especializadas foram responsáveis por apenas 28% das receitas do setor, atrás das empresas especializadas com diversificação (com 2 a 4 produtos), responsáveis por 45,5% das receitas do setor. A Figura 5 detalha essa distribuição.

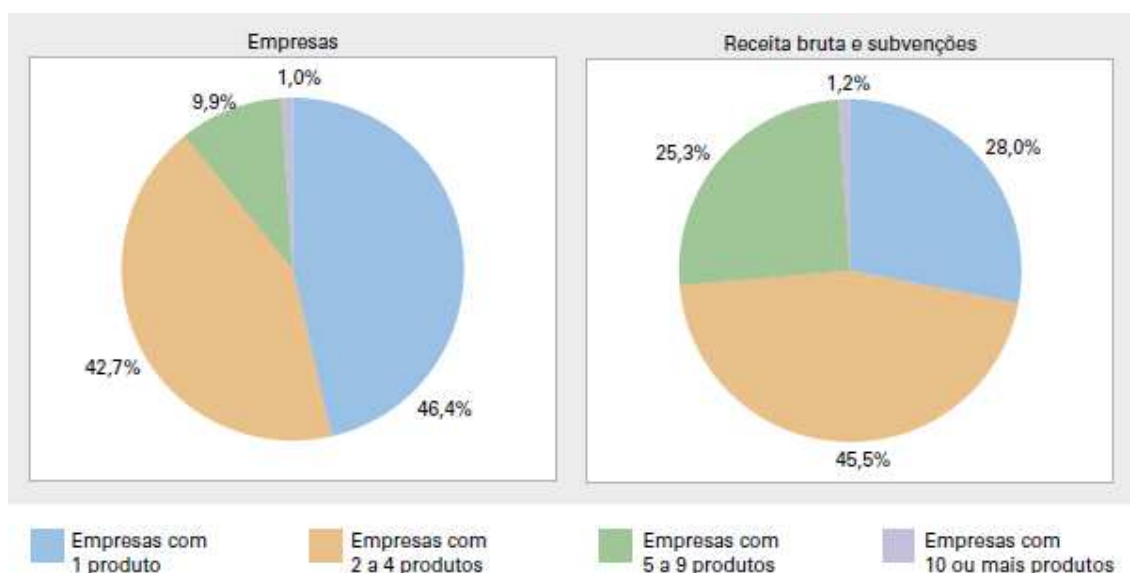


Figura 5 - Empresas de serviços de TI com 20 ou mais pessoas ocupadas por diversificação de produtos – 2009. Fonte: PSTI/IBGE (2009), p. 18.

Finalmente, é importante ressaltar que esta seção não abrangeu as atividades de telecomunicações abordadas em outros estudos sobre o setor de

tecnologia da informação. Esses estudos utilizam a sigla TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) e fazem parte de um escopo maior do que as atividades de TI abordadas anteriormente.

1.4.1 – AS PERSPECTIVAS E DIFICULDADES DO SETOR

Segundo a Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (BRASSCOM, 2013), cinco pontos impedem o maior crescimento do setor de TIC no Brasil. A baixa competitividade, inovação e produtividade é o primeiro deles. O Brasil é apenas o 77º colocado em termos de produtividade laboral e o 48º em competitividade global. Dentre outros motivos, isso é fruto da falta de mão-de-obra qualificada. Só no setor de TI, o Brasil apresentou um déficit de cerca de 200 mil profissionais em 2013.

A infraestrutura e conectividade são outro ponto com necessidade de melhora, de acordo com o relatório da Brasscom. O Brasil está apenas na 67ª posição em velocidade média de conexão. Adicionalmente, apenas 29% das residências e 41% das empresas brasileiras utilizavam banda larga em 2011. Em 2010, 41% da população brasileira tinha acesso à internet, chegando a 50% em 2015.

O ambiente de negócios e empreendedorismo constituem o terceiro fator. A burocracia na abertura e fechamento das empresas, a precariedade na proteção de direitos de propriedade intelectual, além da elevada carga tributária brasileira fazem com que o Brasil esteja apenas na 130ª em facilidade de fazer negócios.

O quarto fator refere-se ao financiamento e investimento. Com taxas de juros acima de 40% em 2011, o crédito é oneroso para as empresas brasileiras. Somado a isso, o país apresenta baixos valores de investimento de capital de risco (correspondentes a 0,01% do PIB). Estabelecendo uma comparação, esse tipo de investimento na China corresponde a 0,07% do PIB e a 0,18% nos EUA.

Segundo estudo da IDC¹ (2016), o cenário do setor mudou desde 2014. Em 2014, a previsão de crescimento do mercado brasileiro de TIC girava em torno de 11,6%, crescimento maior do que países como EUA (6,3%), Índia (7,7%), China (7,7%) e México, com 10,1%. Já em 2016, há previsão de crescimento de apenas

¹ Presente em 110 países, IDC é a empresa líder em inteligência de mercado e consultoria nas indústrias de tecnologia da informação, telecomunicações e mercados de consumo em massa de tecnologia.

2,6%. Essa diminuição do crescimento é decorrente da crise da economia brasileira, que limita os investimentos no setor (IDC, 2016).

A maior tendência de crescimento do setor de TI ocorre nas áreas de *Big Data*, *Social*, *Mobilidade* e *Cloud Computing*. Em 2014, o maior destaque foi a *Cloud Pública*, com um crescimento de 67% (IDC, 2016)

De acordo com as previsões do IDC (2016), em 2016, *Big Data* e *Mobilidade* se destacarão como os pilares de crescimento do setor, aliados às mídias sociais no país. Só na área de *Big Data*, a previsão é que o mercado movimente US\$ 811 milhões no Brasil. Na América Latina, é esperado um crescimento de 3,3% no setor de TIC, com investimentos de US\$ 130 bilhões em TI e US\$ 213 bilhões em serviços de telecomunicações (IDC, 2016).

1.4.2 – EXPORTAÇÕES DO SETOR DE TI

Segundo a Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (2013), as exportações do setor de TI em 2012 somaram US\$ 2,48 bilhões, sendo divididos da seguinte forma: hardware (US\$ 186 milhões), software (US\$ 526 milhões), serviços (US\$ 1,3 bilhão), operações internacionais (US\$ 314 milhões) e *business process outsourcing* (BPO) com exportações que equivalem a US\$ 125 milhões.

Esse valor está abaixo de países como a China (US\$ 6,2 bilhões), Israel (US\$ 6,8 bilhões), Reino Unido (US\$ 13 bilhões), Estados Unidos (US\$ 13,4 bilhões), Alemanha (US\$ 17,9 bilhões) e Índia, o maior exportador de serviços de TI, com cerca de US\$ 50 bilhões (BRASSCOM, 2013).

As exportações brasileiras do setor estão concentradas nas empresas com mais de R\$ 30 milhões de faturamento, responsáveis por 88,7 % das exportações. Já as empresas com R\$ 5 milhões ou menos de faturamento foram responsáveis por apenas 0,7% das exportações (PSTI-IBGE, 2009). Essa distribuição é detalhada pela Figura 6 a seguir:

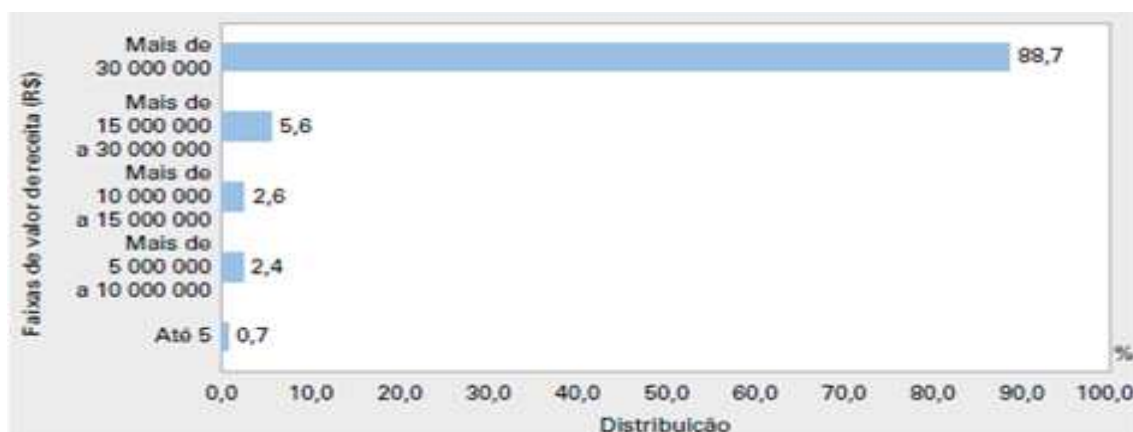


Figura 6 - Distribuição da Receita de exportação de serviços de tecnologia da informação. Fonte: PSTI-IBGE (2009), p. 20.

Os EUA são o principal mercado na exportação de serviços de TI por parte de empresas brasileiras, com R\$ 1,5 bilhão (72% do total). Os países que seguem, em ordem, são: México (3,8% do total), países integrantes do Mercosul (3,1% do total), Alemanha (2,2% do total) e Chile, com 1,6% do total. Os demais países são responsáveis por 16,6% das exportações brasileiras do setor. A Figura 7 apresenta essa relação:

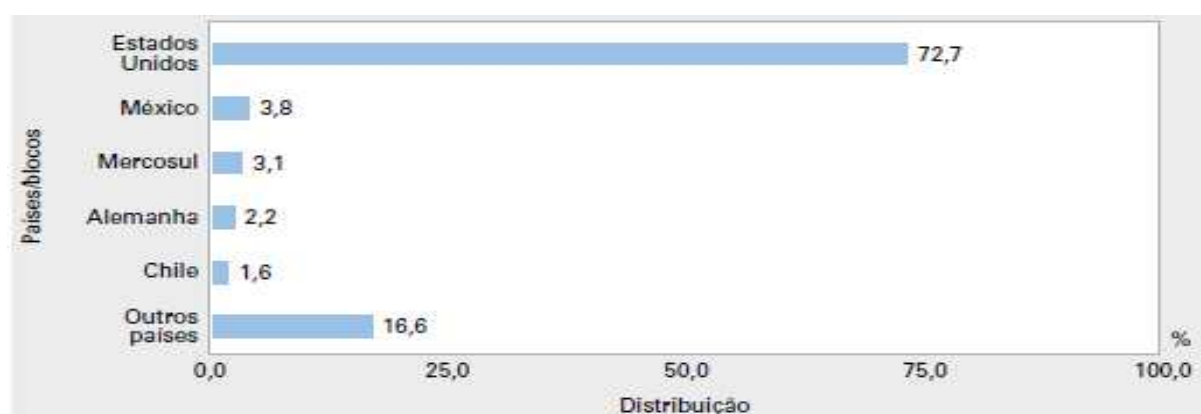


Figura 7 - Distribuição da receita de exportação de serviços das empresas de serviços de TI por países. Fonte: PSTI-IBGE (2009), p. 22.

As exportações estão concentradas em empresas diversificadas. Enquanto as companhias altamente especializadas foram responsáveis por apenas 7,1% das receitas de exportação, as empresas diversificadas (com 2 a 4 produtos) e altamente diversificadas (com 5 ou mais produtos) concentraram, respectivamente, 43,5% e 49,4% dessas receitas. A Figura 8 apresenta esses dados a seguir:

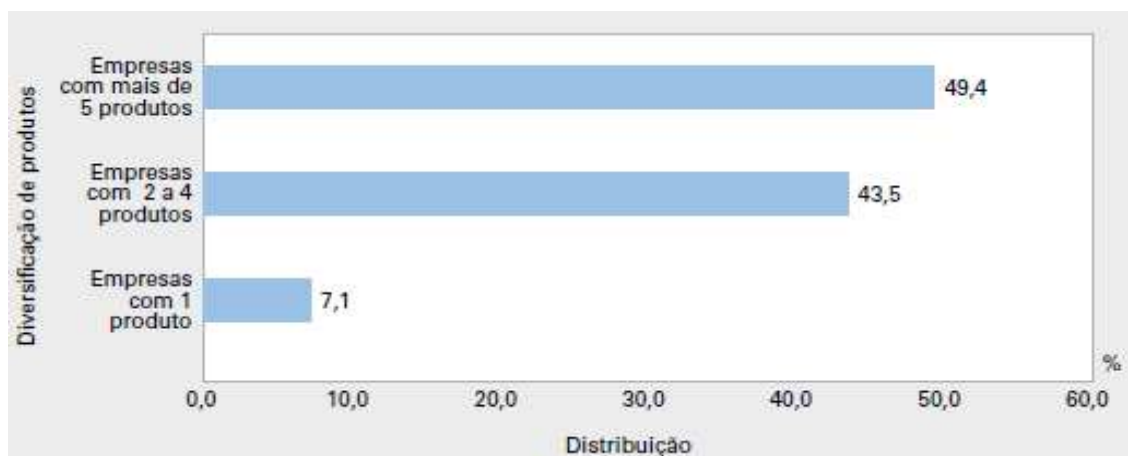


Figura 8 - Distribuição da receita de exportação de serviços das empresas de serviços de tecnologia da informação com 20 ou mais pessoas ocupadas, segundo a diversificação de produtos – 2009. Fonte: PSTI – IBGE, 2009, p. 20.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo foi organizado em seis capítulos. Este primeiro capítulo detalhou os objetivos do estudo e a relevância do tema. Em seguida apresenta quais as fronteiras que delimitam esta pesquisa. O capítulo ainda apresenta um panorama do setor de Tecnologia da Informação brasileiro.

O segundo capítulo foi destinado à revisão de literatura onde se apresenta o arcabouço teórico utilizado nesta pesquisa. Nesse sentido, foram apresentadas as principais teorias de internacionalização com enfoque nas perspectivas comportamentais.

O terceiro capítulo teve o objetivo de apresentar as perguntas que nortearam esta pesquisa, bem como os métodos utilizados na mesma, apresentando as suas limitações e razões de utilização desses métodos.

O quarto capítulo descreve os casos contendo as trajetórias das empresas estudadas destacando os momentos e episódios que foram mais importantes em seus processos de internacionalização.

O quinto capítulo traz uma análise dos casos sob a ótica das teorias comportamentais apresentadas no capítulo 2 (referencial teórico), enquanto o sexto capítulo apresenta uma síntese do trabalho e retorna às questões de pesquisa com o objetivo de apresentar as conclusões desta dissertação. Este capítulo também faz recomendações para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, as teorias comportamentais que buscam explicar o fenômeno da internacionalização das empresas são objeto de exame, de forma a permitir o entendimento dos fundamentos das diferentes proposições, suas eventuais complementaridades e seus pontos de conflito.

Com esse propósito, o capítulo examina as proposições teóricas comportamentais tendo como lógica a ordem cronológica em que foram desenvolvidas. Assim, em primeiro lugar expõe-se e examina-se o chamado Modelo de Uppsala, seguindo-se o Modelo de Redes. Logo a seguir aborda-se o Modelo de Empreendedorismo Internacional e a lógica *Effectuation*. Por último, retoma-se o Modelo de Uppsala revisitado pelos autores do modelo original, que passa a considerar diferentes aspectos das teorias que surgiram após o modelo original.

2.1 MODELO DE UPPSALA

As origens do Modelo de Uppsala datam da década de 1970, com Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977). O modelo concebe a internacionalização de empresas como um processo gradual, onde as firmas realizam investimentos incrementais nos mercados internacionais.

O Modelo de Uppsala é baseado nos conceitos de racionalidade limitada e aversão ao risco (CARNEIRO; DIB, 2007). A racionalidade limitada pode ser definida como um processo decisório no qual os gestores não decidem baseados em critérios puramente racionais, já que não dispõem de todas as informações necessárias para fazê-lo (NELSON; QUICK, 2009).

As premissas de racionalidade limitada e aversão ao risco geram dois mecanismos de mudança no processo de internacionalização de empresas: o conhecimento e o comprometimento. Dessa forma, no intuito de evitar o risco, as empresas se internacionalizam à medida que obtêm conhecimento experiencial sobre o mercado no exterior. Esse conhecimento é vital para diminuir as incertezas do ambiente de negócios, permitindo o comprometimento crescente das empresas nos mercados internacionais. Seguindo essa lógica, quanto mais uma empresa se compromete em um mercado, maior conhecimento terá do mesmo e,

consequentemente, maior tenderá a ser o seu comprometimento (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

A internacionalização das empresas decorre da procura por novas oportunidades de negócios em diferentes países e da dificuldade de crescimento advinda das limitações do mercado interno. Assim, o Modelo de Uppsala aponta a tendência de amadurecimento no mercado interno anterior à internacionalização. Dessa forma, as empresas crescem em seus mercados domésticos - adquirindo grande expertise em suas operações – antes de desbravarem novas fronteiras (JOHANSON; VALHLNE, 1977).

A Internacionalização é concebida como um processo gradual e cujo padrão é refletido de duas formas: no modo de entrada e na escolha dos mercados. O Modelo de Uppsala operacionaliza o processo de internacionalização utilizando os conceitos de cadeia de estabelecimento e de distância psíquica. A cadeia de estabelecimento proposta pressupõe quatro etapas sequenciais no processo de internacionalização: 1) atividades de exportação irregulares; 2) atividades de exportação por meio de representantes no exterior; 3) estabelecimento de escritório de vendas próprio; e 4) produção local. Os quatro estágios da cadeia de estabelecimento aumentam em ordem crescente em relação ao compromisso da empresa nos mercados do exterior, ao conhecimento do mercado e à complexidade das atividades da empresa nos mercados internacionais (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

A representação esquemática da cadeia de estabelecimento é mostrada na Figura 9 a seguir:

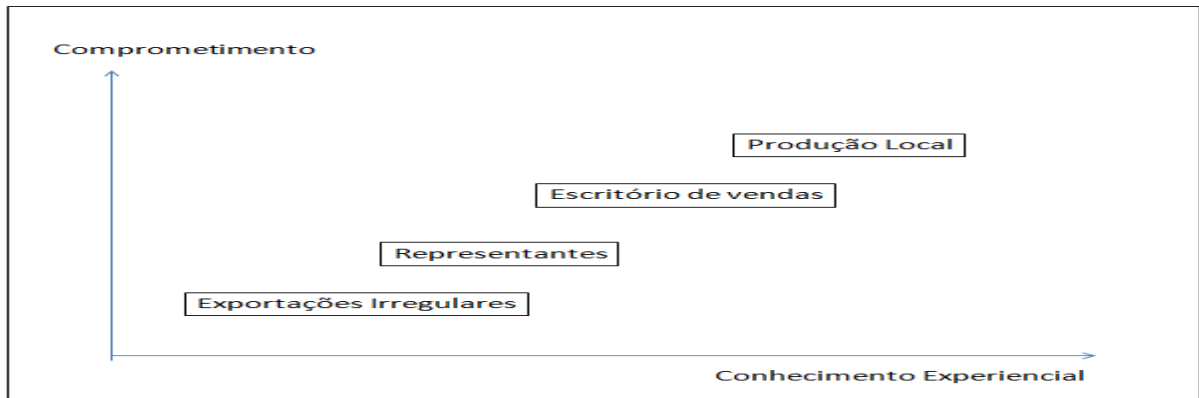


Figura 9 - Cadeia de Estabelecimento do Modelo de Uppsala. Fonte: elaborada pelo autor.

