UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Fernanda Fonseca Salerno

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DO SETOR DE SERVIÇOS

Porto Alegre
2015

FERNANDA FONSECA SALERNO

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DO SETOR DE SERVIÇOS

Trabalho de conclusão de curso de graduação, a ser apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Aurora Carneiro Zen

Porto Alegre

2015

FERNANDA FONSECA SALERNO

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DO SETOR DE SERVIÇOS

Trabalho de conclusão de curso de graduação a ser apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Aurora Carneiro Zen

Conceito Final:
Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof.

_____

Orientador: Prof. Dra. Aurora Carneiro Zen – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus pais, que são pessoas maravilhosas, exemplos de dedicação e integridade, por terem me propiciado uma ótima educação, me ensinado valores morais e me apoiando em todas minhas iniciativas. Agradeço também, aos meus irmãos, sempre presentes nos momentos importantes, mostrando possibilidades e me incentivando a buscar meus sonhos. Meu obrigado especial também se estende aos meus avós, tios e prima, pelo carinho e apoio constantes. Ao meu amor, agradeço o companheirismo e os conselhos preciosos durante toda minha graduação. Todos são peças fundamentais em toda e qualquer conquista que eu venha a alcançar e me incitam a ser uma pessoa melhor. Amo vocês, obrigada por tudo.

Agradeço também aos meus amigos, que acompanharam de perto a minha jornada e torceram pelo meu sucesso. Aos meus queridos amigos e colegas 2010/01, agradeço a parceria durante esse período. Conhecê-los foi o maior presente que a UFRGS me deu.

Por fim, agradeço à UFRGS por ter sido um ambiente instigante para o meu desenvolvimento e amadurecimento e pelas oportunidades que me foram dadas. Especialmente, agradeço à EA, lugar onde me sinto em casa, pelos momentos tão bons lá vividos e pelo aprendizado que me foi propiciado, e à Professora Aurora, que me orientou e me mostrou caminhos no final desta etapa. Muito obrigado.

RESUMO

O setor de serviços é um importante segmento na economia global, tornando-se fonte de crescimento não só para os países desenvolvidos, mas também para as economias emergentes. Com os serviços ganhando destaque global, é imperativo que os gestores compreendam as implicações das estratégias de internacionalização para diferentes categorias de serviços, bem como o papel moderador de uma série de outras variáveis. Autores apontam que muito do que se sabe sobre internacionalização em serviços é baseado no conhecimento acumulado sobre a manufatura e que há necessidade de mais estudos na área. Portanto, o presente trabalho buscou contribuir para o desenvolvimento da literatura e para prática gerencial, explorando o processo de internacionalização em serviços através de um estudo qualitativo de natureza exploratória de quatro casos de empresas brasileiras de serviços.

Palavras-chave: serviços; internacionalização de empresas; estratégias de internacionalização.

ABSTRACT

The service sector is an important segment in the global economy, becoming a major source of growth not only for developed countries but also to emerging economies. With services gaining global prominence, it is imperative that managers understand the implications of internationalization strategies for different categories of services and the moderating role of a number of other variables. Authors point out that much of what is known about internationalization in services industry is based on accumulated knowledge from manufacture and that there is a need for more research in the area. Therefore, this study sought to contribute to the development of the literature and managerial practice, exploring the process of internationalization services through a qualitative exploratory study of four cases of Brazilian service companies.

Keywords: Services; Internationalization; Internationalization strategies.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Principais países exportadores de serviços em 2014 (percentual de participação) 14
Figura 2: Evolução da balança de comércio exterior de serviços (US$ Bilhões) 17
Figura 3: Balança brasileira de comércio exterior de serviços (US$ bilhões) ... 17
Figura 4: Tipologia de serviços de Vandermerwe e Chadwick (1989) 21
Figura 5: Tipologia de serviços de Clark et al (1996) 22
Figura 6: Tipologia de serviços de Lovelock e Yip (1996) 23
Figura 7: Tipologia de serviços de Lovelock (1983) 24
Figura 8: Questões básicas do processo de internacionalização 28
Figura 9: Estímulos que influenciam a motivação de ingresso em mercados estrangeiros 29
Figura 10: Modos de entrada em mercados internacionais 33
Figura 11: Características por opções de modo de entrada em serviços 38
Figura 12: Opções de modo de entrada por tipo de serviço 41
Figura 13: Framework de análise 47
Figura 14: Casos selecionados 51
Figura 15: Relação de entrevistados 52
Figura 16: Exemplos de *hard* e *soft services* por autor 91
Figura 17: Características inerentes aos serviços por empresa 92
Figura 18: Características e histórico das empresas 93
Figura 19: Motivações das empresas 95
Figura 20: Principais países adquirentes das exportações de serviços do Brasil, 2014 96
Figura 21: Mercados destino das empresas 97
Figura 22: Tendência do modo de entrada de acordo com a motivação 99
Figura 23: Modos de entrada das empresas 100
Figura 24: Mercados domésticos das empresas 101
Figura 25: Fatores influenciadores das empresas 104
Figura 26: Resultados obtidos pelas empresas 106

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 10

1.1. PROBLEMA 12

1.2. OBJETIVOS 15

1.2.1. Objetivo Geral 15

1.2.2. Objetivos Específicos 15

1.3. JUSTIFICATIVA 16

2. REVISÃO DA LITERATURA 18

2.1. SERVIÇOS 18

2.1.1. Modelos de Classificações de Serviços 20

2.2. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS 26

2.2.1. Processo de Internacionalização 28

2.2.2. Modos de Entrada 31

2.3. INTERNACIONALIZAÇÃO DE SERVIÇOS 35

2.3.1. Motivação 41

2.3.2. Internacionalização e Inovação 43

2.3.3. Obstáculos para Internacionalização 45

2.3.4. Framework de Análise 46

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 50

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA 50

3.2. CRITÉRIO DE SELEÇÃO DE CASO 51

3.3. COLETA DE DADOS 51

3.4. ANÁLISE DOS DADOS 52

4. ANÁLISE DE DADOS 54

4.1. EMPRESA A 54

4.1.1. Histórico 54

4.1.2. Motivação 55

4.1.3. Mercados Destino 56

4.1.4. Modo de Entrada 58

4.1.5. Mercado Doméstico 59

4.1.6. Influenciadores 60

4.1.7. Resultados 62

4.2. EMPRESA B 63

4.2.1. Histórico 63

4.2.2. Motivação 64

4.2.3. Mercados Destino ... *66*
4.2.4. Modo de Entrada ... *67*
4.2.5. Mercado Doméstico ... *67*
4.2.6. Influenciadores ... *68*
4.2.7. Resultado ... *70*
4.3. EMPRESA C ... 70
4.3.1. Histórico ... *71*
4.3.2. Motivação ... *72*
4.3.3. Mercados Destino ... *73*
4.3.4. Modo de Entrada ... *74*
4.3.5. Mercado Doméstico ... *75*
4.3.6. Influenciadores ... *76*
4.3.7. Resultado ... *79*
4.4. EMPRESA D ... 79
4.4.1. Histórico ... *79*
4.4.2. Motivação ... *82*
4.4.3. Mercados Destino ... *83*
4.4.4. Modo de Entrada ... *85*
4.4.5. Mercado Doméstico ... *86*
4.4.6. Influenciadores ... *86*
4.4.7. Resultado ... *89*
4.5. COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS ... 90
4.5.1. Características da Empresa e Histórico ... *90*
4.5.2. Motivação ... *94*
4.5.3. Mercados Destino ... *95*
4.5.4. Modo de Entrada ... *97*
4.5.5. Mercado Doméstico ... *100*
4.5.6. Influenciadores ... *101*
4.5.7. Resultado ... *105*
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS ... 107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS ... 114
APÊNDICE ... 119

1. INTRODUÇÃO

A globalização rápida das atividades econômicas no período recente tem expandido fortemente as oportunidades para comercialização de serviços em mercados internacionais (EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998). O setor de serviços é um setor importante e crescente na economia global o qual está gradualmente sendo reconhecido como líder do crescimento econômico internacional (BLOMSTERMO; SHARMA, 2006).

Serviços internacionais diferem de serviços domésticos uma vez que cruzam fronteiras e encontram diferentes culturas. Diferentemente de produtos, que podem adotar uma variedade de modos de entrada, o processo de internacionalização de serviços é diverso e difícil em vista as características inerentes aos serviços (EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998).

As firmas de manufatura foram pioneiras na movimentação para mercados internacionais e, por isso, muitos estudos foram desenvolvidos nessa área. Apesar da crescente adoção da internacionalização de serviços nas últimas décadas, a literatura na área ainda é muito incipiente (ROSA, 2010). Erramilli (1991) aponta que pouco se sabe sobre o modo de entrada de empresas de serviços em mercados estrangeiros e que há um considerável grau de defasagem entre prática e teoria.

Assim, com as empresas de serviço ampliando suas operações para mercados internacionais, questões importantes vêm à tona sobre estratégias de internacionalização em serviços (LOVELOCK; YIP, 1996). Nesse sentido, é importante que os gestores compreendam as implicações da estratégia de entrada em mercados estrangeiros para diferentes categorias de serviços, assim como o papel moderador de uma série de outras variáveis, internas e externas, nesta decisão (EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998). Vence e Trigo (2009) ainda destacam a importância de se entender, também, a influência das estratégias de inovação no processo de internacionalização.

De acordo com Winstead e Patterson (1998), tendo em vista a natureza complexa da produção de serviços, há uma crença entre os profissionais da área de que é difícil comercializá-los fora de mercados domésticos. Assim, para os autores, os principais obstáculos são a falta de recursos, o pouco conhecimento sobre como

internacionalizar e a imagem de que as diferenças linguísticas e culturais tornariam o processo de internacionalização muito trabalhoso.

Lovelock e Yip (1996) destacam que é essencial para competitividade dos países que governos e empresas alcancem um melhor entendimento de como desenvolver estratégias globais efetivas para diferentes tipos de serviços. No caso brasileiro, em 2014, o setor terciário respondeu por 60,3% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, atingindo R$ 3,33 trilhões. Tal dado reflete a crescente participação do setor de serviços no valor agregado ao PIB nas economias modernas. Nesse contexto, serviços estão sendo cada vez mais demandados como insumo nos demais setores da economia, sendo elemento fundamental para o aumento da produtividade das empresas (BRASIL, 2014).

O Brasil também tem elevado, nos últimos anos, sua participação no comércio internacional de serviços. Entre 2010 e 2014, as exportações de serviços avançaram 32,4%, apresentando crescimento superior ao desempenho médio mundial e expandindo de 13% para 15% a participação dos serviços na composição das exportações brasileiras (BRASIL, 2014).

Nesse sentido, o presente trabalho busca discutir aspectos fundamentais para as empresas de serviços que pretendem ir para o estrangeiro, como desafios, motivações, estratégias, modos de entrada, o papel da inovação, entre outros aspectos. Como o processo de internacionalização de empresas de serviço ainda é uma base de conhecimento em desenvolvimento, esta pesquisa tem natureza exploratória, buscando compreender como se dá o processo de internacionalização em empresas de serviços, indo ao encontro do interesse de acadêmicos e de praticantes.

Uma vez que serviços não apresentam características totalmente homogêneas entre si, é importante categorizá-los de forma a obter importantes *insights* sobre as variações existentes na estratégia de internacionalização (LOVELOCK, 1983; ERRAMILLI; RAO, 1990). Tendo em vista a indisponibilidade de um método de classificação comumente aceito e mais integrativo (SAMIEE, 1999), optou-se pela utilização da classificação proposta por Erramilli (1990) frente a sua frequente utilização em estudos na área, que agrupa serviços em *hard-services* e *soft-services*.

Portanto, para o atingimento dos objetivos propostos neste estudo e tendo em conta as limitações temporais desta pesquisa, decidiu-se pela realização de um

estudo qualitativo de natureza exploratória com estudo de múltiplos casos de empresas brasileiras entendidas como *hard-services*, segundo o método classificatório escolhido, que atuem ou tenham atuado internacionalmente em tempo recente. A escolha do grupo deve-se a representatividade destes serviços na conta de serviços brasileira e pela possibilidade de exportação dos mesmos (*soft-services* não podem ser exportados), fato que amplia as possibilidades de ingresso no mercado externo e enriquece a análise.

1.1. PROBLEMA

A internacionalização originou-se no século XV com o início das explorações marítimas e a ativação do comércio internacional. Ao longo dos tempos, a difusão maciça da tecnologia da informação nas atividades econômicas, principalmente durante o século XX, intensificou a adoção de novas estratégias de produção e distribuição das atividades produtivas. Assim, o processo de internacionalização desenvolveu-se, permitindo que unidades de produção se reformulassem e assumissem modelos que incorporavam diferentes empresas em um mesmo projeto global (KON, 1999).

Dessa forma, as profundas transformações na economia e no comércio mundial têm colocado as empresas frente a novas oportunidades e desafios competitivos. Arruda, Goulart e Brasil (1996) definem o desenvolvimento do processo de internacionalização de empresas como uma reação de adequação a este cenário. Como observam Tapscott e Caston (1995), cria-se uma alternativa para enfrentar a nova conjuntura global em que as empresas se encontram.

Até meados da década de 80, o processo de internacionalização foi muito focado nos produtos gerados da manufatura (KON, 1999). O setor de serviços era visto como pouco relevante porque se considerava que:

> (i) com exceção de transportes e turismo, o setor de serviços não gerava divisas ao exterior; (ii) os serviços apenas responderiam à demanda da indústria, não sendo capaz de elevar autonomamente o crescimento econômico; e (iii) eram atribuídas ao setor características de baixa produtividade e de baixo grau de inovação (GALVÃO; CATERMOL, 2008, p. 75).

Contudo, o cenário internacional atual aponta para uma crescente participação dos fluxos de serviços no comércio mundial, tornando o setor de serviços cada vez mais relevante para a economia mundial. Segundo dados da OMC (WTO, 2014), em 2013, as exportações mundiais de serviços totalizaram $ 4.645 bilhões de dólares, com um crescimento de seis por cento em relação ao ano anterior.

Segundo Galvão e Catermol (2008), o comércio internacional em serviços pode ser representado por um grupo heterogêneo de categorias: transporte, turismo, seguros, aluguéis de equipamentos e categorias que representam a exportação de serviços de elevado conteúdo intelectual, como informática, arquitetura, engenharia e consultoria empresarial. Em 2013, relatório da OMC (WTO, 2014) aponta que houve crescimento em praticamente todas as categorias de serviços.

Os serviços, portanto, tornaram-se uma força motriz na economia global. O setor é considerado um grande alento das nações desenvolvidas, fato que colaborou para o aumento de oportunidades para as empresas de serviços atuarem globalmente (ROSA, 2010). Nos países emergentes, o comércio internacional de serviços também vem ganhando destaque. Segundo dados da OMC, desde 2000, exportações de serviços em países menos desenvolvidos cresceram a uma taxa de quatorze por cento ao ano, em média, taxa muito mais alta que a de outras economias, que ficaram com crescimento médio de nove por cento ao ano (WTO, 2014).

Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil (2014), em 2014, o país ocupou a 31ª posição no ranking dos maiores exportadores de serviços, com um total exportado de US$ 39,8 bilhões e um crescimento de 3,4% relativos ao ano anterior. Em primeiro lugar, ficaram os Estados Unidos, com um montante de US$ 685,6 bilhões e 14,1% do mercado mundial, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1: Principais países exportadores de serviços em 2014 (percentual de participação)

	País / *Country*	Valor / *Value* (US$ billion)	Part % / *%Share*	Δ% 2014/2013
1.	**Estados Unidos** / *United States*	685,6	14,1%	3,4%
2.	**Reino Unido** / *United Kingdom*	329,0	6,8%	4,3%
3.	**Alemanha** / *Germany*	267,2	5,5%	4,6%
4.	**França** / *France*	263,0	5,4%	3,7%
5.	**China** / *China*	222,2	4,6%	7,6%
6.	**Japão** / *Japan*	158,1	3,3%	19,2%
7.	**Países Baixos** / *Netherlands*	156,1	3,2%	10,5%
8.	**Índia** / *India*	154,1	3,2%	4,0%
9.	**Espanha** / *Spain*	135,2	2,8%	5,5%
10.	**Irlanda** / *Ireland*	133,5	2,7%	9,3%
11.	**Cingapura** / *Singapore*	132,9	2,7%	2,4%
12.	**Bélgica** / *Belgium*	116,6	2,4%	4,4%
13.	**Suíça** / *Switzerland*	113,8	2,3%	2,1%
14.	**Itália** / *Italy*	113,7	2,3%	1,6%
15.	**Hong Kong** / *Hong Kong*	107,0	2,2%	1,5%
16.	**Coreia do Sul** / *Rep. of Korea*	105,8	2,2%	3,1%
17.	**Luxemburgo** / *Luxembourg*	97,9	2,0%	11,4%
18.	**Canadá** / *Canada*	84,8	1,7%	-4,2%
19.	**Suécia** / *Sweden*	74,9	1,5%	2,7%
20.	**Dinamarca** / *Denmark*	72,0	1,5%	2,3%
21.	**Rússia** / *Russian Federation*	65,7	1,4%	-4,9%
22.	**Áustria** / *Austria*	64,8	1,3%	2,1%
23.	**Taiwan** / *Taiwan*	57,1	1,2%	11,8%
24.	**Tailândia** / *Thailand*	55,0	1,1%	-6,1%
25.	**Macau** / *Macao, China*	53,1	1,1%	-0,9%
26.	**Austrália** / *Australia*	52,1	1,1%	-0,4%
27.	**Turquia** / *Turkey*	50,3	1,0%	8,5%
28.	**Noruega** / *Norway*	48,8	1,0%	0,8%
29.	**Polônia** / *Poland*	45,6	0,9%	1,6%
30.	**Grécia** / *Greece*	42,3	0,9%	14,0%
31.	**Brasil** / *Brazil*	39,8	0,8%	6,3%

Fonte: Brasil (2014, p. 25)

Analisando-se a conta de serviços brasileira, que historicamente segue deficitária, percebe-se a forte participação de serviços que, segundo categorização proposta por Erramilli (1990), classificam-se como *hard services*, ou seja, serviços cujo consumo não é simultâneo à produção e que, por isso, podem ser exportados. Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil (2014), dentro da conta de serviços brasileira, em 2014, os cinco principais serviços exportados representam 43,2% do total exportado pelo país, o que demonstra o grau de concentração das exportações de serviços do Brasil. Os cinco principais serviços exportados foram serviços gerenciais e de consultoria gerencial (US$ 2,17 bilhões), outros serviços profissionais e técnicos (US$ 2,08 bilhões), serviços auxiliares aos

serviços financeiros (US$ 1,95 bilhão), serviços de transporte aquaviário de cargas (US$ 1,67 bilhão) e serviços de manutenção e reparação de produtos metálicos, maquinário e equipamentos - US$ 1,11 bilhão (BRASIL, 2014).

Portanto, conforme o cenário acima explorado, tendo em vista a proeminência dos serviços no comércio internacional, o potencial a ser desenvolvido no Brasil e a importância de *hard services* na conta brasileira, o presente trabalho tem como tema o processo de internacionalização em empresas de serviços, focando a análise no grupo dos *hard services* e colocando a seguinte questão:

Como ocorre o processo de internacionalização nas empresas brasileiras do setor de serviços?

1.2. OBJETIVOS

Para uma melhor compreensão do trabalho, os objetivos foram divididos em geral e específicos.

1.2.1. Objetivo Geral

O presente trabalho tem o objetivo de analisar o processo de internacionalização de empresas brasileiras de serviços.

1.2.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos irão contribuir para que o objetivo geral seja atendido. São eles:

- Descrever o processo de internacionalização das empresas de serviços analisadas;
- Identificar motivos que levaram a internacionalização, assim como as escolhas por mercados, o modo de entrada adotado, condições do mercado doméstico e a influência de determinados aspectos (experiências

internacionais anteriores, rede de relacionamentos, incentivos, inovação e obstáculos);

- Comparar o processo de internacionalização entre as empresas, analisando similaridades e divergências.

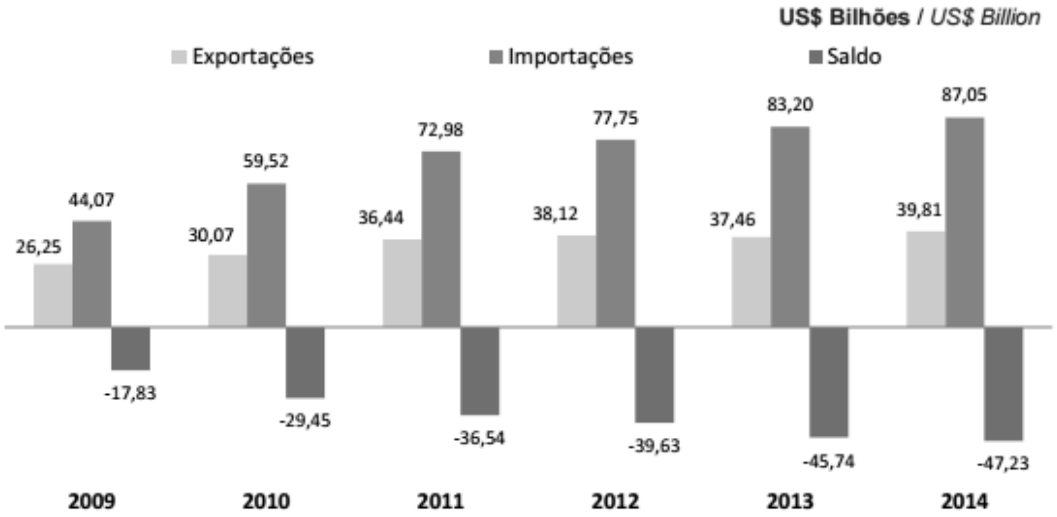
1.3. JUSTIFICATIVA

Houve uma mudança no papel do setor de serviços no contexto do comércio internacional, antes considerado como não comercializável internacionalmente devido sua natureza não-material (KON, 1999). Contudo, essa visão mudou, uma vez que o setor atualmente assume representatividade crescente nas movimentações comerciais globais (BRASIL, 2014).

No Brasil, apesar de o comércio de bens ser preponderante na balança comercial, a participação do setor de serviços tem aumentado gradativamente em tempos recentes. As exportações de bens e serviços atingiram US$ 264,9 bilhões de dólares em 2014, valor 5,2% menor que o registrado em 2013. As exportações de bens apresentaram redução de 7,0%, em contraste com as exportações de serviços, que cresceram 6,3%, totalizando US$ 39,8 bilhões em 2014 (BRASIL, 2014).

O país ainda apresenta, entretanto, déficit na balança de comércio exterior de serviços, situação que segue o padrão histórico brasileiro e que significa que o país importa mais do que exporta serviço, como ilustra Figura 2 (BRASIL, 2014). Conforme demonstra a Figura 3, em 2014, o déficit na conta de serviços atingiu US$ 47,2 bilhões em 2014. (BRASIL, 2014). Dessa forma, a internacionalização de serviços mostra-se como uma forte tendência mundial e uma oportunidade para o Brasil tornar sua balança de serviços superavitária e incrementar o PIB nacional, sendo este um dos principais motivos direcionadores deste trabalho.

Figura 2: Evolução da balança de comércio exterior de serviços (US$ Bilhões)



Fonte: Brasil (2014, p. 18)

Figura 3: Balança brasileira de comércio exterior de serviços (US$ bilhões)

US$ Bilhões / *US$ Billion*

	2013	2014	Δ% 2014/2013
Exportações / *Exports*	37,5	39,8	6,3%
Importações / *Imports*	83,2	87,0	4,6%
Déficit / *Deficit*	-45,7	-47,2	3,3%
Corrente de Comércio / *Tradeflow*	120,7	126,9	5,1%

Fonte: Brasil (2014, p. 18)

O presente trabalho também se justifica por sua contribuição teórica, colaborando com o estudo de internacionalização de serviços, que ainda é um corpo teórico em construção, muito pouco explorado no Brasil, podendo ser aprofundada em estudos futuros e corroborar para a ampliação do conhecimento científico acerca do tema.

Sendo assim, este trabalho inicia a partir da revisão teórica das características inerentes aos serviços, das principais teorias de internacionalização de empresas e das teorias especificamente focadas em internacionalização de serviços. Posteriormente, é apresentada a metodologia utilizada, seguida pela análise dos dados primários.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são apresentados conceitos e reflexões teóricas importantes para entender as situações encontradas na empresa estudada sob o prisma acadêmico. Os assuntos são: serviços, internacionalização de empresas e internacionalização de serviços.

2.1. SERVIÇOS

Os serviços abrangem uma gama heterogênea de produtos intangíveis e de atividades que são difíceis de enquadrar em uma definição simples. Muitas vezes, também é difícil separá-los de bens com os quais podem estar associados, visto que muitas vezes a oferta compõe produtos e serviços simultaneamente.

A OMC, em seu Manual de Estatísticas em Comércio Internacional de Serviços (2002), conceitua serviços como entidades inseparáveis sobre as quais não se pode estabelecer direitos de propriedade, não podendo negociá-los separadamente de sua produção. Os serviços são saídas heterogêneas tipicamente produzidas por encomenda e, no momento em que o processo produtivo se conclui, já foi fornecido ao cliente (WTO, 2002).

Os serviços são definidos por Grönroos (1999) como uma atividade ou conjunto de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorrerem através de interações entre cliente e prestadores de serviço e/ou recursos físicos ou bens do cliente e/ou sistemas do fornecedor de serviços (BLOMSTERMO; SHARMA, 2006). Kotler (1998) define serviço da seguinte forma:

> serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico (KOTLER, 1998, p. 412).