Já a distância psíquica, inclui as diferenças linguísticas, a educação, as práticas de negócios, a cultura e o desenvolvimento industrial que, de alguma forma, dificultam o fluxo de informações de um mercado para o outro (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Assim, segundo essa perspectiva, as empresas selecionariam mercados com menor distância psíquica em relação ao seu mercado doméstico para depois se internacionalizarem para países em que essa distância seria maior. A redução da distância psíquica está diretamente ligada ao nível de conhecimento que a empresa dispõe acerca daquele país. Dessa forma, quanto maior o conhecimento experiencial de uma empresa em determinado mercado, menor será a distância psíquica e conseqüentemente menor a sua percepção de risco, o que faz com que o conhecimento experiencial seja o grande motor para a internacionalização das empresas (CARVALHO; DIB, 2013).

Dessa forma, o mecanismo básico de internacionalização do Modelo de Uppsala pode ser descrito conforme a Figura 10:

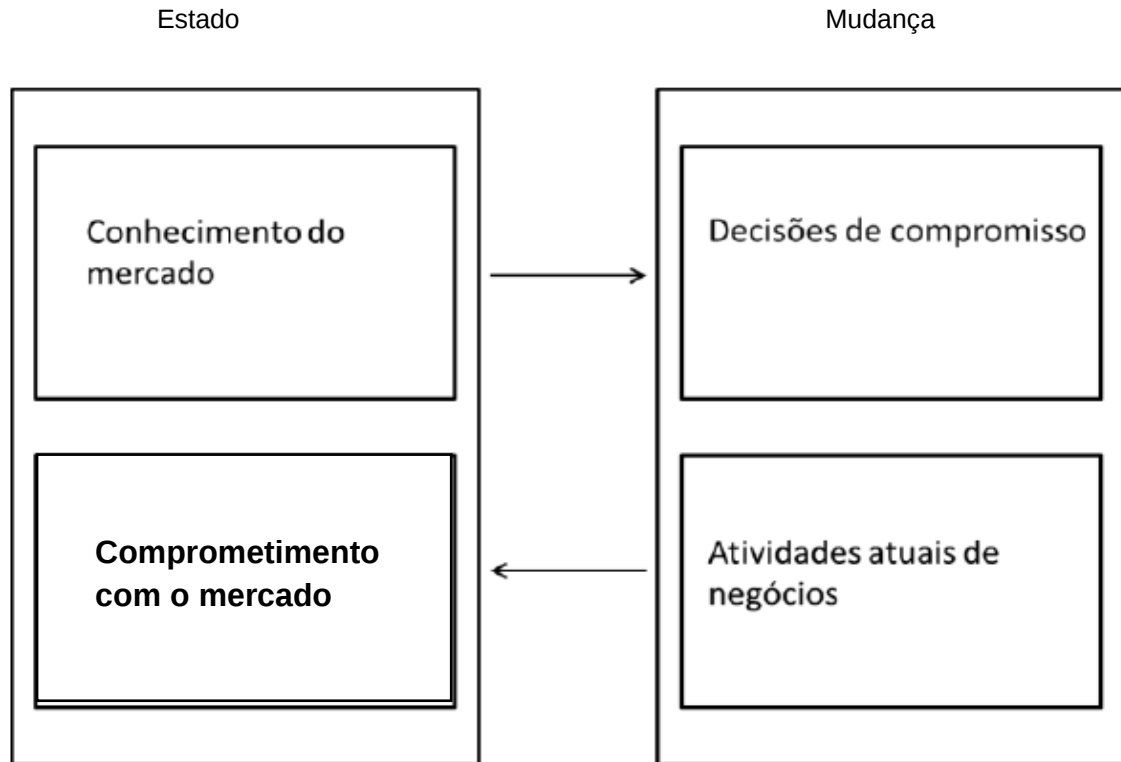


Figura 10 - Modelo de Uppsala. Fonte: adaptado de Johanson e Vahlne (1977), p. 37.

O mecanismo destaca o grau de comprometimento da empresa e o conhecimento de mercado como aspectos de Estado, enquanto as Decisões de comprometimento e atividades atuais de negócios como aspectos de mudança. O comprometimento com o mercado constitui-se na quantidade de recursos envolvidos naquela internacionalização e na dificuldade de transferi-los para outros mercados. Ou seja, quanto mais recursos utilizados especificamente para a internacionalização, maior o seu comprometimento nesse mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O conhecimento pode ser objetivo ou experiencial. Enquanto o primeiro pode ser passado de um indivíduo para a outro, o conhecimento experiencial só é adquirido por meio das atividades diárias da organização. O conhecimento experiencial é considerado um fator crítico para a internacionalização das empresas já que não pode ser ensinado. Ele é obtido de maneira gradual através do tempo e das operações efetivas no mercado internacional. Esse conhecimento poderá determinar aspectos como a identificação do melhor parceiro para a empresa, o posicionamento a ser adotado em dado mercado, dentre outros fatores importantes. Por outro lado, o conhecimento objetivo é mais teórico, transferível e menos importante, sendo o conhecimento experiencial a grande força impulsionadora no processo de internacionalização das empresas (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

2.1.1 CRÍTICAS AO MODELO DE UPPSALA

O Modelo de Uppsala descreve de forma mais precisa a internacionalização de empresas inseridas em setores pouco internacionalizados, sendo mais aplicável em casos de grandes empresas pioneiras em internacionalização nos seus setores (JOHANSON; MATTSON, 1988). Contudo, o Modelo não explicaria o caso de pequenas empresas que se internacionalizam rapidamente (COVIELLO; MUNRO, 1995), um dos motivos pelo qual foi criticado. De fato, Figueroa, Osuna e Reynoso (2014) estudaram empresas que se internacionalizaram logo nos primeiros anos de vida, um fenômeno denominado por Rennie (1993) de *Born Globals*.

Rennie (1993) observou pequenas empresas, com média de dois anos de criação, que já atuavam internacionalmente. Essas empresas, ao contrário do que destaca o Modelo de Uppsala, não se consolidavam em seu país de origem para depois internacionalizarem-se. Ao contrário, a participação das exportações no faturamento dessas empresas chegava a cerca de 75%.

A importância do conhecimento experiencial no processo de internacionalização também foi questionada. A Teoria de Uppsala destaca que tal conhecimento só pode ser adquirido através da experiência direta nos mercados externos. Contudo, estudos assinalam a possibilidade de transferência do conhecimento experiencial por meio de redes de negócios, que alavancam os seus participantes em muitos níveis, como na obtenção de recursos (BELL, 1995). Coviello e Munro (1995) ressaltaram que a competitividade do setor pode ser um fator importante para acelerar o processo de internacionalização das empresas. Segundo os autores, setores com alta tecnologia e inovação tendem a ser mais internacionalizados devido à alta competitividade.

Forsgreen e Hagstrom (2001) estudaram a dinâmica de internacionalização de empresas do setor de tecnologia e também constataram um processo de internacionalização diferente daquele assinalado pelo Modelo de Uppsala. Ao contrário do processo incremental marcado pela cadeia de estabelecimento, a internacionalização dessas empresas ocorreu de forma acelerada, influenciada pelas suas redes de negócios.

No setor de software, as baixas barreiras de entrada, facilidade de distribuição e alianças entre fabricantes de hardware e desenvolvedores

impulsionam o movimento de internacionalização das empresas, fazendo com que as mesmas não passem pelas etapas destacadas pelo Modelo de Uppsala. Difere do processo de internacionalização incremental, que passa de exportações para um investimento direto nos mercados externos, no qual as empresas se internacionalizavam através da exportação. Dessa forma, em vez do aumento dos investimentos diretos fora do país, elas aumentaram os seus esforços de exportação, na expectativa de ganharem novos mercados (Bell, 1995).

Herdlund (1985) ressalta a importância de observar o impacto das mudanças ambientais no processo de internacionalização de empresas. Segundo o autor, os modos de entrada, seleção de mercados, bem como outros aspectos do processo de internacionalização, podem variar devido às mudanças no ambiente externo, o que se contrapõe ao processo incremental destacado pelo Modelo de Uppsala. Dessa forma, o Modelo é criticado por descrever de maneira linear um processo dinâmico e complexo, fazendo com que o Modelo não contemple de maneira global o processo de internacionalização de empresas (BELL, 1995).

2.2 TEORIA DAS REDES

A Teoria de Redes (*Networks*) foi considerada por Hilal e Hemais (2003) como uma evolução natural do Modelo de Uppsala, ressaltando a importância do aspecto relacional no processo de internacionalização de empresas. A proposta de Johanson e Mattsson (1988) concebe o mercado como uma rede de relacionamentos marcado pela dependência entre as firmas. Uma rede de negócios ocorre quando duas ou mais empresas estão interconectadas e são contextualizadas como atores coletivos (CHETTY; HOLM, 2000).

Sua coordenação ocorre através da interação entre as empresas e são necessários tempo e esforço para aprimorar o relacionamento com os participantes de uma rede de negócios. Cada firma pode escolher os parceiros com os quais deseja se relacionar em busca de um melhor posicionamento na rede. Contudo, a escolha de parceiros e a formação de relacionamentos podem levar a restrições no que tange a alianças futuras (JOHANSON; MATTSON, 1988).

Segundo a Teoria de Redes, o valor de uma empresa está diretamente ligado às suas interações com as outras partes e ao contexto no qual ela interage. Dessa

forma, o desenvolvimento da firma depende de seu posicionamento na rede de negócios e na capacidade de utilizar os seus recursos internos e externos (HAKANSSON; SNEHOTA, 1989).

A Teoria de Redes ainda aponta que as transações ocorrem usualmente em relações estabelecidas e que os relacionamentos requerem um período de maturação. Por esse motivo, os ocasionais rompimentos das relações ocorrem normalmente em seu início de formação (JOHANSON; MATTSON, 1988).

Outro ponto a destacar é que os relacionamentos de uma rede podem influenciar diretamente a internacionalização de uma firma, bem como a escolha de um novo mercado a ser explorado no exterior, pois, em muitas ocasiões, a rede beneficia a empresa que dela participa, facilitando a obtenção de conhecimento e o acesso aos recursos de determinado mercado (CHETTY; HOLM, 2000)

Johanson e Mattson (1988) ainda estabelecem que uma empresa pode desenvolver um relacionamento de três maneiras: 1) Estabelecimento de novas posições para firma, como no caso de uma extensão internacional; 2) Aumento do comprometimento em uma posição atual, como no caso de aumento da penetração em determinado mercado; 3) Aumento de coordenação entre distintas posições, como no caso de integração internacional.

A partir dessas dimensões, os autores criaram a Matriz de Internacionalização do Mercado e da Firma, a qual identifica quatro posições no que tange ao estágio de internacionalização das empresas, baseadas nas dimensões “grau de internacionalização da firma” e “grau de internacionalização do mercado”, conforme exposto na Figura 11.

		GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO MERCADO	
		BAIXO	ALTO
GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA	BAIXO	PIONEIRAS <i>(Early Starters)</i>	ENTRANTES TARDIAS <i>(Late Starters)</i>
	ALTO	INTERNACIONAL SOLITÁRIA <i>(The Lonely International)</i>	INTERNACIONAL ENTRE OUTRAS <i>(International among Others)</i>

Figura 11 - Matriz de Internacionalização. Fonte: adaptado de Johanson e Mattsson (1988), p. 310.

As Pioneiras são caracterizadas por um baixo grau de internacionalização do mercado e da firma. Nesse caso, o setor em que estão inseridas tem um baixo grau de internacionalização. Ou seja, seus parceiros, concorrentes e fornecedores atuam primordialmente no mercado doméstico. Por esse motivo, o setor não exerce pressão importante em direção à internacionalização da empresa. A internacionalização se dá de forma gradual e para mercados próximos, na tentativa de diminuir a necessidade de adaptações. As Pioneiras normalmente utilizam agentes, valendo-se do conhecimento desses agentes e de suas redes de relacionamento para entrar nos mercados. Ainda existe a possibilidade de o modo de entrada de uma pioneira ocorrer através de aquisições ou através do investimento *greenfield*, opções essas disponíveis para empresas com muitos recursos (JOHANSON; MATTSSON, 1988).

A Internacional Solitária é o estágio subsequente à Pioneira. Ele ocorre quando a empresa se torna mais internacionalizada. Nesse caso, a empresa possui um alto grau de internacionalização, apesar do baixo grau de internacionalização do mercado. Isso faz com que a empresa tenha uma vantagem em relação à concorrência, pois desenvolve um posicionamento na rede de negócios no exterior antes que as outras, dispondo de uma maior possibilidade de otimizar os recursos

através da coordenação e integração das atividades internacionais (JOHANSON; MATTSSON, 1988).

Já no caso das Entrantes Tardias, o mercado já está muito internacionalizado, enquanto a empresa dá os seus primeiros passos nesse sentido. Nesse caso, a empresa sofre por ter pouco conhecimento do mercado e tem dificuldades para estabelecer uma posição na rede, dado que as relações dessa rede já estão muito bem definidas. Por esse motivo, existe a necessidade de a empresa se adaptar ao consumidor ou influenciar as suas preferências (JOHANSON; MATTSSON, 1988).

A Internacional entre Outras se caracteriza pelo alto grau de internacionalização da firma e do mercado. Nesse caso, a empresa já está inserida na rede de negócios tem maior acesso aos recursos externos. A empresa também se beneficia de sua experiência para entrar em novos mercados sem desperdiçar recursos (JOHANSON; MATTSSON, 1988).

Finalmente, a Teoria das redes ajuda a explicar o fenômeno de internacionalização das pequenas empresas, que utilizariam os recursos e conhecimento de suas redes de negócio para entrarem em novos mercados. Sendo assim, a estratégia das empresas não é composta somente por movimentos individuais, mas por uma coordenação de toda a rede, incluindo fornecedores e outros parceiros (COVIELLO; MUNRO, 1995).

2.5 O MODELO DE UPPSALA REVISADO

Hemais e Hilal (2003) apontam que as principais críticas relacionadas ao Modelo de Uppsala dizem respeito às suas formas de operacionalização, baseada na cadeia de estabelecimento e na distância psíquica. Os autores destacam que muitas empresas se internacionalizam rapidamente, não respeitando as etapas da cadeia de estabelecimento explicitada pelo Modelo, enquanto outras selecionam mercados com maior distância psíquica em detrimento de outros com menor distância.

O Modelo de Uppsala utilizou a contribuição da Teoria de Redes para considerar o aumento da velocidade do processo de internacionalização das empresas. Dessa forma, a internacionalização das empresas não seria necessariamente feita de maneira gradual ou considerando as etapas de cadeia de

estabelecimento e distância psíquica (JOHANSON e VAHLNE, 2003). O Modelo de Uppsala passou a considerar o processo de internacionalização a partir de uma perspectiva de relações entre empresas que fazem parte de uma rede integrada de negócios. Nesse sentido, o sucesso da internacionalização também dependeria da capacidade das empresas em estabelecer conexões e garantir uma boa posição nessa rede de negócios (JOHANSON; MATTSON, 1988).

Por esse motivo, Carvalho e Dib (2013) apontam que o Modelo de Uppsala Revisado coloca os relacionamentos como ponto central do processo de internacionalização. O conhecimento experiencial, tão importante no Modelo de Uppsala original, agora pode ser obtido através do relacionamento entre os atores da rede de negócios. Nesse caso, uma empresa não precisaria operar diretamente em um país para obter conhecimento, pois esse conhecimento poderia ser transmitido por seu parceiro na rede de negócios (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Da mesma forma, o comprometimento da firma é basicamente definido por atividades de intercâmbio – não produção, como anteriormente – e o mercado é concebido como uma rede dinâmica de relacionamentos. Nesse sentido, o comprometimento dos parceiros com a rede de negócios constitui-se um fator primordial para o sucesso da internacionalização das organizações (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Dessa maneira, o conhecimento e o comprometimento continuam sendo elementos centrais do Modelo de Uppsala. Contudo, essas variáveis são vistas sob uma nova ótica que preconiza a capacidade de a empresa conseguir parceiros, assim como sistematizar um processo de aprendizado através das redes de relacionamento (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Finalmente, a revisão do Modelo de Uppsala retira a cadeia de estabelecimento como algo central no processo de internacionalização e admite que muitas vezes as empresas podem “pular etapas”, admitindo até modos de entrada diferentes, como seria o caso de *joint ventures*. O modelo revisado também diminui a importância da distância psíquica no processo de internacionalização, pois considera que uma empresa pode minimizar esse “estranhamento” dentro da rede. Nesse caso, as diferenças culturais e institucionais não são tão relevantes, pois o

que viabiliza a passagem do conhecimento é estar dentro da rede de negócios. Por esse motivo, existe um ônus em estar fora da rede que deve ser considerado pelas empresas (CARVALHO; DIB, 2013). O esquema do Modelo revisado é reapresentado na Figura 12.

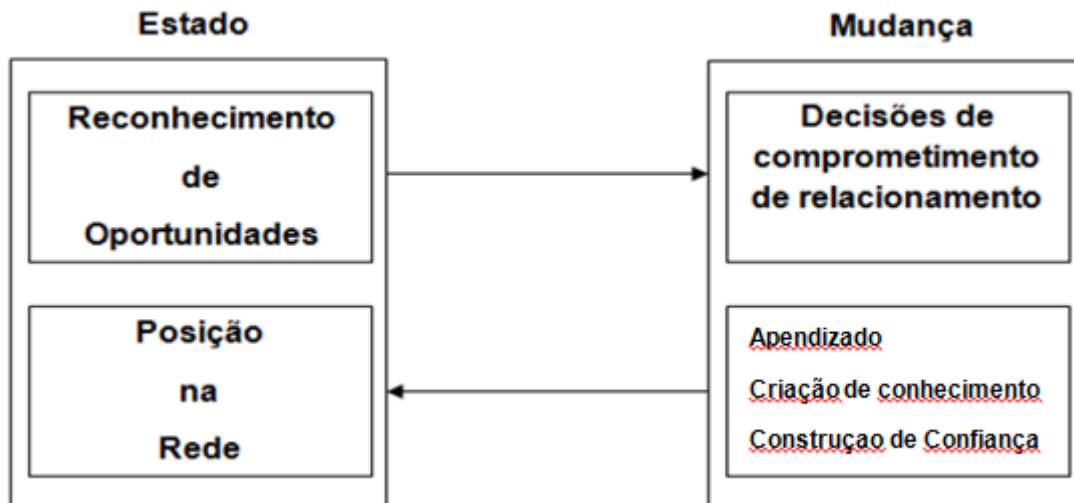


Figura 12 - Modelo de Uppsala Revisado. Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (2009) p. 1424.

Nesse modelo, assim como já assinalado por Johanson e Vahlne (2009), o processo de aprendizado e comprometimento entre os atores da rede de negócios está relacionado à identificação e exploração de oportunidades. Quanto maior a experiência em parcerias e projetos conjuntos, maior será a tendência de aprendizado mútuo e comprometimento entre as partes (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Assim como no Modelo de 1977, o Modelo revisado é constituído por variáveis de estado e de mudança. No quadrante superior esquerdo, os autores substituíram a variável “conhecimento” pelo “reconhecimento de oportunidades” como forma de destacar que o reconhecimento de oportunidades é a principal forma de conhecimento. Ainda nas variáveis de estado, o quadrante de “compromisso com o mercado” foi substituído pela “posição na rede” para destacar que estar incluído em uma rede de negócios é condição necessária no processo de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Já nas variáveis de mudança, o quadrante inferior direito “atividades atuais de negócios” foi substituído por “aprendizado, criação de conhecimento e construção de confiança”. A mudança nesse quadrante ocorre no sentido de “ressaltar os

resultados das atividades atuais de negócios” (JOHANSON; VAHLNE, 2009, p.1424). Finalmente, o quadrante superior direito passa a ser “decisões de comprometimento de relacionamento” com o intuito de destacar a importância da Rede de negócios e o aspecto relacional dessa variável (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Essa nova configuração do Modelo de Uppsala, considerada pelos seus autores como mais uma evolução, adquire a representação gráfica conforme exposta na Figura 13, o Modelo de Uppsala em Evolução (2013), apresentado a seguir.