Ainda, segundo Kotler (1998), o serviço pode ser distinguido em: (i) bem tangível acompanhado de serviço, onde serviços são agregados ao produto para enriquecer seu apelo de consumo; (ii) híbrido, quando a oferta consiste em partes iguais de produto e serviço, como em restaurantes; (iii) serviço principal acompanhado de bens e/ou serviços secundários, onde o principal item da oferta é

um serviço, porém acompanhado de bens ou serviços adicionais de apoio, como em transporte aéreo que conte com serviço de alimentação; (iv) serviço, no qual a oferta é basicamente um serviço puro, como psicoterapia.

Para Dunning (1989, *apud* CARNEIRO; ROCHA; SILVA, 2008), é possível diferenciar serviços de produtos por duas características principais: simultaneidade entre produção e consumo, quando ocorre uma interação direta entre prestador e cliente ao longo das atividades de produção, entrega e consumo; e a não transferência de propriedade. Em alguns casos, somente uma parte do valor pago pelo serviço corresponde à propriedade sobre algo, podendo ocorrer também a posse temporária (CARNEIRO; ROCHA; SILVA, 2008).

Outros autores, como Grönroos (1999), Kotler (1998), Lovelock e Yip (1996), Blomstermo e Sharma (2006), Majkgard e Sharma (1999), consideram que serviços podem ser caracterizados principalmente por quatro aspectos, são eles:

a) **Inseparabilidade:** produção e entrega são inseparáveis, sendo o serviço simultaneamente produzido pelo prestador e consumido pelo cliente (CARNEIRO; ROCHA; SILVA, 2008). Para Kotler (1998), esta interação fornecedor-cliente afeta o resultado do serviço prestado.
b) **Heterogeinidade:** serviços não podem ser estocados, sua qualidade não pode ser verificada antes da entrega e há envolvimento do cliente no processo produtivo, fatos que implicam em uma maior variabilidade do resultado final (CARNEIRO; ROCHA; SILVA, 2008). Muitas empresas tentam padronizar ao máximo o processo de prestação do serviço, mas, apesar disso, ainda haverá influência do executor e do local de onde é prestado (KOTLER, 1998).
c) **Intangibilidade:** Muitas vezes, serviços não envolvem a transferência de bem físicos, fato que dificulta para o cliente fazer avaliações pré e pós compra, para atribuir valor ao serviço e para avaliar seu nível de satisfação. Pode haver, ainda, uma maior sensação de sacrifício financeiro do que na compra de produtos (CARNEIRO; ROCHA; SILVA, 2008). Para reduzir a incerteza no ato da compra, o cliente busca evidências da qualidade do serviço através de inferências com base na comunicação, localização, equipamentos, etc (KOTLER, 1998).

d) Perecibilidade: serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo e, portanto, não podem ser estocados como resposta a variações na demanda (CARNEIRO; ROCHA; SILVA, 2008).

Embora as características acima sejam amplamente utilizadas, são criticadas como muito genéricas (LOVELOCK; YIP, 1996). Lovelock e Yip (1996) apontam que um conjunto de oito características fornece uma melhor noção sobre processos de prestação de serviços:

> estas características começam com a natureza da saída - uma performance ao invés de um objeto - e também incluem o envolvimento do cliente na produção, pessoas como parte da experiência do serviço, maior probabilidade de problemas com controle de qualidade, maior dificuldade de avaliação por parte dos clientes, ausência de estoques para os serviços, maior importância do fator tempo e disponibilidade de canais eletrônicos de distribuição. Embora estas características proporcionem um ponto de partida para pensar sobre os aspectos distintos de gestão de serviços, nem todo serviço é igualmente afetados por todas elas. (LOVELOCK; YIP, 1996, p.3, tradução própria)

2.1.1. Modelos de Classificações de Serviços

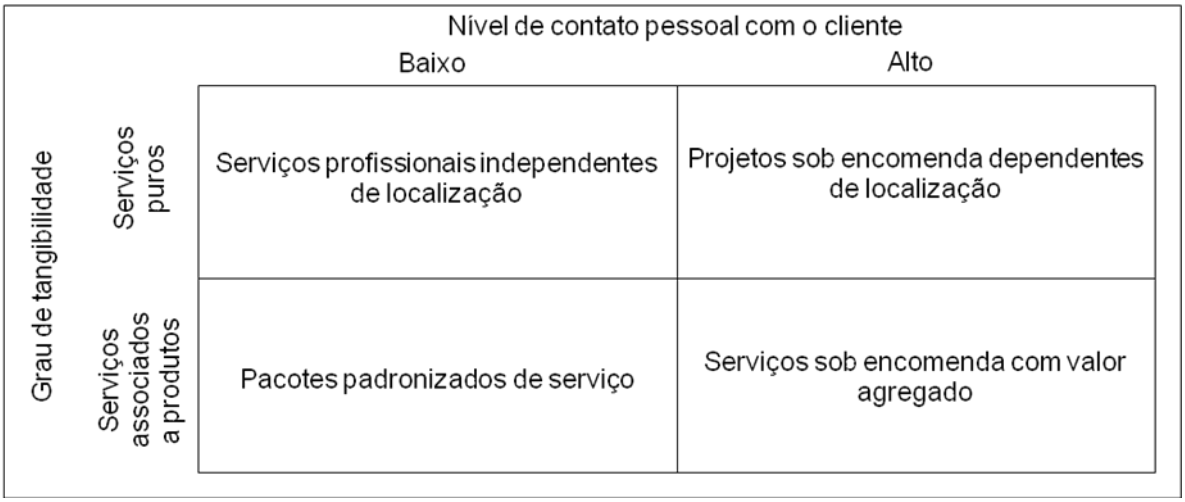
Como os serviços não apresentam características totalmente homogêneas entre si, Lovelock (1983) destaca a importância de separá-los por tipo de indústria e por semelhanças e divergências no processo produtivo. Samiee (1999) destaca a indisponibilidade de um método de classificação de serviços comumente aceito e mais integrativo. Por isso, serão apresentadas algumas tipologias selecionadas em levantamento realizado na literatura acerca do tema.

Patterson e Cicic (1995, *apud* SAMIEE, 1999) propõe uma tipologia baseada em dois níveis de tangibilidade do serviço e dois níveis de contato pessoal com o cliente na prestação de serviços. Serviços com baixo contato pessoal e com baixa tangibilidade são independentes de localização; serviços com alto contato pessoal e com baixa tangibilidade são personalizados com influência da localização. Já os com baixo contato pessoal e com alta tangibilidade consistem em pacotes de serviços padronizados. Serviços com alto contato pessoal e com alta tangibilidade, por sua vez, agregam valor sobre algo e são altamente personalizados (SAMIEE, 1999).

Vandermerwe e Chadwick (1989, *apud* CARNEIRO, ROCHA, SILVA, 2008) criaram uma tipologia baseada no grau de tangibilidade do serviço e no nível de

contato pessoal com o cliente na produção e entrega do serviço. A Figura 4 ilustra esta tipologia.

Figura 4: Tipologia de serviços de Vandermerwe e Chadwick (1989)



Fonte: Carneiro e Hemais (2004, p.6)

Serviços profissionais independentes de localização não exigem que o profissional visite o cliente muitas vezes, sendo estas visitas pouco frequentes e voltadas para identificação de necessidade e apresentação de resultados. Por isso, não há necessidade de a estrutura física no país de destino e os serviços acabam sendo mais padronizados e de entrega rápida. Pesquisa de mercado, seguros e projetos arquitetônicos são exemplos desta classificação (CARNEIRO; ROCHA; SILVA, 2008).

No caso de projetos sob encomenda dependentes de localização, há uma maior necessidade de adaptação do serviço ao cliente, exigindo maior proximidade e longa duração. Dessa forma, há necessidade de uma estrutura física simples no país de destino, como um escritório, como em serviços de consultoria, assessoria e agências de propaganda (CARNEIRO; ROCHA; SILVA, 2008).

Os projetos pradonizados de serviços, por sua vez, são comumente associados a produtos, permitindo que o processo de internacionalização se aproxime do processo tradicional de bens manufaturados, por exemplo, software, cursos a distância, instalação de equipamentos. Por fim, na tipologia de Vandermerwe e Chadwick (1989, *apud* CARNEIRO; ROCHA; SILVA, 2008), tem-se os serviços sob encomenda com valor adicionado, que demanda alto grau de interação com o cliente, uma vez que proporciona muito valor adicionado à oferta

básica, tais como treinamentos técnicos e serviços de apoio em hotéis (CARNEIRO; ROCHA; SILVA, 2008).

Para Clark *et al* (1996, *apud* CARNEIRO, ROCHA; SILVA, 2008), serviços caracterizam-se de acordo com quem ou com o quê cruza fronteiras. Serviços baseados em contato exigem a movimentação de pessoas, fornecedores ou clientes, para que haja prestação do serviço. Consultoria e serviços de turismo exemplificam este caso (CARNEIRO; ROCHA; SILVA, 2008).

No caso de serviços baseados em veículos, há comunicação ou envio de informações via determinado veículo, como satélites e cabos. Exemplos são programas de TV e transferência de dados. Já os serviços baseados em ativos necessitam de ativos físicos no destino, por exemplo, bancos e hotéis. Por último, os serviços baseados em objetos, que consistem em uma oferta composta por serviços acompanhados de produtos, como filmes gravados em DVD e transporte aéreo (CARNEIRO; ROCHA; SILVA, 2008). A Figura 5 ilustra a tipologia de Clark *et al* (1996).

Figura 5: Tipologia de serviços de Clark et al (1996)

	Tipo de serviço internacional			
Questão	Baseado em contato	Baseado em veículos	Baseado em ativos	Baseado em objetos
Quem ou *o que* cruza a fronteira	Pessoas	Sinais eletromagnéticos	Capital, rotinas organizacionais	Objetos

Fonte: Carneiro e Hemais (2004, p.7)

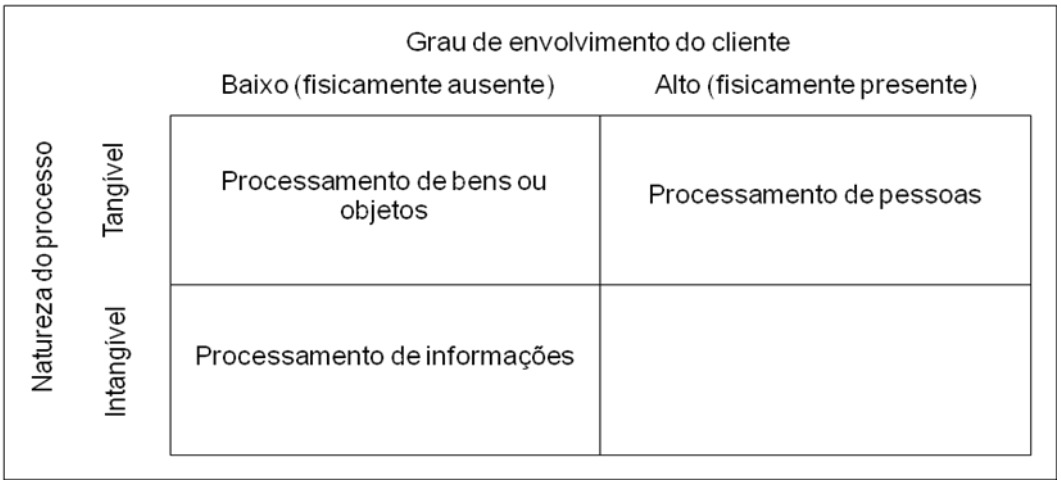
Lovelock e Yip (1996) propõe um modelo baseado na natureza do processo e no grau de envolvimento do cliente durante a produção do serviço. Para os autores, o modo como *inputs* são transformados em outputs tem um efeito significativo sobre as estratégias adotadas.

Assim, serviços de processamento de bens ou objetos ocorrem quando se tem ações tangíveis em objetos de modo a aumentar o valor para o cliente. Não há envolvimento direto com o cliente e sim com objetos dos clientes, existindo a necessidade de presença local. Transporte de carga, serviços veterinários, lavanderia, serviços automotivos exemplificam esta categoria (LOVELOCK; YIP, 1996; CARNEIRO; HEMAIS, 2004).

Nos serviços de processamentos de pessoas, os clientes tornam-se parte do processo produtivo uma vez que há ações tangíveis aos clientes fisicamente ou mentalmente envolvidos. Há necessidade de presença local por parte do prestador, como transporte de passageiros, restaurantes, academias, museus automotivos (LOVELOCK; YIP, 1996; CARNEIRO; HEMAIS, 2004).

Os serviços de processamento de informações exigem baixo contato com o cliente, o qual se dá por veículos de comunicação. Este tipo de serviço envolve a coleta, tratamento, interpretação e transmissão de informações como forma de agregar valor, tais como serviços contábeis, seguros, assessoria, serviços jornalísticos e automotivos (LOVELOCK; YIP, 1996; CARNEIRO; HEMAIS, 2004). A Figura 6 ilustra a tipologia de Lovelock e Yip (1996).

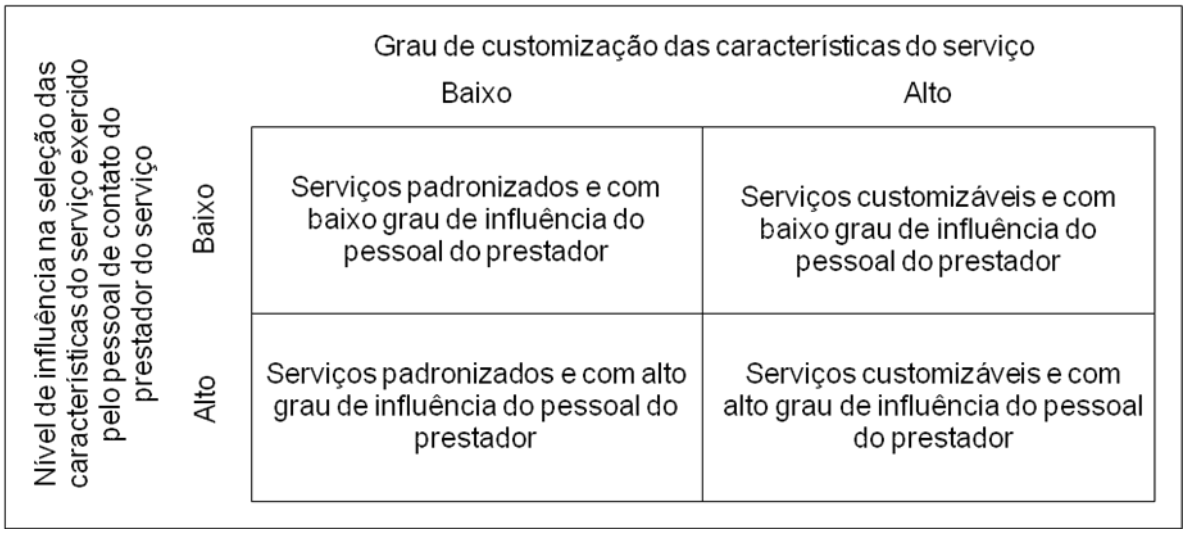
Figura 6: Tipologia de serviços de Lovelock e Yip (1996)



Fonte: Carneiro e Hemais (2004, p. 9)

Lovelock (1983) defende uma classificação de serviços fundamentada em características relevantes de marketing, tais como natureza do relacionamento entre prestador e cliente, padrões da demanda comparados à oferta, grau de customização, entre outros. Entre as tipologias apresentadas por Lovelock (1983), Carneiro, Rocha e Silva (2008) destacam a categorização de serviço baseada no grau de padronização e na adaptação do serviço, ilustrada na Figura 7.

Figura 7: Tipologia de serviços de Lovelock (1983)



Fonte: Carneiro e Hemais (2004, p.12)

No primeiro quadrante, tem-se a classificação de serviços padronizados e com baixo grau de influência do pessoal do prestador, a qual aplica-se a serviços altamente padronizados, que pela padronização, tem o resultado final pouco alterado pelo prestador. Um exemplo é o transporte ferroviário com horários definidos. No segundo quadrante, estão os serviços customizáveis e com baixo grau de influência do pessoal do prestador, os quais podem ser personalizados pelos clientes através de opções pré-definidas e o pessoal de contato tem pouca liberdade de alterar características do serviço, como, por exemplo, serviços de telefonia (LOVELOCK, 1983; CARNEIRO; HEMAIS, 2004).

No terceiro quadrante, há serviços padronizados e com alto grau de influência do pessoal do prestador, uma vez que há semelhanças nos serviços prestados, mas existe influência do prestador no resultado final, uma vez que este confere suas próprias características ao serviço. Serviços de ensino servem de exemplo para esta categoria. Por fim, no quarto quadrante, estão os serviços customizáveis e com alto grau de influência do pessoal do prestador, os quais envolvem um alto grau de customização e exigem que o pessoal de contato exerça grande interferência na execução do serviço, exigindo alto treinamento técnico e capacidade para entender e satisfazer as necessidades dos clientes. Tratamento médico, serviços jurídicos, cirurgias plásticas, e projetos de arquitetura são exemplos desta categoria (LOVELOCK, 1983; CARNEIRO; HEMAIS, 2004).

Schmenner (2004, *apud* OLORUNNIWO; HSU, 2006) propõe uma tipologia de serviços baseada em dois critérios: grau de variação na customização e interação; e tempo relativo de transferência. O primeiro, do ponto de vista da operação, se traduz em variação na prestação de um serviço e o segundo na rapidez com que um serviço pode ser prestado em relação a outras empresas do setor.

Dessa forma, para esta tipologia, têm-se quatro classificações. A primeira é a fábrica de serviço, que exige baixo tempo de transferência e tem baixo grau de variação, como companhias aéreas e hotéis. A segunda trata-se da loja de serviço, que necessita de baixo tempo de transferência a tem alto grau de variação no serviço, por exemplo, hospitais e restaurantes tradicionais - não fast-food (OLORUNNIWO; HSU, 2006).

A terceira é o serviço de massa, cujo tempo relativo de transferência é alto e o grau de variação é baixo, como em serviços bancários e em escolas. Por fim, há o serviço profissional, que demanda alto tempo de transferência e possui alto grau de variação. Escritórios de advocacia e empresas de contabilidade servem de exemplo para essa categoria (OLORUNNIWO; HSU, 2006).

Erramilli (1990) dividiram serviços em duas categorias: *soft services* e *hard services* (ERRAMILLI, 1990). Um *hard service* consiste em um serviço em que é possível identificar uma separação entre produção e consumo e que contem um bem manufaturado compondo a oferta – sendo o serviço a primeira fonte de utilidade ao cliente, pois geralmente o bem é um elemento que serve como meio de armazenamento ou como veículo para a transmissão do serviço. Um *hard service* não exige movimentação do produtor até o consumidor (e vice-e-versa) e pode ser exportado. Música, projetos arquitetônicos, educação e serviços de engenharia são exemplos de *hard services* (EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998; GRÖNROOS, 1999).

O *soft service*, por sua vez, tem como característica a simultaneidade entre produção e consumo, necessitando de proximidade física entre fornecedor e cliente ou bem de posse do cliente, como um veículo, por exemplo. Os produtores de *soft services* acabam sendo uma parte integral do serviço, por isso precisam ter controle maior sobre o processo produtivo. Restaurantes e hospedagem são exemplos de *soft service* (EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998; GRÖNROOS, 1999).

Segundo Ekeledo e Sivakumar (1998), a maioria dos esquemas de classificação de serviços podem se enquadrar na tipologia proposta por Erramilli (1990). Além disso, Blomstermo e Sharma (2006) destaca que parece haver uma

tradição na utilização desta tipologia para compreender o processo de internacionalização de empresas de serviço. Erramilli (1991), Erramilli and Rao (1990), Ekeledo and Sivakumar (1998), Majkgard and Sharma (1998), entre outros, aplicaram esta tipologia em seus trabalhos sobre internacionalização de serviços. Por isso, o presente trabalho utilizará o esquema de classificação proposto por Erramilli (1990) para abordar a internacionalização de serviços.

2.2. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Existem diversas teorias sobre internacionalização de empresas com diferentes perspectivas. Dib e Carneiro (2007) destacam duas principais abordagens existentes na teoria acerca do tema: (i) baseada em critérios econômicos, orientada para soluções racionais e para decisões que focam a maximização dos ganhos econômicos; (ii) baseada na evolução comportamental, orientada pelas atitudes e percepções dos tomadores de decisão que buscam a redução de riscos na expansão.

Na abordagem econômica, destacam-se três teorias: Teoria do Poder de Mercado, Teoria da Internalização e Paradigma Eclético. A primeira delas teve origem no trabalho de Hymer (1960, *apud* DIB; CARNEIRO, 2007) e defende que as empresas vão gradualmente aumentando sua participação nos mercados domésticos e aumentando sua capacidade através de aquisições, fusões, etc. Simultaneamente a esse aumento, aumentariam os lucros da empresa. Quando a empresa chegar ao ponto limite de concentração de mercado, onde poucas empresas permaneceriam e o aumento dos lucros estabilizaria, esta direcionaria seus lucros advindos do poder monopolístico no mercado doméstico para operações externas, iniciando o processo no mercado estrangeiro.

O Paradigma Eclético, por sua vez, tem origem nos trabalhos de Dunning (1977, *apud* DIB; CARNEIRO, 2007). O autor utiliza uma abordagem holística para identificar e entender os fatores que desempenham um papel relevante na internacionalização de empresas e que são fontes de vantagem competitiva para a empresa competir no exterior. Segundo esta abordagem, temos três tipos de vantagens competitivas determinantes no processo de internacionalização: vantagens de propriedade, que dizem respeito aos ativos e habilidades da própria firma frente seus rivais, como porte da empresa, tecnologias, marca, etc; vantagens

de localização, referentes a atratividade de um mercado estrangeiro, como disponibilidade de recursos e políticas governamentais; e as vantagens de internalização, que referem-se aos benefícios de retenção de ativos e habilidades dentro da empresa combinados com as vantagens de localização, sendo resultado a construção de uma estrutura no exterior através do investimento direto e da internalização das atividades (EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998).

Dunning (1988, *apud* EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998) defende que essas vantagens são condições necessárias para a entrada em mercados estrangeiros. Para Dunning (2001, *apud* ZANNI, 2013), a propensão a realizar investimentos diretos no exterior aumenta conforme a empresa ganha vantagens competitivas internas. Condições locacionais favoráveis à utilização da empresa também colaboram nesse sentido.

A teoria da internalização de empresas multinacionais foi proposta por Buckley e Casson em 1976. Esta avalia a eficiência nas transações entre unidades produtivas da empresa através de análises racionais de benefícios e custos, determinando o grau de integração da empresa com as operações internacionais (ZEN, 2010). Dessa forma, indica o grau certo entre a utilização de contratos externos ou a internalização de atividades (DIB; CARNEIRO, 2007).

A abordagem comportamental, por sua vez, reclina-se sobre os modelos que preveem um comprometimento gradual e crescente com as operações internacionais da organização (DIB; CARNEIRO, 2007). Nesse sentido, cabe destacar as seguintes teorias: Modelo de Uppsala e Teoria de Networks.

O Modelo de Uppsala é uma corrente bastante difundida na literatura. Segundo este, as empresas tendem a se internacionalizar preferencialmente para países psiquicamente próximos ao país de origem, ou seja, com semelhanças de idioma, de nível educacional, culturais e de desenvolvimento industrial (CARNEIRO; HEMAIS, 2004). Quanto mais experiente em desempenhar atividades em mercados estrangeiros, maior a tendência de a organização expandir suas operações para locais de maior distância psíquica (ZEN, 2010).

O comprometimento de recursos no exterior, por sua vez, ocorre de forma gradual e sequencial, de acordo com o incremento de conhecimento e de experiência da firma sobre as operações e sobre o mercado. Assim, a firma inicia sua internacionalização através de modos de entrada menos complexos e de menor risco, como exportação, e vai aumento o seu nível de envolvimento até formas de

produção diretas no país de destino, como a instalação de planta própria (DIB; CARNEIRO, 2007). Zen (2010) resume os conceitos do Modelo:

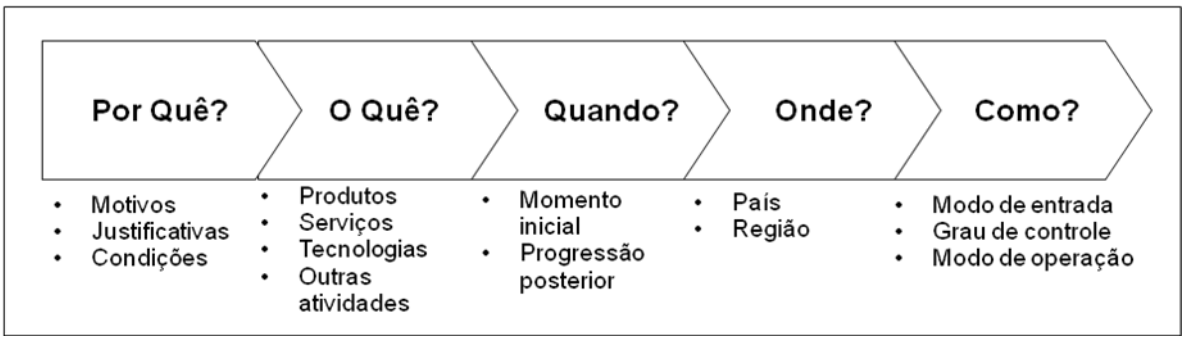
> quanto maior o tempo de atuação em mercados internacionais, maior o conhecimento acumulado. Esse maior conhecimento acumulado implica um maior nível de competências em operações internacionais e, portanto, a opção por formas de entrada em novos mercados que impliquem maior comprometimento de recursos (ZEN, 2010, p. 61).