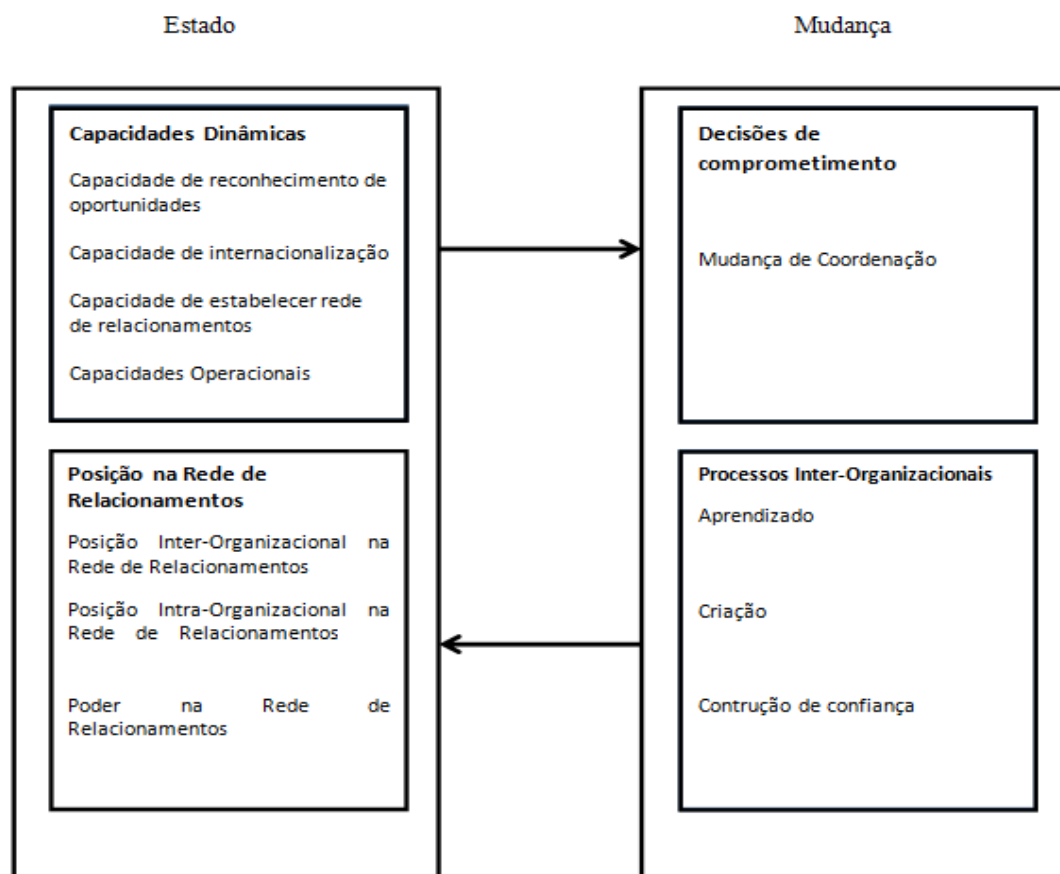


Figura 13 - Modelo de Uppsala em Evolução (2013). Fonte: Adaptado de Vahlne e Johanson (2013) p.200.

Assim como nos modelos anteriores, esse modelo é dinâmico devido à interdependência das variáveis. Nesse sentido, a alteração nas variáveis de mudança influenciará as variáveis de Estado e vice-versa. Ou seja, um novo conhecimento adquirido influenciará a esfera de comprometimento da empresa, que por sua vez aumentará a criação de conhecimento (VAHLNE; JOHANSON, 2013).

Nas variáveis ligadas à mudança, no quadrante superior direito, as decisões de comprometimento podem ser tangíveis ou intangíveis. O comprometimento tangível pode ser mensurado por volume e facilidade de transferência desse recurso para outros projetos, parceiros etc. Ele pode ser facilmente mensurável e pode ter a forma de investimento monetário, investimento de recursos humanos, dentre outras formas. O comprometimento intangível também pode exercer forte impacto para a empresa, apesar de ser mais difícil de ser mensurado:

“(...) Comprometimento também pode ser intangível, consistindo em, por exemplo, uma declaração de um funcionário de alto escalão apoiando um projeto ou uma declaração pública da empresa acerca de uma mudança estratégica. Indiretamente, esse comprometimento intangível pode gerar grandes recursos financeiros. Altos executivos apoiando uma ação particular de uma subsidiária em uma conferência com representantes de todas as subsidiárias pode gerar forte impacto na mudança de comportamento das demais subsidiárias”.
(Vahlne e Johanson, 2013; p. 200)

Já o quadrante inferior direito identifica os processos inter-organizacionais destacando o papel do aprendizado, criação de conhecimento e construção da confiança. O conhecimento experiencial continua sendo o mais importante, mas o conhecimento adquirido de outras formas também tem importância no Modelo. Já a criação de conhecimento se dá por novos conhecimentos ou novas conexões na rede (VAHLNE; JOHANSON, 2013).

Nas variáveis de estado, o quadrante superior esquerdo destaca as capacidades dinâmicas da firma. A primeira capacidade refere-se à identificação e aproveitamento das oportunidades. A segunda, à capacidade de desenvolver diferentes mercados nas mais variadas situações. Finalmente, a terceira é a capacidade de construir e desenvolver relações na rede de relacionamentos. Todas essas variáveis são influenciadas pelo processo de aprendizado, construção de confiança e decisões de comprometimento (VAHLNE; JOHANSON, 2013).

Finalmente, o quadrante inferior esquerdo é como um quadro da empresa dentro da rede de relacionamentos. Ele mostra a sua posição na rede, assim como a de seus parceiros e a importância de cada ator. Através da análise dessa variável, é possível observar a relação entre a empresa e seus parceiros, sua dependência e força dentro dessa rede de relacionamentos. A posição na rede de negócios é um resultado de relacionamentos, comprometimentos e conhecimentos passados,

sendo, ao mesmo tempo, o ponto de partida para novas ações (VAHLNE; JOHANSON, 2013).

2.4 EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL

É importante distinguir o atual conceito de empreendedorismo e de empreendedorismo internacional. Empreendedorismo está relacionado à criação de novos negócios (AUTIO, 2005). Já Zahra e George (2002) destacam que empreendedorismo internacional investiga aspectos internos e externos que motivam o empreendedor a identificar e explorar oportunidades fora de seu mercado doméstico.

A teoria do empreendedorismo internacional nasceu da percepção de que as novas condições no ambiente internacional interferem de maneira significativa no processo de internacionalização das empresas. As inovações tecnológicas proporcionam novas oportunidades às empresas e mudanças nas condições para internacionalização. Os baixos custos dos meios de comunicação permitem que empreendedores consigam identificar e aproveitar oportunidades em diferentes países, o que faz com que pequenas empresas também possam competir em mercados internacionais (OVIATT; MCDOUGALL, 1994). Além disso, a globalização e a interdependência dos mercados contribuíram para a crescente internacionalização de diversos setores (KNIGHT, 2000).

Diante disso, foi possível observar a incongruência entre os conceitos do Modelo de Uppsala e a emergência de empresas que desde os primeiros anos de fundação já operavam em vários países. Esses novos empreendimentos foram chamados de *International New Ventures* (INVs) e definidos por Oviatt e McDougall (1994, p.31) como “empresas que, desde a sua concepção, buscam obter vantagem competitiva através do uso de recursos e vendas para múltiplos países”.

Os autores apontam problemas na aplicação de alguns conceitos do modelo de Uppsala na observação das INVs. O primeiro é a concepção da existência de estágios de comprometimento crescente e gradual no processo de internacionalização. Segundo os autores, ao contrário do que afirma o Modelo de Uppsala, as INVs não passam por um processo gradual de internacionalização marcado pela aversão aos riscos. Ao contrário, muitas empresas fazem

investimentos diretos em outros países logo nos primeiros anos de fundação, sem passar pelos estágios da cadeia de estabelecimento do Modelo de Uppsala. A escala também é um ponto questionado pelos autores, já que a pode ser tanto causa quanto consequência de uma operação em diversos países. O último fator destacado são as mudanças no ambiente internacional. As reduções dos custos de transporte e comunicação internacionais melhoraram as condições para a realização de transações internacionais. Dessa forma, a universalização da comunicação e transportes a custos baixos fez com que esses aspectos deixassem de ser uma fonte de vantagem competitiva para as grandes empresas (OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

As INVs seriam um tipo específico de MNE (Empresas Multinacionais) e o estudo proposto pelos autores agrega às teorias tradicionais os estudos sobre empreendedorismo internacional e a forma de obter vantagem competitiva, assim como o papel dos ativos na estratégia das empresas (OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

O empreendedor assume uma postura proativa na busca por mercados internacionais e tem um papel central na internacionalização das empresas. Nesse contexto, a experiência internacional e de trabalho dos empreendedores é um aspecto importante para a internacionalização das mesmas (OVIATT; MCDOUGALL, 1994). A principal motivação é a busca de novos mercados e sua escolha é formada de acordo com a lógica do crescimento da companhia (MELLO, 2009). A seleção de mercados é centralizada no empreendedor, relacionada ao seu perfil e considera a demanda potencial (CARNEIRO; DIB, 2007). O risco é visto como parte do negócio, uma condição para o crescimento. Este crescimento tem como objetivo a criação de valor para a empresa, que é resultado do processo de internacionalização (MELLO, 2009).

Oviatt e Mcdougall (1994) desenvolveram um modelo apontando os aspectos necessários e suficientes para as INVs, conforme representado na Figura 14.

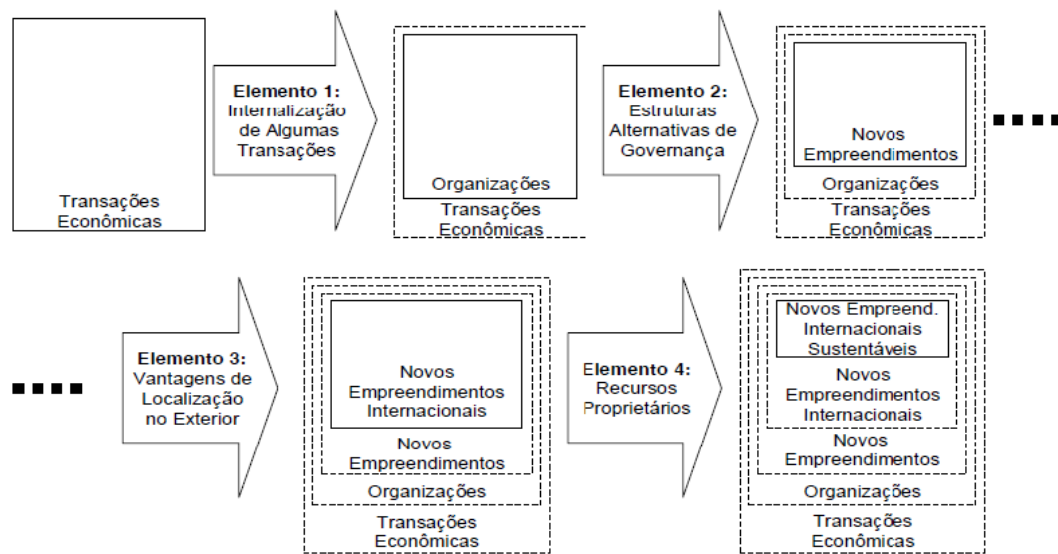


Figura 14 - Modelo de Empreendedorismo Internacional. Fonte: Adaptado de Oviatt e McDougall (1994), p. 34.

Ele mostra quatro elementos necessários e suficientes para os Novos Empreendimentos Internacionais. O primeiro elemento é a internalização de algumas transações, o que ocorre quando há imperfeições de mercado. Nesse caso, as empresas passam a realizar funções anteriormente realizadas por outras organizações.

O segundo elemento é a estrutura de governança alternativa, aspecto necessário para enfrentar a escassez de recursos e o baixo grau de internalização de atividades das INVs. Isso faz com que essas empresas tendam a compartilhar recursos e ativos com seus parceiros, através de estruturas híbridas como franquias ou contratos de licença.

O terceiro elemento é a vantagem advinda da presença no exterior. Isso é o que diferencia os novos empreendimentos internacionais dos nacionais. Os autores destacam que a propriedade do conhecimento é o principal fator para enfrentar as dificuldades de se operar em um país estrangeiro (idioma, barreiras governamentais ao comércio, o não entendimento das leis locais, dentre outros aspectos). Isso se deve à alta mobilidade do conhecimento, que pode ser transferível a um baixo custo e grande facilidade, gerando vantagem competitiva para esses empreendimentos internacionais.

Os recursos únicos são o quarto e último elemento do Modelo. Eles são uma condição necessária para uma vantagem competitiva sustentável. Os autores se basearam em Barney (1991), que os caracterizou como sendo valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis, para destacar a necessidade de dispor de recursos únicos para obter uma vantagem competitiva. Contudo, o fato de o conhecimento - principal recurso desses novos empreendimentos – ser público traz algumas dificuldades para as INVs. Nesse caso, Oviatt e McDougall (1994) sugerem medidas como o registro de patentes e licenças, que podem evitar a utilização desse conhecimento por outras empresas.

Autio (2005) estabelece uma comparação entre o Modelo de Uppsala e o Empreendedorismo Internacional. Segundo o autor, o Modelo de Uppsala é baseado na teoria comportamental e na teoria do crescimento da firma, enquanto o Empreendedorismo Internacional é baseado nas teorias de governança e de recursos da firma.

Para Autio (2005), o empreendedorismo internacional e o Modelo de Uppsala são duas teorias complementares, em vez de contraditórias, dado que têm foco em momentos diferentes do processo de internacionalização. Nesse sentido, o empreendedorismo internacional ajuda a explicar como o processo de rápida internacionalização é possível, ou seja, explica como esse processo de internacionalização se inicia. Já o Modelo de Uppsala foca no processo de internacionalização já iniciado (AUTIO, 2005).

O Modelo Uppsala ainda pressupõe um processo de internacionalização gradual, onde a empresa cresce primeiramente no mercado interno, enquanto o empreendedorismo internacional considera que o processo de internacionalização deve acontecer de forma rápida. Um pilar entre as diferenças dos modelos está na postura perante o risco. O Modelo de Uppsala se baseia em uma postura de aversão ao risco. A redução desse risco está relacionada ao grau de comprometimento e conhecimento (sobretudo experiencial) que a firma tem do mercado. O Modelo de Uppsala assume uma abordagem reativa, enquanto o empreendedorismo internacional assume uma abordagem proativa para a internacionalização, na qual o empreendedor procura as oportunidades que o mercado pode oferecer (MELLO, 2009).

O comportamento face ao risco também está relacionado ao papel do tomador de decisões nos dois modelos. Nesse sentido, enquanto o Modelo de Uppsala considera que as decisões são tomadas através de coalizões dentro da empresa, o empreendedorismo internacional considera o indivíduo como o tomador de decisões. Dessa forma, dependendo do perfil do empreendedor, ele pode aceitar o risco associado a uma expansão internacional agressiva (AUTIO, 2005).

O empreendedorismo internacional está relacionado a setores com alta intensidade de conhecimento e considera que esse fator está diretamente ligado à velocidade de internacionalização. Nesse caso, quanto maior a intensidade do conhecimento, maior a velocidade de internacionalização. Já para o Modelo de Uppsala, quanto menor a necessidade de integração de conhecimento, maior a velocidade do processo de internacionalização. Isso ocorre porque o empreendedorismo internacional pressupõe uma fungibilidade de recursos, enquanto o Modelo Uppsala considera que os recursos de uma localidade não podem ser facilmente aproveitados em outra (AUTIO, 2005).

A rápida internacionalização é uma necessidade para as INVs. Isso ocorre porque expandir as operações para outros países é uma condição para obter vantagem competitiva, já que a criação de valor deriva da combinação de recursos externos. Além disso, o empreendedorismo internacional considera que em setores dinâmicos as janelas de crescimento são pequenas e que as empresas devem aproveitá-las da melhor maneira possível. Já para o Modelo de Uppsala, a criação de valor e vantagens competitivas derivam da matriz e não da combinação de recursos apontada pelo empreendedorismo internacional. Além disso, o Modelo de Uppsala aponta que a acumulação de recursos durante anos está ligada à solidez e sobrevivência da empresa no caso de internacionalizações tardias, o que reforça a ideia de gradualismo (AUTIO, 2005).

Finalmente, as teorias de empreendedorismo internacional podem melhor explicar o surgimento de empresas que se internacionalizam nos primeiros anos de existência. Organizações empreendedoras tendem a aceitar mais riscos devido a sua capacidade flexível e adaptativa. No entanto, à medida que a organização amadurece, ela desenvolve uma estrutura mais rígida e perde parte de sua flexibilidade o que pode alterar seu foco principal para a sobrevivência. Dessa

forma, um empreendimento mais maduro e avesso ao risco tende a ser mais bem explicado pelo Modelo de Uppsala (MELLO; ROCHA, 2009).

2.6 EFFECTUATION

As bases para a Teoria de *Effectuation* foram lançadas por Sarasvathy em 2001, tendo como foco o processo decisório dos empreendedores na criação de novas empresas e oportunidades de negócios. A lógica de *Effectuation* propõe um novo paradigma na medida em que assume que o futuro é incerto e que não pode ser previsto, mas ainda assim controlado. Isso contrapõe o caráter preditivo da lógica de *Causation*, base do Modelo Uppsala (SCHWEIZER et al., 2010).

Dessa forma, enquanto a lógica de *Causation* procura obter os resultados através da predição de condições e tendências, a lógica de *Effectuation* propõe a ação dos empreendedores de acordo com as suas capacidades, habilidades e recursos para moldar o seu próprio futuro. Ou seja, em vez de investir tempo e esforços para realizar um planejamento cujas ações são baseadas em previsões de certas condições do futuro, *Effectuation* preconiza a ação baseada em variáveis que estão sob o controle do empreendedor (SARASVATHY, 2001). As diferenças entre as duas lógicas podem ser observadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Diferenças entre as lógicas *Causation* e *Effectuation*

Diferenças entre Causation e Effectuation		
Categorias de diferenciação	Causation	Effectuation
Previsão	Resultado é esperado	Somente recursos e ferramentas são previstos
Tomada de decisão e critérios de seleção	Influencia a escolha dos recursos utilizados para atingir um objetivo	Influencia a escolha de possíveis retornos que podem ser criados com recursos pré-determinados
	Dependente do resultado: Escolha de recursos é determinada pelos resultados que o decisor deseja obter e seu conhecimento dos possíveis recursos a serem utilizados	Dependente do Empreendedor: Com determinados recursos, a escolha do retorno é guiada pelas características do empreendedor e sua habilidade de lidar com as situações
Competências empregadas	Excelente em explorar o conhecimento	Excelente em explorar as contingências
Contexto da relevância	Foco no processo	Foco nas ações humanas
	Mais aplicável em ambientes estáticos, lineares e independentes	Mais aplicável em ambientes dinâmicos e não lineares
Incógnitas	Foco nos aspectos previsíveis de um futuro incerto	Foco nos aspectos controláveis de um futuro imprevisível
Lógica subjacente	Se podemos prever o futuro, podemos controlá-lo	Se podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo
Resultados	Disputa mercados existentes através de estratégias competitivas	Criação de novos mercados através de alianças e outras estratégias cooperativas

Fonte: Adaptado de Sarasvathy (2001) p. 251.