A Teoria de Networks é considerada uma evolução do Modelo de Uppsala, pois mantém os principais aspectos, mas agrega a visão do mercado como uma rede de relacionamentos entre empresas. As relações no interior dessas redes de negócios influenciam direta ou indiretamente a tomada de decisão acerca do processo de internacionalização (DIB; CARNEIRO, 2007; ZEN, 2010). Em empresas internacionalizadas, esses relacionamentos são mais numerosos, mais fortes e envolvem maior dinamismo e complexidade. Quando uma empresa se internacionaliza para seguir atendendo um cliente, pode ser considerado um resultado da influência da rede (MALHOTRA; AGARWAL; ULGADO, 2003).

2.2.1. Processo de Internacionalização

Para Dib e Carneiro (2007), “a internacionalização de uma empresa é um fenômeno que pode ser caracterizado com base em várias dimensões” (DIB; CARNEIRO, 2007, p. 6), sintetizadas em cinco questões básicas: por quê, o quê, quando, onde e como as empresas se internacionalizam. A Figura 8 ilustra essas questões – cabe ressaltar que não há linearidade obrigatória.

Figura 8: Questões básicas do processo de internacionalização



Fonte: Dib e Carneiro (2007, p.7)

Na literatura, encontra-se diversos motivos que levariam as empresas a se internacionalizar. Para Hitt *et al* (2008), os principais motivos são a geração de novas oportunidades, a ampliação do ciclo de vida do produto, a busca por competitividade e o acesso a fatores de produção de menor custo.

Czinkota *et al* (1996, *apud* ZEN, 2010) colocam que as motivações podem ser proativas ou reativas. No primeiro caso, são mudanças estratégicas com origem na iniciativa da empresa, tais como: obtenção de vantagens lucrativas, oferta de produtos exclusivos, benefícios fiscais, vantagens tecnológicas, informações exclusivas, economias de escala. O segundo, por sua vez, trata-se de uma reação a estímulos externos como forma de adaptação, por exemplo: pressões competitivas, ociosidade da capacidade produtiva, queda nas vendas domésticas, saturação do mercado doméstico, pressões sobre câmbio e preço.

Segundo Leonidou (1995, *apud* ZEN, 2010), existem estímulos internos - relacionados às características da firma - e externos - advindos do meio externo no qual a firma atua - que influenciam a motivação de ingresso em mercados estrangeiros. A Figura 9 traz exemplos desses estímulos. Keegan e Greens (2003) colocam que acordos econômicos regionais, necessidades e desejos de mercados específicos, aplicação de tecnologia, tendências econômicas mundiais e vantagens advindas da alavancagem de uma empresa global são fatores propulsores da internacionalização.

Figura 9: Estímulos que influenciam a motivação de ingresso em mercados estrangeiros

Estímulos Internos	Estímulos Externos
• Capacidade produtiva ociosa; • Potencial para aumento do lucro; • Produção de bem com qualidades únicas; • Potencial de crescimento; • Necessidade de reduzir a dependência e o risco em relação ao mercado doméstico.	• Recebimento de demandas eventuais do mercado internacional; • Saturação do mercado doméstico; • Intensificação da competição no mercado doméstico; • Oportunidades de expansão e crescimento no mercado internacional; • Incentivos de agentes ou organizações externas.

Fonte: Adaptado de Zen (2010)

Segundo a Teoria do Poder de Mercado, o processo de internacionalização advém da busca por posições de quase monopólio através do uso das vantagens competitivas da empresa combinadas com oportunidades de mercado. A Teoria da Internalização não entra no mérito da motivação da internacionalização, mas relaciona o grau de internalização das operações externas com o custo envolvido. O paradigma Eclético, por sua vez, coloca dois principais motivos: a busca de mercado para propiciar o aumento de recitas através do uso das vantagens de propriedade; e a busca de eficiência para reduzir custos, através das vantagens de localização (DIB; CARNEIRO, 2007).

Dentro da abordagem comportamental, o Modelo de Uppsala propõe que a firma se internacionaliza como resposta a uma pressão por procura de mercado. Segundo o Modelo de Networks, o motivo estaria em pressões originadas da rede de negócios a qual a empresa se insere (DIB; CARNEIRO, 2007).

Segundo Dib e Carneiro (2007), a literatura não faz restrições ao objeto a ser comercializado internacionalmente. Os autores colocam que

> os objetos da internacionalização podem ser produtos ou serviços finais, bens intermediários como tecnologia (via licenças para terceiros ou adquiridas de terceiros) ou capacitações gerenciais, algumas atividades (por ex.: montagem, vendas, serviços de apoio) ou ainda recursos financeiros (DIB; CARNEIRO, 2007, p. 9).

No tocante ao “quando” se internacionalizar, existem várias possibilidades, podendo ser nos primeiros anos de existência da empresa – as chamadas *born globals* – ou mais cedo ou mais tarde na história da empresa. Conforme a Teoria do Poder de Mercado, a empresa buscaria o mercado internacional quando esgotassem as alternativas de fortalecer sua posição no mercado interno, ou seja, já estivesse próxima ao monopólio. Para o Modelo de Uppsala, seria no momento em que a firma encontrasse alternativas limitadas para se desenvolver no mercado interno, comprometendo recursos no mercado externo de acordo com o nível de conhecimento sobre este. Já a Teoria de Networks coloca que seria no momento em que a rede de negócios demandasse (DIB; CARNEIRO, 2007).

Quanto à localização, a Teoria do Poder de Mercado busca destinos que possibilitem a concentração do mercado. Já a Teoria da Internalização aponta que a empresa buscaria locais para maximizar seus lucros em mercados imperfeitos, onde ocorre um incentivo para uso das hierarquias internas da empresa, colocando sob posse da empresa atividades que estão ligadas pelo mercado. O Paradigma Eclético

aborda essa questão como vantagem de localização, conceito previamente explorado nesse trabalho. O Modelo de Uppsala considera a distância psíquica e a atratividade do mercado potencial economicamente atrativos. Segundo Networks, a escolha do local se dará conforme as redes internacionais as quais a empresa se insere ou pretende se inserir (DIB; CARNEIRO, 2007).

O modo através do qual a empresa se internacionaliza pode ser, segundo a Teoria do Poder de Mercado, através de investimento estrangeiro direto, quando a empresa possuiria o controle sobre as operações ou exportação. Já para a Teoria de Internalização, o modo de entrada é balizado pelos custos de transação. Segundo o Paradigma Eclético, o melhor modo surge das combinações das vantagens competitivas – propriedade, localização, internalização – e avaliação de custos e benefícios das alternativas (DIB; CARNEIRO, 2007).

O Modelo da Escola de Uppsala propõe um incremento gradual na forma de internacionalização, minimizando riscos de acordo com o conhecimento e experiência sobre o mercado destino. A Teoria de Networks tem embasamento em Uppsala, mas coloca que o modo de entrada depende tanto do grau de internacionalização da própria empresa quanto de sua rede, que pode “puxar” a empresa para determinado nivel de comprometimento (DIB; CARNEIRO, 2007).

Para Hitt *et al* (2008), os principais benefícios da internacionalização são: (i) ampliação de mercado, possibilitando retornos superiores aos retornos do mercado doméstico; (ii) maior retorno sobre investimento, pois busca-se retornos acima da média; (iii) economia de escala, diminuindo custos e aumentando a qualidade; (iv) vantagem competitiva sobre o local destino, criando valor para o cliente maior do que o custo de fabricação, por exemplo, mão de obra de baixo custo. Almeida *et al* (2007) também destaca alguns pontos negativos da internacionalização, tais como exportação de empregos, que serão criados no país destino; saída de divisas do país e redução de investimento no mercado doméstico.

2.2.2. Modos de Entrada

Na literatura sobre internacionalização de empresas, há diversos autores que explicam as estratégias de entrada em mercados internacionais. A definição do modo de entrada é uma decisão estratégica para a empresa (POLESELLO; AMAL;

HOELTGEBAUM, 2013). Segundo Honório e Rodrigues (2006, *apud* ZEN, 2010), o modo de ingresso em um mercado estrangeiro é o fator que concretiza a estratégia de internacionalização de uma empresa. As formas de ingresso variam de acordo com nível de comprometimento e risco associado à operação.

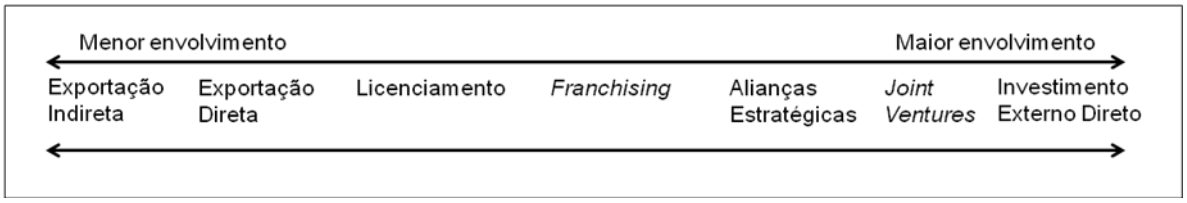
Para Polesello, Amal e Hoeltgebaum (2013), três principais fatores influenciam a escolha do modo de entrada: os recursos e capacidades da empresa; o ambiente competitivo do segmento ao qual a empresa se insere; e variáveis relacionadas ao ambiente institucional. Os recursos podem ser tangíveis e intangíveis, quanto mais específicos, mais distinguem a empresa das demais no mercado. Do ponto de vista da Teoria de Networks, os relacionamentos também podem ser considerados recursos importantes (DIB; CARNEIRO, 2007).

O ambiente competitivo da indústria/ segmento de atuação da empresa pode ser compreendido através da visão das Cinco forças de Porter, que buscam traduzir a competitividade do setor através da análise da rivalidade entre os competidores, barreiras a novos entrantes, poder de barganha de fornecedores, poder de barganha de compradores e ameaça de produtos/ serviços substitutos. Além disso, quanto mais dinâmico for o mercado de atuação, maior deverá ser a busca por inovação e por vantagem competitiva (POLESELLO; AMAL; HOELTGEBAUM, 2013).

A importância do ambiente institucional se deve ao fato de que empresas multinacionais têm de enfrentar e cooperar com diferentes ambientes institucionais. Nele se insere o processo de legitimação, credibilidade e aceitação social da empresa (POLESELLO; AMAL; HOELTGEBAUM, 2013).

Hitt *et al* (2008) destaca cinco modos principais: exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e estabelecimento de novas subsidiárias integrais. Root (1994, *apud* POLESELLO; AMAL; HOELTGEBAUM, 2013) propõe que os modos de entrada podem ser classificados em três principais grupos: modos de exportação, modos contratuais e modos de investimento. Para Pipkin (2005), os modos de entrada variam dentro de um contínuo estratégico, começando por formas de menor envolvimento, menor risco e menor volume de investimento, seguindo em um crescente, como ilustra a Figura 10. Cada modelo apresenta vantagens e desvantagens e o desempenho e sucesso da firma poderão depender da escolha apropriada do modo de ingresso em novos mercados estrangeiros.

Figura 10: Modos de entrada em mercados internacionais



Fonte: Pipkin (2005, p.71)

A **exportação** pode ser feita de forma direta ou indireta. É um modo de entrada que permite menos controle por parte da empresa sobre a operação no país anfitrião, podendo ter custos altos de transporte e tarifário (HITT *et al*, 2008). A exportação direta consiste na venda direta para um cliente em outro país e minimiza riscos de perda financeira. A exportação indireta, por sua vez, caracteriza-se pela venda para uma outra empresa, como importadoras ou distribuidoras, no país de origem, a qual exporta o produto internacionalmente (CATEORA; GILLY; GRAHAM, 2013).

Hitt *et al* (2008) coloca que a exportação frequentemente marca o início do processo de internacionalização nas empresas. Através da exportação, é possível colher informações de inteligência de mercado para embasar futuros movimentos da firma. Frente aos custos de transportes e as diferenças culturais, as empresas tendem a exportar para países mais próximos (HITT *et al*, 2008).

Através de **licenciamento**, é possível uma empresa estrangeira adquirir o direito de produzir e comercializar o produto da empresa concedente em determinados locais. Para Cateora *et al* (2013), do ponto de vista da concedente, é uma boa forma de estabelecer uma posição segura em mercados externos sem grandes investimentos. Segundo o autor, os acordos de licenciamento podem assumir diversos formatos, como licenças para processos de produção, utilização de marca e distribuição de produtos.

Nessa modalidade, os custos de entrada são menores, uma vez que o licenciado tem de arcar com custos de infraestrutura, marketing e distribuição, assumindo os riscos financeiros do negócio. Em contrapartida, este recebe royalties sobre as unidades vendidas (HITT *et al*, 2008). Desse ponto de vista, o licenciamento é vantajoso quando o capital é escasso, quando existem restrições de meios de importação no país destino, quando o mercado anfitrião é sensível a

presença de empresas estrangeiras e quando é necessário proteger marcas e patentes por falta de utilização (CATEORA; GILLY; GRAHAM, 2013).

Como muitos aspectos ficam em responsabilidade do licenciado, a empresa acaba tendo pouco controle sobre a operação. Não somente, apesar do baixo custo, o retorno é minimizado frente ao compartilhamento dos ganhos. Além disso, há também o risco de a empresa licenciada absorver a tecnologia e tornar-se concorrente (HITT *et al*, 2008).

Franchising ou franquia é uma forma de licenciamento através da qual "o franqueador oferece um pacote padrão de produtos, sistemas e serviços de gestão e o franqueado oferece conhecimento sobre o mercado, capital e participação pessoal na administração" (CATEORA; GILLY; GRAHAM, 2013, p. 347). Para Hitt *et al* (2008), trata-se de uma estratégia de cooperação na qual o franqueador utiliza um acordo contratual para controlar os recursos e capacitações do franqueado.

Nesse formato, empresas juridicamente independente estabelecem um acordo contratual para que o franqueador conceda ao franqueado determinados direitos, como comercializar o produto e utilizar a marca em determinado local e prazo. Uma das principais responsabilidades do franqueador é capacitar o franqueado para o desenvolvimento das atividades. Em contrapartida, o franqueado deve fornecer feedbacks de forma a tornar sua unidade mais eficiente. Por isso, para que a estratégia de franchising seja bem sucedida, é importante que franqueador e franqueado trabalhem juntos (HITT *et al*, 2008).

Alianças estratégicas envolvem duas ou mais empresas que cooperam em busca de objetivos comuns, dividindo os riscos e combinando recursos e conhecimento para criar vantagem competitiva. Nesse sentido, a complementariedade das empresas é um ponto importante (HITT *et al*, 2008).

Para Cateora *et al* (2013), os principais motivos que levam as empresas a estabelecer alianças estratégicas são oportunidade de rápida expansão em novos mercados, acesso a novas tecnologias, inovação, redução de custos e acesso a outras fontes de produtos e de capital. Hitt *et al* (2008) destaca que a grande maioria das alianças é feita com uma empresa do país alvo, uma vez que esta já possui conhecimento sobre o mercado local.

A ***joint venture*** consiste em uma empresa juridicamente independente criada por duas ou mais firmas a fim de alavancar recursos, conhecimento, competitividade. Os sócios possuem participação acionária igual e ambos contribuem para as

atividades da organização. Neste formato, há divisão de recursos e custos incorridos no controle da organização (HITT *et al*, 2008).

Cateora *et al* (2013) destaca quatro principais características de uma *joint venture*: é uma identidade jurídica estabelecida e distinta; a administração do empreendimento é compartilhada; é uma entidade entre empresas, organizações ou governos – não entre pessoas físicas; e todos os sócio têm participação igual no capital social. Assim, as *joint ventures* oferecem um alto potencial de retorno, acesso a tecnologia e conhecimento de mercado e a divisão dos riscos e recursos. A escolha dos sócios e o alinhamento de interesses são fatores críticos para o sucesso de uma *joint venture*. Nesse sentido, existe o risco de um sócio transformar-se em um futuro concorrente (CATEORA; GILLY; GRAHAM, 2013).

A **aquisição de uma nova subsidiária integral** é a forma mais dispendiosa de uma empresa expandir internacionalmente, podendo ser bastante complexa e muito arriscada. Nesse sentido, é necessário que a empresa invista em estudos do mercado e absorva expertise do mercado destino através da contratação de mão de obra local ou de consultorias. Em contra partida, oferece o mais alto nível de controle e os maiores retornos financeiros (HITT *et al*, 2008).

Cateora *et al* (2013) coloca que é possível comprar empresas locais ou investir em instalações novas. Entre os principais motivos da escolha por investimento direto, estão aproveitamento do baixo custo de mão de obra, manobras para evitar taxas de importação, diminuição de custos de transporte e acesso facilitado a tecnologias e matérias-primas. Segundo Hitt *et al* (2008)

> subsidiárias integrais e pessoal extrapatriado têm preferência nas industrias de serviços em que contatos mais próximos com cliente e altos níveis de capacitação, conhecimento especializado e personalização são necessários (HITT *et al*, 2008, p. 227).

2.3. INTERNACIONALIZAÇÃO DE SERVIÇOS

Ekeledo e Sivakumar (1998) destacam a importância dos gestores compreenderem as implicações da estratégia de entrada em mercados estrangeiros para diferentes categorias de serviços, assim como o papel moderador de uma série de outras variáveis, internas e externas, envolvidas nesta decisão. Segundo Erramilli (1991) e Erramilli e Rao (1993), muito do que se sabe sobre modos de entrada de

empresas de serviços em mercados estrangeiros é baseado no conhecimento acumulado sobre manufatura.

Segundo Grönroos (1999), a literatura sugere que a internacionalização de empresas de serviços é mais arriscada do que a da manufatura, muito pelo fato de que a internacionalização de bens pode iniciar em uma escala menor, com a exportação indireta e ir aumentando o comprometimento gradualmente até um modo direto. Esta evolução gradual permite que as firmas tenham maior conhecimento sobre as peculiaridades do mercado e domínio do processo. No caso de serviços, no entanto, pode existir um maior comprometimento inicial (GRÖNROOS, 1999).

Grönroos (1999) também comenta acerca da frequente discussão na literatura da área sobre o quanto a internacionalização de serviços se diferencia da manufatura. Segundo ele, existe uma linha de autores que defende que o modo de entrada em mercados estrangeiros em serviços é influenciado pelos mesmos fatores da internacionalização de bens (TERPSTRA; YU, 1988; AGARWAL; RAMASWAMI, 1992). Por outro lado, outros autores defendem que não é possível adaptar o modo de entrada de empresas de manufatura para serviços (ERRAMILLI, 1990; ERRAMILLI; RAO, 1993). Uma terceira linha acredita que o processo básico de entrada em mercados externos é o mesmo para bens e serviços, mas que o processo de implementação tem suas peculiaridades em cada tipo de firma (SHARMA; JOHANSON,1987).

Grönroos (1999) coloca que a escolha do modo de entrada em mercados internacionais, no caso de serviços, depende do tipo de serviço e do mercado alvo. Dessa forma, com base nos motivos mais recorrentes, o autor traz três principais estratégias de internacionalização de serviços: estratégias de exportação, estratégias de entrada e estratégias eletrônicas.

No tocante a exportação, tem-se a exportação direta e exportação em sistema. Ambas ocorrem basicamente em mercados industriais. Na primeira forma, a base fica no mercado doméstico e quando necessário os recursos são movimentados para atender o cliente no mercado externo. A segunda, por sua vez, ocorre através de um esforço conjunto de duas ou mais empresas em que as ofertas se complementam – um serviço que complementa um bem ou outro serviço. Quando se comercializa um equipamento internacionalmente, por exemplo, pode-se ter a necessidade de serviços de engenharia, distribuição, limpeza e segurança. Este

modo é tido como o modo mais tradicional em exportação de serviços (GRÖNROOS, 1999).

Para estratégias de entrada, há a direta e a indireta, utilizadas tanto em mercados industriais como de consumo. A entrada direta ocorre quando a empresa estabelece uma unidade própria no país de destino. Neste caso, o tempo de aprendizagem é curto, visto que a firma deve estar apta a fornecer o serviço desde o primeiro dia. A indireta minimiza os problemas potenciais da entrada direta, uma vez que o comprometimento da empresa é menor. Pode-se adquirir uma empresa local que opera no mesmo mercado de serviços, por exemplo, dessa forma mantém-se a inteligência sobre o mercado de atuação e sobre suas especificidades (GRÖNROOS, 1999).

Outra opção de estratégia de entrada indireta é a formação de uma joint venture com uma empresa do local de destino, oferecendo ao parceiro local novas oportunidades de crescimento e ao parceiro internacional know how sobre o mercado. *Franchising* também é uma alternativa dentro da entrada indireta. Empresas de serviços locais ganham o direito exclusivo de um conceito comercial e/ou modo de operar, replicando no novo mercado. Nesse sentido, também há a utilização de contratos de gestão. A entrada indireta tem menor risco para empresa, contudo, o controle sobre as operações também é menor (GRÖNROOS, 1999).

A estratégia de entrada eletrônica, por sua vez, ocorre quando a empresa faz uso de tecnologia avançada para estender suas operações. A Internet permite que a empresa coloque seus produtos a venda e crie uma base de dados sobre os hábitos de consumo de seu público alvo. Para aspectos como pagamento e entrega, são estabelecidas parcerias, por isso o controle sobre as operações também é menor (GRÖNROOS, 1999).

Para Ekeledo e Sivakumar (1998), no entanto, a escolha de modos de entrada envolve duas principais decisões. A primeira é a determinação da localização onde será instalada a infraestrutura produtiva. Erramilli (1991) coloca que quanto mais inexperiência a empresa tiver em mercados estrangeiros, maior a propensão de optar por mercados destino semelhantes ao país de origem (idioma, cultura, etc). Com o ganho de experiência, a tendência é de que busquem mercados geograficamente e psicologicamente distantes (ERRAMILLI, 1991).

O segundo aspecto trazido por Ekeledo e Sivakumar (1998) é no sentido de escolher o nível de envolvimento e de controle da firma sobre as operações no

estrangeiro. Para Blomstermo e Sharma (2006), o nível de controle sobre a subsidiária é o que garante o atingimento dos propósitos da companhia, sendo este o responsável por determinar o risco, o retorno, a quantidade de atrito relacional entre compradores e vendedores e o desempenho do investimento no exterior.

Anderson e Gatignon (1986, *apud* EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998) destacam que o controle é muitas vezes o fator mais importante na determinação de risco e retorno. Controle refere-se a autoridade da empresa para influenciar ou dirigir as atividades ou operações de uma subsidiária estrangeira, enquanto que a participação se refere ao nível de recursos gerenciais e financeiros comprometidos com uma subsidiária estrangeira. Para os autores, as duas características estão fortemente correlacionadas. A Figura 11 resume as características de cada modo de entrada de acordo com o proposto por Erramilli e Rao (1990).

Figura 11: Características por opções de modo de entrada em serviços

Modo de Entrada	Envolvimento/Controle	Comprometimento de Recursos
Subsidiária Integral/ Filial iniciada do zero	9 (Maior)	Muito alto
Subsidiária Integral Adquirida	8	Alto
Joint Venture Majoritária	7	Moderado a alto
Joint Venture 50%	6	Moderado
Jont Venture Minoritária	5	Moderado
Subsidiária de Exportação	4	Moderado
Exportação Direta ao Cliente	3	Baixo a moderado
Exportação para Agente/ Distribuidor	2	Baixo
Licensing/ Franchising	1 (Menor)	Muito baixo

Fonte: Adaptado de Erramilli e Rao (1990, tradução própria)

Modos de entrada que propiciam maior controle demandam maior comprometimento de recursos e colocam a empresa frente a um cenário de maior incerteza. Os modos de entrada de alto controle também são escolhidos quando a marca da empresa é muito forte. Já os modos de menor controle, por sua vez, necessitam de um comprometimento de recursos mais limitado, e por contarem com auxílio de outras empresas já atuantes no mercado, reduzem a incerteza. Estes são escolhidos quando existe um maior nível de risco no mercado e quando as condições da demanda são pouco conhecidas (BLOMSTERMO; SHARMA, 1999).

A acumulação de conhecimento sobre o mercado advém da atividade no próprio mercado - parceiros, recursos humanos, técnicos e administrativos. Esse conhecimento tácito é importante na detecção de oportunidades e riscos e guiam o processo de internacionalização da empresa (BLOMSTERMO; SHARMA, 1999). Com base na abordagem comportamental das teorias de internacionalização, Blomstermo e Sharma (1999) colocam que as empresas inexperientes nos mercados internacionais são menos propensas a avaliar contextos estrangeiros de forma assertiva. Elas tendem a exagerar os riscos e subestimar retornos nos mercados internacionais.

Assim, segundo Blomstermo e Sharma (1999), empresas de serviço com experiência em mercados internacionais preferem modos de entrada que propiciam alto controle. Os autores também destacam que quanto maior a distância cultural entre a empresa de investimento e o país de entrada, as empresas de serviços mais provavelmente irão escolher um modo de entrada de alto controle do que de baixo controle.

Erramili (1991) comenta o fato de que empresas de serviços têm uma evolução de modo de entrada diferente da manufatura. As empresas de manufatura evoluem linearmente em seu modo de entrada em países estrangeiros. Iniciam no comércio internacional com opções de menor comprometimento, como exportação, e com o ganho de experiência vão evoluindo gradualmente até propriedade exclusiva – como esclarecido pela abordagem comportamental.

Segundo Erramili (1991), em serviços, diferentemente, há uma relação em forma de U entre experiência e controle desejado na escolha do modo de entrada. No início da internacionalização de sua oferta, as empresas de serviço preferem proriedade exclusiva e maior controle, evoluindo com o ganho de experiência para opções de controle dividido, como joint venture, depois retornando para propriedade exclusiva.