Sarasvathy (2001) afirma que as lógicas de *Causation* e *Effectuation* podem ser utilizadas nos mais diversos empreendimentos. Contudo, sua pesquisa mostrou que 63% dos empreendedores utilizam a lógica de *Effectuation* em vez de *Causation* em 75% das vezes. Dessa forma, tanto *Effectuation* quanto *Causation* podem ocorrer, dependendo de cada momento. *Effectuation* descreve melhor como uma empresa é formada, enquanto *Causation* explica o processo de internacionalização de grandes empresas com maior precisão.

Dessa forma, Sarasvathy (2001) explica que antes de começar um negócio, o empreendedor deve entender as suas possibilidades através de três categorias de significados: saber quem é, o que sabe e quem conhece. A partir desses significados, o empreendedor poderá determinar o que pode fazer e quais os seus objetivos. Isso faz com que o empreendedor não dependa de recursos, habilidades ou tendências futuras para iniciar um empreendimento. Ao contrário, ele toma atitudes de acordo com os seus recursos e capacidades atuais e a partir daí molda o seu próprio futuro, focando nos aspectos que estão sob o seu controle.

Após entender as suas próprias capacidades e limitações, o empreendedor pode ver na aliança com possíveis parceiros uma forma de conseguir implementar os seus projetos. Nesse caso, o aspecto relacional assume fundamental importância para a Teoria de *Effectuation*, dado que as alianças com os *stakeholders* podem definir os recursos através dos quais um projeto torna-se viável. Além disso, a interação com os parceiros pode fazer com que novos objetivos e escopo sejam traçados para o projeto, já que a sinergia dessa aliança pode representar gerar novas capacidades, conhecimentos e até contatos (SARASVATHY, 2008).

Inicialmente, Sarasvathy (2001) instituiu quatro princípios para a Teoria de *Effectuation*.

O primeiro é a perda calculada em lugar de retornos esperados. Em vez de tomar ações com base em previsões de retorno, a tomada de decisão se basearia em um risco calculado de perda aceitável. Ou seja, o empreendedor toma ações até onde ele pode perder e, com base nisso, testa o que pode com o intuito de priorizar opções futuras em vez de um retorno em curto prazo.

O segundo princípio são as alianças estratégicas em lugar de análise competitiva. A Teoria de *Effectuation* prioriza uma abordagem colaborativa das relações entre empresas em vez de enfatizar a competição. Através das alianças estratégicas, os empreendedores podem ampliar as suas capacidades e recursos, erguer barreiras a novos entrantes e ainda diminuir as incertezas futuras.

O terceiro princípio é a exploração das contingências em lugar do conhecimento prévio. A autora destaca que Teoria de *Effectuation* foca a tomada de decisão em situações inesperadas vividas pelos empreendedores. Nesse caso, as surpresas são bem-vindas, já que podem levar a novas oportunidades de mercado. Contudo, a autora admite que em situações não contingenciais, onde o conhecimento preexistente e a expertise constituem uma fonte de vantagem competitiva, a lógica de *Causation* pode se aplicar mais adequadamente.

O quarto princípio é o controle do futuro no lugar da previsão de um futuro incerto. Ao contrário da lógica de *Causation*, *Effectuation* não tenta prever o futuro, pois considera que o futuro é incerto e que não pode ser previsto. Por esse motivo, as análises tentando obter algum efeito através da previsão de algumas variáveis não são aplicáveis à lógica de *Effectuation*. Em vez de tentar prever o futuro, é necessário controlá-lo. Para fazê-lo, o empreendedor deve focar nos aspectos que pode controlar para tomar possíveis ações com base neles. Dessa forma, o empreendedor foca em suas capacidades e relacionamentos para ir ao mercado e conseguir atrair os stakeholders para o seu projeto (SARASVATHY, 2008).

2.6.1 EFFECTUATION E A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A Teoria de *Effectuation* aborda o processo de internacionalização a partir de três níveis: “(a) o individual - a partir de relacionamentos sociais, (b) o da empresa e seus recursos e (c) o aspecto econômico, a partir de instituições sócio-políticas” (SARASVATHY 2001, p. 250, 253). Além disso, destaca o papel do empreendedor que explora as alternativas em detrimento do planejamento assinalado pela lógica de *Causation*, ajudando a entender o processo de internacionalização de empresas nos seus primeiros anos de vida (ANDERSSON, 2011).

Dessa forma, a Teoria de *Effectuation* ajuda a entender o processo de internacionalização dos novos empreendimentos internacionais e da

internacionalização sem prévia intenção, não aprofundado anteriormente pela literatura (GALKINA; CHETTY, 2015). Nessa perspectiva, o empreendedor é o motor da internacionalização da firma e a decisão de ingressar em novos mercados leva em conta heurísticas e experiências anteriores desses indivíduos, utilizando recursos próprios ou de sua rede de relacionamentos, estando sempre atento para aproveitar as oportunidades que surgem (ANDERSSON, 2011).

Ao contrário do processo deliberado, onde os empreendedores estudam alianças estratégicas, Galkina e Chetty (2015) identificaram que tais alianças muitas vezes são forjadas sem planejamento prévio. Nesses casos, em vez de juntarem informações e tentarem construir confiança com a finalidade de diminuir as incertezas, os empreendedores usam a experimentação com diversos parceiros. Dessa forma, a confiança é gerada através dessas experiências e dos benefícios compartilhados (GALKINA; CHETTY, 2015).

As Teorias de *Effectuation* e Uppsala não são antagônicas. Ao contrário, *Effectuation* complementa o Modelo de Uppsala fornecendo uma visão mais aprofundada do processo de internacionalização de pequenas empresas (GALKINA; CHETTY, 2012). Existem pontos em comum entre o modelo de Uppsala revisado e a Teoria de *Effectuation*, dentre as quais se destacam a cooperação entre os atores e as similaridades no ambiente internacional (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

A importância das redes de relacionamento também é outro elemento de destaque. Na Teoria de *Effectuation*, as redes de relacionamento são uma forma de aumentar a disponibilidade de recursos (GALKINA; CHETTY, 2012). A entrada de pequenas empresas em mercados internacionais é mais provável através de contatos nas redes do que uma entrada planejada, objetivando características específicas como vantagens locais. Dessa forma, as alianças formadas com outros atores da rede influenciam o processo de internacionalização e vice-versa (GALKINA; CHETTY, 2012). Já no Modelo de Uppsala revisado, a rede de relacionamentos é essencial para adquirir conhecimento sobre os mercados internacionais (GALKINA; CHETTY, 2012).

No que tange às oportunidades de mercado, o Modelo de Uppsala revisado supõe a descoberta e criação de oportunidades em nível empresarial, enquanto a

Teoria de *Effectuation* destaca a criação de oportunidades em nível individual. Ou seja, o Modelo de Uppsala pressupõe a pré-existência de oportunidades, enquanto na Teoria de *Effectuation* considera a ação do indivíduo como aspecto fundamental para a criação de oportunidades (GALKINA; CHETTY, 2012).

Finalmente, a aversão ao risco é substituída pelas perdas calculadas. Ou seja, em vez de evitar os riscos e prever retornos, como assume o Modelo de Uppsala, a Teoria de *Effectuation* estabelece que os empreendedores investem aquilo que estão dispostos a perder em caso de fracasso do negócio (GALKINA; CHETTY, 2012).

Em 2013, a lógica de *Effectuation* é reconhecida por Vahlne e Johanson pela sua aplicabilidade em ambientes com alto grau de incerteza. Os autores também assinalam as similaridades entre o novo Modelo de Uppsala e a lógica de *Effectuation*. O conceito de “*affordable loss*” introduzido por Sarasvathy (2001) foi comparado às decisões de comprometimento do Modelo de Uppsala. Nesse caso, as “perdas calculadas” se aplicam às empresas, frequentemente sob o formato de restrições orçamentárias. A exploração das contingências da teoria de *Effectuation* foi destacada por Vahlne e Johanson (2013) e comparada ao conhecimento experiencial.

A confiança foi um ponto de divergência entre as duas teorias. No Modelo de Uppsala revisado, a confiança adquire papel essencial para o aprendizado da firma, pois o conhecimento experiencial é gerado através da interação entre os parceiros da rede de negócios. Já a teoria de *Effectuation* destaca o oportunismo em vez da confiança na relação entre os parceiros de negócios (VAHLNE; JOHANSON, 2013). O Quadro 5 estabelece uma comparação entre os Modelos Teóricos.

Quadro 5 comparativo dos Modelos Teóricos:

Modelo Teórico	Principais Elementos
Modelo de Uppsala	• Comprometimento gradual com o Exterior • Distância Psíquica • Cadeia de Estabelecimento • Desenvolvimento do mercado doméstico anterior à internacionalização
Teoria das Redes	• Interdependência entre as empresas • Grande influência da rede de relacionamentos na

	internacionalização
Empreendedorismo internacional	• Processo de internacionalização acelerado • Vantagem competitiva advinda da presença no exterior • Estrutura de governança alternativa
Effectuation	• Perda calculada em vez de retornos esperados • Alianças estratégicas em vez de vantagem competitiva • Controle do futuro no lugar da previsão de um futuro incerto
Modelo de Uppsala Revisado	• Relacionamentos como elemento central do processo de internacionalização • O comprometimento pode ser obtivo por atividades de intercâmbio • A cadeia de estabelecimento deixa de ser um elemento central do modelo

Fonte: Elaborado pelo autor

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo visa apresentar a metodologia utilizada nessa dissertação indicando seus principais aspectos e implicações. Na primeira parte do capítulo, são apresentados os problemas a serem abordados bem como as perguntas que nortearão a pesquisa. Em seguida, é abordado o método da pesquisa. A terceira parte descreve as empresas e justifica a escolha das mesmas para o estudo. Por último, serão destacam-se as limitações do estudo.

3.1 O PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo tem o objetivo de analisar os processos de internacionalização de empresas brasileiras do setor de software, buscando identificar as principais etapas e decisões envolvidas nesse processo, tendo como referência as abordagens teóricas apresentadas no capítulo anterior.

3.1.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

As perguntas de pesquisa que orientam este trabalho são:

1. Quais os motivos que levaram as empresas a se internacionalizarem?
2. Quais as principais etapas do processo de internacionalização dessas empresas?
3. Que fatores influenciaram a escolha dos mercados no exterior?
4. Qual o papel das redes de negócios na internacionalização das empresas estudadas?

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa qualitativa foi utilizada nesta dissertação com o objetivo de entender em profundidade o processo de internacionalização das duas empresas de software estudadas. A metodologia escolhida foi o estudo de caso, que permitiu aprofundar os principais aspectos envolvidos nos casos de internacionalização das empresas Muxi e WebRadar.

A escolha da pesquisa qualitativa se justifica em temas que necessitam um entendimento mais profundo ou que não tem fronteiras delineadas (CRESWELL, 2004). É o caso deste estudo, pois a investigação sobre o processo de

internacionalização das empresas Muxi e WebRadar considera aspectos subjetivos do processo decisório dos gestores das mesmas.

Tavory e Timmermans (2014) assinalam que as interpretações são limitadas pela experiência e que a comparação entre as observações feitas em um estudo são importantes e conferem uma dimensão realista à pesquisa qualitativa. Já Cooper et al. (2012) destacam que mais importante do que a diferenciação entre metodologias qualitativas e quantitativas é a diferenciação entre pesquisas focadas em casos e pesquisas focadas em variáveis. Pesquisas focadas em variáveis utilizam diversos casos sob a lente de poucas variáveis na procura de padrões enquanto as pesquisas focadas em casos utilizam de um a poucos casos sob a lente de diversas variáveis. Esta pesquisa é focada em caso e utiliza o método de estudo de caso para entender em profundidade o processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de Tecnologia da Informação.

Yin (2009) aponta que a escolha do método de pesquisa está relacionada a três fatores: 1) a pergunta de pesquisa; 2) a exigência de controle do pesquisador sobre eventos comportamentais; 3) o foco em eventos contemporâneos ou passados. Nesse sentido, o método do estudo de caso é recomendado quando as perguntas de pesquisa questionam as razões e a forma por que um fenômeno ocorre; quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos; e quando o fenômeno é contemporâneo. Portanto, a escolha do método do estudo de caso para essa pesquisa coincide com os requisitos apontados pelo autor.

A escolha desse método também é consonante com as recomendações de Ghauri (2004), que destaca que estudos de caso são indicados na área de negócios internacionais, já que métodos quantitativos seriam mais difíceis de comparar. Por isso, o estudo de caso é utilizado por pesquisadores do fenômeno de internacionalização de empresas para obter novas visões sobre o assunto já que, com perguntas abertas, o entrevistador é capaz de explorar e entender diferentes pontos de vista (Ghauri, 2004).

Segundo Tavory e Timmermans (2014), essas novas observações que não se adequam às teorias vigentes são particularmente importantes porque são o começo de novos *insights* teóricos. Nesse sentido, os autores argumentam que é preciso

entender como o processo de pesquisa pode ser realizado de forma a obter surpresas e como utilizar essas surpresas como uma oportunidade para a elaboração de novas teorias.

3.3 SELEÇÃO DOS CASOS

Neste trabalho, as empresas estudadas foram identificadas através de diferentes meios de informação, tais como revistas, jornais, além de sites especializados em empreendedorismo e em tecnologia de informação. Tal busca foi balizada por diferentes critérios, que atendiam a seguinte composição:

- Que a empresa tivesse origem brasileira;
- Que pertencesse ao setor de serviços de tecnologia da informação;
- Que a empresa desempenhasse atividades internacionais em, no mínimo, um país estrangeiro.

Além desses critérios, seria fundamental que as empresas, através de seus gestores, estivessem disponíveis para conceder as entrevistas necessárias para a efetivação desta pesquisa. Assim, atendendo aos critérios estabelecidos e verificada a disponibilidade dos empreendedores para as entrevistas, as empresas escolhidas foram a Muxi e a WebRadar.

3.4 MÉTODOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O estudo de caso é um método que permite o estudo aprofundado de um fenômeno. Por isso, a utilização de diversas fontes de dados para que seja possível o entendimento de fenômenos complexos sob o olhar de diversas perspectivas é fundamental (YIN, 2009). Além disso, a variedade de fontes de dados é necessária para haver a triangulação visando uma melhor base de pesquisa (EISENHARD, 1989).

Thomas e Myers (2015) destacam que o estudo de caso envolve uma análise através de ângulos variados com a finalidade de entender como os elementos do caso se conectam, já que múltiplas perspectivas ajudam a compreender as razões de um fenômeno e como ele acontece. Com o propósito de seguir essa recomendação, esta pesquisa foi realizada com dados primários e secundários. Os

dados secundários sobre o setor foram obtidos através de sites de instituições como o IBGE e a Softex e revistas do setor de serviços de Tecnologia da Informação. Sobre as empresas, foram consultadas 15 fontes diferentes – notícias veiculadas na mídia, assim como as informações contidas nos próprios sites das empresas, materiais promocionais e entrevistas dos executivos bem como um estudo de caso da Muxi realizado anteriormente – que serviram de base para a elaboração das entrevistas. Também houve consulta a uma entrevista a Alexandre Pi, quando a Muxi foi objeto de investigação em 2010 por parte do Centro de Estudos de Negócios Internacionais do Coppead/UFRJ - CENI-Coppead (PRATES, 2010).

Já a coleta de dados primária foi realizada tendo por base um roteiro de entrevista que se encontra no Anexo I, através de duas entrevistas em profundidade, uma em cada companhia. A entrevista com a WebRadar foi realizada por Skype com o *CEO* (Adriano Lima) e o diretor de marketing da empresa (Humberto Baptistela). A entrevista com a Muxi foi realizada presencialmente com o *CEO* da empresa (Luis Filipe). As entrevistas duraram cerca de uma hora cada uma.

Ambas as entrevistas foram gravadas e transcritas de forma a tornar possível a construção dos casos. Posteriormente às entrevistas, foram feitos contatos telefônicos com os entrevistados, com o propósito de esclarecer dúvidas e acrescentar outras informações que se mostraram necessárias para a complementação dos casos.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO DE PESQUISA

Thomas e Myers (2015) destacam que o estudo de caso pode ser considerado para questionar teorias porque é particularmente eficiente em descrever um fenômeno em múltiplas perspectivas, o que possibilita a riqueza de análise e fornece *insights* acerca do objeto de estudo. Nesse sentido, apesar do método de estudo de caso não ter como fim generalizações, foi utilizado em estudos que obtiveram *insights* em diversas áreas (THOMAS; MYERS, 2015).

Um outro problema desse método seria a falta de uma estrutura definida para o estudo de caso. Nesse sentido, a abordagem do pesquisador pode variar de acordo com os objetivos do estudo, o número de casos utilizados, o que está sendo procurado no estudo, dentre outros aspectos (THOMAS; MYERS, 2015).

Outra limitação é que a pesquisa qualitativa pressupõe a relação entre a interpretação dos dados e as percepções do entrevistador. Isso faz com que a pesquisa qualitativa incorra em subjetividade, pois o estudo está sujeito ao ponto de vista do entrevistador e do entrevistado (Yin, 2009). No entanto, Yin (2009) destaca que a subjetividade não é exclusiva da pesquisa qualitativa, já que também pode ocorrer em pesquisas quantitativas, como, por exemplo, na aplicação de questionários.

4. ESTUDOS DE CASO

Este capítulo tem o objetivo de descrever as empresas escolhidas para este estudo de caso, apresentando as suas trajetórias desde a origem até a internacionalização. As informações desses casos foram obtidas através de entrevistas com o CEO da Muxi e da WebRadar, além de informações contidas em publicações, site, material promocional das empresas. No caso da Muxi, também foi utilizado um estudo de caso realizado anteriormente (PRATES, 2010).

4.1 ESTUDO DE CASO - MUXI

4.1.1 A EMPRESA

A Muxi foi fundada por Alexandre Pi em 1993 sob a razão social APPI. Alexandre Pi, cursou informática na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e um MBA executivo do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD). Ainda com 23 anos de idade, foi co-autor do primeiro livro de programação em linguagem C publicado no Brasil. Também foi co-fundador da Módulo Security, uma das maiores empresas de segurança da informação do país (Muxi, 2015). Alexandre também participou do grupo que introduziu a microinformática na Rede Globo em 1984/85. Em 2012, Luiz Filipe Cavalcanti assumiu o cargo de *CEO* da empresa. Engenheiro Químico, mestre em engenharia de sistemas da computação com um Full time MBA pelo MIT e um MBA executivo pelo COPPEAD, Alexandre já trabalha há mais de dez anos na Muxi.

Em 2015, a empresa mudou de nome com o objetivo de ressaltar a nova cultura e perspectivas da empresa, que atua em Tecnologia de Integração e Desenvolvimento e tem como principal foco a implementação de soluções completas, abrangendo o desenvolvimento, a instalação e a manutenção de softwares para a comunicação de dados.