Ekeledo e Sivakumar (1998) colocam que a propriedade exclusiva coloca a empresa mais próxima do mercado destino, seguida pela *joint venture*, contrato de gestão, exportação (via agente/ distribuidor) e licenciamento/ *franchising*. Esta ordenação dos modos de entrada concorda com a forma como a literatura de marketing internacional geralmente trata os modos de entrada em termos de níveis de envolvimento. Os modos de propriedade exclusiva, *joint venture*, *franchising* e contrato de gestão, muitas vezes, requerem a produção no mercado de destino,

quer através de parceiros locais ou de investimentos diretos em instalações de produção.

Ekeledo e Sivakumar (1998) e Blomstermo e Sharma (1999) utilizam a tipologia de classificação de serviços proposta por Erramili (1990). Os autores propõem que o modo de entrada no mercado estrangeiro não difere significativamente entre *hard services* e bens manufaturados, enquanto que difere significativamente entre *hard services* e *soft services*.

Como *hard services* podem ser tangibilizados através de bens que servem como meio de armazenamento ou como veículo para a transmissão do serviço, acabam sendo interpretados como bens manufaturados pelos países importadores e tratados como tal em termos de tarifas, taxas alfandegárias, etc. Nesse sentido, uma empresa de *hard service* escolhe entre exportação ou produção no novo mercado (EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998).

Como em *soft services* a produção é simultânea ao consumo, existe um limitante de localização, não sendo possíveis opções de exportação. Por isso, a internacionalização em *soft services* acaba sendo mais arriscada, visto que a evolução gradual em nível de comprometimento e aprendizagem é menor. Nesse sentido, as firmas de *soft services* são mais propensas a optar por meios de internacionalização que permitam maior controle (EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998; BLOMSTERMO; SHARMA, 1999).

Portanto, cabe as empresas desse tipo de serviço focarem em decisões sobre o nível de envolvimento e de controle, se será alto ou baixo envolvimento e controle total ou dividido/parcial. Os fornecedores de *soft services* têm de interagir com o cliente e adaptar sua oferta às necessidades individuais. Quando intermediada por terceiros, perde-se controle sobre esta interação. Para reduzir o atrito relacional, as empresas de serviços são mais propensas a escolher modos de entrada de alto controle do que os modos de entrada de baixo controle (BLOMSTERMO; SHARMA, 1999).

Figura 12: Opções de modo de entrada por tipo de serviço

Serviço	Exemplos	Opções Comuns de Modo de Entrada
Hard-Service	Software, propaganda, locação de equipamentos.	Licenciamento, exportação, contrato de gestão, *joint venture*, propriedade exclusiva.
Soft-Service	Restaurantes, hotelaria, hospitais.	*Franchising*, contrato de gestão, *joint venture*, propriedade exclusiva.

Fonte: Adaptado de Ekeledo e Sivakumar(1998, tradução própria)

Segundo Erramilli e Rao (1990), uma maior proporção de empresas de *soft services* busca, em comparação com *hard services*, adotar modos de entrada em colaboração com outras entidades. Ekeledo e Sivakumar (1998) destacam que cada modo de entrada está associado a um certo nível de risco de investimento, comprometimento de recursos e de envolvimento ou controle. Assim, a empresa deve escolher a melhor relação risco e retorno.

2.3.1. Motivação

A motivação é um aspecto importante para a compreensão da internacionalização das empresas. Seguir clientes e buscar mercados proativamente são os principais fatores concernentes ao modo de entrada em mercados estrangeiros para empresas de serviços segundo Erramilli e Rao (1990). Nesse caso, as empresas de serviços acabam sendo forçadas a internacionalizar para atender às necessidades do cliente em particular, geralmente empresas manufatureiras (GRÖNROOS, 1999). Por causa do profundo conhecimento sobre o cliente que a empresa desenvolveu no mercado doméstico, é possível prestar melhores serviços no país de destino do que as empresas locais (TERPSTRA; YU, 1988).

Erramilli e Rao (1990) também apontam que seguir clientes (*client-following*) é um em dois fatores principais para envolver as empresas de serviços no exterior e um fator muito importante na determinação do modo de entrada em mercados estrangeiros. Majkard e Sharma (1999) afirmam que a demanda de um cliente geralmente pode ser a razão para uma empresa de serviços internacionalizar. Neste

caso, Terpstra e Yu (1998) colocam que as empresas com esse tipo de motivação são conhecidas por favorecer o investimento estrangeiro direto. De acordo com Ekeledo e Sivakumar (1998), os clientes domésticos que vão para o exterior fornecem algum nível de proteção para as empresas que os seguem, por isso nesta situação as empresas enfrentam menos risco e pressão competitiva.

Sanchez-Peinado, Pla-Barber e Hébert (2007), por sua vez, tem outra visão mais ampla que chamam de estratégia de acompanhamento de tendências (*trend-following*), porque as empresas podem seguir clientes ou concorrentes. Dunning (1995, *apud* SANCHEZ-PEINADO; PLA-BARBER; HÉBERT, 2007) considera esta motivação como uma ação defensiva, para proteger os mercados atuais seguindo clientes, concorrentes ou líderes na indústria.

Seguir concorrentes é mais usual para empresas de mercados oligopolistas, como uma reação de expansão de um concorrente para alcançar uma posição de poder de mercado global (SANCHEZ-PEINADO; PLA-BARBER; HÉBERT, 2007). Em ambos os casos, seguindo-se clientes ou concorrentes e líderes de mercado, as empresas estão mais propensas a escolher modos de controle total para que possam ter respostas rápidas (ERRAMILLI; RAO, 1990).

Majkard e Sharma (1999) apontam que empresas de serviço buscam a maximização do lucro. Por isso, maiores lucros advindos de operações internacionais podem ser um motivo para internacionalizar.

Essa motivação segue os preceitos da abordagem econômica da internacionalização de empresas e da Teoria do Poder de Mercado, segundo os quais empresas gradualmente aumentam sua participação no mercado nacional e sua capacidade de produção por meio de aquisições e fusões. Ao mesmo tempo, há um aumento nos lucros da empresa. No entanto, quando a empresa atinge o ponto de inflexão da concentração de mercado, onde poucas empresas permanecem e o crescimento dos lucros estabiliza, ela dirige seus lucros advindos do poder de monopólio no mercado doméstico para operações no exterior, reiniciando o processo no mercado externo (DIB; CARNEIRO, 2007).

Assim, a busca por mercados (*market-seeking*) é considerada como um motivo ofensivo, uma vez que envolve o atendimento de novos clientes em um mercado estrangeiro (DUNNING, 1995 *apud* SANCHEZ-PEINADO; PLA-BARBER; HÉBERT, 2007). Tais empresas procuram por mercados com potencial de crescimento para preencher a falta causada por uma necessidade não atendida

(SANCHEZ-PEINADO, PLA-BARBER; HÉBERT, 2007). As empresas que buscam mercados enfrentam maior concorrência e riscos, porque eles precisam competir e encontrar novos clientes desde o primeiro dia (EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998). Para equilibrar os riscos, as corporações tendem a escolher modos de entrada de controle compartilhado (ERRAMILLI; RAO, 1990).

Outros objetivos que possam motivar as empresas a operar no exterior são a transferência de ativos (*asset-exploitation*) ou a busca por ativos (*asset-exploration*). Em se tratando de transferência de ativos, há a exploração dos recursos existentes da empresa no sentido de transferi-los a um mercado estrangeiro. Para garantir a transferência adequada e para proteger os ativos, as empresas tendem a preferir a utilização de modos de controle total de entrada (SANCHEZ-PEINADO; PLA-BARBER; HÉBERT, 2007).

Em contraste, a busca por ativos objetiva desenvolver uma nova capacidade através da atuação no mercado internacional. Majkard e Sharma (1999) apontam a aquisição de conhecimento e de competências no mercado externo como uma forma de aumentar a competitividade da empresa no mercado doméstico. Desta forma, também é possível adquirir outros ativos estratégicos, como tecnologia, mão de obra qualificada ou insumos de baixo custo no sentido de aumentar as vantagens competitivas. Por este motivo, as empresas estão mais propensas a escolher modos de entrada de controle compartilhado, para que possam ter acesso aos ativos (SANCHEZ-PEINADO; PLA-BARBER; HÉBERT, 2007).

2.3.2. Internacionalização e Inovação

Pla-Barber e Alegre (2007) destacam que a inovação é crucial para a competitividade e crescimento econômico, sendo uma fonte de vantagem competitiva para as empresas que operam nos mercados internacionais. Os processos de inovação são considerados como um fator crítico para o desenvolvimento de produtos tecnologicamente avançados e exclusivos, com desempenho superior, permitindo que essas empresas tenham um posicionamento de mercado adequado e garantam o sucesso nas atividades internacionais (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

As características dos serviços - intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade e inseparabilidade - desempenham um papel importante na inovação em serviços em termos de criação de vantagem competitiva. Enquanto ofertas intangíveis, a inovação em serviços não é patenteável e pode ser facilmente copiada pelos concorrentes. Em questão de heterogeneidade, é difícil testar inovações, pois cada cliente afeta o serviço prestado. Perecibilidade afeta a capacidade de planejamento, como os serviços não podem ser armazenados e têm diversos níveis de demanda. E inseparabilidade, a tendência da produção ocorrer simultaneamente ao consumo, coloca os funcionários como os principais atores no processo de entrega (OTTENBACHER; HARRINGTON, 2010).

Inovações radicais e incrementais tendem a ser vistas como os tipos notáveis de inovação no setor industrial; em serviços, entretanto, inovações incrementais e menos tangíveis parecem ser predominantes. Firmas de serviços normalmente não possuem departamentos de P&D (pesquisa e desenvolvimento) e dificilmente investem diretamente em inovação, que acaba sendo muito mais um resultado manifesto durante a produção do serviço, no atendimento ao cliente, sendo reconhecida apenas *a posteriori* (LEE; LEE; CHOY, 2014).

Um dos efeitos mais comumente atribuído a inovações é o acesso a novos mercados (ROPER; LOVE, 2002; CAVALEIRO; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). A inovação pode influenciar a propensão para exportar e pode fazer as empresas obterem acesso rápido a novos mercados (ROPER; LOVE, 2002). Esse fenômeno é fortemente reconhecido com as *born globals*, quando a capacidade de inovação de uma empresa está positivamente relacionada com a velocidade de internacionalização (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

De acordo com Kyläheiko *et al* (2011), quando a empresa expande suas operações para novos mercados ou produtos, seus dois objetivos mais importantes são o rápido crescimento do volume de negócios e melhorias na rentabilidade. Quando a empresa opera em pequenos mercados internos, a internacionalização é uma fonte de crescimento e, quanto mais inovadora for a companhia, mais opções haverá para serem exploradas no exterior. Kyläheiko *et al* (2011) sugerem que a combinação de estratégias de inovação e internacionalização pode fornecer mais rápida taxa de crescimento. Os autores apontam que a estratégia de replicar internacionalmente pode resultar na menor rentabilidade, visto que a

internacionalização pode demandar ajustes nos produtos em conta do ambiente diferente.

Empresas inovativas estão, portanto, com melhor vantagem competitiva para engajar no processo de internacionalização. Contudo, estar exposto ao mercado externo, independente da motivação, expõe as empresas a uma série de aspectos diversos – diferentes clientes, mercados, culturas, competição, regulamentos (LEE; LEE; CHOY, 2014). As empresas mais bem-sucedidas conseguem aprender com a internacionalização (CRAIG; DOUGLAS, 1996). As diferenças nos ambientes tecnológicos e regulatórios também afetam o aprendizado tecnológico das empresas e reforçam a sua motivação para aprender e absorver novas tecnologias (NAKATA; SIVAKUMAR, 1996).

2.3.3. Obstáculos para Internacionalização

Dib e Carneiro (2007) apontam que, para abordagem comportamental, as principais barreiras à internacionalização seriam a falta de conhecimento sobre o mercado anfitrião e a distância psíquica. Para Samiee (1999), as barreiras para a internacionalização de serviços são numerosas, contendo obstáculos de natureza conceitual e outros baseados em tradição e regulamentação. Para o autor, no contexto dos principais países exportadores de serviços, principalmente EUA, Japão e países europeus, existem alguns principais desafios tocantes à internacionalização de serviços.

A falta de dados completos e confiáveis em vários setores de serviços em escala global dificulta a decisão de internacionalizar, assim como a tendência dos governos protegerem o mercado doméstico de competidores estrangeiros e comprarem serviços apenas de fornecedores internos (SAMIEE, 1999).

Além disso, devido à inseparabilidade inerente aos serviços, existe o envolvimento de alguns departamentos governamentais cuja competência não é internacional em atividades importantes para o processo de internacionalização. Neste caso, setores governamentais, como setor de imigração, por exemplo, acabam defendendo o mercado interno, como privilegiando empregos para cidadãos do próprio país em vez de facilitar para que estrangeiros venham prestar serviços (SAMIEE, 1999).

Leis tributárias e ausência de acordos fiscais bilaterais também podem tornar a internacionalização de serviços inviável em termos financeiros. Não somente, limitações impostas a transmissão internacional de dados ou restrições de fluxo transnacionais de dados acabam afetando fortemente serviços que estão muito ligados à tecnologia da informação. Por exemplo, em 1998, entraram em vigor na União Europeia leis de fluxo transnacionais de dados que protegem e limitam a transmissão e utilização de dados referentes a cidadãos da União Europeia (SAMIEE, 1999).

A natureza intangível dos serviços e o foco na internacionalização de produtos manufaturados também corroboram para que o setor de serviços permaneça pouco visível aos negócios. Princípios contábeis geralmente aceitos, por exemplo, costumam tratar serviços indiscriminadamente como despesas, enquanto alguns serviços constituem ativos intangíveis adquiridos. Os recursos de uma empresa que o diferenciam da concorrência são baseados em processos de negócios intangíveis ao invés de bens de capital. Soma-se, ainda, a limitação de informações disponíveis sobre o comércio internacional de serviços e o desconhecimento do volume real de serviços internacionais, que acabam causando o estabelecimento de políticas públicas e estratégias de marketing deficientes na área. É preciso melhorar a infraestrutura global para a comercialização de serviços (SAMIEE, 1999).

Além desses aspectos, podem existir imperativos culturais que impactem na aceitação do serviço por incompatibilidade cultural. Da mesma forma, incompatibilidade dos sistemas regulatórios e governamentais podem dificultar a comercialização de alguns serviços, como serviços nas áreas contábil e financeira, por exemplo (SAMIEE, 1999).

2.3.4. *Framework* de Análise

Com base na teoria estudada, o *framework* de análise adotado considerou seis dimensões interdependentes que englobam variáveis importantes no entendimento do processo de internacionalização de empresas de serviço, como ilustra a Figura 13.

Figura 13: Framework de análise

Dimensões de Análise	Variáveis a Serem Observadas	Autores
Histórico da Empresa	Características da empresa e do serviço oferecido, histórico de atuação internacional.	Ekeledo e Sivakumar, 1998; Blomstermo e Sharma, 1999; Lovelock, 1983; Erramilli, 1990; Carneiro e Hemais, 2004.
Motivação	*Client-following, market-seeking, asset-exploitation, asset-exploration.*	Terpstra e Yu, 1988; Erramilli e Rao, 1990; Majkard e Sharma, 1999; Ekeledo e Sivakumar, 1998; Sanchez-Peinado, Pla-Barber e Hébert, 2007; Grönroos, 1999; Hitt *et al*, 2008; Keegan e Greens, 2003.
Mercado Destino	Fatores de escolha, diferença cultural, distância psíquica.	Ekeledo e Sivakumar, 1998; Erramili, 1991; Carneiro e Hemais, 2004; Blomstermo e Sharma, 1999.
Modo de Entrada	Modo de entrada inicial, evolução nos modos de entrada adotados.	Hitt *et al*, 2008; Polesello, Amal e Hoeltgebaum, 2013; Pipkin, 2005; Cateora, Gilly e Graham, 2013; Grönroos, 1999; Erramili, 1991; Erramilli e Rao, 1990; Ekeledo e Sivakumar, 1998.
Mercado Doméstico	Nível de competitividade, potencial de crescimento.	Leonidou, 1995, *apud* ZEN, 2010; Polesello, Amal e Hoeltgebaum, 2013; Dib e Carneiro, 2007.
Influenciadores	Experiências internacionais anteriores, rede de relacionamentos, incentivos e política públicas, inovação e obstáculos. ,	Dib e Carneiro, 2007; Erramilli e Rao, 1990; Blomstermo e Sharma, 1999; Samiee, 1999; Polesello, Amal e Hoeltgebaum, 2013; Grönroos, 1999; Roper e Love, 2002; Pla-Barber e Alegre, 2007; Knight e Cavusgil, 2004; Ottenbacher e Harrington, 2010; Lee, Lee e Choy, 2014; Kyläheiko et al, 2011; Craig e Douglas, 1996; Nakata e Sivakumar, 1996.
Resultados	Benefícios.	Hitt et al, 2008; Dib e Carneiro, 2007.

Fonte: Criação própria

A primeira dimensão abordará as **características da empresa** e seu **histórico de atuação**, tratando de aspectos inerentes ao tipo de serviço, uma vez que o modo de entrada e demais peculiaridades do processo de internacionalização podem diferir significativamente de acordo com as peculiaridades do serviço oferecido (EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998; BLOMSTERMO; SHARMA, 1999; LOVELOCK, 1983; ERRAMILLI, 1990; CARNEIRO; HEMAIS, 2004).

A segunda dimensão, por sua vez, dedica-se a observação dos **motivos** que levaram a empresa a se internacionalizar e os objetivos almejados com este

processo (TERPSTRA; YU, 1988; ERRAMILLI; RAO, 1990; MAJKARD; SHARMA, 1999; EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998; SANCHEZ-PEINADO; PLA-BARBER; HÉBERT, 2007; GRÖNROOS, 1999; HITT *et al*, 2008; KEEGAN; GREENS, 2003).

A terceira dimensão de análise consiste no **mercado destino**, onde foram estudadas características dos mercados escolhidos a fim de compreender aspectos concernentes à distância psíquica e às vantagens de localização (EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998; ERRAMILI, 1991; CARNEIRO; HEMAIS, 2004; BLOMSTERMO; SHARMA, 1999).

A quarta dimensão, por sua vez, aborda o **modo de ingresso** adotado (HITT et al, 2008; POLESELLO; AMAL; HOELTGEBAUM, 2013; PIPKIN, 2005; CATEORA, GILLY; GRAHAM, 2013; GRÖNROOS, 1999; ERRAMILI, 1991; ERRAMILLI; RAO, 1990) e a **evolução** dos mesmos no processo de internacionalização (DIB; CARNEIRO, 2007; CARNEIRO; HEMAIS, 2004; ZEN, 2010; GRÖNROOS, 1999; BLOMSTERMO; SHARMA, 1999; ERRAMILI, 1991; ERRAMILLI; RAO, 1990; EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998).

A quinta dimensão de análise trata do **ambiente doméstico** da firma, buscando entender o mercado, o nível de concorrência e se haveria espaço para crescer (LEONIDOU, 1995, *apud* ZEN, 2010; POLESELLO; AMAL; HOELTGEBAUM, 2013; DIB; CARNEIRO, 2007).

A sexta dimensão traz possíveis influenciadores do processo de internacionalização: a **influência das experiências internacionais anteriores** (DIB; CARNEIRO, 2007; ERRAMILLI; RAO, 1990; BLOMSTERMO; SHARMA, 1999); o viés institucional, como **incentivos** à internacionalização e políticas públicas (LEONIDOU, 1995, *apud* ZEN, 2010; SAMIEE, 1999; POLESELLO; AMAL; HOELTGEBAUM, 2013); a **rede de negócios** a qual a empresa se insere, tais como clientes, parceiros e fornecedores a fim de avaliar de que forma a rede corrobora para a internacionalização (DIB; CARNEIRO, 2007; ZEN, 2010; MALHOTRA, AGARWAL; ULGADO, 2003; GRÖNROOS, 1999; ERRAMILLI; RAO, 1990; MAJKARD; SHARMA, 1999); o **papel da inovação** no acesso a novos mercados (ROPER; LOVE, 2002; PLA-BARBER; ALEGRE, 2007; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; OTTENBACHER; HARRINGTON, 2010; LEE; LEE; CHOY, 2014; KYLÄHEIKO *et al,* 2011; CRAIG; DOUGLAS, 1996; NAKATA; SIVAKUMAR, 1996) e **obstáculos** que possam ter interferido no processo (SAMIEE, 1999).

Por fim, a sétima e última dimensão aborda os **resultados** da internacionalização e os benefícios conquistados (HITT *et al,* 2008; DIB; CARNEIRO, 2007). Estas foram as dimensões utilizadas para compreensão do processo de internacionalização em empresas de serviços, gerando o embasamento necessário para coleta de dados e para a posterior análise.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo trata da forma metodológica através da qual a problemática foi abordada, trazendo o delineamento da pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados utilizadas.

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

A estratégia de pesquisa foi escolhida tendo em vista o caráter científico deste trabalho, sua exequibilidade e o atingimento dos objetivos propostos, a fim de transformar os dados levantados em informação relevante para a problemática em questão. Para tanto, foi utilizada uma abordagem qualitativa, que tem por objetivo "traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social" (NEVES, 1996, p.1). Esta abordagem de pesquisa envolve

> a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p.58).

Assim, o presente trabalho assume uma natureza exploratória, visto que permitirá maior aproximação com o tema pesquisado, buscando sua definição (SEVERINO, 2007). Gil (2007) destaca que a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema em questão, permitindo a construção de hipóteses.

Dessa forma, para maior compreensão do problema, realizou-se uma pesquisa bibliográfica em fontes secundárias, como periódicos acadêmicos, artigos, livros, dissertações e publicações acessíveis ao público em geral; além de um estudo de múltiplos casos. Para Yin (2010), o estudo prévio de proposições teóricas é de suma importância a fim de embasar a coleta e análise de dados.

Já o estudo de caso, por sua vez, busca promover uma análise holística, contextual e processual do fenômeno em estudo (GIL, 2009). Segundo Yin (2010),

> um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2010, p. 32).

Hartley (1995, *apud* GODOI *et al*, 2006) destaca, ainda, que o estudo de caso tem sido amplamente utilizado em estudos organizacionais, na intenção de compreender processos de inovação e de mudança organizacional. Em suma, a presente pesquisa foi realizada através de um estudo qualitativo de natureza exploratória com pesquisa bibliográfica e com estudo de múltiplos casos.

3.2. CRITÉRIO DE SELEÇÃO DE CASO

Para realização da pesquisa, foram selecionados quatro casos de empresas brasileiras do setor de serviços, apontados na Figura 14. Todas as empresas analisadas atuam ou já atuaram internacionalmente e classificam-se como *hard services*, uma vez que esta categoria permite mais possibilidades de modos de entrada e, portanto, uma análise mais rica em comparação com os *soft services*, e maior representatividade na balança de serviços brasileira.

A análise de ambas as categorias não foi possível em função da viabilidade deste trabalho, uma vez que se trata de um trabalho de conclusão de curso com prazo de entrega definido. Para fins de preservação dos entrevistados e das empresas em questão, os nomes não serão divulgados.

Figura 14: Casos selecionados

Empresa	Setor	Tipo de Serviço	Ano de Internacionalização
Empresa A	Indústria criativa.	Produção de filmes e animação.	2012.
Empresa B	Indústria criativa.	Criação de apresentações de alto impacto e aplicação de técnicas de facilitação.	2014.
Empresa C	Tecnologia da Informação.	Serviços em tecnologia da informação e consultoria em negócios.	2005; escritório nos EUA desde 2010.
Empresa D	Educação.	Escola de atividades criativas.	2012.

Fonte: Criação própria

3.3. COLETA DE DADOS

Primeiramente, para pesquisa bibliográfica, utilizaram-se dados secundários de acesso ao público em geral, como periódicos acadêmicos, artigos, livros,

dissertações e publicações. Depois, foram gerados dados primários através da utilização de entrevistas semi-estruturadas com o objetivo de compreender significados, motivações e interpretações que os entrevistados atribuem ao tema em questão. Segundo Godoi *et al* (2006), esse tipo de entrevista é pertinente para temas complexos e pouco explorados, sendo utilizada

> para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao entrevistador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo (GODOI *et al*, 2006, p. 134).

Dessa forma, as entrevistas foram realizadas com profissionais das empresas selecionadas que tinham conhecimento sobre o processo de internacionalização das mesmas, conforme relacionado na Figura 15. Além disso, as entrevistas foram orientadas por um roteiro semi-estruturado (vide Apêndice 1) que guiou os principais elementos a serem questionados ao entrevistado, foram pré-agendadas e gravadas mediante consenso dos participantes, tendo sido realizadas no período de fevereiro à março de 2015. Utilizou-se, também, análise de documentos das empresas escolhidas, de forma a melhor compreender questões como hierarquia, estrutura e funcionamento das mesmas.

Figura 15: Relação de entrevistados

Empresa	Entrevistado	Tempo de Empresa
Empresa A	Sócio-fundador.	Desde a fundação.
Empresa B	Sócio-fundador.	Desde a fundação.
Empresa C	Gerente de Marketing e Inovação.	Mais de seis anos.
Empresa D	Sócio-fundador.	Desde a fundação.

Fonte: Criação própria

3.4. ANÁLISE DOS DADOS

Reclinada sobre a teoria estudada, a análise de dados foi feita através da transcrição das entrevistas e posterior interpretação das mesmas. Segundo Gil (2009), a análise e interpretação dos dados têm por objetivo organizar a informação de forma que seja possível extrair o sentido mais amplo das respostas obtidas mediante a ligação destas com conhecimentos e conceitos anteriormente estudados.

Para tanto, utilizou-se a análise de conteúdo que, segundo Gil (2009), representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que permite, através do conteúdo das mensagens, inferência de significados de produção e recepção. Esta ocorre por meio da leitura das falas através do processo de transcrição das entrevistas e documentos, relacionando as estruturas semânticas com as sociológicas (GIL, 2007). Assim, para direcionar a análise para elementos relevantes ao tema, criou-se um modelo de análise apresentado na Figura 12.

4. ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo é dedicado à análise dos dados coletados através de entrevistas em profundidade com quatro empresas brasileiras do setor de serviços que atuam ou tenham atuado internacionalmente e classificam-se como *hard services* – produção separável do consumo.

4.1. EMPRESA A

A Empresa A, fundada em Porto Alegre, em 2010, é uma produtora que desenvolve projetos de filme e animação para agências de publicidade e para produtoras de vídeo no Brasil e no exterior. Fornece ilustrações e imagens para impressão, comerciais para televisão, ilustrações, imagens e filmes para internet, mapeamento 3D, animações para aplicativos de smartphones e tablets, e ainda modelos 3D para games, sendo responsável por uma parte específica ou pela execução total do projeto. A entrevista[1] foi realizada pessoalmente com um dos sócio-fundadores, servindo de fonte para os elementos expostos na sequência.

4.1.1. Histórico

A Empresa A se estabeleceu em um pólo científico e tecnológico em Porto Alegre. Depois de alguns anos de atuação, por necessidade de ter mais lideranças e de utilizar melhor a infraestrutura disponível, em 2014, oficializou uma parceria com outras duas empresas da mesma área de atuação e, em 2015, está em andamento o processo de formalização dessa fusão.

A partir de então, portanto, a Empresa A passou a contar com três diretores e quinze colaboradores. A empresa permaneceu com a matriz em Porto Alegre, mas conta com um responsável comercial em São Paulo e um diretor que se mudou para

[1] Entrevista concedida por SÓCIO-FUNDADOR, Empresa A. **Entrevista I**. [fev. 2015]. Entrevistador: Fernanda Fonseca Salerno. Porto Alegre, 2015. 1 arquivo .mp3 (45 min).

o Canadá, onde está iniciando o processo de abertura de uma filial desde Novembro de 2014.

Como a ida para o Canadá ainda é muito recente, não tiveram nenhum cliente canadense ainda, pois o processo de abertura ainda está em desenvolvimento. Para operar no Canadá legalmente, com visto de negócios, é preciso investir na contratação de mão de obra nativa. Logo, o plano é formar uma pequena equipe e criar uma estrutura no Canadá.

A Empresa A também teve outras experiências em internacionalização de serviços antes de optar por seguir para o Canadá e antes da fusão. A produtora atendeu clientes nos Estados Unidos (Califórnia e Nova Iorque), Suécia e Reino Unido. O primeiro cliente externo foi americano, prospectado ativamente pela Empresa A através de blogs da área de mídias na internet. Já no caso do Reino Unido, o cliente entrou em contato depois de conhecer o portfólio da empresa na internet, assim como o cliente sueco.

Além dos planos para o Canadá, já em desenvolvimento, a Empresa A também tem a ambição de ir para Europa, sem local exato definido ainda. Previamente, no entanto, é preciso organizar a matriz e estruturar o time para que se tenha alguém capacitado para assumir uma posição de diretoria, uma vez que um dos diretores assumirá na Europa e que apenas um diretor no Brasil não é viável. Não somente, a empresa precisa levantar o capital necessário para tal investimento. Ainda, é preciso estruturar a operação no Canadá. Em ambos os mercados externos, pretende-se vender principalmente para agências de publicidade, mas também atender demandas de produtoras locais, atuando conjuntamente.

4.1.2. Motivação

O sócio-fundador declara haver um misto de motivações em internacionalizar. Primeiramente, destacou questões tributárias, pois tanto o Canadá como outros países cobram imposto sobre o lucro, e não sobre o faturamento, como acontece no Brasil. Esse valor acaba sendo repassado ao cliente, diminuindo a competitividade de preço. Então, atuando no exterior, além de receber em moeda mais forte que o Real, paga-se menos tributos. Com um custo menor, uma produtora consegue

aproveitar melhor a verba do cliente, entregar melhor qualidade e auferir melhor resultado financeiro.

Outra motivação apontada foi o a falta de maturidade do mercado brasileiro. No Brasil, o processo de atendimento é muito desgastante, com prazos curtos e interferências não programadas do cliente no desenvolvimento do trabalho, conforme destacou o entrevistado:

> No Brasil, tem muito isso de fazer o que o cliente quer, quando ele quer. Então, chega na finalização e o cliente final decide mudar todo o projeto e a agência vai dizer que temos que fazer (informação verbal).

No exterior, o pré-projeto estabelecido é seguido e os prazos são viáveis. O depoimento abaixo sumariza as motivações principais:

> Aqui a gente paga imposto sobre imposto. Fora, a gente consegue, além de uma moeda melhor, um imposto mais saudável e prazos mais reais. No Brasil é mais imposto, mais burocracia e prazo curto. O mercado é muito mais maduro fora (informação verbal).

Somado às motivações estratégicas da Empresa A, estão fortemente vinculadas motivações pessoais. O sócio que foi para o Canadá tomou essa decisão conciliando interesses de negócios com ambições pessoais. O sócio entrevistado também declara ter essa vontade de deixar o Brasil para viver em um país mais seguro.

Portanto, à luz da teoria, pode-se identificar que a Empresa A tem como principal vertente motivacional aspectos baseados em critérios econômicos, orientados para soluções racionais e para decisões que focam a maximização dos ganhos econômicos (DIB; CARNEIRO, 2007). Por isso, a busca por mercados (*market-seeking*) é a motivação para ir para o exterior, de forma a aumentar a lucratividade da empresa (EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998), entendido como um movimento ofensivo (DUNNING, 1995 *apud* SANCHEZ-PEINADO; PLA-BARBER; HÉBERT, 2007).

4.1.3. Mercados Destino

Os primeiros clientes internacionais – Estados Unidos, Suécia e Reino Unido - acabaram ocorrendo sem a definição de um mercado destino específico. Foram

oportunidades que, mesmo passiva ou ativamente criadas, apareceram para Empresa A.

Como a Empresa A passou a ser a fusão de três empresas, o Canadá, por sua vez, foi uma escolha feita por um dos sócios antes mesmo de a empresa dele integrar a Empresa A, ou seja, já era uma definição. Devido às condições climáticas do país, o Canadá oferece incentivos para atrair de fora profissionais de determinadas áreas de conhecimento, faltantes na população canadense. Assim, atrelando essa oportunidade às motivações pessoais do sócio, decidiu-se pelo Canadá.

A diferença cultural entre Canadá e Brasil, para o entrevistado, se sobressai na forma de trabalho. Segundo ele, lá é adotado um modelo mais produtivo, com etapas de pré-produção bem definidas, com aprovações do cliente ao longo do desenvolvimento do projeto. A entrega final é o que foi acordado inicialmente, amparado pelos feedbacks durante o processo. O mesmo acontece na Suécia e Reino Unido. No Brasil, esse fluxo não é fluído, o cliente entende que pode modificar o trabalho em qualquer momento, inclusive na entrega, conforme comentário do sócio-fundador:

> Eles definem toda uma pré-produção e tu tem que entregar aquilo ali, sem mais nem menos. Aqui no Brasil, tu até faz a pré-produção, mas chega na hora de desenvolver o trabalho e eles querem mudar alguma coisa e na finalização querem mexer. Isso, para fora, não tem. As etapas são muito bem definidas (informação verbal).

No caso de diferenças culturais afetarem a rotina de trabalho, o entrevistado acredita que esse efeito é amenizado pelo fato de a Empresa A atender empresas – agências ou produtoras – e não clientes finais. A Empresa A executa parte da campanha planejada por uma agência, por exemplo, não entra no mérito de escrever roteiros ou de entender o cliente.

Outros mercados que poderiam ter sido interessantes são Estados Unidos e Europa. Como o primeiro já está bastante saturado, planeja-se investir no mercado Europeu. O país exato ainda não está definido. O entrevistado comentou que nessa definição serão observados aspectos como propostas de países para atrair empresas de economia criativa, mercado potencial e gosto pessoal, empatia com o local, pois o sócio entrevistado terá de mudar-se para lá.

A escolha de mercados da Empresa A, inicialmente, foi passiva, sendo muito mais uma consequência da rede de relacionamentos da empresa. Posteriormente,

na escolha ativa, definiu-se mercado cuja distância psíquica não é tão saliente em comparação ao Brasil, pois se trata de um país ocidental cujo idioma é o inglês, amplamente adotado. O Modelo de Uppsala suporta que empresas tendem a se internacionalizar preferencialmente para países psiquicamente próximos ao país de origem, ou seja, com semelhanças de idioma, de nível educacional, culturais e de desenvolvimento industrial (CARNEIRO; HEMAIS, 2004). Erramilli (1991) coloca que quanto mais inexperiência a empresa tiver em mercados estrangeiros, maior a propensão de optar por mercados destino semelhantes ao país de origem.

Davidson (1980) aponta que em países com semelhanças culturais existem necessidades semelhantes, a serem supridas pelo serviço, além de facilitar os processos internos de gestão (precificação, gestão de pessoas, etc). Assim, semelhanças culturais reduzem o custo e encorajam o investimento direto. Além disso, é possível inferir que o Canadá ofereceu vantagens de localização, como disponibilidade de recursos e baixa carga tributária (DIB; CARNEIRO, 2007).

4.1.4. Modo de Entrada

Inicialmente, os primeiros clientes internacionais da Empresa A foram atendidos de Porto Alegre, com contato através de e-mail, internet e telefone. O entrevistado destaca que, por tratar-se de uma produtora, é bastante simples operacionalizar dessa maneira, não havendo necessidade de estar fisicamente com o cliente.

Grönroos (1999) traz como uma das estratégias de internacionalização a de entrada eletrônica, que ocorre quando a empresa faz uso de tecnologia eletrônica avançada para estender suas operações. Segundo o autor, nessa possibilidade não há controle sobre aspectos como pagamento e entrega, fato que pode afetar negativamente o processo. O modo de ingresso também caracteriza exportação direta ao cliente.

Quanto ao Canadá, a iniciativa ainda é muito recente. Até o momento da entrevista, a Empresa A ainda não tinha investido em estrutura. Com o foco atual na legalização da empresa no Canadá, estão preocupados em contratar ao menos um profissional canadense por enquanto, requisito para formalização da empresa. Essa pessoa vai ser responsável pelo atendimento. Em termos de espaço, o plano é

iniciar em um espaço de *coworking* e operacionalizar os serviços de Porto Alegre. Com o crescimento da demanda no Canadá, o plano é investir de fato no aumento da equipe.

Outra parte importante desse período inicial no Canadá, segundo o entrevistado, é criar uma rede de relacionamentos local. No mercado de produção e de agências de publicidade, muitas vezes, os trabalhos são conquistados no relacionamento, além de mérito, qualidade de entrega e preço. Assim, portanto, esse primeiro momento está sendo dedicado à formalização da empresa e criação de relacionamentos. Posteriormente, espera-se iniciar atendendo clientes canadenses e americanos – devido proximidade entre os países – e operacionalizar por Porto Alegre. Depois, espera-se alcançar uma terceira fase em que a demanda seja bastante grande de modo a possibilitar o investimento no aumento da equipe canadense e no aprimoramento das estruturas utilizadas.

Logo, é possível perceber que a Empresa A está planejando uma evolução dentro de um contínuo estratégico, começando por formas de menor envolvimento, menor risco e menor volume de investimento, seguindo em um crescente, conforme prevê a abordagem comportamental (DIB; CARNEIRO, 2007). Dessa forma, podemos entender que nos clientes iniciais, a empresa utilizou exportação direta e encontra-se em uma fase de transferência de exportação para investimento direto em uma subsidiária integral, vindo a adotar uma subsidiária de exportação.

Tal processo funciona como um artifício de redução de incertezas. A Empresa A, com alguns membros da equipe no Canadá, mas mantendo a operação no Brasil, passa a conhecer o mercado e a entender as condições de demanda antes de aumentar o nível de investimento (BLOMSTERMO; SHARMA, 1999).

4.1.5. Mercado Doméstico

Conforme o sócio-fundador da Empresa A, ainda há espaço para crescer no mercado doméstico, sendo São Paulo o melhor mercado no Brasil. Contudo, é muito desgastante a falta de linearidade do mercado brasileiro. Para empresa sobreviver, é preciso atuar com um custo fixo muito enxuto de modo a responder aos períodos de baixa do mercado publicitário.

> Até dá para crescer em Porto Alegre, mas não tem linearidade, são muitos altos e baixos no mercado de publicidade. Tem que trabalhar com o custo

> fixo muito enxuto para poder responder as baixas. O mercado aqui é muito desgastante (informação verbal).

A concorrência é bastante grande devido ao número de empresas atuantes nas áreas da economia criativa. Entretanto, no Brasil, o relacionamento é bastante valorizado, então muitas vezes uma empresa com menos qualidade de entrega acaba conquistando trabalhos por questões de política, através de contatos. Acaba sendo pouco meritocrático. No exterior, isso também existe, mas não é tão exacerbado.

Dessa forma, entende-se que o mercado doméstico de atuação da Empresa A é bastante saturado, com diversas empresas atuando nesse segmento e com alto nível de competição, fatores apontados Leonidou (1995, *apud* ZEN, 2010) como estímulos externos que influenciam a motivação de ingresso em mercados estrangeiros. Não somente, o Brasil não é o mercado mais desenvolvido e sofisticado na área de atuação da Empresa A e, de acordo com Polesello, Amal e Hoeltgebaum (2013), organizações que desejam ser competitivas e inovadoras tendem a buscar esses mercados caso o mercado doméstico não contribua com essas condições.

4.1.6. Influenciadores

Do ponto de vista de influência, as experiências de internacionalização anteriores contribuíram para entender o funcionamento do fluxo de trabalho. Segundo o entrevistado, a Empresa A se espelhou nas metodologias de trabalho utilizadas no exterior por produtoras internacionais. Dessa forma, a empresa consegue conduzir melhor os projetos com clientes internacionais e nacionais.

A rede de relacionamentos influenciou mais nos primeiros trabalhos internacionais. Naquela época, o entrevistado tinha o hábito de participar de comunidades virtuais em que divulgava o trabalho da Empresa A. A rede de relacionamentos também será importante no Canadá, mas por enquanto a empresa não tem muitos contatos no país, dado que está dedicando-se a construir a rede.

No caso canadense, mais especificamente, destaca-se a influência dos incentivos oferecidos pelo país. O Canadá é um país com condições climáticas extremas, fazendo muito frio. Por isso, a população é baixa e faltam profissionais de

determinadas áreas. Assim, existem algumas vantagens e incentivos oferecidos para atrair mão de obra estrangeira para lá. O entrevistado não soube especificar exatamente quais seriam os benefícios, mas declarou que seu colega, também sócio da Empresa A, esteve em reunião com um grupo de canadenses antes de decidir ir para lá.

Dessa forma, entende-se que o Canadá ofereceu, de acordo com o Paradigma Eclético, vantagens de localização, sendo esta uma das fontes de vantagem competitiva para a empresa competir no exterior. Disponibilidade de recursos e políticas governamentais caracterizam essa vantagem (DIB; CARNEIRO, 2007). Incentivos de agentes ou organizações também são apontados por Leonidou (1995, *apud* ZEN, 2010) como estímulos externos que influenciam a motivação de ingresso em mercados estrangeiros.

Uma iniciativa semelhante foi oferecida à Empresa A para internacionalizar para o Reino Unido. Nesse caso, os subsídios foram oferecidos por se tratar de empresa da economia criativa. Entre as vantagens, estariam espaços com custo reduzido, auxílio com a gestão e com a prospecção de clientes.

Já o principal obstáculo encontrado pela Empresa A em seu processo de internacionalização foi a burocracia para receber os pagamentos. Teoricamente, era para ser um processo simples, necessitando apenas a fatura e o contrato para receber dinheiro do exterior na conta brasileira. Contudo, os bancos brasileiros costumam complicar, como destaca o entrevistado (informação verbal): “cheguei a ouvir do banco que estávamos lavando dinheiro”. Em instalando a empresa formalmente no Canadá, será possível abrir uma conta em nome da empresa e esse processo será facilitado. Outra possibilidade é contratar um terceiro que realiza esse processo de recebimento de valores do estrangeiro.

Samiee (1999) propõe que os principais obstáculos à internacionalização de serviços são de natureza conceitual e outros baseados em tradição e regulamentação. Nesse sentido, alinha-se o observado pelo entrevistado no tocante a regulamentação e burocracia para receber divisas.

Por outro lado, entre os facilitadores, o entrevistado aponta o fato de o trabalho da Empresa A ter muita qualidade e muita demanda em outros países. Ele destacou o fato de que, em alguns países, é difícil encontrar produtoras com essa qualidade de entrega por um preço acessível. O fato de tratar-se de indústria criativa também abre portas em alguns países, por isso é comum empresas dessas áreas

atuarem de modo internacional (informação verbal): “por estarmos trabalhando nessa área, facilita bastante a penetração em mercados internacionais”.

Segundo o entrevistado, não há processos formais de inovação na empresa A. Devido ao fato de ser uma prestadora de serviços que atende agências publicitárias e outras produtoras, não atendendo clientes finais, inova mais em processo. As inovações em campanhas costumam ser idealizadas pelas agências e a Empresa A executa. Dessa forma, a inovação, na Empresa A está em utilizar tecnologias para melhorar o processo produtivo e aproveitar melhor a verba do cliente, conforme apontou o entrevistado:

> O que a gente faz é inputar uma técnica nossa que exija menos esforço. A gente pega uma expectativa de qualidade, de prazo e de verba e traz para uma forma de execução que adeque o projeto para aquela realidade. Então inovação é isso, para gente, é conseguir aproveitar da melhor forma a verba do cliente (informação verbal).

Segundo o sócio-fundador, um dos principais benefícios da internacionalização para a inovação é o acesso às tecnologias e softwares de ponta. No Brasil, equipamentos saem muito caro, pois normalmente são importados. Assim, em tendo acesso às melhores ferramentas, facilita a inovação dos processos e o melhor desenvolvimento dos trabalhos. Na contramão da relação, a inovação permite melhorar a qualidade das entregas e ser mais competitivo.

Nesse sentido, Pla-Barber e Alegre (2007) destacam que a inovação é crucial para a competitividade e crescimento econômico, sendo uma fonte de vantagem competitiva para as empresas que operam nos mercados internacionais. Para Lee, Lee e Choy (2014), inovações incrementais e menos tangíveis parecem ser predominantes em serviços, sendo muito mais um resultado manifesto durante a produção do serviço e no atendimento ao cliente.

4.1.7. Resultados

A Empresa A acredita que vale a pena internacionalizar. Como principais benefícios, o entrevistado destacou o contato e o aprendizado sobre o modo operante das outras empresas. Como outros mercados estão muito mais desenvolvidos que o Brasil, há muito a aprender. Assim, é possível aprimorar as técnicas utilizadas e melhorar a qualidade do trabalho. Também destacou ganhos

financeiros. Hitt *et al* (2008) aponta como um dos benefícios da internacionalização a diminuição de custos e aumento da qualidade; e a ampliação de mercado, possibilitando retornos superiores aos retornos do mercado doméstico, em linha com o observado pelo entrevistado.

Como os primeiros trabalhos ocorreram há algum tempo, por volta de 2012, segundo o entrevistado, e a operação do Canadá ainda está sendo estruturada, a Empresa A não consegue informar quanto que a internacionalização representa no faturamento da empresa. Contudo, a expectativa para 2016 é que 50% dos negócios venham de São Paulo, 30% do Rio Grande do Sul e 20% do exterior.

4.2. EMPRESA B

A Empresa B é uma microempresa focada no desenvolvimento de comunicação no ambiente educacional e empresarial através de apresentações de alto impacto e técnicas de facilitação. Fundada em Porto Alegre, em 2014, ainda não completou um ano de atuação e está construindo seu modelo de negócios, tendo atendido, contudo, clientes nacionais e internacionais neste curto período de tempo. A entrevista[2] foi conduzida com o empresário-fundador via vídeo conferência, servindo de fonte para os elementos expostos na sequência.

4.2.1. Histórico

A Empresa B tem o desenvolvimento de apresentações como principal serviço, mas o portfólio se expandiu e passou a incluir serviços de aprimoramento de todos os aspectos inerentes ao processo educacional e à facilitação de apresentações. Não somente, apesar de manter seu foco na educação, a Empresa B atua com três públicos principais: professores, estudantes e empresas.

A empresa tem uma estrutura enxuta, operacionalizando suas atividades através do trabalho do fundador e de trabalhadores *freelancers*, que atuam no desenvolvimento dos projetos sem possuir vínculo empregatício com a Empresa B.

---

[2] Entrevista concedida por EMPRESÁRIO-FUNDADOR, Empresa B. **Entrevista II**. [fev. 2015]. Entrevistador: Fernanda Fonseca Salerno. Porto Alegre, 2015. 1 arquivo .mp3 (50 min).

Conforme o nível de demanda, contrata-se o número de *freelancers* necessários para execução dos trabalhos. No momento da entrevista, a empresa contava com dois profissionais, um designer e um profissional de relações públicas atuando no Brasil, e o fundador atuando por um período determinado no México.

Dentro dos três públicos (empresas, alunos e professores), existem vários níveis diferentes de serviços prestados, variando de acordo com a demanda específica do cliente, podendo (informação verbal) “ser apenas uma melhoria no visual de uma apresentação, como a construção conjunta do conteúdo, abordando aspectos mais complexos de dinâmica de aula”. Portanto, existem serviços padrão no portfólio, mas a oferta é bem variável, uma vez que é feita a adaptação ao caso do cliente.

Sendo assim, a Empresa B se diferencia pela proximidade com o cliente no desenvolvimento dos projetos, atuando fortemente com metodologias de cocriação e *feedback* intensivo. Contudo, este diferencial acaba se limitando ao mercado doméstico, pois, no exterior, mesmo a oferta sendo bastante semelhante ao trabalho desenvolvido no mercado nacional, ocorrem algumas limitações devido à distância física e à impossibilidade de reuniões para o desenvolvimento de trabalhos mais complexos, como apontou o fundador:

> No Brasil, consigo sugerir várias mudanças na aula do professor ou nas apresentações das empresas e são sempre muito bem-vindas. Com a distância, acabamos trabalhando muito mais a parte de conteúdo visual e design (informação verbal).

Em sua trajetória, a Empresa B iniciou sua atuação internacional no mesmo ano de sua fundação, atendendo um cliente na Inglaterra e, no momento da entrevista, havia sido recentemente incubada em Universidade no México, onde já atendia clientes mexicanos.

4.2.2. Motivação

O primeiro cliente internacional surgiu passivamente, através da indicação da empresa por um amigo a um professor de uma Universidade em Londres. À época, a empresa não planejava ou tinha realizado qualquer ação concreta no sentido de se internacionalizar. O trabalho inicial se estendeu a outras demandas e a Empresa B acabou ficando envolvida cerca de quatro meses com esse cliente.

A entrada de empresa no México, por sua vez, foi uma ação ativa da Empresa B que veio, contudo, aliada à ambição pessoal do fundador em realizar intercâmbio acadêmico no país. Nas palavras do fundador (informação verbal) “foi uma coisa ligada à outra, pois decidi ir ao México estudar e já aproveitar para abrir mercado lá”. Dessa forma, quando soube em definitivo que iria ao México, o fundador começou a estudar maneiras de operacionalizar o atendimento a clientes mexicanos e a Empresa B foi incuba na Universidade mexicana em Janeiro de 2015.

Segundo o fundador, a internacionalização da Empresa B se mistura com os interesses e perfil pessoal dele, uma vez que sempre apreciou uma atuação global das empresas. Portanto, mesmo sem um planejamento formal de expansão internacional, a Empresa B pretende continuar crescendo nesse sentido. A principal motivação está em ganhar credibilidade no mercado nacional através da atuação internacional.

Assim, a empresa pretende seguir atendendo clientes externos, mas manterá o foco na sua missão, que é melhorar a educação brasileira. Tendo em vista que o mercado brasileiro é muito suscetível a tendências mundiais, é muito importante o papel de uma carteira de clientes globais como catalisador do desenvolvimento da empresa no cenário nacional, pois se trata de uma força promocional.

Segundo o entrevistado (informação verbal), “dizer para um cliente brasileiro que temos clientes na Inglaterra e no México aumenta muito a credibilidade”, assim gerando maior interesse pelo trabalho da Empresa B e maior número de negócios. Não somente, como a Empresa B é uma microempresa, através da exposição de trabalhos internacionais, é possível criar uma imagem de empresa de maior porte na mente dos clientes, superando alguns preconceitos ou ressalvas relacionados ao porte da companhia. Este trabalho é fortemente desenvolvido através do marketing em redes sociais.

Assim, é possível perceber que a principal motivação da Empresa B vincula-se ao Paradigma Eclético, no sentido de desenvolver vantagens de propriedade, que dizem respeito aos ativos e habilidades da própria firma frente seus rivais, como porte da empresa e marca. Esse aspecto está atrelado ao ganho de vantagem competitiva em mercados externos, mas seus resultados podem ser aplicados ao doméstico também (DIB; CARNEIRO, 2007).