A empresa apresenta soluções para transações de pagamentos, sobretudo no que concerne à captura, roteamento-autorização e liquidação, atendendo a diversos segmentos de negócios como pagamentos, distribuição, varejo, serviços e pré-pagos (modalidade de pagamento na qual o usuário adquire antecipadamente, por meio de cartões ou por terminais de recarga, créditos para utilizar). A tecnologia da empresa é multicanal e está acessível em todos os tipos de dispositivos como

POS (Point of Sale), celulares, tablets, PCs e Web. As soluções da empresa incluem produtos de carteira digital e automação comercial, recarga digital de celular e pré-pagos, fidelidade e promoções. Além disso, a empresa também criou uma Plataforma para negócios pré-pagos (Sempre), com produtos voltados para a saúde e para o frete rodoviário (MUXI, 2015).

A carteira de clientes é diversificada e inclui empresas como a Redeban, Banrisul, Banco do Brasil e a Cielo² (antiga Visanet), maior adquirente em número de POS no mundo com mais de 1,4 milhão de pontos de venda, parceria considerada como um caso de sucesso pela Muxi (MUXI, 2015).

Incluindo o Brasil, a empresa mantém operações em cinco países e está presente em mais de três milhões de pontos de venda no Brasil e no mundo, contando com a colaboração de mais de 100 funcionários em 2015. Atualmente, a Muxi possui três escritórios: um no Rio de Janeiro, um em São Paulo e um no México. Está nos planos da empresa abrir mais dois escritórios no exterior em 2016: um nos EUA e outro no Peru.

O grande salto da Muxi ocorreu em 2001 com criação do POSWEB, produto que impactou o setor de meios de pagamentos brasileiro. O POSWEB é um navegador baseado em tecnologia Web que atua sobre o sistema operacional dos terminais POS (Point of Sale), tomando para si o controle de uma série de seus recursos. É compatível com os terminais dos principais fabricantes (como Verifone, Ingenico e Lipman), controlando os periféricos específicos de terminais POS, tais como leitores de cartão magnético e smart card, impressoras e leitores de código de barras, dentre outros (PRATES, 2010).

A tecnologia integra os terminais do mercado porque acessa aplicativos desenvolvidos através das linguagens mais populares da Internet. Dessa forma, os dispositivos podem ser atualizados de forma remota, disponibilizando novas

² A Cielo foi constituída em novembro de 1995, quando a Visa International, o Bradesco, o Banco do Brasil, o Banco ABN Amro Real (posteriormente incorporado pelo Santander) e o extinto Banco Nacional se reuniram para desenhar o que viria a ser a Companhia Brasileira de Meios de Pagamento. Atua como adquirente multibandeira, sendo uma das responsáveis pela captura, transmissão e liquidação financeira de transações com cartões de crédito e débito.

funcionalidades, habilitando novos produtos e campanhas promocionais, diminuindo os custos operacionais, além de garantir segurança e flexibilidade.

O POSWEB possibilitou que a comunicação entre as bandeiras de cartão de crédito e os terminais de pagamento pudesse ser otimizada. Antes da plataforma POSWEB, as operadoras da rede de terminais de pagamento precisavam integrar diversas linguagens de programação e sistemas operacionais diferentes, o que demandava tempo e aumentava o consumo de recursos.

A empresa também recebeu o prêmio IBEF de sustentabilidade em 2012 além de premiações de instituições como Finep, FIRJAN e RioInfo. Além disso, o POSWEB foi listado, em 2008, entre as 101 melhores inovações brasileiras dos últimos anos pelo Monitor Group³.

4.1.2 A INTERNACIONALIZAÇÃO

A Internacionalização da Muxi teve início como um projeto pessoal do seu fundador, Alexandre Pi, que após considerar que a empresa estava consolidada no Brasil, decidiu explorar novos mercados:

“Sabemos que vamos crescer muito aqui, e sabemos que podemos fazer o mesmo fora do Brasil. Às vezes me bate este desespero para não perder as oportunidades que o mercado estrangeiro oferece.” (Alexandre Pi, fundador da Muxi).

O caráter global do mercado de pagamentos foi outro motivador do processo de internacionalização da Muxi. Segundo Luis Filipe Cavalcanti (CEO da empresa), os padrões globais de pagamento estabelecidos pelas bandeiras de cartão de crédito favorecem a internacionalização da empresa devido à padronização dos procedimentos. Nesse sentido, a plataforma utilizada no Brasil necessita de poucas modificações para ser utilizada em outros mercados no exterior.

“Outra coisa que nos motiva é o tipo de negócio que fazemos. O tipo de tecnologia que a gente desenvolve é muito internacionalizado porque os padrões de pagamento são globais. As entidades são globais. A definição desses padrões (segurança, interoperabilidade) começam pelas 'bandeiras': Visa, Mastercard, as grandes bandeiras, 'Amex', 'Diner's'. Elas definem padrão para o mundo todo, porque esses sistemas se falam globalmente.

³ Empresa de consultoria estratégica de renome internacional, fundada em 1983, com sede em Cambridge, Massachusetts. Em 2015, já com a razão social Monitor Deloitte, possuía 21 escritórios ao redor do mundo.

Então, se um cartão é emitido aqui por um banco brasileiro, ele tem que ser autorizado no Vietnã!”

“Então, existe uma interoperabilidade que é garantida pelas bandeiras; o grande papel das bandeiras é garantir essa interoperabilidade, a aceitação dos pagamentos pelo maior número de estabelecimentos, globalmente falando. Então, isso é uma vantagem, porque no momento em que você faz um “standard” aquela plataforma automaticamente está pronta, obviamente adaptando-se às pequenas nuances, mas 90% está pronto para atender a diferentes países” (Luis Filipe, CEO da Muxi).

As primeiras tentativas de expansão internacional ocorreram logo após a criação do POSWEB em 2001, através da participação nas principais feiras da Europa e Estados Unidos (Prates, 2010). Contudo, a falta de planejamento e desconhecimento do mercado de meios de pagamento contribuiu para o fracasso nessas ocasiões. Foram diversas participações, em diferentes feiras e congressos, sem qualquer venda.

“A minha estratégia era ir a todos os eventos, íamos à feira mais importante da Europa que era a maior do mundo e íamos também à mais importante feira do mercado americano. Nunca fechamos um negócio, porém todos nos conhecem [...] Isso foi muito difícil, a gente criou um produto que ninguém queria comprar. Ninguém estava precisando, ninguém havia demandado. Fomos fazendo porque identificamos uma oportunidade e por não entender quem perderia com o desenvolvimento de nossa solução; não nos precavemos. Foi uma experiência horrível.” (Alexandre Pi, fundador da Muxi).

O primeiro mercado internacional da Muxi foi o México, em 2005. A empresa conseguiu vender licenças de uso de software em um processo de internacionalização que ocorreu a partir do Brasil, sem a presença de representantes comerciais. Luis Filipe conta uma história que ilustra algumas das dificuldades enfrentadas na época:

“Eu me lembro, isso mais jovem (10 anos atrás), nós fomos ao México, e aí participamos de uma reunião. Voltamos super animados porque eu tinha acabado de aprender espanhol, então usava-se muito o termo “ahorita”. Esse projeto vai sair ahorita” quer dizer: se agora é agora, “ahorita” é mais do que agora. Então, eu fiquei entusiasmado com aquela história do “ahorita”, então eu falei: Alexandre, o México vai ser o nosso segundo Brasil, a gente vai aumentar o faturamento 60%, 70%. Vamos para o México!”

“Descobrimos descobri que “ahorita” no México não significa exatamente o “ahorita” que eu imaginava que significava. O “ahorita” é uma coisa cultural, uma forma cultural de mostrar interesse, mas não significa que o interesse é naquele momento. Depois, lendo os livros de internacionalização de empresas, vi exatamente o depoimento de um executivo da Ambev, ou de alguma empresa grande, falando que sobre a expressão “ahorita”, os significados que ela tem em diferentes países, então isso você aprende.

Agora parece uma coisa muito óbvia, mas lá atrás não foi, isso vem com a experiência". (Luis Filipe, CEO da Muxi).

Em 2007, o projeto de internacionalização da Muxi retrocedeu devido às demandas do mercado interno. O projeto com a Cielo, maior adquirente do mundo em número de POS, demandava o foco da empresa.

"Nesta época, 2007/08, já havíamos perdido totalmente o foco na área internacional. Eu pensava o seguinte: Vou relaxar com meus projetos internacionais, vou terminar este meu projeto aqui, pois a Cielo é o maior adquirente do mundo em número de POS, com mais de 1.400.000 POS, ninguém mais é dono de uma quantia desta escala. Então voltamos a investir na Cielo (antiga Visanet)". (Alexandre Pi, fundador da Muxi).

4.1.3 A RETOMADA DA INTERNACIONALIZAÇÃO E O PROJETO G-LAB

A Muxi retomou o seu desejo de internacionalização em 2009, quando o projeto com a Cielo já não exigia a dedicação exclusiva da empresa. Tratava-se de uma vontade do próprio fundador que decidiu dedicar-se pessoalmente a esse projeto.

"Já deixei claro para todos aqui que meu objetivo é acabar de fechar os novos contratos com a Cielo aqui no Brasil, e eu mesmo sair do Brasil para tocar o nosso processo de internacionalização. É um projeto pessoal. Não tenho mais desafio no Brasil. O difícil já foi feito". (Alexandre Pi, fundador da Muxi).

Nesse mesmo ano (2009), a empresa foi selecionada para participar do G-Lab, um serviço de consultoria prestado pelos alunos do MIT, com o objetivo de traçar uma estratégia para sua entrada no mercado norte-americano. A inscrição para o programa foi realizada por Luis Filipe Cavalcanti, hoje CEO da empresa e executivo da Muxi há mais de 10 anos. Engenheiro químico formado pela UFRJ, ele também possui um mestrado em engenharia de sistemas e computação no Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (COPPE), um MBA executivo pelo COPPEAD e um mestrado em administração pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT), do qual se falará mais à frente.

O G-Lab mapeou e traçou tendências para o mercado de POS dos EUA, servindo de base para o plano de internacionalização da Muxi para esse mercado. O

fundador da empresa, Alexandre Pi, mostrou-se muito satisfeito com o trabalho: “eles bolaram exatamente a estratégia que queríamos”.

A proposta do G-Lab para a entrada da APPI no mercado americano pode se resumir em três tópicos (PRATES, 2010):

Primeiro tópico – Aversão ao risco. Um alto comprometimento no mercado americano com a abertura de um escritório de vendas poderia ser custoso e ineficaz em um primeiro momento. Por isso, antes de promover esse esforço, a Muxi deve adquirir conhecimento do mercado para superar as grandes barreiras de entrada.

Segundo tópico – Como surgimento de aberturas nesse mercado está atrelado a fatores externos à indústria, a empresa deve aguardar essas oportunidades para investir nesse mercado. A empresa pretende aproveitar uma janela de oportunidade que se abriu em 2015.

Nas palavras de Luis Filipe:

“Tem uma questão importante que está acontecendo de forma mais intensa agora em 2015 e vai acontecer nos próximos dois anos também, é a questão da migração dos cartões de crédito e débito nos Estados Unidos do modelo de tarja para o modelo de chip. E isso, obviamente, dá outra dinâmica ao mercado, porque esses chips, esses cartões inteligentes, têm o microchip processável e isso gera uma demanda de atualizações mais frequentes de terminais, de sistemas operacionais. É uma outra dinâmica” (Luis Filipe, CEO da Muxi).

E prossegue o executivo:

“Os Estados Unidos nesse ponto estavam atrás porque não tinham fraudes. Não é que não tinha, era muito pequeno. Então eles não tinham motivação para migrar dos cartões de tarja para os de *chip*. No momento em que o mundo todo “chipou”, toda a fraude internacional foi para os Estados Unidos. Então, eles fizeram as contas, literalmente fizeram as contas e viram: agora, o investimento tem que ser feito. Ou seja, dá retorno, porque o americano sempre fazia a conta e via que não dava retorno. A fraude lá era tão pequena que não valia chipar, trocar a base de terminais, fazer todo o movimento para resolver um problema que nesse país não existe”.

Terceiro tópico - Enquanto a empresa não entra nos Estados Unidos, deveria conhecer e ser conhecida pelo mercado americano. Nesse sentido, a Muxi deveria estabelecer uma rede de negócios e fortalecer o relacionamento com os seus futuros clientes.

De 2009 a 2015 a empresa trabalhou na construção dessa rede de relacionamentos nos Estados Unidos com a ajuda de representantes. Feito isso, em 2016 pretende abrir um escritório próprio no local para aproveitar a janela de oportunidade aberta devido à migração para cartões com chip no mercado americano.

4.1.4 UMA NOVA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Em 2010, Luis Filipe foi aprovado no processo de seleção de mestrado em administração do MIT e mudou-se para os Estados Unidos. A Muxi apoiou o executivo em todo esse processo. Em sua dissertação de mestrado, ele traçou um novo planejamento estratégico para a empresa com o objetivo de alavancar as operações da companhia dentro e fora do Brasil no mercado pré-pago. Contudo, posteriormente este estudo também serviria de base em um escopo maior, que mudaria a postura de internacionalização da empresa em outros mercados.

A dissertação de Luis Filipe analisou fatores como o tamanho do mercado, estrutura da indústria, concorrentes e modelos de negócio. Dentre outros aspectos, também entendeu o nível de atratividade da indústria de pré-pagos na América Latina e Caribe, identificando possíveis mercados potenciais. Além disso, seu trabalho também identificou as competências da empresa analisando quais eram apropriadas, relevantes e transferíveis em um processo de internacionalização, assim como as competências que deveriam ser desenvolvidas pela companhia.

O estudo sugeriu que empresa deveria nortear a sua estratégia global com base em critérios como distância em relação ao Brasil (cultural, fatores administrativos, geográficos e econômicos) e atratividade de mercado. Nesse caso, a empresa primeiramente deveria visar mercados com menor distância e obter conhecimento antes de entrar em mercados com maior distância. Questões como a infraestrutura de pagamentos, de origem regulatória, tamanho do mercado e configuração da rede de fornecedores também deveriam ser consideradas nas decisões (Machado, 2011). Levando em consideração esses e outros fatores, México, Chile, Colômbia e Peru foram os países selecionados. Luis Filipe esclarece:

“Nós chegamos à conclusão que existiam algumas oportunidades: México, Colômbia, Chile, Uruguai, Peru, Costa Rica e Panamá... É óbvio que tem

uma ordem de prioridades nisso, não essa ordem que eu passei, mas tem uma ordem de prioridades que considera: infraestrutura de pagamento já estabelecida, tamanho do país, volume de transações, além de outros aspectos. Assim, basicamente focamos no México, no Chile, na Colômbia e no Peru. Foram os países em que nós focamos” (Luis Filipe, CEO da Muxi).

Luis Filipe relata que a liderança tecnológica do Brasil no mercado de meios de pagamentos na América do Sul também foi importante na escolha desses países:

“O Brasil, em termos de pagamento, evoluiu muito. Ao longo dos últimos anos, a América Latina também tem evoluído e quer evoluir mais rápido. Quando você olha países como Colômbia, Peru, o próprio Chile já vê de outra maneira, com outra orientação, mas a própria Colômbia e Peru agora lideram a expectativa de crescimento dentro da nossa região. Eles querem mais! Então, eles querem se modernizar, eles querem ir para um estágio de estar na crista da onda de tecnologia, de modernização, do que eles poderem fazer de melhor, e, obviamente que o Brasil lidera esse movimento aqui na América do Sul”.

A dissertação elaborada por Luis Filipe ainda propunha uma redefinição da relação da empresa com os clientes. Nesse caso, a Muxi deveria oferecer uma solução total para o cliente, estratégia que considera toda a experiência do cliente com o produto (Machado, 2011).

4.1.5 UMA NOVA FASE DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Luis Filipe concluiu a sua dissertação no MIT, voltou para o Brasil em 2011 e, já em 2012, tornou-se o CEO da Muxi. Nesse mesmo ano, foi criada a diretoria internacional para coordenar os esforços da empresa nos mercados do exterior.

Em consonância com o planejamento estratégico formulado por Luis Filipe quando estava no MIT, a empresa modificou a sua postura no processo de internacionalização, passando a se estruturar e a fazer a seleção dos mercados com base em dados. Se outrora a internacionalização ocorria onde surgiam clientes, após 2012 a empresa passou a planejar a entrada em cada mercado. Luis Filipe descreve a mudança no comportamento da empresa:

“[...] Antes, nós éramos muito movidos à cliente: apareceu um cliente aqui, apareceu um cliente ali[...] O processo de internacionalização começou desestruturado, começou: ‘vamos, porque temos que ir, porque nós temos o maior case do mundo, e vamos, e vamos e vamos’. Depois, a gente pensa e fala assim: Vamos para onde primeiro? Não adianta ficar rodando, porque o mercado se fala. Então, para onde a gente vai primeiro? De que forma?” (Luis Filipe, CEO da Muxi).

A empresa também mudou a sua postura no que tange à comercialização dos seus produtos. Em vez de oferecer somente a licença de uso de software, a empresa visa a aproximação com o cliente e o estabelecimento de parcerias na qual apresentaria uma solução com todos os serviços envolvidos.

“A gente acredita que é óbvio que existem segmentos, produtos e segmentos, mas a gente entende que o mix entre produto e serviço é o futuro da empresa” (Luis Filipe, CEO da Muxi).

Outro fator que mudou em relação às tentativas anteriores de internacionalização foi o sucesso do projeto com a Cielo no Brasil. A empresa procura tirar proveito disso; afinal, um caso de sucesso com a maior adquirente de POS do mundo não só demonstra a expertise da empresa como melhora a sua imagem com futuros clientes, conforme relata Luis Filipe:

“Nós tivemos a oportunidade e a competência de implantar no Brasil, um ‘case’ fantástico com a Cielo. Isso nos deu um know-how que mudou de certa forma a história da empresa. Então hoje, é um case sem proporções, e isso obviamente abre portas, e depois conseguimos implantar em outros adquirentes aqui no Brasil. Essas coisas abrem portas, demonstram um know-how da empresa e te dá a segurança de que você pode ir além, o que é um componente fundamental nesse tipo de negócio” (Luis Filipe, CEO da Muxi).

Luis Filipe relata que essa vantagem é ainda maior em um mercado no qual os clientes trocam experiências frequentemente:

“[...] essas empresas todas se falam, elas se falam das próprias experiências, elas se encontram nos congressos. Você vai todos os anos nos congressos, você encontra as mesmas pessoas. Às vezes, as pessoas trocam de empresa, mas são as mesmas pessoas” (Luis Filipe, CEO da Muxi).

A empresa iniciou as suas atividades na Colômbia ainda em 2012, com um representante. O critério de distância destacado no estudo foi importante na escolha desse mercado, como relata Luis Filipe:

“Resolvemos focar onde estava mais perto, porque isso é um caminho natural. Tem mercado e é mais perto, então por que não? Por que nós vamos cruzar o Atlântico se está aqui perto? Então, a gente começou dois projetos: um na Colômbia e um no Peru”.