Além disso, menos evidentemente, é possível identificar motivos proativos, pois há a intenção de se buscar novos mercados, atender novos clientes em um

mercado estrangeiro. A procura por mercados com potencial de crescimento para preencher a falta causada por uma necessidade não atendida caracteriza essa motivação (SANCHEZ-PEINADO; PLA-BARBER; HÉBERT, 2007).

4.2.3. Mercados Destino

Nos casos de internacionalização da Empresa B não houve propriamente uma escolha de mercado destino, tendo em vista que o caso inglês não foi uma prospecção ativa e o caso mexicano foi uma escolha aliada a uma condição pessoal do fundador da empresa. Segundo ele, a escolha de mercados foi ocasionada de acordo com o fluxo de oportunidades que apareceram.

A Inglaterra e o México se mostraram bastante similares ao Brasil no processo de desenvolvimento dos projetos, com os clientes assumindo uma postura bastante acessível. Os mexicanos, contudo, mostraram-se mais inclinados a fechar projetos pequenos, focados na solução de um problema pontual, sendo difícil convencê-los de uma compra mais ampla, agregando mais serviços. Em termos de negociação de preço, o México não se mostrou resistente aos preços cobrados. A Inglaterra, por sua vez, utiliza um processo de negociação mais direto, em que o cliente define a compra em cima do preço que pode pagar e, achando caro, simplesmente não compra. Ademais, a Empresa B não passou por choques culturais muito fortes e não teve grandes problemas com comunicação e idiomas.

O empresário destacou ainda o fato de o México estar vivendo, à época, um contexto de desenvolvimento do empreendedorismo onde muitas oportunidades estão surgindo para empreendedores e novos negócios. Assim, no México, a Empresa B obteve a chance de vincular-se à incubadora, recebendo diversos auxílios e inserindo-se na rede de relacionamentos da Universidade, uma das maiores Universidades particulares do México, presente em 32 cidades.

Dessa forma, o México e o Brasil não diferem drasticamente em termos culturais, sendo pouca a distância psíquica entre ambos, dado que há pouca diferença no contexto político, cultural, social e econômico desses países. Segundo a teoria de Networks, a escolha do local ocorre de acordo com a influência da rede de relacionamentos (DIB; CARNEIRO, 2007). Logo, é possível inferir que a rede de

relacionamentos possibilitou que a Empresa B atendesse o cliente inglês e que fosse incuba no México.

4.2.4. Modo de Entrada

Segundo o empresário da Empresa B, o serviço prestado pode facilmente ser operacionalizado a distância, pois é possível conversar com os clientes através de telefone ou vídeo conferência, definindo os objetivos do trabalho, que é executado no Brasil e posteriormente enviado ao cliente através de internet. Por isso, a Empresa B se propõe a exportar seus serviços sem necessidade de investir diretamente em novos mercados. Neste caso, identifica-se a estratégia de internacionalização através da exportação direta (EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998) e de entrada eletrônica proposta por Grönroos (1999), através do uso da internet para comercialização dos serviços.

No México, a empresa encontra-se incubada em Universidade devido à conveniência de o fundador estar em intercâmbio acadêmico neste mesmo local. Uma vez finalizado o intercâmbio, a pretensão é atender os clientes operacionalizando o serviço no Brasil. Cabe ressaltar, contudo, que tal modo de entrada é conveniente para alguns serviços, limitando o desenvolvimento de outros, mais complexos, que demandem maior interação com o cliente.

Assim, dentro das opções de modo de entrada trazidos por Pipkin (2005), pode-se entender que a situação temporária como incubada aproxima-se de uma aliança estratégica, ou seja, envolve duas ou mais empresas que cooperam, dividindo os riscos e combinando recursos e conhecimento para criar vantagem competitiva (HITT *et al*, 2008). Contudo, esta é uma comparação limitada, pois não há objetivos comuns ou obrigação financeira de dividir os ganhos.

4.2.5. Mercado Doméstico

A Empresa B é uma empresa nova, fundada em 2014. Portanto, a empresa ainda está explorando mercados, definido seu modelo de negócios e delimitando sua área de atuação. Nesse sentido, existe um grande potencial de crescimento no mercado brasileiro.

Apesar de ainda estar adaptando seu portfólio de serviços aos principais públicos – professores, alunos e empresas – existem muitos concorrentes no mercado doméstico, com empresas já atuantes há bastante tempo no mercado. A Empresa B, considera, contudo, sua proposta de valor diferenciada de muitos deles, uma vez que tem seu enfoque na educação.

Dessa forma, a Empresa B ainda pretende explorar muito mais intensamente o cenário nacional. A internacionalização surgiu como uma oportunidade que beneficia a atuação doméstica, agregando maior valor percebido a sua marca.

4.2.6. Influenciadores

O processo de internacionalização da Empresa B foi muito influenciado pela rede de contatos de que dispõe. O primeiro cliente internacional foi resultado de uma indicação inesperada. A atuação no México também foi fruto de articulação de uma série de pessoas para que a empresa pudesse estar sendo incubada. Dessa forma, a Empresa B reconhece o papel primário da rede de relacionamentos na criação de oportunidades internacionais.

Muitas vezes, a rede cria oportunidades de forma passiva, mas a Empresa B busca criar relacionamentos ativamente de forma a expandir sua rede e fomentar a criação de oportunidades. “Para o negócio da Empresa B, relacionamento é muito importante e gera negócios” (informação verbal), por isso, a empresa busca se envolver em iniciativas e projetos variados ou oferecer seus serviços gratuitamente para clientes estratégicos como forma de estabelecer relacionamento.

Nesse sentido, é possível observar a influência da Teoria de Networks que propõe a visão do mercado como uma rede de relacionamentos entre empresas. As relações no interior dessas redes de negócios influenciam direta ou indiretamente a tomada de decisão acerca do processo de internacionalização (DIB; CARNEIRO, 2007; ZEN, 2010).

Segundo o empresário, a primeira experiência internacional também serviu para instigar a busca por novos mercados. Quando surgiu a oportunidade de atender um cliente internacional, ainda não possuía a mentalidade de enxergar o mercado globalmente. Depois deste episódio, adquiriu um *mind-set* global e passou a buscar

relacionamentos internacionais e a entrar em contato com Universidades de diferentes países para mostrar o trabalho da Empresa B.

A influência da experiência com internacionalização na disposição para internacionalizar, mesmo a Empresa B sendo muito pouco experiente, já pode ser percebida, conforme declaração abaixo. Segundo Erramili (1991), o ganho de experiência, influencia a escolha de mercados e de modo de entrada.

> Eu pensava em atender clientes internacionais no longo prazo. Mas depois de atender o primeiro, a gente vê que é bem mais fácil do que parecia. Depois de superar a barreira da primeira internacionalização, os outros clientes são encarados com muito mais tranquilidade (informação verbal).

Para a Empresa B, foram poucos os obstáculos encontrados, dada a facilidade de adaptação do serviço e da operação ao cenário internacional. Há dificuldade na precificação dos serviços em outros mercados, visto que, somado ao fato de se tratar de uma oferta intangível, a Empresa B não tem conhecimento sobre preços de diferentes mercados. Essa questão pode ser relacionada com um dos obstáculos apontados por Samiee (1999): a limitação de informações disponíveis sobre o comércio internacional de serviços. A possibilidade de estar incubada foi um fator facilitador para operar no México.

A Empresa B também considera estar em constante processo de inovação, mesmo que informalmente, pois está estruturando seu modelo de negócios e para tanto acompanha de perto as tendências de mercado, estudando o portfólio de serviços a ser oferecido e aprimorando os processos internos de criação e de gestão da empresa. Nesse sentido, a Empresa B acredita que tal disposição para inovar e arriscar influenciou positivamente o processo de internacionalização.

Para o empresário da Empresa B, inovação e internacionalização andam juntas. Dessa forma, acredita que quanto mais inovar, mais clientes se interessarão pelo serviço da Empresa B e mais atenção atrairá de clientes internacionais. Na mesma direção, pensa que projetos internacionais agregam uma visão mais diferenciada na apuração e criação de oportunidades. A Empresa B espera que a atuação no México crie mais oportunidades futuras.

Em linha com o comentado pelo entrevistado, Knight e Cavusgil (2004) apontam que os processos de inovação são considerados como fator crítico para o desenvolvimento de produtos tecnologicamente avançados e exclusivos, com desempenho superior, permitindo que essas empresas tenham um posicionamento

de mercado adequado e garantam o sucesso nas atividades internacionais. A inovação pode influenciar a propensão para exportar e pode fazer as empresas obterem acesso rápido a novos mercados (ROPER; LOVE, 2002).

4.2.7. Resultado

Para a Empresa B, a internacionalização vem se mostrando muito positiva. Entre as principais consequências, destaca o surgimento de uma nova abordagem da empresa para com seu público, pois ampliou seu mercado de tal forma que é preciso enxergá-lo globalmente, adaptando a forma de comunicação e prospecção de clientes. Citou como exemplo o fato de passar a comunicar-se nas redes sociais da Empresa B em três idiomas diferentes. O ganho de credibilidade no mercado doméstico também é um dos principais benefícios.

Para Hitt *et al* (2008), a ampliação de mercado está entre os principais benefícios da internacionalização. É possível inferir ainda que, para a Empresa B, o desenvolvimento de vantagens de propriedade, como credibilidade e força de marca, (DIB; CARNEIRO, 2007) é uma conquista positiva.

A empresa acredita haver demanda em mais mercados distintos e destaca que em determinados mercados consegue ser melhor remunerada pelo serviço. Segundo o empresário da Empresa B, dentro de oito meses de atuação da empresa, o cliente inglês representou cerca de 40% do faturamento nesse período, uma vez que o pagamento foi feito em Libras. Em uma projeção informal de futuro, acredita que operações no exterior podem vir a representar mais de 50% do faturamento, uma vez que a rede internacional for maior e mais consolidada.

4.3. EMPRESA C

A Empresa C, fundada em 2002, atua na área de tecnologia da informação (TI) e negócios com uma abordagem baseada em pensar antes e além do software, ajudando seus clientes a inovar e a crescer. A empresa atende empresas líderes de segmento e possui parcerias estratégicas com a Oracle, a SAP e a Google. A

entrevista[3] foi conduzida com o Gerente de Marketing e Inovação, atuante na empresa há seis anos, servindo de fonte para os elementos expostos na sequência.

4.3.1. Histórico

Com a sede em Porto Alegre e outros dois escritórios em São Paulo e em Toledo, Ohio, EUA, o empreendimento mantém os quatro sócios fundadores e conta com um time de cerca de 150 pessoas. A maioria dos funcionários atua na sede, responsável por grande parte da operação da empresa, cerca de dez pessoas alocadas em São Paulo e quatro nos Estados Unidos, cujo escritório exerce função comercial.

Com uma cultura empresarial forte, a Empresa C se considera uma empresa sem fronteiras, que atende clientes globais, tendo trabalhado com empresas da Angola, Estados Unidos, Inglaterra e Espanha. Seu foco de atuação está no desenvolvimento de software, infraestrutura de TI e licenciamento de ferramentas Google.

Em 2014, houve uma alteração significativa no portfólio da empresa, uma vez que se percebeu que as demandas de TI nasciam, muitas vezes, nas áreas de negócio. Dessa forma, incluíram no portfólio serviços que antecedem o desenvolvimento do software e que buscam estabelecer conceitos e desenhar uma solução a partir de pesquisa de mercado, estudo de tendências, análise de cenários, etc. Assim, a Empresa C agrega valor ao prestar um serviço de ponta à ponta que antes era pensado por agências de criação e repassado às empresas de TI para desenvolvimento e execução. Dessa forma, não há um *gap* de gestão no projeto, garantido-se soluções criativas com viabilidade técnica.

No portfólio, os serviços foram modularizados como uma forma de oferecer soluções para empresas em diferentes momentos do projeto. Não somente, essa nova abordagem cria uma proposta de valor mais robusta, diferenciando a Empresa C perante os clientes e evitando a competição por preço, comum no mercado de TI. Tal modificação também agrega vantagem comercial, uma vez que os serviços com

[3] Entrevista concedida por MARKETING E INOVAÇÃO, Gerente Empresa C. **Entrevista III**. [mar. 2015]. Entrevistador: Fernanda Fonseca Salerno. Porto Alegre, 2015. 1 arquivo .mp3 (55 min).

foco em negócio e em desenho de soluções também permitem que a Empresa C entre nas empresas por outras áreas que não TI, posteriormente ampliando os serviços no cliente.

As atividades internacionais iniciaram logo nos primeiros anos da empresa, há cerca de dez anos. O escritório nos EUA, contudo, só foi instalado em 2010, quando a gestão da Empresa C entendeu ser necessário ter uma estrutura no país. Em relação ao futuro, a empresa tem em seu planejamento estratégico a expansão geográfica, mas não possui nenhum mercado externo como objetivo específico, apesar de monitorar tais oportunidades. No Brasil, o plano é focar no sudeste e aumentar o número de clientes na região.

4.3.2. Motivação

A internacionalização, inicialmente, foi motivada pelo porte global dos clientes que a Empresa C atende. Em seus primeiros anos de atuação, a empresa era bastante focada em trabalhar com banco de dados e infraestrutura de TI, serviços de alta expertise e muito demandados no mundo corporativo. Por ter essa especialidade e contar com profissionais altamente qualificados, a oferta da Empresa C despertava o interesse do mercado. Uma vez iniciando o atendimento, a Empresa C desenvolvia um relacionamento de confiança com os clientes que passavam a indicar o trabalho para as outras sedes em outras regiões, até mesmo fora do Brasil.

Aliado a esse contexto, algumas características da empresa, como disponibilidade de serviço vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana, qualificavam-na para exercer o trabalho mesmo à distância. O investimento em um escritório nos Estados Unidos se deu em função de atender a sede americana de uma empresa cuja sede brasileira já era atendida no país. Tal aproximação foi tão forte e o cliente se tornou tão significativo que a Empresa C julgou necessário possuir uma equipe mais próxima fisicamente, como destaca o Gerente de Marketing e Inovação (informação verbal): “entendemos que havia necessidade de estarmos mais próximos fisicamente dos tomadores de decisão e da sede da companhia que a gente atendia”.

Somado ao interesse de se aproximar do cliente, a Empresa C enxergou diversas potencialidades no mercado americano. O perfil empreendedor dos sócios corroborou para que tal iniciativa fosse encarada não somente como uma aproximação, mas como uma oportunidade de alavancar o crescimento da empresa: “[...] então concluímos que seria uma boa fonte de crescimento para a empresa” (informação verbal).

Dessa forma, é possível observar que há um misto de motivações na internacionalização da Empresa C. Entretanto, é saliente a motivação de seguir o cliente. Por causa do profundo conhecimento sobre o cliente que a empresa desenvolveu no mercado doméstico, é possível prestar melhores serviços no país de destino do que empresas locais (TERPSTRA; YU, 1988).

Sanchez-Peinado, Pla-Barber e Hébert (2007) consideram esta motivação como uma ação defensiva, como forma de proteger mercados garantindo o atendimento ao cliente no ambiente doméstico e externo. Ainda, de acordo com Ekeledo e Sivakumar (1998), empresas que seguem clientes possuem uma tendência a optar pelo investimento estrangeiro direto, assim é possível responder rápido à demanda do cliente e assegurar a qualidade do serviço. Os clientes domésticos que vão para o exterior fornecem determinado nível de proteção para as empresas que os seguem, pois já existe a garantia de demanda, por isso nesta situação as empresas enfrentam menos risco e pressão competitiva.

Ainda, de uma forma mais amena, é possível entender que se soma, ainda, motivação ofensiva, de busca por ganhos econômicos. Dessa forma, ocorre a procura por novos mercados, sendo a empresa proativa na internacionalização por estratégia própria (GRÖNROOS, 1999). Tais empresas procuram por mercados com potencial de crescimento para preencher a falta causada por uma necessidade não atendida (SANCHEZ-PEINADO; PLA-BARBER;HÉBERT, 2007)

4.3.3. Mercados Destino

A escolha dos Estados Unidos como mercado destino se deu em função de atender cliente importante na região. Entretanto, a decisão extrapolou a necessidade de estar próximo ao cliente, pois a direção da Empresa C enxergou nesse movimento a possibilidade de gerar novos negócios.

Segundo entrevistado, os Estados Unidos se caracterizam por ser um país de vanguarda, com muitas empresas significativas e com intensa demanda por serviços de tecnologia. Tal mercado tem como característica forte a terceirização de demandas de TI, inclusive para outros países. Nesse sentido, empresas brasileiras são competitivas por oferecer um serviço com alta qualidade de entrega e com preço competitivo. Não somente, o entrevistado acredita que há uma identificação dos americanos com a forma de trabalhar brasileira, uma afinidade na maneira de conduzir projetos.

Além de ser um mercado maduro, pois o país está entre os principais compradores de tecnologia no mundo, a diferença de fuso horário não é tão marcante quando comparado ao Brasil. Uma vez decidida pelos EUA, a Empresa C cogitou ir para o Vale do Silício, região tida como principal centro de tecnologia do país, mas em função do fuso horário, optou pelo estado de Ohio, área próxima a grandes indústrias automobilísticas e do *agrobusiness*. A força da moeda local também foi um incentivador.

Quanto às diferenças culturais, o entrevistado acredita serem mais marcantes em termos de negociação, interferindo na forma de contratação. Americanos preferem trabalhar com escopo fechado o que, em se tratando de tecnologia, limita a entrega de valor quando ocorrem mudanças. Para flexibilizar o modelo de contratação, é preciso ter uma consolidada relação de confiança estabelecida.

Portanto, a escolha de mercado destino pela empresa C foi diretamente influenciada pela sua motivação em seguir cliente. Ainda, é possível inferir que a Empresa C enxergou vantagens de localização nos EUA e que a distância psíquica entre os países é tênue.

4.3.4. Modo de Entrada

Inicialmente, a Empresa C atendia clientes internacionais de forma remota, pois a internacionalização foi consequência de ampliações dos serviços às demais sedes de grandes empresas de porte global. Com o gradativo ganho de importância do mercado norte-americano, decidiu-se por investir em um escritório no país.

Contudo, a operação continuou sendo realizada essencialmente de forma remota, sendo a unidade americana responsável predominantemente por atividades

comerciais e de relacionamento com cliente. Dessa forma, os serviços são realizados, em sua maioria, de Porto Alegre. O depoimento do entrevistado destaca o modo de entrada utilizado: “nós atendemos remotamente as diferentes bases de um mesmo cliente, pois atendemos clientes de porte global. Então a interação com esse cliente se dá com as suas sedes em diferentes locais” (informação verbal). Ainda, o modo de entrada utilizado tem muito a ver com a oferta da empresa, que por se tratar de serviços de TI, pode ser facilmente realizada de forma remota sem prejudicar a entrega final e evitando incremento de custos.

Portanto, inicialmente adotou-se modo de entrada indireta, através da exportação direta (ERRAMILLI; RAO, 1990). Ainda, foi utilizada estratégia de entrada eletrônica proposta por Grönroos (1999), utilizando tecnologia eletrônica avançada para estender suas operações.

Posteriormente, evoluiu no nível de envolvimento passando a ter uma sede nos Estados Unidos, configurando investimento direto. Contudo, trata-se de uma sede de função comercial, podendo ser possível entender que a empresa segue utilizando exportação em um nível acima na escala de envolvimento com mercado externo proposta por Erramilli e Rao (1990), assumindo função de uma subsidiária de exportação.

4.3.5. Mercado Doméstico

Conforme depoimento do entrevistado, a indústria de tecnologia da informação no Brasil é extremamente pulverizada:

> Hoje, tem muitas startups, desenvolvedores que prestam serviços, empresas com grande market share. Não é um oligopólio, por isso exige uma oferta diferenciada e um modelo de comercialização diferente para que se consiga agregar valor e evitar uma disputa meramente de preço (informação verbal).

Contudo, o mercado doméstico vem crescendo e possui relevante representatividade no PIB nacional. Em 2014, a Empresa C cresceu 21% em relação ao ano anterior e pretender chegar aos 30% de crescimento em 2015. O foco de atuação será o sudeste brasileiro, pólo empresarial do país. Na região sul, a empresa considera já ter algum nível de relacionamento com as principais empresas locais.

Assim, entende-se que o mercado doméstico da Empresa C é altamente competitivo, com diversos correntes de diferentes portes atuando nele. Além disso, é possível inferir que a Empresa C já está em um nível mais avançado de exploração do mercado doméstico. Além disso, quanto mais dinâmico for o mercado de atuação, maior deverá ser a busca por inovação e por vantagem competitiva, conduzindo empresas a internacionalização (POLESELLO; AMAL; HOELTGEBAUM, 2013).

4.3.6. Influenciadores

A rede de relacionamento da Empresa C foi um grande influenciador no processo de internacionalização. Segundo o entrevistado, os clientes desempenharam um papel fundamental, indicando os serviços para as demais sedes, por isso a empresa sempre se preocupou em estabelecer uma relação baseada em confiança e tem um de seus valores como “todos pelo cliente” (informação verbal).

Além disso, depois das primeiras experiências, a equipe iniciou ações proativas de capacitação da equipe para atuar com clientes estrangeiros, como aulas de idioma na empresa. Com o aumento de interações com os clientes, também houve uma melhora nessas habilidades.

Portanto, existe influência da teoria de Networks na internacionalização da Empresa C. Cabe ainda ressaltar que a motivação de seguir clientes é um desmembramento dessa teoria (MALHOTRA; AGARWAL; ULGADO, 2003).

Em termos de incentivos à internacionalização, a Empresa C tem o hábito de participar de iniciativas de exposição de serviços de tecnologia brasileiros em grandes eventos da área. Participando de um programa chamado Brasil IT, cerca de três a quatro vezes por ano integra ações do governo para mostrar as potencialidades de empresas brasileiras ao mercado externo. Para Polesello, Amal e Hoeltgebaum (2013), o ambiente institucional interfere na internacionalização de empresas através de processos de legitimação, credibilidade e aceitação social da empresa.

Como uma das principais dificuldades encontradas, a Empresa C considera o fato de não ter uma liderança da empresa nos EUA. Quando iniciaram a expansão,

preocuparam-se em contratar alguém nativo que tivesse algum vínculo com o Brasil. Não somente, trouxeram a pessoa para conhecer e vivenciar a cultura da empresa por um período de tempo em Porto Alegre, mas mesmo assim a Empresa C sente que falta uma liderança que represente a empresa e consolide seus valores lá, aprimorando o processo decisório, como retratado na declaração seguinte:

> Vem se discutindo a necessidade de se ter uma liderança da empresa lá junto para estar apoiando as iniciativas e levando mais a cultura da empresa, para criar uma unidade e atingir o crescimento almejado articulando com o Brasil (informação verbal).

Por outro lado, o fato de a Empresa C possuir *cases* e clientes internacionais auxilia muito na prospecção de novos clientes, principalmente em se falando de corporações globais. Sem a imagem de possuidora de uma carteira de clientes internacional, o processo de prospecção seria muito mais dificultoso, pois não teriam a mesma credibilidade.

Outro fator que facilitou o processo de internacionalização foi a cultura da empresa. Segundo entrevistado, a diretoria sempre possuiu um perfil empreendedor e a empresa não tem medo de ousar. A Empresa C se distancia do patamar tradicional de empresa de TI, pois é uma empresa aberta e com uma forte veia criativa que busca fomentar novas ideias.

Nesse sentido, a Empresa C buscou formalizar seu processo de inovação através da participação em um programa voltado para inovação em empresas de TI. Como resultado, formulou-se um plano de inovação, definido temáticas, horizontes e estratégias de inovação. O objetivo é fomentar inovações radicais e obter lucros extraordinários.

Na época em que a empresa se internacionalizou, não tinha o processo de inovação instaurado, mas já havia a forte postura empreendedora dos diretores, portanto houve essa influência no processo de internacionalização, principalmente no sentido de não ter medo de arriscar. Com o processo culturalizado, a inovação contribui ainda mais porque uma empresa se valora quando tem capacidade inovativa, ganhando mais credibilidade na prospecção de clientes: “então a gente entende que o resultado do esforço de inovação que estamos fazendo agora vai contribuir também para a nossa atuação lá fora” (informação verbal).

O fato de estar presente em mercados externos, principalmente em países referência na área de tecnologia, como os EUA, também contribui para o

desenvolvimento dessa capacidade inovativa que a Empresa C vem buscando. O Gerente de Marketing e Inovação destaca:

> O fato de ter um escritório lá, ter um vinculo com um parceiro global como a Goolge, ter a oportunidade de estar trazendo para cá inovações que não foram criadas por nós, mas para as quais podemos ver novas aplicabilidades, contribui certamente (informação verbal).

Não somente, nesse mesmo sentido, os diretores também buscam se aprimorar e tomar conhecimento do que há de mais novo no mercado. Frequentemente eles estão fazendo cursos no exterior em instituições líderes, aprimorando suas habilidades principalmente em termos de gestão. Dessa forma, eles retornam ao Brasil conhecendo o que está em pauta no mercado e acessam as novidades e tecnologias mais disruptivas do momento. Como foi recentemente formalizado, a empresa ainda não tem condições de precisar os resultados das práticas de inovação.

Dessa forma, a Empresa C enxerga os processos de inovação como um fator crítico para o desenvolvimento de produtos tecnologicamente avançados e exclusivos, que, segundo Knight e Cavusgil (2004), possibilitam desempenho superior. Ainda, Roper e Love (2002) atribuem o acesso a novos mercados como um dos efeitos mais comumente atribuído à inovação.

Ainda é possível relacionar os objetivos com inovação da Empresa C com apontamentos trazidos por Kyläheiko et al (2011) de que quando a empresa expande suas operações para novos mercados ou produtos, seus dois objetivos mais importantes são o rápido crescimento do volume de negócios e melhorias na rentabilidade. Os autores ainda apontam que quanto mais inovadora for a companhia, mais opções haverá para serem exploradas no exterior.

Lee, Lee e Choy (2014) defendem que empresas inovativas estão, portanto, com melhor vantagem competitiva para engajar no processo de internacionalização. A exposição às diferenças nos ambientes tecnológicos e regulatórios também afetam o aprendizado tecnológico das empresas e reforçam a sua motivação para aprender e absorver novas tecnologias (NAKATA; SIVAKUMAR, 1996).

4.3.7. Resultado

A Empresa C acredita que a internacionalização trouxe benefícios para a empresa. O entrevistado destacou o fato de a própria Empresa C não só atender clientes globais, mas também atuar em nível mundial. Como principais consequências estariam questões de marca e de posicionamento, pois atuar internacionalmente muda muito a imagem de uma empresa, que passa a dispor de muito mais credibilidade em ambos os mercados, doméstico e externo. Portanto, há o ganho de vantagens de propriedade (DIB; CARNEIRO, 2007) e a ampliação do mercado de atuação.

O impacto da internacionalização na *performance* da Empresa C também é significativo. Segundo o entrevistado, clientes externos relevantes já alcançaram um patamar de cerca de 30% de representatividade no faturamento da empresa.

4.4. EMPRESA D

A Empresa D, com matriz em Porto Alegre, é uma escola de atividades criativas, oferecendo cursos em diversas áreas do conhecimento, tais como design, arte, moda, literatura, arquitetura, esporte, empreendedorismo, gestão, entre outras. A empresa utiliza metodologias inovadoras de ensino com uma proposta bastante diferente do modelo tradicional de ensino encontrado em escolas e Universidades. A entrevista[4] foi conduzida pessoalmente com um dos sócio-fundadores, servindo de fonte para os elementos expostos na sequência.

4.4.1. Histórico

A Empresa D surgiu da vontade de três jovens amigos de ter um negócio que envolvesse criatividade. Em 2007, realizaram um curso de criação publicitária, uma vez que possuíam conhecimento na área e o investimento e riscos atrelados eram baixos. Com um resultado bastante positivo dos primeiros cursos, decidiu-se replicar

[4] Entrevista concedida por SÓCIO-FUNDADOR, Empresa D. **Entrevista IV**. [mar. 2015]. Entrevistador: Fernanda Fonseca Salerno. Porto Alegre, 2015. 1 arquivo .mp3 (48 min).

o modelo de ensino aos mais variados temas, oferecendo cursos de diferentes áreas de conhecimento.

Em 2009, com a expansão dos cursos, a Empresa D começou a receber muitos feedbacks positivos e pedidos, através do *website*, de pessoas interessadas em participar dos cursos em outros estados. Identificando tais oportunidades, a Empresa D testou cursos em algumas cidades e, em 2012, inauguraram filiais em São Paulo e no Rio de Janeiro. Os negócios foram expandindo e, em 2015, a Empresa D passou a possuir filiais, além das cidades já mencionadas, em Belo Horizonte, Curitiba, Brasília e Recife, totalizando sete cidades e cerca de 53 funcionários.

Neste cenário de expansão, os sócios começaram a acreditar mais fortemente no modelo de negócios da Empresa D e a vislumbrar, de maneira bem incipiente, a possibilidade de internacionalizar. Enquanto se discutia entre os sócios sobre mercados externos possíveis, foram desenvolvidos trabalhos para duas empresas multinacionais que já eram clientes no Brasil, que procuraram a Empresa D proativamente para realização desses trabalhos. A empresa atendeu, portanto, no formato *in company*, oferecendo soluções específicas para esses clientes, prestando o serviço na Jamaica, Argentina, Estados Unidos e Colômbia.

Em 2012, um dos sócio-fundadores da Empresa D foi para os Estados Unidos estudar em uma Universidade no Vale do Silício, próximo à cidade de São Francisco. O período do curso foi aproveitado para fazer networking e para apresentar a Empresa D e sua proposta de valor a colegas e pessoas interessantes. Ao final das aulas, o sócio fundador aplicou uma pesquisa com seus cerca de noventa colegas perguntando quem teria interesse em abrir uma filial da Empresa D no seu país. Houve muitos retornos positivos de pessoas de mais de vinte diferentes países.

Com o retorno positivo, a Empresa D decidiu, então, internacionalizar para São Francisco. Em 2013, portanto, começaram a entrar em contato com pessoas de região, mas os negócios não estavam evoluindo. Então, o mesmo sócio fundador que havia estudado lá no ano anterior retornou para reunião de ex-alunos do curso e, mais uma vez, dedicou-se ao *networking*, conectando-se com dois brasileiros que moravam em São Francisco e que tinham interesse concreto em fazer uma parceria e abrir uma filial da Empresa D na cidade.

Com intuito de conhecer melhor a filosofia da Empresa D, em 2014, os possíveis parceiros vieram ao Brasil participar da imersão da empresa, na qual a equipe de todas as filiais se reúne por um período de cerca de duas semanas para participar de treinamentos, de atividades de alinhamento e para planejar o ano seguinte. A partir do contato mais próximo com a proposta de valor e com a cultura da Empresa D, os parceiros encontraram uma série de empecilhos que frustraram a possibilidade de se tornarem sócios do empreendimento nos EUA.

O entrevistado destaca (informação verbal) que, nesse momento, “percebemos que não iria funcionar fazer com alguém de lá, tínhamos que fazer nós mesmos”. A partir de então, definiu-se que a operação seria realizada do Brasil e a Empresa D começou a replanejar as estratégias a serem adotadas.

Primeiramente, a Empresa D teve de adaptar o formato de curso utilizado normalmente em seus serviços, que conta com encontros semanais durante cerca de três meses, pois isso inviabilizaria a presença dos sócios durante o período. Decidiu-se, então, pelo formato de conferência com duração de três dias de programação, como comentado pelo entrevistado:

> O modo de conferência foi escolhido porque o curso tradicionalmente é uma vez por semana e não teríamos como fazer assim, pois as pessoas da equipe precisariam estar presentes lá. Então não teríamos como ir toda semana ou como mudar para lá durante três meses. Aí fomos estudando possibilidades e chegamos à conferência. Fazer conferências rápidas também é um sistema muito utilizado lá. A intenção era resumir para que a gente pudesse estar lá (informação verbal).

O segundo passo foi definir o conteúdo a ser explorado. Nesse sentido, os sócios avaliaram qual assunto que seria relevante no Vale do Silício, um lugar com diversos conceitos mais bem desenvolvidos e consolidados do que no Brasil, como empreendedorismo, por exemplo. Dessa forma, a Empresa D optou por adaptar um curso que já constava em seu portfólio que trata do tema criatividade, conteúdo sobre o qual a Empresa D dispunha de *background* consistente.

A partir de então, iniciou a operacionalização do serviço. A Empresa D começou a buscar os palestrantes, oriundos de diversas regiões e atuantes em diferentes áreas e contou com auxílio de mão de obra informal de brasileiros que moravam em São Francisco para gerenciar questões de infraestrutura. O investimento total da operação foi de 70 mil dólares e a conferência foi gratuita para convidados selecionados, pois a Empresa D enxergava tal experiência como um investimento em aprendizado para testar um modelo e poder replicá-lo futuramente.

Para o futuro, não há um planejamento formal, mas a intenção da Empresa D é, em 2016, tornar a conferência ministrada em São Francisco uma turnê, visitando cidades pelo mundo. Por enquanto, segundo entrevistado, não há projeto de investimento direto no exterior, mas a internacionalização está prevista – sem forma definida - no planejamento para 2016.

4.4.2. Motivação

Inicialmente, os trabalhos desenvolvidos na Jamaica, Argentina, Estados Unidos e Colômbia foram para duas empresas multinacionais que já eram clientes no Brasil e que procuraram a Empresa D proativamente. Portanto, nas primeiras experiências internacionais, a direção da Empresa D tinha como principais motivos seguir clientes. Terpstra e Yu (1988) destacam servir seus clientes do país de origem em mercados estrangeiros como uma motivação frequente ao setor de serviços.

As motivações dos movimentos mais recentes, segundo o sócio fundador entrevistado, configura um misto de fatores. Primeiramente, trata-se de uma oportunidade de negócios, através da expansão consegue-se aumentar o faturamento e auferir mais lucros. A cúpula organizacional da Empresa D entende seu espaço no Brasil e sabe que há demanda em diversos outros mercados externos, enxergando, de fato, essas oportunidades.

Logo, a Empresa D também é motivada por pretextos ofensivos, de busca de mercados para atender novos clientes ligados à abordagem baseada em critérios econômicos, orientada para soluções racionais e para decisões que focam a maximização dos ganhos econômicos (DIB; CARNEIRO, 2007). Essa motivação agrega maiores leveis de incerteza e risco (ERRAMILLI; RAO, 1990).

Não somente, a internacionalização também é buscada como forma de testar a empresa, sair da zona de conforto e colocar o modelo de negócios e a oferta à prova. O entrevistado exprime essa motivação no seguinte comentário:

> Também para testar: a galera vai fazer um curso nosso? Eles vão gostar de um curso nosso? A gente vai conseguir entregar alguma coisa relevante para o pessoal de São Francisco, que tem todos os papas da inovação falando todas as semanas nas Universidades? Será que o nosso jeito, de ter cerveja na aula, por exemplo, a galera vai curtir lá ou é meio básico? Será que a gente vai ter condições de facilitar processos? (informação verbal)

Portanto, essas seriam as principais motivações com a internacionalização. No episódio de São Francisco, a Empresa D acabou sendo motivada muito mais pelo teste e pelo aprendizado, pois se tratava da primeira investida proativa da empresa no mercado externo. Por isso, a conferência não foi cobrada. O comentário abaixo enfatiza isso:

> Encaramos muito como um aprendizado. Vamos fazer, mas para aprender, para se testar e ampliar, mas não vamos ampliar negócios agora. Vamos ampliar a perspectiva e, se em São Francisco fizermos alguma coisa relevante, podemos ter certeza de que o que fazemos no Brasil é relevante (informação verbal).

Por conseguinte, é possível inferir que a Empresa D busca por ativos (*asset-exploration)*, objetiva desenvolver novas capacidades através da atuação no mercado internacional. Majkard e Sharma (1999) apontam a aquisição de conhecimento e de competências no mercado externo como uma forma de aumentar a competitividade da empresa no mercado doméstico. Desta forma, é possível adquirir ativos estratégicos (SANCHEZ-PEINADO, PLA-BARBEIRO E HÉBERT, 2007).

4.4.3. Mercados Destino

Quando se começou a discutir a internacionalização na Empresa D, elencaram-se cidades que poderiam ser mercados destino para a empresa, seguindo três diferentes estratégias de escolha: i) baseada em conhecimentos gerais sobre regiões de vanguarda e referências em criatividade, tais como Nova York, Londres, Berlim, Amsterdam, São Francisco, Nova Orleans, lugares “que soavam até mesmo óbvios”, nas palavras do entrevistado; ii) explorar mercados inusitados, que ainda não tinham esse viés bem explorado, como China, Tailândia, Jamaica; e iii) escolher por proximidade física, de modo a facilitar a operacionalização, como Argentina e Uruguai.

Nos três grupos de possibilidades levantados pela Empresa D é possível perceber que o primeiro grupo considera locais com menor distância psíquica, o segundo grupo, locais com distância psíquica muito mais saliente; e o terceiro, locais geograficamente próximos. Essas possibilidades estão previstas na teoria, segundo a qual quanto mais inexperientes as empresas são internacionalmente, maior a

probabilidade de que escolha países destino culturamente semelhantes ou geograficamente próximos (CARNEIRO; HEMAIS, 2004; ERRAMILLI, 1991).

O fato é que a participação de um dos sócios em um curso nos Estados Unidos ocasionou, de certa forma, por conveniência, um estudo aprofundado desse mercado, além da criação de relacionamentos que influenciaram significativamente a escolha do mercado. “Quando o sócio X voltou, ele falou que a galera lá tinha adorado a empresa, gente de mais de vinte países achou que seria interessante abrir, de várias cidades, incluindo São Francisco” destaca o entrevistado (informação verbal).

Com esse prognóstico positivo, juntou-se o fato de São Francisco ser um lugar referência em inovação, onde conceitos, ideias e tecnologias disruptivas se desenvolvem com mais rapidez. O impacto de ter ministrado uma conferência em São Francisco é muito maior do que o de ter feito o mesmo em outras localidades, tais com Buenos Aires. O entrevistado evidencia esse aspecto no seguinte comentário:

> Cara, se a gente abre em Buenos Aires e depois vai tentar abrir em São Francisco, Nova York ou Londres, eles vão perguntar de onde nós somos... Brasil... e onde já fizemos curso... Brasil e Argentina... tá, então ainda não jogaram na primeira divisão. Se a gente vai para o México e tenta depois ir para Berlim, também. Agora, se chegarmos em Nova York e dissermos que já fizemos cursos no Brasil e em São Francisco, é outra coisa. O impacto é muito maior. São Francisco tu está no mundo. Buenos Aires tu está na América Latina (informação verbal).

Por isso, a escolha do mercado destino foi ao encontro da motivação de se testar, pois, no entendimento dos sócios, esta seria uma localização muito desafiadora por representar um mercado muito à frente em termos de inovação. Para a Empresa D, obter sucesso em São Francisco é um atestado de que sua metodologia tem valor e um indício forte de que pode dar certo em outros países, conforme comentário abaixo.

> E se a gente conseguir ir bem no lugar que é a meca da inovação, que tem um monte de informação e um monte de gente de fora que vai lá, sabe, é o lugar mais difícil do mundo. Se der certo lá, pode dar certo em qualquer lugar. É como escalar o Everest (informação verbal).

No tocante às diferenças culturais, o entrevistado alega tê-las percebido em diferentes momentos e de variadas formas. Ele destaca a influência positiva da cultura brasileira na obtenção do resultado na conferência em São Francisco. Os aspectos da brasilidade integraram a estratégia de diferenciação da Empresa D e

foram propositalmente incentivados no sentido de criar um vínculo com todos os envolvidos – equipe, palestrantes e conferencistas.

Portanto, além do fator conveniência, é possível entender que o local escolhido oferece vantagens de localização que implicarão em vantagens de propriedade para a empresa (EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998). Além disso, é importante apontar a influência da rede de relacionamentos que corroborou para esta decisão, conforme prevê a Teoria de Networks.

4.4.4. Modo de Entrada

Com os primeiros clientes internacionais, que já eram clientes no Brasil, a empresa prestou o serviço *in company* de acordo com a demanda das empresas e nos países em que aconteceram os eventos dos clientes. Toda a parte de conteúdo e de planejamento foi desenvolvida no Brasil e apenas realizada no exterior.

No caso de São Francisco, a ideia inicial era formar uma parceria com pessoas dispostas a abrir uma filial do empreendimento. Contudo, a Empresa D percebeu que essa alternativa não funcionaria em função de pessoas externas não possuírem a cultura da empresa enraizada ou por não compreenderam a filosofia de trabalho da Empresa D.

Percebido isso, a empresa fez uma avaliação e decidiu testar o mercado antes de investir diretamente, pois seria sua primeira experiência internacional dessa magnitude. Assim, a operacionalização foi feita a partir do Brasil com auxílio de mão de obra informal no local. Optou-se, ainda, por fins estratégicos, por não cobrar inscrição dos conferencistas, mas selecionar pessoas interessantes e convidá-las a participar.

Dessa forma, a Empresa D utiliza a exportação direta como meio de entrada em mercados internacionais (ERRAMILLI; RAO, 1990). A empresa operacionaliza o serviço no Brasil no sentido de preparação de conteúdo, mas por se tratar de educação, vai até o cliente ministrar os cursos e retorna.

4.4.5. Mercado Doméstico

Segundo o entrevistado, é bastante complicado fazer uma análise do mercado doméstico em que a Empresa D atua, pois seus cursos tratam das mais diversas áreas de conhecimento, colocando a empresa em diferentes posições de concorrência. As praças em que a Empresa D atua há mais tempo, Porto Alegre, Rio de Janeiro e São Paulo, possuem maior estabilidade. As praças mais recentes, Belo Horizonte, Curitiba, Brasília e Recife, possuem demanda mais intensa, mas com o tempo a tendência é equilibrar, pois essas cidades tinham uma demanda reprimida.

No Brasil, o entrevistado destaca que a expansão atingida já é bastante satisfatória. Para os sócios, a Empresa D já está presente nas principais cidades do país, em sentido estratégico e de mercado. Portanto, para crescer nacionalmente, a Empresa D acredita não ter muitas opções de escolha, como comenta o entrevistado:

> No Brasil, já estamos em Brasília, Recife, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba e Porto Alegre. Talvez tenha mais alguma localidade a ser explorada, mas meio que estamos nos principais pontos, sem ter muitas opções mais de filiais (informação verbal).

Neste caso, portanto, é possível perceber elementos da Teoria da Internalização, que defende que as empresas vão gradualmente aumentando sua participação nos mercados domésticos e seu lucro. Quando a empresa chega à determinado nível de concentração de mercado, em que o aumento de lucros estabiliza, há o direcionamento para operações externas, iniciando o processo no mercado estrangeiro (DIB; CARNEIRO, 2007).

4.4.6. Influenciadores

Na internacionalização da Empresa D, o principal fator influenciador, segundo o sócio fundador entrevistado, foi a rede de relacionamentos. A viagem de um dos sócios para São Francisco e os contatos que ele fez na região foram os catalisadores da ambição da empresa em ir para o exterior.

A rede influenciou em diferentes momentos. Primeiro, no sentido de ver que pessoas de fora apreciaram o modelo de negócios da empresa, fato que afetou

diretamente a motivação para internacionalizar. Segundo, no tocante a operacionalização do serviço, pois as pessoas que compuseram a equipe e os palestrantes convidados foram todos encontrados através de indicações. Terceiro, foi na seleção dos conferencistas, pois a Empresa D queria formar um grupo de pessoas diferenciadas e interessantes para participar da conferência. Dessa forma, o entrevistado afirma o papel fundamental da rede de relacionamentos na internacionalização da empresa: “a rede colaborou muito. Tudo foi através da rede” (informação verbal).

Nesse sentido, a Teoria de Networks prevê que a rede de relacionamentos tem um papel fundamental na internacionalização de empresas. Quanto mais internacionalizada a rede a qual a empresa se insere ou deseja se inserir, mais influência a rede fará, podendo originar pressões para internacionalização (DIB; CARNEIRO, 2007).

As experiências anteriores, de atuação internacional, serviram como motivadoras para a realização de algo maior, pois os sócios perceberam que a empresa já estava se inserindo em um patamar internacional. O primeiro cliente internacional (Jamaica) foi antes da definição da ida a São Francisco e teve um papel no sentido de dar coragem para que a Empresa D tomasse essa decisão. Já o segundo caso aconteceu quando o planejamento da conferência estava sendo realizado e também serviu como motivação para buscar esse objetivo. “Percebemos que o pessoal de fora estava reconhecendo valor no nosso trabalho, então isso foi dando coragem e motivação para ir para São Francisco” (informação verbal), destacou o entrevistado.

Entre os obstáculos enfrentados, o entrevistado ressalta as dificuldades referentes à diferença no fuso horário. Como a operacionalização era feita de Porto Alegre, as reuniões eram por vídeo conferência e o contato com os envolvidos por telefone. Dado que os palestrantes convidados eram de diversos países, a articulação entre palestrantes, infraestrutura em São Francisco e contato com a equipe no Brasil (que está frequentemente em viagens) foi bastante estressante, segundo o entrevistado: “eu tinha que estar à disposição quase que 24 horas por dia, sete dias por semana” (informação verbal).

Outra dificuldade encontrada foi estruturar e organizar tudo à distância. Uma conferência tem muitos detalhes pequenos e importantes que são difíceis de coordenar sem estar presente no local, como por exemplo, aluguel de espaço,

buffet, chegada de palestrantes, etc. Por isso, para amenizar esses obstáculos, a Empresa D contou com o auxílio de mão de obra no local, mas contratados de modo informal, sem vínculo empregatício. Nesse contexto, a tecnologia foi primordial no sentido de possibilitar o planejamento à distância através de ferramentas de comunicação e de internet.

Como facilitadores do processo de internacionalização, em linha com pontos já abordados, o entrevistado destacou o papel importante da tecnologia como forma de viabilizar reuniões e troca de informação. Outro aspecto destacado foi o papel da rede de relacionamentos, pois através de contatos a Empresa D conseguiu visualizar a oportunidade mais claramente e viabilizar a operação. O entrevistado comentou, ainda, acerca de São Francisco ter sido um ambiente que ofereceu algumas vantagens quando comparado a outras localizações possíveis, como diferença de fuso horário em relação ao Brasil e o fato de um dos sócios ter ido à região duas vezes antes da conferência.

O processo de inovação na Empresa D, por sua vez, é considerado formal, existente e constante. Primeiramente, quando perguntado, o entrevistado hesitou sobre a formalidade do processo, mas após alguns minutos de reflexão, conclui que existe sim certo nível de formalidade uma vez que há reuniões de imersão de todos os sócios a cada dois ou três meses para discussão de ideias e apresentação de projetos. Nesse momento, a cúpula da empresa discute aspectos a serem desenvolvidos e estrutura estratégias e planos de ação.

A Empresa D tem a inovação e a criatividade como aspectos bastante fortes da cultura da empresa e, principalmente, da postura dos sócios. Desde sua fundação, a companhia busca questionar seus produtos, serviços e processos. Um dos sócios, especificamente, desempenha esse papel de observar o que pode ser feito de maneira diferente e de tentar empurrar a empresa para fora de sua zona de conforto. Segundo o entrevistado “a inovação está presente no *mind-set* da empresa” (informação verbal).

À época da entrevista, um dos sócios da Empresa D recentemente havia inaugurado uma empresa de tecnologia, com atuação voltada para desenvolvimento de aplicativos, robótica, realidade aumentada, tecnologia das coisas. A ideia é que, mesmo sendo uma empresa independente, atue como um braço da Empresa D, abastecendo-a em termos de tecnologia aplicada. Na interpretação dos sócios,

portanto, a inovação é um processo constante e, como consequência disso, eles entendem que a metodologia que utilizam pode mudar completamente.

Sobre como se dá o relacionamento entre inovação e internacionalização na Empresa D, o entrevistado diz estar tão conectado que é difícil separá-las. Para ele, a relação é orgânica, pois aconteceu de forma natural. “O Sócio X foi fazer um curso buscando informações que levassem a inovações disruptivas. Isso levou ele para São Francisco, que levou a Empresa D a ir pra lá”, declarou o sócio-fundador (infomrção verbal). Da mesma forma, após experiências internacionais, empresas aproveitam informações, conceitos, práticas, podendo aplicá-las nos seus produtos ou no mercado doméstico. A experiência em São Francisco inspirou a Empresa D a realizar uma espécie de turnê internacional dessa conferência – por enquanto, a ideia está apenas no plano das possibilidades.

Portanto a Empresa D também percebe a inovação na criação de oportunidades , abrindo novos mercados (CAVALEIRO; CAVUSGIL, 2004) e a internacionalização como uma possibilidade de aprendizado (NAKATA; SIVAKUMAR, 1996).

4.4.7. Resultado

De acordo com o entrevistado, o faturamento com clientes internacionais representa cerca de 5% do faturamento total da empresa, mas não foram definidas metas específicas para o futuro. Entre os principais resultados não financeiros atribuídos à internacionalização - principalmente à conferência em São Francisco – está o ganho de confiança da Empresa D sobre a qualidade do trabalho que executam: “passamos a ter mais confiança na qualidade e no diferencial do que a gente oferece e dos nossos produtos” (informação verbal).

Outro benefício enfatizado pelo entrevistado foi o aprendizado adquirido. Segundo ele, depois dessas experiências iniciais, além de saber que a Empresa D possui condições de atender clientes internacionais, houve uma sistematização do modelo de conferência, podendo este ser replicado novamente em São Francisco ou em outros lugares. Por fim, o entrevistado comentou o sentimento de ter vencido um grande desafio para a Empresa D e que ter ministrado uma conferência em São Francisco contribui muito para reputação da empresa, principalmente em termos

globais, e que a expectativa é de que tal fato possibilite ou facilite outras oportunidades.

4.5. COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS

Nesta sessão, há o comparativo entre os quatro casos analisados dentro das dimensões propostas pelo *framework* de análise.

4.5.1. Características da Empresa e Histórico

As quatro empresas analisadas atuam em diferentes mercados e foram entendidas como *hard services*, segundo a teoria proposta por Erramilli (1990). Esta categoria de serviços tem como principal característica a separabilidade entre produção e consumo (ERRAMILLI,1990).

Contudo, ao analisar a literatura na área, percebe-se que esta metodologia de classificação torna-se dúbia, abrindo margens para questionamentos. A Figura 16 apresenta um quadro com os exemplos de *hard* e *soft services* utilizados por autores. Ao analisar os exemplos, é possível perceber que, apesar da concordância de classificação de algumas indústrias, como arquitetura e serviços de alimentação, existem divergências, como no caso da educação.

Não somente, ao aplicar o critério de definição entre *hard* e *soft services*, a inseparabilidade entre produção e consumo, falta uma linearidade de classificação. Por exemplo, serviços de arquitetura são tidos como *hard services* enquanto consultorias de gestão e publicidade são tidos como *soft services*, quando pode-se entender que existe uma similaridade no processo de prestação desses serviços com o desenvolvimento de projetos e campanhas.