Atualmente, há um grande projeto em fase de implantação nesse país (Colômbia) onde a empresa atua em conjunto com o representante local. Nesse caso, o acompanhamento do empreendimento é fundamental tanto pela complexidade quanto pelo tamanho do cliente. Em casos como esse, tanto pela falta de expertise no negócio e até interesse, a empresa adota algumas restrições ao uso exclusivo dos representantes. Luis Filipe comenta o caso específico da Colômbia assim como a postura adotada pela empresa na parceria com esses profissionais:

“Em alguns casos, como estamos fazendo na Colômbia, nós temos um representante mas, no fundo, nós atuamos conjuntamente. Ele não está lá sozinho, vamos com frequência lá na Colômbia, trabalhando junto com ele para implantar o projeto. O tipo de negócio em que a gente está, deixar o representante sozinho não funciona. Não funciona! Porque, tem que fazer uma transição de tecnologia. Normalmente, o cliente opera de uma forma e passa a operar de outra, e é muito difícil você empacotar isso, não há ‘receitinha de bolo’ a levar. [...] Dependendo do desenvolvimento do negócio, dependendo do tamanho do cliente, atender diretamente é quase que uma obrigatoriedade, em virtude no know-how que tem que se aportar e, às vezes, o representante está envolvido com outras coisas.” (Luis Filipe, CEO da Muxi).

A entrada com representantes locais tem sido uma prática na empresa. As principais vantagens buscadas nessa abordagem são os contatos comerciais, conhecimento da cultura e do mercado local por parte dos representantes. Nesse sentido, eles são utilizados para desbravarem os novos mercados, promovendo contatos comerciais. A empresa também utiliza a sua rede de relacionamentos para abrir o mercado como aconteceu no caso da parceria com a Veryfone, fabricante de POS.

“Obviamente, o representante tem uma característica, que é conhecer melhor o mercado local. Então, o que a gente tem visto é que o representante, no início, é uma boa opção, para juntos, abriremos possibilidades. [...] também num primeiro momento, em termos de redes de relacionamentos e canais, esses parceiros foram muito importantes para abrir mercados. Então, no início, a gente trabalhou muito com a Veryfone, que é um fabricante de POS, como nosso canal, isso foi importante pra nós sermos conhecidos em certos mercados, talvez desbravar [de forma independente] fosse mais difícil.” (Luis Filipe, CEO da Muxi).

Em 2013, a Muxi iniciou as suas atividades no Peru, também com um representante local. A empresa pretende abrir um escritório no país em 2016 e está em fase de implantação de um grande projeto com uma velha conhecida sua: a

Visanet. Assim como o projeto na Colômbia, a empresa deseja fazer desse projeto um case regional que facilitará a entrada em outros países:

“Tanto a Visanet-Peru quanto a Redeban, na Colômbia, são os maiores adquirentes e estão em fase de implantação. Nós acreditamos, e estamos trabalhando para que se tornem cases regionais e que, a partir daí nós consigamos fechar outros projetos na América Latina e México. A partir daí os Estados Unidos são o próximo caminho” (Luis Filipe, CEO da Muxi).

Atualmente, a Muxi tem um escritório no México, prospecta negócios no Chile, tem representante na Colômbia, na Argentina e no Peru, onde abrirá um escritório em 2016. A empresa também tem planos de abrir um escritório nos EUA em 2016. O peso relativo do faturamento internacional que já foi de 1%, em 2015 já representava cerca de 6% do faturamento total da empresa. O Quadro 6 apresenta a cronologia de internacionalização da Muxi.

Quadro 6 - Cronologia de internacionalização da Muxi

País	Ano de Entrada	Forma de Entrada
México	2005	Exportação direta
México	2009	Representante comercial
Colômbia	2012	Representante comercial
Peru	2013	Representante comercial
México	2015	Escritório próprio
Peru	2016	Planos de abertura de um escritório próprio
Estados Unidos	2016	Planos de abertura de um escritório próprio

Fonte: elaborado pelo autor

4.2 ESTUDO DE CASO - WEBRADAR

4.2.1 A EMPRESA

A WebRadar é um fornecedor global de *Big Data Analytics* para internet das coisas (IoT) e comercializa os seus softwares através de licenciamento para clientes

que atuam em três segmentos: Telecomunicações, Energia e Transporte/Logística. No Mercado de Telecom, a empresa oferece soluções em Gerenciamento da Experiência do Usuário, *Network Analytics*, Ferramenta de Otimização de redes de acesso móvel centrada no usuário, Gerenciamento de Desempenho e Planejamento de Rede móvel e fixa, fornecendo aos clientes soluções que aumentam a inteligência operacional dos sistemas alinhados às tendências de comportamento dos usuários e suas demandas. No segmento de transporte, a WebRadar fornece soluções completas de telemetria e logística, permitindo aos clientes análises em tempo real. A companhia também fornece soluções de *Analytics* para Concessionárias de serviço de distribuição de energia e Redes *Smart Grid*, adicionando informação, inteligência e automação às redes de distribuição existentes (WEBRADAR, 2016).

A WebRadar nasceu em 2008, criada por Adriano da Rocha Lima, Daniel Hart e Hilário Calvet. Adriano Lima (CEO da empresa) é formado em engenharia de Telecomunicações pela PUC-Rio, pós-graduado em Planejamento estratégico de Redes pela Telia Academy AB (Suécia) e tem um MBA Executivo pelo Coppead-UFRJ. Ele também foi diretor da Claro, onde trabalhou por mais de 10 anos. Daniel Hart formou-se em engenharia elétrica pela UFRGS e era sócio diretor da Hartnet Telecomunicações LTDA antes de fundar a WebRadar, onde atualmente tem o cargo de CTO. Já Hilário Calvet formou-se em engenharia pela UFRJ, possui certificado PMP e um AMP (Advanced Management Program) em Wharton-USA. Antes da WebRadar, ele foi fundador da Calvet, consultoria e gerenciamento além de haver sido diretor da Claro e da Promom Engenharia.

A WebRadar tem sede no Rio de Janeiro e um escritório em São Paulo. A empresa também está montando um escritório em Londres, onde já tem uma equipe de vendas com o objetivo de atender ao mercado europeu. A estrutura técnica está localizada no Brasil, bem como o atendimento aos clientes tanto nacionais quanto internacionais. A empresa também tem uma pequena estrutura técnica localizada no Canadá devido a questões legais. Em 2016, a WebRadar tinha clientes localizados no Chile, Colômbia, Peru, Argentina, México, Bolívia, Canadá, Estados Unidos e Itália.

A previsão é de que a WebRadar chegue a 100 funcionários ainda em 2016, sendo a grande maioria localizada no Brasil. Destaque-se que entre 40% e 60% do faturamento da empresa é proveniente do exterior. Os contratos internacionais da WebRadar estão concentrados no setor de telecom. Adriano Lima, que trabalhou por mais de 10 anos na companhia telefônica Claro, destaca o conhecimento nessa área como um aspecto fundamental para o sucesso da WebRadar no segmento de telecom. Aliado a isso, a sua rede de relacionamentos nesse setor construída com o passar dos anos também foi um aspecto importante.

A WebRadar foi a vencedora do prêmio Finep de Inovação⁴ em 2012. O primeiro investidor da empresa foi a Intel Capital, em 2013, seguida da Citrix, que investiu nesse mesmo ano. Em 2013, a empresa adquiriu a Telematics, empresa que atua no ramo de transportes e logística. Em 2015, a WebRadar procurou novos parceiros para uma nova rodada de investimentos. Dessa vez, a Qualcomm, a DGF e a Intel (pela segunda vez) fizeram investimentos que totalizaram cerca de R\$ 40 milhões.

4.2.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA WEBRADAR

O segmento de Telecomunicações da WebRadar tem 100% dos seus contratos em moeda estrangeira e corresponde a maior parte do faturamento da empresa. O cenário é diferente no segmento de transportes e logística, onde a empresa cresceu nos últimos anos e no qual atua somente no território nacional.

Adriano Lima destaca dois fatores determinantes para a internacionalização da WebRadar: o alto grau de internacionalização do setor telecomunicações e o relacionamento com a Nokia. Ele destaca que uma rede no Brasil não difere muito de outras redes do mundo. Dessa forma, quando uma empresa está habilitada para competir no Brasil, está habilitada para competir no mundo inteiro. Por isso, os padrões seguidos pelo setor de telecomunicações fazem com que o mesmo produto vendido no Brasil possa ser comercializado em outros países.

⁴ Foi criado em 1998 pelo governo brasileiro para reconhecer e divulgar esforços inovadores realizados por empresas, instituições sem fins lucrativos e pessoas físicas, desenvolvidos no Brasil e já inseridos no mercado interno ou externo, a fim de tornar o País competitivo e plenamente desenvolvido por meio da inovação.

“[...] quando você fala de telecomunicações, é um segmento já global. Quando você tem uma rede, por exemplo aqui no Brasil, ela não tem grandes diferenças de uma rede em outros lugares no mundo. Os fornecedores normalmente são os mesmos também, os que fornecem no Brasil são os mesmos que fornecem nos Estados Unidos, na Europa, então é um setor já globalizado. Assim, no momento em que você se prepara para competir no Brasil, você praticamente está já credenciado a competir em qualquer outro país. O produto que você oferece aqui é o mesmo que você oferece lá. A gente, por exemplo, em 2012, participou de uma concorrência na Indonésia, não teve uma vírgula que teve que adaptar no discurso, no tipo de apresentação, para apresentar na Indonésia, que é uma cultura quase que 180 graus oposta à cultura brasileira, então, não tem muito essa necessidade.” Adriano Lima, CEO WebRadar.

A WebRadar considera tão importante o grau de internacionalização do setor que adota diferentes abordagens nos diferentes segmentos em que atua. Dessa forma, ao mesmo tempo em que a empresa está inserida em mercados internacionais no setor de telecomunicação, atua exclusivamente no mercado nacional no segmento de logística e transportes. Segundo Adriano, as diferenças entre os problemas encontrados no Brasil e em outros países no segmento de logística faz com que a internacionalização nesse segmento seja mais complexa se comparada ao setor de Telecom.

“Se você está em um outro tipo de indústria em que as características culturais influenciam muito o produto ou o mercado, aí eu acho que ‘o buraco é muito mais embaixo’. A minha recomendação seria focar primeiro no Brasil, no máximo, pegar países próximos aqui em volta, mas, focando muito forte no Brasil, para só muito depois pensar em internacionalização. Que é o que acaba acontecendo no segmento de transportes. Transportes, como ele é diferente de Telecom, tem uma certa influência cultural e por isso a gente não pensa ainda em avançar internacionalmente, a gente está muito focado no mercado brasileiro.”

E continua Adriano Lima:

“[...] quando você vai para transportes, aí muda totalmente. Uma empresa de logística brasileira é totalmente diferente de uma empresa de logística americana. Lá (nos EUA) você não tem os problemas de roubo, de fraude, de buraco em estrada, como tem no Brasil. Telecom tem problemas de queda de chamada, de acesso a dados, de limitações disso ou daquilo, de quantidade de usuários, acontece em todos os países, em todos, em todos. Não tem diferença.” Adriano Lima, CEO WebRadar.

O relacionamento com a Nokia teve início em 2009, quando empresa venceu uma disputa para oferecer serviços à essa companhia. A Nokia buscava complementar o seu portfólio de ofertas com os serviços que a WebRadar havia desenvolvido, de forma a oferecer soluções além do hardware. Em função disso, a Nokia então promoveu uma concorrência entre empresas para a prestação desse

tipo de serviço. A WebRadar foi a empresa escolhida e, a partir de então, passou a ser utilizada como ferramenta padrão da Nokia em diversos países. Humberto Baptistella, diretor de marketing da WebRadar, trabalhava na Nokia na época e explica esse processo:

“Eu estava na Nokia quando fizemos um processo de análise e avaliação das empresas. Avaliamos diversas empresas que dispunham do produto que a WebRadar oferecia e fomos classificando. Então a WebRadar foi classificada como a melhor tecnicamente, oferecia todos os pontos que a Nokia na ocasião estava buscando, a questão de multi-vendas, quando eu falo em afins, eu falo desde a parte de rádio. Cobria tudo aquilo que a Nokia estava precisando e essa ferramenta da WebRadar trouxe a possibilidade de expandir (...) Então, essa capilaridade que o Adriano está falando é porque já tinha mercado na América Latina e nós começamos a contratar a WebRadar, pagar o *software* da WebRadar para prestar o serviço da Nokia. Então é por isso que quando ele fala que nós fomos procurados, é porque a Nokia precisava na ocasião de uma ferramenta com as características que tem a WebRadar. Não só naquela época, como ainda continua precisando, pois nós (WebRadar) ainda continuamos oferecendo a ferramenta para a Nokia, porque a área de serviços necessita da ferramenta que nós vendemos, porque a própria Nokia não tem.” Humberto Baptistella, diretor de marketing da WebRadar

A WebRadar não fez prospecção de clientes no exterior, pois a Nokia introduziu a WebRadar no mercado internacional. As demandas foram surgindo. Em algumas ocasiões, as demandas surgiram através da indicação de pessoas que já conheciam a WebRadar. Foi o caso do Canadá, onde brasileiros indicaram a WebRadar para uma operadora de telefonia móvel daquele país.

“Mas também tiveram outros clientes que não nos chegaram via Nokia, que também aconteceu por procurarem a gente. Então, o próprio cliente do Canadá também nos procurou. O que acontece no mercado de telecomunicações, por ele ser muito concentrado e ter uma movimentação grande de pessoas, acaba que uma pessoa que já trabalhou numa operadora, que já usou nossa ferramenta, vai trabalhar numa outra operadora. Foi o que aconteceu no Canadá. No Canadá, foram brasileiros que trabalharam em uma operadora no Brasil, que foram trabalhar no Canadá, contratados pela operadora daquele país e aí indicaram nossa ferramenta”. Adriano Lima, CEO da WebRadar

Em 2012, a WebRadar aceitou uma proposta da Universidade da Califórnia para fazer um estudo de internacionalização para o mercado americano. O estudo revelou que era necessária uma estrutura comercial em mercado americano, que não costuma negociar com representantes. Por isso, a empresa retardou os seus planos de entrar nos Estados Unidos justamente para fazer jus à necessidade de dispor de uma estrutura *in loco*. Esse cenário é diferente em outros países.

“Identificaram que nos Estados Unidos você tem uma característica que é particular do americano: eles não gostam de lidar com representantes. Então eles viram a necessidade de nós abriremos realmente uma filial lá, porque o americano tem um certo preconceito, desconfiança com a empresa que não está fisicamente lá. Isso não acontece em outros países em que atuamos. (...) nós acabamos adiando a entrada nos Estados Unidos justamente por isso, porque acaba exigindo um investimento maior, você tem que abrir um escritório específico, etc.” Adriano Lima CEO da WebRadar

Adriano relata que outros países não apresentam essa necessidade de presença física como os Estados Unidos. Esse é o exemplo de Londres, onde a WebRadar tem uma equipe de vendas (2 pessoas) para atender ao mercado europeu. Segundo Adriano, além da maior proximidade com o mercado, a economia de custos com viagens foi um aspecto importante nessa decisão.

“A entrada em outros países é muito mais simples. Nós conseguimos fazer a partir do Brasil. No caso da Europa, dispomos de duas pessoas que trabalham para nós, mas nem temos ainda uma filial realmente constituída. E essa equipe pequena só é necessária para redução de custos, senão, toda hora você teria que viajar do Brasil para a Europa para visitar cliente. Então, definimos uma equipe comercial que já está mais próxima daquele continente e facilita a comunicação com os clientes.” Adriano Lima, CEO da WebRadar

Em 2013, a WebRadar recebeu o seu primeiro aporte financeiro da Intel Capital, seguida da Citrix, três meses depois. Em 2015, a WebRadar procurou novos parceiros para uma nova rodada de investimentos. Dessa vez, a Qualcomm, a DGF e a Intel (pela segunda vez) fizeram investimentos que totalizaram cerca de R\$ 40 milhões.

A empresa continua sob controle dos fundadores, que juntos são majoritários no conselho e detêm o controle total da administração. Além dos benefícios do capital investido, os investidores também apoiam WebRadar sobretudo na área comercial, intermediando contatos com potenciais clientes e garantindo espaço de estandes de feiras e congressos.

“[...] eles (os investidores) apoiaram com o próprio capital investido, na área comercial e de tecnologia, sendo essa última mais voltada para a troca de experiências. Recebemos muito apoio de apresentação de clientes. Eles fazem eventos frequentes em que nos encaixam em ‘workshops’ nos quais apresentamos o nosso portfólio. Então você vai obviamente respaldado pela Intel, o que é uma grande vantagem”. Adriano Lima, CEO da WebRadar.

Adriano continua:

“Em congressos também. Há um congresso muito grande, que acontece uma vez por ano, em Barcelona. Esse ano agora tivemos um stand próprio,

mas a Qualcomm dedicou um espaço dentro do estande dela, que é gigantesco, para apresentação dos produtos da WebRadar. A Intel tinha salas de reunião reservadas onde ela agendou reuniões para nós com diversos potenciais clientes”.

A WebRadar já firmou parcerias, a mais consolidada com a 99Taxi, na qual a WebRadar coleta informações do aplicativo utilizado pelos taxistas para alimentar os seus produtos. O formato é de “revenue share”, no qual o parceiro é remunerado com parte da receita gerada pela venda do produto. A WebRadar espera fechar outras parcerias em breve, dentre as quais uma empresa que atua em mercados internacionais no segmento de transportes. O Quadro 7 a seguir apresenta a cronologia da internacionalização da WebRadar.

Quadro 7 – Cronologia da internacionalização da WebRadar

País	Ano de Entrada	Forma de Entrada
Chile	2009	Exportação
Colômbia	2010	Exportação
Peru	2010	Exportação
Argentina	2011	Exportação
México	2011	Exportação
Bolívia	2012	Exportação
Canadá	2015	Exportação
Estados Unidos	2013	Exportação
Itália	2015	Exportação

Fonte: Elaborado pelo autor

5.0 ANÁLISE DOS CASOS

Este capítulo tem o objetivo de analisar o processo de internacionalização da Muxi e da WebRadar identificando possíveis semelhanças e diferenças, bem como a aderência dos processos de internacionalização das mesmas às principais teorias comportamentais da área de negócios internacionais.

5.1 PERFIL DAS EMPRESAS

O Quadro 8 destaca as características das empresas estudadas.

Quadro 8 - Perfil das Empresas

Empresa	Muxi	WebRadar
Ano de fundação	1993	2008
Início das atividades internacionais	2005	2009
Porte da empresa	Grande (mais de 100 empregados)	Grande (mais de 100 empregados)
Percentual do faturamento advindo do exterior	6% do faturamento total	40% a 60% do faturamento total
Mercado	B2B	B2B
Produtos exportados	Soluções para pagamentos	Soluções de Data Analytics

Fonte: elaborado pelo autor

A Muxi foi criada em 1993 e pode ser enquadrada como uma grande empresa, de acordo com o critério de número de funcionários utilizado pelo IBGE (2016). O faturamento provindo do exterior atualmente representa cerca de 6% do faturamento total da empresa. A Muxi disponibiliza soluções de pagamento em diversos dispositivos, sobretudo POS (*Points of sale*). Seus principais clientes no

Brasil e no exterior são adquirentes como a Cielo, detentora de mais de um milhão de POS distribuídos por todo o Brasil em diversos tipos de lojas.

Já a WebRadar foi criada em 2008. Assim como a Muxi, também pode ser considerada como uma grande empresa (IBGE, 2016). A WebRadar iniciou as suas atividades no exterior um ano após a sua fundação. Atualmente, as receitas provenientes do exterior representam entre 40% e 60% do faturamento total da companhia. A WebRadar é um fornecedor global de *Big Data Analytics* para IoT e comercializa os seus softwares através do licenciamento para clientes que atuam em três segmentos: Telecomunicações, Energia e Transporte/Logística.

5.2 PERFIL DOS DIRIGENTES

O Quadro 9, a seguir, compara os perfis dos dirigentes das duas empresas.

Quadro 9 - Perfil dos dirigentes

Empresa	Nome do dirigente	Formação acadêmica	Experiência profissional anterior	Experiência internacional prévia
Muxi	Luis Filipe Cavalcanti (CEO)	Engenheiro Químico, mestre em engenharia de sistemas da computação e dois MBAs.	Consultor na COPPETEC e diretor de projetos na Trends Consultoria e Sistemas. Professor na PUC	Sim
	Alexandre PI (Sócio fundador)	Cursou informática na UFRJ	Introduziu a microinformática na Rede globo. Fundou a Módulo Security, empresa especializada em segurança da informação	Não
WebRadar	Adriano Lima (sócio)	Engenheiro de Telecomunicações, pós-graduado em Planejamento Estratégico de Redes pela Telia Academy AB (Suécia) e tem um MBA pelo	Diretor da Claro S.A.	Sim

		Coppead.		
	Daniel Hart (sócio)	Engenheiro Elétrico pela UFRS	Sócio diretor da Hartnet Telecomunicações LTDA	Sim
	Hilário Calvet (sócio)	Engenheiro pela UFRJ, possui um PMI e um AMP (Advanced Management Program) em Wharton - EUA	Fundador da Calvet, Consultoria e Gerenciamento, além de diretor da Claro S.A. e da Promom Engenharia.	Sim

Fonte: elaborado pelo autor

Todos os dirigentes entrevistados possuem nível superior bem como experiência de trabalho prévia. Na WebRadar, Alexandre Lima foi Diretor da Claro, assim como Hilário Calvet. Antes de fundar a WebRadar, Daniel Hart já era sócio da Hartnet Telecomunicações LTDA.

Alexandre Pi, fundador da Muxi, cursou informática na Universidade Federal do Rio de Janeiro. Ainda com 23 anos de idade, foi coautor do primeiro livro de programação em linguagem C publicado no Brasil. Também criou a Módulo Security, uma das maiores empresas de segurança da informação do país, além de ter participado do grupo de profissionais que introduziu a microinformática na Rede Globo no período entre 1984/85.

Já Luiz Filipe Cavalcanti, o CEO da Muxi, é Engenheiro Químico, tem um mestrado em engenharia de sistemas da computação e um MBA Executivo no Coppead. Além disso, Luiz Filipe cursou um *Full-time* MBA no MIT (Instituto de Tecnologia de Massachusetts), localizado nos Estados Unidos e também trabalhou em empresas de consultoria antes de ingressar na Muxi, onde trabalha há mais de dez anos.

5.3 INÍCIO E DESTINO DAS EXPORTAÇÕES

O Quadro 10 estabelece uma comparação entre o início e destino das exportações das empresas estudadas:

Quadro 10 - Início e Destino das Exportações

Empresa	Muxi	WebRadar
Tempo entre a Fundação e a Primeira Exportação	12 anos	1 ano
País da Primeira Exportação	México	Chile
Motivo da Primeira Exportação	Vontade do proprietário da empresa	Fortuita
Modo da Primeira Exportação	Exportação	Exportação
Presença no Exterior	Escritórios e Representantes Comerciais	Exportação, estrutura técnica no Canadá e um equipe de vendas em Londres
Mercados atendidos em 2016 no Exterior	México, Peru, Colômbia e Estados Unidos	Chile, Colômbia, Peru, Argentina, México, Bolívia, Canadá, Estados Unidos e Itália

Fonte: elaborado pelo autor

A Muxi levou doze anos para entrar no México, enquanto a WebRadar levou um ano para iniciar as suas atividades no exterior. Há diferenças significativas entre o motivo de internacionalização da Muxi e da WebRadar. A Muxi se internacionalizou devido a um desejo do proprietário da empresa. Antes de conseguir as suas primeiras exportações para o México, a Muxi procurou ativamente por clientes estrangeiros, participando de feiras e congressos do setor. Atualmente a empresa está presente em quatro países além do Brasil (México, Peru, Colômbia e Estados Unidos) através de escritórios próprios e representantes comerciais. A abertura de escritório no Peru e nos Estados Unidos, mercados hoje atendidos por meio de representantes comerciais, está nos planos da Muxi para 2016. A WebRadar, ao contrário, teve na Nokia a sua ponte para diversos mercados no exterior. A Nokia buscava uma empresa que complementasse os seus serviços e a WebRadar foi a empresa escolhida, fato que iniciou a sua internacionalização.

5.4 OS MODELOS TEÓRICOS E OS CASOS ESTUDADOS

5.4.1 O MODELO DE UPPSALA

O primeiro modelo teórico apresentado foi o Modelo de Uppsala, no qual o processo de internacionalização das empresas segue uma lógica de aversão ao risco. Com o objetivo de reduzi-lo, as empresas internacionalizam-se primeiramente para países com menor distância psíquica para posteriormente conquistarem outros mercados internacionais (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

No caso da Muxi, a companhia se internacionalizou para países com menor distância psíquica antes de pensar em outros mercados, aproveitando similaridades entre a economia, cultura e idioma. Dessa forma, a empresa primeiramente se internacionalizou para o mercado mexicano, depois para a Colômbia e Peru antes de investir em um escritório de vendas próprio nos EUA.

Já a WebRadar não teve uma postura proativa na sua internacionalização. A maioria dos clientes surgiu através do relacionamento com a Nokia. A empresa atendia às demandas que surgiam em vez de escolher os mercados em que iria atuar.

“A gente não escolheu (os países nos quais atuar), a gente foi escolhido, não foi ativo, nós não buscamos a internacionalização, ela aconteceu. Vieram as demandas desses países e a gente simplesmente foi e atendeu. Não fizemos prospecção em cima desses países para entrar”. Adriano Lima, CEO WebRadar

Contudo, nem todos os clientes tiveram relação com a Nokia. Outros clientes foram fruto de indicações de pessoas que já conheciam a WebRadar. Foi o caso do cliente do Canadá. Alguns brasileiros foram trabalhar em uma operadora do Canadá e indicaram a WebRadar para essa empresa.

“No Canadá, foram brasileiros que trabalharam em operadora no Brasil, foram trabalhar no Canadá, foram contratados pela operadora e aí, indicaram nossa ferramenta”. Adriano Lima, CEO WebRadar

O Modelo de Uppsala também considera o aumento gradual do comprometimento no processo de internacionalização das empresas. Esse

comprometimento gradual é operacionalizado através da cadeia de estabelecimento, que destaca quatro fases no processo de internacionalização: exportações irregulares, exportações regulares através de intermediários, subsidiária no país estrangeiro voltada para vendas e instalação de unidade produtiva no país estrangeiro (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

No caso da Muxi, observou-se um aumento do comprometimento representado pela cadeia de estabelecimento. No México, a empresa realizou exportações irregulares, depois seguiu com representantes para, posteriormente, montar um escritório próprio. Assim, observa-se que o processo de internacionalização da Muxi foi marcado por um aumento gradual do comprometimento em mercados no exterior, proporcional ao conhecimento experiencial acumulado pela companhia durante os anos de operações nos mesmos. Em diversas ocasiões a empresa utilizou representantes para adquirir experiência no mercado local e entender sua cultura, bem como ter acesso a redes de relacionamentos nos mesmos antes de abrir um escritório.

Já no caso da WebRadar, não se observou um aumento de comprometimento gradual operacionalizado pela cadeia de estabelecimento. O processo de internacionalização da WebRadar é feito a partir do Brasil, através da exportação de licenças de software. Salvo casos de exigências legais (como foi o caso do Canadá), a empresa mantém toda a sua estrutura técnica no Brasil. Além disso, os contratos da empresa são oriundos de indicação e do relacionamento com a Nokia. Dessa forma, observou-se que a empresa adotou uma postura reativa na sua internacionalização e não escolheu os mercados em que iria atuar.

Outra premissa do Modelo de Uppsala é o amadurecimento no mercado local antes da internacionalização (JOHANSON; VALHLNE, 1977). A Muxi primeiro se consolidou no Brasil antes de realizar as suas exportações. Ela estabeleceu um grande contrato com a Cielo que fez com que a empresa operasse mais de 1,4 milhão de POS.

“Eu pensava o seguinte: Vou relaxar com meus projetos internacionais, vou terminar este meu projeto aqui, pois a Cielo é o maior adquirente do mundo em número de POS, com mais de 1,4 milhão de POS, ninguém mais é dono de uma quantia desta escala”. Alexandre PI, fundador da Muxi.

A WebRadar, por sua vez, internacionalizou-se um ano após o início de suas operações. Além da relação com a Nokia, que a partir de 2009 utilizou a WebRadar como uma ferramenta padrão, Adriano Lima relata que os padrões mundiais do mercado de Telecom (segmento que comporta os clientes internacionais da WebRadar) favoreceram a internacionalização da empresa. Isso faz com que não seja necessário promover adaptações no produto, o que facilita o atendimento a clientes em diferentes países.

“Quando você fala de Telecomunicações, é um segmento já global, quando você tem uma rede, por exemplo aqui no Brasil, ela não tem grandes diferenças de uma rede em outros lugares no mundo; os fornecedores normalmente são os mesmos também, os que fornecem no Brasil são os mesmos que fornecem nos Estados Unidos, na Europa, então é um setor já globalizado. Então, no momento em que você se prepara para competir no Brasil, você praticamente está já credenciado a competir em qualquer outro país.” Adriano Lima, CEO da WebRadar

Segundo Adriano, a internacionalização do mercado é um fator tão importante que a empresa adotou uma postura diferente em outro segmento em que atua: transporte e logística. Nesse segmento, a empresa atua exclusivamente no mercado interno, já que as adaptações necessárias para atender a outros países aumentam a complexidade da internacionalização.

“Se você está em um outro tipo de indústria em que as características culturais influenciam muito o produto ou o mercado, aí eu acho que ‘o buraco é muito mais embaixo’. A minha recomendação seria focar primeiro no Brasil, no máximo, pegar países próximos aqui em volta, mas, focando muito forte no Brasil, para só muito depois pensar em internacionalização. Que é o que acaba acontecendo no segmento de transportes. Transportes, como ele é diferente de Telecom, tem uma certa influência cultural e por isso a gente não pensa ainda em avançar internacionalmente, a gente está muito focado no mercado brasileiro”. Adriano Lima, CEO da WebRadar

5.4.2 TEORIA DAS REDES

A Teoria das Redes considera que a empresa, quando faz parte de uma rede de relacionamentos, pode ser influenciada de forma positiva em seu desempenho. Estar dentro de uma rede de relacionamentos pode significar o acesso a mais recursos e mais conhecimentos. Uma empresa dentro da rede pode utilizar-se dos conhecimentos dos seus parceiros de negócios para adentrar em novos mercados, diminuindo a necessidade de obter o conhecimento experiencial exclusivamente por operações próprias no local (JOHANSON; MATTSON, 1988).

É possível observar que a Muxi utilizou sistematicamente representantes comerciais para obter conhecimento dos mercados que procurava conquistar. Nesse caso, a empresa não só utilizou os representantes para ter um maior conhecimento acerca da cultura e da forma de fazer negócios nesses locais como também para aumentar a sua penetração de mercado através da rede de relacionamentos desses representantes.

“Obviamente, o representante tem uma característica, que é conhecer melhor o mercado local. Então, o que a gente tem visto é que o representante, no início, é uma boa opção, para juntos, abriremos possibilidades.” Luis Filipe (CEO da Muxi)

A Muxi dedicou tempo e esforço para ampliar a sua rede de relacionamentos por entender que eles são de fundamental importância para a sua internacionalização. Por isso, atua em conjunto com representantes para garantir que as necessidades dos seus clientes sejam atendidas. No Peru, a empresa se prepara para montar um escritório, com o objetivo de oferecer ainda mais suporte ao seu cliente e estreitar a sua relação com o mesmo. A Muxi firmou contrato com a Visanet-Peru, antiga cliente da Muxi no Brasil, e acredita que esse projeto pode favorecer a implantação de novos projetos na região.

“Tanto a Visanet-Peru quanto a Redeban, na Colômbia, são os maiores adquirentes e estão em fase de implantação. Nós acreditamos, e estamos trabalhando para que se torne os cases regionais e que, a partir daí, consigamos fechar outros projetos na América Latina e México e, aí, Estados Unidos, como próximo caminho”. Luis Filipe, CEO da Muxi.

A Rede de Relacionamentos também teve um papel importante na internacionalização da WebRadar, pois as primeiras demandas internacionais surgiram através da Nokia. Dessa forma, a empresa não fez prospecção de clientes ou escolheu os mercados em que atuaria.

“Nós não escolhemos, fomos escolhidos. Não fomos ativos, não buscamos a internacionalização, ela aconteceu. Vieram as demandas desses países e nós simplesmente atendemos. Não fizemos prospecção nesses países para entrar”. Adriano Lima, CEO da WebRadar

Mesmo em outros casos, a empresa foi indicada por pessoas que já conheciam a WebRadar. Isso aconteceu no Canadá, onde brasileiros indicaram a WebRadar para a operadora na qual começaram a trabalhar.

“O que acontece no mercado de telecomunicações, por ele ser muito concentrado, e ter uma movimentação grande de pessoas, acaba que uma pessoa que já trabalhou numa operadora que já usou nossa ferramenta, às

vezes, vai trabalhar em uma outra operadora e é o que aconteceu no Canadá. No Canadá, foram brasileiros que trabalharam em operadora no Brasil, foram trabalhar no Canadá, foram contratados pela operadora e aí, indicaram nossa ferramenta”. Adriano Lima, CEO da WebRadar.

Os relacionamentos com os investidores é outro ponto a ser destacado porque ampliou a disponibilidade de recursos para a WebRadar. Desde 2013, a empresa recebeu investimentos de grandes empresas como a Intel Capital e a Qualcomm. Segundo Adriano Lima (CEO da WebRadar) os investidores promovem diversos encontros entre a empresa e potenciais clientes, além de ajudar a WebRadar com a cessão de espaço em estandes em feiras e congressos, reuniões, apoio tecnológico e troca de experiências.

“[...] eles (os investidores) apoiaram com o próprio capital investido, na área comercial e de tecnologia, sendo essa última mais voltada para a troca de experiências. Recebemos muito apoio de apresentação de clientes. Eles fazem eventos frequentes em que nos encaixam em ‘workshops’ nos quais apresentamos o nosso portfólio. Então você vai obviamente respaldado pela Intel, o que é uma grande vantagem. [...] em congressos também. Há um congresso muito grande, que acontece uma vez por ano, em Barcelona. Esse ano agora tivemos um stand próprio, mas a Qualcomm dedicou um espaço dentro do estande dela, que é gigantesco, para apresentação dos produtos da WebRadar. A Intel tinha salas de reunião reservadas onde ela agendou reuniões para nós com diversos potenciais clientes”. Adriano Lima, CEO da WebRadar.

5.4.3 EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL

A Teoria do empreendedorismo internacional teve origem na percepção de que as novas condições no ambiente internacional interferiam de maneira significativa no processo de internacionalização das empresas (OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

A principal motivação das empresas, quando consideram atuar no exterior, é a busca por novos mercados (Mello, 2009). Ao contrário do Modelo de Uppsala, que considera que as decisões são tomadas através de consenso dentro da empresa, a abordagem do Empreendedorismo Internacional considera o empreendedor como um elemento central que assume uma postura proativa no processo de internacionalização. Dessa forma, a internacionalização da empresa pode ocorrer devido ao perfil do seu empreendedor (CARNEIRO; DIB, 2007).

No caso da Muxi, Alexandre Pi foi o maior responsável pelo esforço de internacionalização da empresa. A internacionalização da Muxi era um projeto pessoal, o que fez com que a Muxi procurasse ativamente por novos mercados participando de feiras e congressos no exterior com o objetivo de estabelecer contatos internacionais.

“Já deixei claro para todos aqui que meu objetivo é acabar de fechar os novos contratos com a Cielo aqui no Brasil, e eu mesmo sair do Brasil para tocar o nosso processo de internacionalização. É um projeto pessoal meu. Não tenho mais desafio no Brasil. O difícil já foi feito”. Alexandre Pi.

Outro ponto da teoria é que a formação acadêmica e experiência internacional dos empreendedores é um fator importante para a internacionalização das empresas (Oviatt; McDougall, 1994). No caso da Muxi, a experiência de Luis Filipe no MIT proporcionou o acesso a outra cultura e o desenvolvimento de uma visão mais global de negócios. Além disso, o executivo desenvolveu uma rede de relacionamentos que permitiu que a empresa estruturasse os seus planos de internacionalização para os Estados Unidos. Através da rede de relacionamentos do executivo, a companhia entrou no G-LAB (programa de consultoria do MIT), que traçou um plano para a empresa entrar em mercado norte-americano, fez contatos e supriu a empresa com as informações necessárias para conquistar aquele mercado. Como resultado, a Muxi tem planos para montar um escritório nos EUA ainda em 2016.

Os dirigentes da WebRadar também tiveram experiências internacionais. Adriano Lima (CEO da WebRadar) tem uma pós-graduação pela Telia Academy AB (Suécia), enquanto Hilário Calvet possui um AMP (Advanced Management Program) em Wharton (EUA). No entanto, não pôde ser verificada uma aderência total a essa premissa porque o fator principal que levou à internacionalização da WebRadar foi a relação com a Nokia, obtida através de uma concorrência técnica com diversas outras empresas.

“Eu estava na Nokia quando fizemos um processo de análise e avaliação das empresas. Avaliamos diversas empresas que dispunham do produto que a WebRadar oferecia e fomos classificando. Então a WebRadar foi classificada como a melhor tecnicamente, oferecia todos os pontos que a Nokia na ocasião estava buscando, a questão de multi-vendas, quando eu falo em afins, eu falo desde a parte de rádio. Cobria tudo aquilo que a Nokia estava precisando e essa ferramenta da WebRadar trouxe a possibilidade de expandir... (...) ... então, essa capilaridade que o Adriano está falando é porque já tinha mercado na América Latina e nós começamos a contratar a

WebRadar, pagar o *software* da WebRadar para prestar o serviço da Nokia. Então é por isso que quando ele fala que nós fomos procurados, é porque a Nokia precisava na ocasião de uma ferramenta com as características que tem a WebRadar. Não só naquela época, como ainda continua precisando, pois nós (WebRadar) ainda continuamos oferecendo a ferramenta para a Nokia, porque a área de serviços necessita da ferramenta que nós vendemos, porque a própria Nokia não tem”. Humberto Baptistella, diretor de marketing da WebRadar

A Teoria de Empreendedorismo Internacional também destaca quatro elementos necessários e suficientes para o surgimento desses novos empreendimentos internacionais (OVIATT; MCDUGALL, 1994). O primeiro elemento é a internalização de algumas transações, que ocorre quando há imperfeições de mercado. O segundo elemento é a estrutura de governança alternativa, aspecto necessário para enfrentar a escassez de recursos e o baixo grau de internalização de atividades das *international new ventures* (INVs). Isso faz com que essas empresas tendam a compartilhar recursos e ativos com seus parceiros, através de estruturas híbridas como franquias ou contratos de licença. O terceiro elemento é a vantagem advinda pela presença no exterior. Os recursos únicos são o quarto e último elemento do Modelo. Eles são uma condição necessária para uma vantagem competitiva sustentável. Oviatt e McDougall (1994) basearam-se em Barney (1991), que caracterizou esses recursos como sendo valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis, para destacar a necessidade de obter recursos únicos para conquistar uma vantagem competitiva.

Observou-se que a WebRadar adota estruturas de governança alternativas quando utiliza a força de vendas da Nokia para gerar diversas novas demandas. Dessa forma, a empresa economiza recursos que poderiam ser gastos em prospecção de clientes. A WebRadar também firmou algumas parcerias pontuais com empresas em mercados específicos. Segundo Adriano Lima, essas parcerias usualmente ocorreram sob o formato de *revenue share*, onde as empresas dividem uma parcela das receitas.

A empresa também possui recursos únicos. Os investimentos recebidos e a parceria desenvolvida com grandes empresas como a Intel e a Qualcomm são um recurso exclusivo e valioso para a WebRadar. Através dessas parcerias, a

companhia recebe apoio tecnológico, estratégico e comercial inacessível para muitas outras empresas do setor.

“[...] eles (os investidores) apoiaram com o próprio capital investido, na área comercial e de tecnologia, sendo essa última mais voltada para a troca de experiências. Recebemos muito apoio de apresentação de clientes. Eles fazem eventos frequentes em que nos encaixam em ‘workshops’ nos quais apresentamos o nosso portfólio. Então você vai obviamente respaldado pela Intel, o que é uma grande vantagem”. Adriano Lima, CEO da WebRadar.

No caso da Muxi, os projetos e os relacionamentos com a Cielo, Visanet-Peru e Redeban (Colômbia) podem ser considerados como recursos únicos da Muxi. O relacionamento com a Cielo, por exemplo, garantiu à empresa um projeto com mais de um milhão de POS (points of sale). Nenhuma outra empresa no mundo teve acesso a um case desse tamanho. Isso garantiu à Muxi não só um enorme conhecimento técnico e de negócios como também uma imagem de competência e solidez que poucas empresas no mercado podem ter.

Finalmente, não foi observada a ocorrência dos quatro elementos necessários e suficientes para a classificação de novos empreendimentos internacionais nos casos das duas empresas.

5.5.3 *EFFECTUATION*

A Teoria de *Effectuation* considera os mercados como dinâmicos nos quais as mudanças são constantes. Diante desse cenário, o empreendedor deve estar atento ao mercado para saber aproveitar as oportunidades que nele surgem inesperadamente. A teoria também preconiza alianças estratégicas em lugar de análise competitiva. Através dessas alianças estratégicas, os empreendedores podem ampliar as suas capacidades e recursos, erguer barreiras aos novos entrantes e ainda diminuir as incertezas futuras (SARASVASTY, 2001).

A WebRadar soube aproveitar as oportunidades de negócios que surgiram ao longo da sua trajetória. A companhia firmou parcerias pontuais com o objetivo de explorar as oportunidades de mercado. Algumas dessas parcerias ocorreram ao acaso, como no caso da 99taxis, na qual a WebRadar coleta os dados dos motoristas da 99taxis e remunera o aplicativo uma parte da renda gerada. Adriano Lima, CEO da WebRadar, relata como foi o início da parceria:

“Isso (a parceria com a 99taxi) foi uma reunião que aconteceu, por outro objetivo, proporcionada pela “Endeavor”. Acabou surgindo ali uma ideia que não estava na agenda, mas percebeu-se dos dois lados que havia oportunidade de construir uma parceria. Foi meio por acaso”.

A WebRadar também forjou alianças com grandes empresas como a Intel, a Qualcomm e a DGF, o que aumentou consideravelmente a disponibilidade de recursos assim como garantiu apoio comercial e tecnológico para a companhia.

A Teoria de *Effectuation* também destaca a perda suportável em vez dos retornos esperados. Em lugar de fazer previsões para obter um retorno, a teoria de *Effectuation* considera ser mais vantajoso estabelecer um risco calculado nas decisões das empresas. Ou seja, o empreendedor estabelece o quanto pode perder, aceitando o risco das suas ações. Com base nisso, ele teria mais liberdade para testar o que pode dar certo (SARASVASTY, 2001).

A Muxi realizou um planejamento prévio e estudou diversos mercados antes de escolher os países nos quais iria atuar. Ao contrário da lógica de *Effectuation*, que destaca a ação e a experimentação em detrimento do planejamento, a Muxi planejou o seu processo de internacionalização, em uma clara lógica de *Causation*. Suas ações foram baseadas em retornos esperados. A Muxi aumentou gradativamente o seu comprometimento nos mercados internacionais como uma forma de evitar os riscos do processo de internacionalização. Nesse sentido, o aumento do comprometimento da empresa foi relacionado ao conhecimento de mercado adquirido pela Muxi.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem o objetivo de responder às perguntas de pesquisa apresentadas na metodologia do presente estudo. O método utilizado impede a generalização dos seus achados, contudo ele pode ser utilizado para inspiração e geração de insights para aqueles estudiosos interessados no tema.

1. Quais os motivos que levaram as empresas a se internacionalizarem?

A Muxi e a WebRadar se internacionalizaram por motivos diferentes. No caso da Muxi, o fundador, Alexandre Pi, teve um papel fundamental na internacionalização da empresa. A internacionalização da Muxi era um projeto pessoal do próprio Alexandre, que direcionou os esforços da companhia para a internacionalização. Por isso, a Muxi teve uma postura proativa na sua internacionalização, participando de muitas feiras, congressos e fazendo diversos estudos e contatos no exterior antes de realizar as suas primeiras exportações.

O caso da WebRadar foi diferente. Em 2009, a WebRadar ganhou uma concorrência para oferecer serviços à Nokia e desde então se tornou a ferramenta padrão dessa companhia em IoT. Dessa forma, a internacionalização da empresa não foi planejada e ocorreu devido ao seu relacionamento com a Nokia, o que possibilitou a presença da WebRadar em diversos países mesmo sem prospecção.

2. Quais as principais etapas do processo de internacionalização dessas empresas?

A internacionalização da Muxi foi marcada pelo comprometimento gradual proporcional ao conhecimento que a empresa adquiria no mercado, aspecto destacado na Teoria de Upsalla. O México e o Peru são exemplos disso. No México, a empresa começou com exportações irregulares em 2005, passou a trabalhar com representantes em 2009, abrindo um escritório de vendas próprio em 2015. Já no Peru, a Muxi iniciou as suas atividades por meio de representantes em 2013 e planeja abrir um escritório nesse país ainda em 2016.

Não foram observados sinais de aumento de comprometimento no caso da WebRadar. A empresa manteve a exportação como a principal forma de contato com os seus clientes. A equipe técnica, comercial e de atendimento aos clientes é feita a partir do Brasil. Existe uma equipe de vendas composta por duas pessoas sediadas em Londres, com o propósito de atender ao mercado europeu. Contudo, a empresa não possui clientes na Inglaterra e o maior motivo da criação dessa equipe em Londres foi a contenção de custos, já que o ciclo de vendas em Telecomunicações é longo e a necessidade de viagens e contatos é grande. Dessa forma, os executivos da WebRadar economizam nos constantes deslocamentos do Brasil para a Europa, que adviriam do interesse da empresa em explorar esse mercado.

3. Que fatores influenciaram a escolha dos mercados no exterior?

A internacionalização da Muxi foi planejada e baseada em alguns critérios. A distância psíquica, o tamanho do mercado, a infraestrutura de pagamentos e a rede de contatos foram os aspectos relevantes para as escolhas da companhia. Dessa forma, a Muxi teve uma postura proativa no seu processo de internacionalização marcado por aversão aos riscos e planejamento, visando retornos futuros. Há, portanto, indícios que apontam para uma aderência do processo de internacionalização da Muxi ao Modelo de Uppsala no aspecto de escolha dos mercados no exterior.

No caso da Webradar, observa-se que a mesma teve uma postura reativa no seu processo de internacionalização, já que atendeu às demandas conforme elas iam acontecendo. Dessa forma, a empresa não escolheu os seus mercados. Ao contrário, a relação com a Nokia e as indicações da sua rede de contatos garantiu a entrada da WebRadar nos mercados internacionais.

4. Qual o papel das redes de negócios para a internacionalização de empresas brasileiras de serviços de tecnologia da informação?

As Redes de negócios foram importantes na internacionalização de ambas empresas. A Muxi utilizou o conhecimento de mercado e os contatos dos seus representantes para se estabelecer em diversos países. Segundo Luis Filipe (CEO da Muxi), o conhecimento dos representantes facilitou a entrada da empresa em diversos mercados, seja em relação ao modo de fazer negócios, seja com a rede de contatos desses representantes.

As redes de negócios também foram fundamentais para a WebRadar. Os seus clientes foram fruto das indicações das suas redes de contato. As primeiras exportações da empresa ocorreram através da Nokia, enquanto outros contratos surgiram de indicações de pessoas que já conheciam ou haviam trabalhado com a empresa. A empresa também possui investidores importantes, que além de aumentar a disponibilidade de recursos para a WebRadar, também a auxiliam com apoio tecnológico, estratégico e comercial.

De forma conclusiva, observa-se que as proposições da Teoria de Redes, em maior ou menor grau, mostrou-se robusta para explicar os processos de internacionalização das duas empresas estudadas. O mesmo não pode ser afirmado em relação à teoria de Empreendedorismo Internacional, que explica apenas parcialmente os fenômenos observados. Já o Modelo de Uppsala explica de maneira consistente o processo de internacionalização de uma das empresas, mas não contribui para a compreensão do processo de internacionalização da outra. Quanto à lógica Effectuation, verificou-se que a mesma foi preponderante na estratégia de acesso aos mercados internacionais de somente uma das empresas estudadas, enquanto a lógica Causation explicou de forma mais consistente o desenvolvimento da outra empresa no exterior.

7 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A utilização do método do caso neste estudo implica na impossibilidade de generalização de suas conclusões. Isso abre a oportunidade para estudos, em caráter comparativo, com outras empresas do setor com o objetivo de entender o seu processo de internacionalização bem como as estratégias utilizadas. Estudos futuros também poderiam abordar os processos de internacionalização entre empresas B2B (Business to Business) e B2C (Business to Consumer) do setor de software.

Pesquisas qualitativas semelhantes também podem ser conduzidas em outros setores industriais brasileiros, tanto de serviços quanto de produtos tangíveis, tais como o setor de varejo, bancário, têxtil, de agronegócios e o de cosméticos, por exemplo, com o propósito de identificar pontos convergentes ou divergentes em comparação ao presente estudo. Além disso, existe a possibilidade de realização de estudos quantitativos que permitirão a observação das diferenças e similaridades nos processos de internacionalização das empresas que atuam no setor estudado neste trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSSON, S. International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 18, n. 3, p. 627–643, 2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO. **Central de Informações: mercado de TIC**. São Paulo: BRASCOM< [2013?]. Disponível em: <<http://www.brasscom.org.br/brasscom/Portugues/detInstitucional.php?codArea=3&codCategoria=21>>. Acesso em 4 jan 2016
- AUTIO, E. Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures'. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 1, p. 9-19, 2005.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BELL, J. The internationalization of small computer software firms. A further challenge to "stage" theories. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 8, p. 60 -75, 1995.
- CARNEIRO, J.; DIB, L.A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Internext**, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007.
- CARVALHO, C.; DIB, L. Reconciliando o Modelo de Uppsala com a Perspectiva de Networks: Revisão Crítica e Integrativa. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 12, n. 2, p.13-36, 2013.
- CHETTY, S.; HOLM, D.B. Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. **International Business Review**, v. 9, p. 77-93, 2000.
- COOPER, B. Glaesser, J., Gomm, R.; Hammersley, M. (Eds.) **Challenging the qualitative-quantitative divide**. London: Continuum International Publishing Group, 2012.
- COVIELLO N.E.; MUNRO, H. Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 7, p. 49–61, 1995.
- CRESWELL, J. **Research Design**: qualitative, quantitative, and mixed method approaches. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.
- EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FIGUEROA, L.E.O.; OSUNA, M.A.A.; REYNOSO, C.F. Determinants of the internationalization of the firm: the accelerated model vs the sequential model. **The International Journal of Business and Finance Research**, v. 8, n. 5, 2014.
- FORSGREN, M.; HAGSTRÖM, P. Ignorant internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for internet-related firms. **Communication & Strategies**, v. 42, 2001.
- GALKINA, T.; CHETTY, S. Effectuation and the revisited Uppsala model: networking of internationalizing SMEs. **International Entrepreneurship Conference**, Pavia, Italy, 2012.

GALKINA, T.; CHETTY, S. Effectuation and networking of internationalizing SMEs. **Management International Review**, 2015.

GHAURI, P. **Designing and conducting case studies in international business research**. In: Marschan-Piekkari, R.; Welch, C. (Eds.). *Handbook of qualitative research methods for international business*, Cheltenham, U.K.: Edward Elgar, 2004.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA I. No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy. **Scandinavian Journal of Management**, v.5, p. 187-200, 1989.

HEDLUND, G.; KVERNELAND, A. Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. **International Studies of Management and Organization**, v. 15, n. 2, p. 41 -59, 1985.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 109-124, 2003.

IDC. Disponível em: <<http://br.idclatin.com/releases/news.aspx?id=1970>> Acesso em: 01 jan 2016.

IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/04102001pas.shtm>> Acesso em: 07 jan 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das empresas**. Rio de Janeiro, IBGE, 2016. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=77>. Acesso em: 15 Jan. 2016.

_____. **Pesquisa anual de serviços**. (2011). Rio de Janeiro: IBGE, 2011. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2009/default.shtm>>. Acesso em: 12 Jan. 2016.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIMPAUL, F. The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

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. 25-34, 1977.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach. In: HOOD, N.; VALNE, J. **Strategies in Global Competition**, Croom Helm, New York, p. 287-314, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. Business Relationship Learning and Commitment in the International Process. **Journal of International Entrepreneurship**, v.1, n.1, p. 83-101, 2003.

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, p. 1411-1431, 2009.

KNIGHT, G. Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 2, p. 12-32, 2000.

MACHADO, L. **Strategies for Decommoditizing and Internationalizing a Prepaid Business Unit**. Cambridge, 2011. 156 f. Essay (Master of Science in Management) Massachusetts Institute of Technology, 2011.

MELLO, Renato Cotta de. **O processo de internacionalização de empresas brasileiras de software**: reconciliando diferentes correntes teóricas. 2009. 278 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

MUXI. Disponível em: <<http://www.muxi.com.br/index.php/Pages/products>> Acesso em: 15 nov 2015

NELSON; DEBRA & QUICK; CAMPBELL, J. Principles of Organizational Behavior - **Realities and Challenges**, 7th edition, South Western, Cengage Learning, 2011-2009.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

RODRIGUES, P. P; **O paradigma eclético de Dunning e a internacionalização de uma empresa brasileira de software**. Rio de Janeiro, 2010. 46 f. Monografia (Graduação em Economia) Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2010.

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

RIALP, A. et al. The Born-Global phenomenon: a comparative case study research. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 3, p. 133-171, 2005.

SANTOS, R. C. M.; CHAUVEL, M. A.; BERTRAND, H. Internacionalização de pequenas empresas brasileiras de tecnologia. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n.76, 2010.

SANTOS, R. **Conceitos de tecnologia da informação**. [Caruaru, 2011]. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/robssantoss/introduo-a-tecnologia-da-informa-ti#text-version>>. Acesso em: dez. 2015.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, p. 243-263, 2001.

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

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

SOFTEX. Software e Serviços de TI: **A indústria brasileira em perspectiva** – n.2 Observatório SOFTEX. – Campinas: [s.n], 2012

Tavory, I.; Timmermans, S. 2014. **Abductive analysis: Theorizing qualitative research**. Chicago: University of Chicago Press.

Thomas, G. & Myers, K. 2015. **The anatomy of the case study**. London: Sage.

VAHLNE, J.E.; IVARSSON, I.; JOHANSON, J. The tortuous road to globalization for Volvo's heavy truck business: extending the scope of the Uppsala Model. **International Business Review**, v. 20, p. 1-14, 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.

WEBRADAR. **Clipping**. Disponível em: <<http://www.webradar.com/pt/Pages/News.aspx?Id=19>>. Acesso em: 24 mar. 2016.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.

ZAHRA, S.A.; GEORGE, G. International Entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. **Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset**, Blackwell, London, p. 255-288, 2002.

ANEXO I**ROTEIRO DE ENTREVISTA****ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Data: ____/____/____

Entrevistador: _____

Endereço: _____

Telefone: _____ Fax: _____ e-mail: _____

1. Informações sobre o Respondente

Idade: _____

Nome: _____

Cargo: _____

Há quanto tempo desempenha esta função na empresa: _____

Formação acadêmica: _____

Graduação: _____ Pós-Graduação: _____

Experiência profissional anterior: _____

2 – Informações sobre a Empresa

Ano de fundação: _____ Ramo de atividade: _____

Principais serviços comercializados pela empresa: _____

Número de funcionários no Brasil: _____

No. de funcionários sediados no exterior: _____

Quanto dos seus serviços são prestados no Brasil e no exterior? Quanto do seu faturamento é proveniente do exterior? _____

3 - Informações sobre as Operações no Exterior

O _____ que levou a empresa a se internacionalizar? _____

Em que países que a empresa está presente neste ano?

País	Ano de Entrada	Forma de Entrada	Importância Relativa no Faturamento Internacional (%)

O _____ que influenciou na escolha desses países? _____

Quando a empresa passou a atuar no exterior, para que o serviço pudesse ser prestado, foi necessário que as operações fossem executadas no país estrangeiro?

Que tipo de adaptação (ões), se alguma, teve que ser feita nos serviços prestados pela empresa no exterior, nos diferentes países onde atua?

País	Adaptações
1.	
2.	
3.	

Quais as maiores dificuldades enfrentadas no exterior? _____

Quando a empresa passou a atuar no exterior, para que o serviço pudesse ser prestado, foi necessário que as operações fossem executadas no país estrangeiro? _____

Vocês têm planos para entrar em novos mercados? Que mercados seriam esses? De que forma vocês pretendem fazê-lo? _____

4. Alianças e Parcerias

A empresa estabeleceu alguma parceria em sua trajetória internacional? _____

A iniciativa para a formação dessa parceria partiu da empresa da parceira no exterior? _____

Existia algum relacionamento prévio de sua empresa com esse parceiro antes de estabelecer alguma relação comercial com o mesmo? Que tipo de relacionamento? _____

Que tipo (s) de benefício (s) essa parceria trouxe para a sua empresa? _____

Essa parceria se restringiu ao desenvolvimento de mercado no exterior ou também para o mercado brasileiro?

A parceria continua ou foi terminada?

Como está a estrutura societária da empresa?

5. Esforços Comerciais

Como são iniciados os contatos em mercados do exterior?

A empresa faz alguma divulgação dos seus produtos/serviços no exterior?

Em caso positivo, essa divulgação segue os mesmos padrões da utilizada no Brasil?
Comente as principais diferenças:

6. Informações Gerais

Onde as inovações dos produtos ou dos serviços prestados pela empresa têm a sua origem?

Imagine que um grande amigo criou uma nova empresa nunca competirá com a sua. Ele te pede conselhos para entrar em mercados internacionais. O que você diria para ele?

Você teria alguma observação que não abordamos para acrescentar?