Figura 16: Exemplos de *hard* e *soft services* por autor

	Hard Services	**Soft Services**
Erramilli (1990)	"Serviços de software, engenharia, pesquisa e desenvolvimento, serviços de arquitetura, e alguns tipos de serviços bancários" (p.57, tradução própria).	"Cuidados de saúde, publicidade, hotelaria, *fast food*, aluguel de carro, consultoria de gestão, e processamento de dados customizado" (p.57, tradução própria).
Ekeledo e Sivakumar (1998)	"Seguro de vida, música, serviços de arquitetura ou **educação**" (p.278, tradução própria).	"Serviços de alimentação, cuidados de saúde, ou serviço de hospedagem" (p.278, tradução própria).
Grönroos (1999)	"Serviços de arquitetura, **educação**, seguro de vida e música" (p.292, tradução própria)	"Serviço de alimentação, cuidados de saúde, lavanderia e hospedagem" (p.292, tradução própria).
Blomstermo e Sharma (2006)	"Serviços de software e arquitetura" (p 213, tradução própria).	"Hotéis, **consultorias de negócios** e hospitais" (p.214, tradução própria).
Majkgard e Sharma (1999)	"Seguro e serviços de software" (p.1, tradução própria).	"**Educação** e **consultoria de gestão**" (p.1, tradução própria).

Fonte: Criação própria

Voltando-se aos casos em questão, percebe-se que há separabilidade clara entre produção e consumo para empresas A, B e C (Figura 17). A Empresa D, por sua vez, é da área da educação, existindo a necessidade de ir até o cliente ministrar cursos. Contudo, a preparação do conteúdo é realizada do ambiente doméstico, exigindo proximidade entre prestador e cliente apenas no momento da aula.

Cabe ressaltar, ainda, que a Empresa D não utiliza metodologias de ensino à distância, para as quais inexiste a inseparabilidade. Sendo assim, a mesma margem para dubialidade encontrada na literatura, encontra-se no caso da Empresa D. Outra questão é o fato de algumas empresas possuírem um portfólio de serviços mais variados, sendo a separabilidade inerente a alguns serviços, mas não à totalidade do portfólio, como acontece com a Empresa B.

Figura 17: Características inerentes aos serviços por empresa

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Área de Atuação	Produção de filmes e animação.	Apresentações de alto impacto e técnicas de facilitação.	Tecnologia da informação e negócios.	Escola de atividades criativas.
Inseparabilidade	Não, cliente passa o *briefing*, empresa executa e envia a produção final: vídeo, animação ou imagem.	Não, cliente passa o *briefing*, empresa executa e envia a produção final: apresentação. No caso das técnicas de facilitação mais voltadas para performance, há prejuízo.	Não, serviço prestado remotamente. No caso de softwares, é desenvolvido no ambiente doméstico e repassado ao cliente.	Sim, o curso é ministrado no ambiente destino. A produção do conteúdo, entretanto, ocorre no ambiente doméstico.
Perecibilidade	Sim, não pode ser estocado.	Sim, não pode ser estocado.	Sim, não pode ser estocado.	Sim, não pode ser estocado.
Heterogeinidade	Sim. Produção feita para a demanda específica do cliente.	Sim. Produção feita para a demanda específica do cliente.	Sim. Produção feita para a demanda específica do cliente. Certo nível de modularização.	Sim, com certo nível de modularização.
Intangibilidade	Tangibiliza-se em vídeo, animação ou imagem, podendo ser armazenado em meios físicos.	Tangibiliza-se em material para apresentação, podendo ser armazenado em meios físicos.	Tangibiliza-se em relatórios ou em um software final, podendo ser armazenado em meios físicos.	Tangibiliza-se apenas em materiais de suporte.

Fonte: Criação própria

As outras características inerentes aos serviços assemelham-se entre os casos. Contudo, segundo Ekeledo e Sivakumar (1998) “um *hard service* tem um componente bem manufaturado e um componente serviço (EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998, p.278, tradução própria). Entretanto, é possível observar que no caso de determinados serviços da Empresa C, não há o vínculo com um bem, como no caso de atendimento remoto para suporte da infraestrutura de TI.

Ainda, no caso da Empresa D, o serviço se tangibiliza apenas em materiais de suporte, mas não em veículos de transmissão, característica que se aproxima dos *soft services.* Contudo, existe a possibilidade de, nessa mesma indústria da educação, utilizar tecnologias de ensino à distância, caracterizando assim, uma opção da Empresa D não aplicável integralmente ao segmento em que atua.

Quanto à heterogeinidade, percebe-se que as empresas A e B atuam com maior foco na demanda do cliente, propondo soluções específicas. Nas empresas C e D também há heterogeinidade, contudo, existe um maior nível de modularização. A Empresa C tem um portfólio amplo e definido de serviços dentro dos quais existem metodologias de trabalho específicas. Entre os cursos desenvolvidos pela Empresa D, existem alguns que se repetem, replicados com adaptações ao público alvo em

questão. Nesse sentido, Blomstermo e Sharma (2006) colocam que a padronização é uma característica dos *hard services.*

Os quatro casos também possuem diferentes portes e encontram-se em diferentes momentos do ciclo de vida de uma organização. A Empresa B tem apenas um diretor, nenhum empregado com vínculo empregatício e foi recentemente fundada, ou seja, ainda está definindo seu modelo de negócios. A Empresa A está há cinco anos no mercado e conta com três diretores e 15 funcionários. A empresa D, por sua vez, possui oito anos de atuação, nove sócios e 53 funcionários. A Empresa C completa 13 anos de atuação com quatro diretores e 150 funcionários.

Polesello, Amal e Hoeltgebaum (2013) defendem que empresas de maior porte possuem mais condições de investir recursos e assumir riscos. Coerentemente, a Empresa C é a empresa de maior porte e com maior envolvimento no exterior, dado que é a única entre os casos que possui uma sede no exterior. A Figura 18 ilustra características e histórico das empresas.

Figura 18: Características e histórico das empresas

	Empresa A	**Empresa B**	**Empresa C**	**Empresa D**
Ano de Fundação	2010	2014	2002	2007
Número de Funcionários	Três diretores e 15 funcionários.	Um diretor e dois *freelancers.*	Quatro diretores e 150 funcionários.	Nove sócios e 53 funcionários.
Clientes	Agências de publicidade e produtoras.	Educadores, alunos e empresas.	Empresas e empreendedores.	Pessoas físicas e empresas.
Países em que Atuou	EUA, Suécia e Reino Unido.	Inglaterra e México.	Angola, Estados Unidos, Inglaterra e Espanha.	Jamaica, Argentina, Estados Unidos e Colômbia.
Quando foi o primeiro cliente internacional?	2012	2014	Por volta de 2005. Escritório nos EUA desde 2010.	Por volta de 2012.
Sedes Internacionais	Um sócio está no Canadá, mas ainda não é uma sede formal, está em processo de formalização.	O sócio-fundador está temporariamente com a empresa incubada em uma Universidade no México.	Sede nos Estados Unidos com estrutura própria e cerca de quatro funcionários. Função comercial.	Não há.

Fonte: Criação própria

4.5.2. Motivação

As motivações das empresas variaram conforme o momento em que se encontravam ou grau de internacionalização. As empresas C e D iniciaram suas atividades internacionais devido à influência da rede de relacionamentos, conforme propõe a Teoria de Networks e cujo desdobramento conduz a motivação de seguir clientes (*client-seeking*). Em ambos os casos, clientes nacionais de grande porte passaram a demandar os serviços em outras filiais externas.

Erramilli e Rao (1990) e Majkard e Sharma (1999) apontam que seguir clientes é um dos fatores principais para envolver as empresas de serviços no exterior. Terpstra e Yu (1998) colocam que as empresas com esse tipo de motivação são conhecidas por favorecer o investimento externo direto. Nesse sentido, a empresa C investiu, posteriormente, em uma sede para aproximar-se dos clientes. Esta decisão também demonstra fins econômicos que deram força à decisão.

A Empresa D, mais tarde, passou a ser motivada fortemente por buscar ativos (*asset-exploration),* pois objetivava desenvolver novas capacidades através da atuação no mercado internacional. A Empresa D realizou uma conferência gratuita para testar sua proposta de valor e para aprender a internacionalizar. Majkard e Sharma (1999) apontam a aquisição de conhecimento e de competências no mercado externo como uma forma de aumentar a competitividade da empresa.

Posteriormente, atribuiu objetivos baseados em critérios econômicos, que, segundo Dib e Carneiro (2007), são orientados para soluções racionais e para decisões que focam a maximização dos ganhos econômicos. O plano da Empresa D passou a ser investir em internacionalização para obter retorno financeiro. Essa motivação agrega maiores leveis de incerteza e risco (ERRAMILLI; RAO, 1990).

A Empresa A, de início, foi proativa em sua internacionalização, buscando clientes para auferir ganhos econômicos. Assim, essa motivação enquadra-se na busca por mercados (*market-seeking*), pois é considerada um motivo ofensivo da empresa (SANCHEZ-PEINADO; PLA-BARBER; HÉBERT, 2007). Posteriormente, quando optou por investir em uma sede no Canadá, a Empresa C também atribuiu alguns aspectos de busca por ativos, pois buscou a redução de custos através de menos carga tributária e moeda mais forte no sentido de aumentar as vantagens competitivas.

A Empresa B, por sua vez, foi inicialmente reativa no processo de internacionalização, tendo atendido cliente inglês sem qualquer esforço de prospecção. Posteriormente, passou a ser proativa objetivando a obtenção de maior credibilidade, força de marca e força promocional, quando entrou no México. Ainda, o fundador deseja que a empresa atenda novos clientes, enxergando o mundo como seu mercado, postura que caracteriza motivação *client-seeking.*

Um ponto peculiar que surgiu nos casos analisados é a forte influência da motivação pessoal dos empresários. Os casos das empresas A e B aliaram a internacionalização à conveniência de situações da vida pessoal dos decisores. Portanto, a internacionalização foi posterior e condicionada. A Figura 19 resume as motivações observadas.

Figura 19: Motivações das empresas

Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Busca por mercados; busca por ativos; motivação pessoal do sócio. "Aqui a gente paga imposto sobre imposto. Fora, a gente consegue, além de uma moeda melhor, um imposto mais saudável e prazos mais reais. No Brasil é mais imposto, mais burocracia e prazo curto. O mercado é muito mais maduro fora."	Busca por ativos; busca por mercados; motivação pessoal. "Dizer para um cliente brasileiro que temos clientes na Inglaterra e no México aumenta muito a credibilidade."	Seguir clientes; busca por mercados. "Entendemos que havia necessidade de estarmos mais próximos fisicamente dos tomadores de decisão e da sede da companhia que a gente atendia. [...] então concluímos que seria uma boa fonte de crescimento para a empresa"	Seguir clientes; busca por ativos; busca por mercados. "Encaramos muito como um aprendizado. Vamos fazer, mas para aprender, para se testar e ampliar, mas não vamos ampliar negócios agora. Vamos ampliar a perspectiva e, se em São Francisco fizermos alguma coisa relevante, podemos ter certeza de que o que fazemos no Brasil é relevante."

Fonte: Criação própria

4.5.3. Mercados Destino

No tocante à escolha de mercados destinos, é possível observar que inicialmente nenhuma empresa decidiu ativamente o mercado em questão. Foram oportunidades aproveitadas.

O Modelo de Uppsala propõe que as empresas buscam internacionalizar preferencialmente para países psiquicamente próximos ao país de origem, ou seja, com semelhanças de idioma, de nível educacional, culturais e de desenvolvimento industrial (CARNEIRO; HEMAIS, 2004). Nos quatro casos, os mercados escolhidos são países ocidentais, não oferecendo barreiras culturais muito expressivas, dado

que os contextos econômico, político, social, cultural e industrial não são muito diferentes do Brasil.

Segundo o Panorama do Comércio Internacional de Serviços (2014), os principais mercados de aquisição das exportações brasileiras de serviços foram Estados Unidos, Países Baixos, Suíça, Alemanha e Reino Unido, sendo esses cinco mercados responsáveis por 54,2% de todas as exportações de serviços registradas durante 2014, com destaque para os EUA, que responde por 29,4%. Sendo assim, entre os mercados escolhidos pelas empresas em análise durante suas trajetórias de internacionalização, a maioria (EUA, Reino Unido, Canadá, Argentina e Colômbia) aparece na lista dos vinte principais destinos da exportação de serviços brasileira, conforme ilustra a Figura 20.

Figura 20: Principais países adquirentes das exportações de serviços do Brasil, 2014

US$ Milhões / *US$ Million*

	País/*Country*	Valor/ *Value*	Part% / *%Share*
1.	**Estados Unidos** / *United States*	6.116	29,4%
2.	**Países Baixos** / *Netherlands*	1.722	8,3%
3.	**Suíça** / *Switzerland*	1.265	6,1%
4.	**Alemanha** / *Germany*	1.227	5,9%
5.	**Reino Unido** / *United Kingdom*	957	4,6%
6.	**Japão** / *Japan*	844	4,1%
7.	**França** / *France*	640	3,1%
8.	**Ilhas Cayman**/ *Cayman Islands*	590	2,8%
9.	**Itália** / *Italy*	382	1,8%
10.	**Argentina** / *Argentina*	377	1,8%
11.	**Ilhas Virgens** / *Virgin Islands*	355	1,7%
12.	**Colômbia** / *Colombia*	353	1,7%
13.	**Dinamarca** / *Denmark*	337	1,6%
14.	**Chile** / *Chile*	322	1,5%
15.	**China** / *China*	302	1,5%
16.	**Irlanda** / *Ireland*	283	1,4%
17.	**Venezuela** / *Bolivarian Rep. of Venezuela*	281	1,3%
18.	**Cingapura** / *Singapore*	272	1,3%
19.	**Uruguai** / *Uruguay*	268	1,3%
20.	**Canadá** / *Canada*	250	1,2%
	Demais / *Others*	3.679	17,7%

Fonte: BRASIL, 2014, p. 43

O Paradigma Eclético, por sua vez, aponta vantagens de localização como determinantes no processo de internacionalização. Essas se referem à atratividade de um mercado estrangeiro e às condições locacionais favoráveis à utilização da

empresa (EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998). De acordo Terpstra e Yu (1998), empresas de serviços são atraídas por países com grande mercado potencial.

Para a Empresa A, o Canadá representa vantagens advindas de incentivos e da maturidade do mercado. Para a Empresa C, os EUA representa um mercado de ponta e, dentro do país, a cidade de Toledo foi escolhida por proporcionar melhor encaixe de fuso-horário para operacionalização. Para a Empresa D, São Francisco, nos EUA, representa uma entre as principais referências mundiais na sua principal área de ensino, criatividade e inovação.

Ainda, existe o papel da rede de relacionamentos nessas decisões. A Teoria de Networks aponta que a rede pode influenciar a decisão do local (DIB; CARNEIRO, 2007), como ocorrido no caso da Empresa C, em que houve o papel de clientes, e da Empresa D, em que houve colaboração de contatos na execução do serviço.

O caso da Empresa B foi condicionado ao intercâmbio acadêmico do fundador, portanto, não cabe análise da decisão do mercado destino. Cabe destacar, entretanto, o papel da rede de relacionamentos no sentido de viabilizar que a Empresa B fosse incubada na Universidade e operasse no México. A Figura 21 resume essas informações.

Figura 21: Mercados destino das empresas

Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Primeiras iniciativas (EUA, Suécia e Reino Unido) - não houve decisão ativa, foram oportunidades, papel da rede de relacionamento. **Canadá** – vantagens de localização, baixa distância psíquica.	Primeira iniciativa (Inglaterra) – não houve decisão ativa, foram oportunidades, papel da rede de relacionamento. **México** – conveniência, papel da rede de relacionamento, baixa distância psíquica.	Primeiras iniciativas (Angola, EUA, Inglaterra, Espanha) – não houve decisão ativa, seguiu clientes. **EUA** – seguir clientes, vantagens de localização, baixa distância psíquica.	Primeiras iniciativas (Jamaica, Argentina, Colômbia) – não houve decisão ativa, seguiu clientes. **EUA** – vantagens de localização, influência da rede de relacionamentos, baixa distância psíquica.

Fonte: Criação própria

4.5.4. Modo de Entrada

Diversos autores prevêm a influência de fatores na escolha de modos de entrada em internacionalização de serviços, sendo a literatura na área muito voltada para essa abordagem. Ekeledo e Sivakumar (1998) apontam que *hard services* tem

a possibilidade de iniciar a internacionalização com menor nível de comprometimento através de exportações, uma impossibilidade aos *soft services* devido à inseparabilidade.

Entre os principais fatores de influência, está motivação (ERRAMILLI; RAO, 1990; SANCHEZ-PEINADO; PLA-BARBER; HÉBERT, 2007; GRÖNROOS, 1999; EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998). No caso de seguir clientes, Erramilli e Rao (1990) apontam que, por ocorrer uma diminuição ao risco inerente á operação pelo fato de haver garantia de demanda, empresas tendem a optar por modos de entrada que propiciem altos níveis de controle e respostas rápidas, favorecendo investimento externo direto (TERPSTRA; YU, 1988).

Já a busca por mercados envolve a prospecção e atendimento de novos clientes em um novo mercado, resultando em maiores riscos. Dessa forma, empresas optariam por iniciar com modos de ingresso de baixo comprometimento de recursos e evoluir gradativamente com a experiência no mercado (EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998). Nos casos em que a empresa busca usufruir de ativos (*asset-exploration)*, a tendência é de que adotem modos de ingresso compartilhados para possibilitar a troca de ativos. Para transferência de ativos (*asset-exploitation)* para um mercado, a empresa preocupa-se em proteger suas capacidades e em garantir a transferência adequada, buscando modos que propiciem alto controle (SANCHEZ-PEINADO; PLA-BARBER; HÉBERT, 2007), conforme ilustra a Figura 22.

Nos casos estudados, apesar das diferentes motivações, os modos de entrada são bastante semelhantes, resumindo-se em exportação direta ao cliente e subsidiária de exportação. Esses modos propiciam baixo investimento, baixo risco e controle baixo a moderado (ERRAMILI; RAO, 1990). Tal semelhança pode ser explicada pelo fato de todas as empresas se inserirem em mercados competitivos e serem de pequeno porte.

Ekeledo e Sivakumar (1998) indicam que quanto mais competitivo o ambiente ao qual a empresa se insere, maior a tendência de optar por meios de ingresso de menor comprometimento. Da mesma forma, o porte da empresa viabiliza o acesso a recursos, por isso, empresas de pequeno porte tendem a optar por meios de menor comprometimento (SANCHEZ-PEINADO; PLA-BARBER; HÉBERT, 2007).

Figura 22: Tendência do modo de entrada de acordo com a motivação

		Controle	Comprometimento	Autores
Motivação	***Client-following/ trend-following***	Alto - total	Alto	Erramilli e Rao, 1990; Ekeledo e Sivakumar, 1998; Sanchez-Peinado, Pla-Barber e Hébert, 2007.
	Market-following	Baixo	Moderado a baixo	Erramilli e Rao, 1990; Ekeledo e Sivakumar, 1998; Sanchez-Peinado, Pla-Barber e Hébert, 2007.
	Asset-exploration	Moderado - dividido	Moderado	Sanchez-Peinado, Pla-Barber e Hébert, 2007.
	Asset-exploitation	Alto	Alto	Sanchez-Peinado, Pla-Barber e Hébert, 2007.

Fonte: Criação própria

Nos casos observados, observa-se a presença da exportação direta ao cliente. Nos casos A e B esse modo de entrada é bastante evidente já que houve o envio do serviço tangibilizado ao cliente. No caso C, o serviço pode ser prestado remotamente, sendo pouco claro na literatura se enquadra-se como exportação; e no caso D, há margem para dúvida, uma vez que o conteúdo é produzido no ambiente doméstico, cabendo o deslocamento até o cliente para ministrar as aulas.

Os casos das empresas A e C de investimento em uma sede no exterior, apesar de haver investimento direto, caracterizam uma subsidiária de exportação, uma vez que estas desempenham função comercial e a produção acontece no mercado doméstico. A Empresa B, por sua vez, está incuba em uma Universidade, não assumindo nenhum modo de ingresso tradicional. Assim, por entender que há o acordo entre duas partes e a colaboração da Universidade sem fins lucrativos, existem elementos de aliança estratégica. Da mesma maneira que as demais, a produção é realizada em parte ou integralmente no Brasil, característica de subsidiária de exportação.

Grönroos (1999) propõe que, além dos modos de entrada direta e indireta, há um terceiro modo: a entrada eletrônica, podendo assumir mais de um modo simultaneamente. Quando a empresa utiliza essa estratégia, ele não se prende a nenhuma localização particular, fazendo o uso de avançada tecnologia eletrônica para ampliar a acessibilidade à empresa.

Essa estratégia tem pouca repercussão na literatura, mas é possível perceber nos casos analisados, o importante papel da tecnologia, principalmente da internet no atendimento aos clientes estrangeiros. A maioria dos autores é bastante tradicional no estudo de modo de ingresso em serviços, ignorando o papel da internet e demais tecnologias de transmissão. A Figura 23 sumariza os modos de entrada utilizados pelos casos analisados.

Figura 23: Modos de entrada das empresas

Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Inicialmente, exportação direta. Entrada eletrônica. Canadá – investimento direto em sede comercial. Inicialmente operacionalizará do Brasil - subsidiária de exportação. Futuro - subsidiária integral.	Inicialmente, exportação direta. Entrada eletrônica. Temporariamente incubado no México – relação com elementos de aliança estratégica e com subsidiária de exportação; prazo determinado. Futuro – exportação direta.	Inicialmente, exportação direta. Entrada eletrônica. EUA – investimento direto em sede comercial com operação no Brasil – subsidiária de exportação.	Exportação direta.

Fonte: Criação própria

4.5.5. Mercado Doméstico

Polesello, Amal e Hoeltgebaum (2013) destacam o ambiente competitivo do segmento em que a empresa opera como um dos fatores que influenciam as estratégias em operações internacionais. As empresas que estão em um mercado desenvolvido e sofisticado tendem a ser mais competitivas e inovadoras e, quanto mais dinâmico for o mercado de atuação, maior deverá ser a busca por vantagem competitiva (POLESELLO; AMAL; HOELTGEBAUM, 2013).

Esse comportamento é observado nos casos das empresas A, B, C e D, que se inserem em áreas competitivas e muito dinâmicas. Nesse sentido, a internacionalização é um meio para criar vantagem competitiva, em linha com motivações de busca por ativos, evidenciadas por A, B e por D.

A Teoria da Internalização, por sua vez defende que as empresas vão gradualmente aumentando sua participação nos mercados domésticos e aumentando sua capacidade através de investimentos. Simultaneamente a esse aumento, aumentam os lucros da empresa. Quando a empresa chega ao ponto

limite de concentração de mercado, investe em interncionalização (DIB; CARNEIRO, 2007).

Isso posto, é possível observar que, nos casos das empresas A e B, ainda há espaço para crescer no mercado doméstico. Por outro lado, em concordância com a Teoria da Internalização, as empresas C e D consideram já ter um nível mais avançado de exploração do mercado doméstico. A Figura 24 relaciona o exposto.

Figura 24: Mercados domésticos das empresas

Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Saturado, competitivo, pouco desenvolvido em comparação com outros mercados.	Grande potencial de crescimento no mercado doméstico.	Saturado e competitivo. Nível mais avançado de exploração do mercado.	Difícil determinar nível de competitividade. Nível mais avançado de exploração do mercado.
"Até dá para crescer em Porto Alegre, mas não tem linearidade, são muitos altos e baixos no mercado de publicidade. Tem que trabalhar com o custo fixo muito enxuto para poder responder as baixas. O mercado aqui é muito desgastante."	"A nossa missão continua sendo melhorar a educação no Brasil. A internacionalização ajuda muito nisso."	"Hoje, tem muitas startups, desenvolvedores que prestam serviços, empresas com grande *market share*. Não é um oligopólio, por isso exige uma oferta diferenciada e um modelo de comercialização diferente para que se consiga agregar valor e evitar uma disputa meramente de preço".	"No Brasil, já estamos em Brasília, Recife, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba e Porto Alegre. Talvez tenha mais alguma localidade a ser explorada, mas meio que estamos nos principais pontos, sem ter muitas opções mais de filiais".

Fonte: Criação própria

4.5.6. Influenciadores

A abordagem comportamental da internacionalização coloca que empresas inexperientes em mercados internacionais são menos propensas a avaliar contextos estrangeiros assertivamente. Elas tendem a exagerar os riscos e subestimar retornos nos mercados internacionais (BLOMSTERMO, SHARMA; SALLIS, 2006). De acordo com Davidson (1980), as empresas com vasta experiência assumem maiores riscos, optando por países destino com culturas discrepantes, por exemplo.

O acúmulo de conhecimento sobre o mercado vem da atividade dentro do próprio mercado - processos administrativos parceiros, recursos humanos, técnicos. Este conhecimento tácito é importante na detecção de oportunidades e riscos, e orienta o processo de internacionalização da empresa (BLOMSTERMO, SHARMA UM; SALLIS, 2006). Davidson (1980) afirma que, uma vez estabelecidas operação

em um mercado estrangeiro, as vantagens da aprendizagem reduzem a incerteza e aumentam a propensão da empresa em fazer investimentos subsequentes no mesmo mercado.

Nesse sentido, os quatros casos não possuem extensa experiência no exterior. Os modos de ingresso adotados também não sofreram muitas alterações, principalmente considerando-se que em todos os casos a operacionalização ainda é feita no Brasil. As influências das experiências anteriores apontadas, portanto, foram mais no sentido de conhecer a dinâmica de atender clientes estrangeiros e de motivar iniciativas futuras.

O papel da rede de relacionamentos é previsto pela Teoria de Networks, que suporta que as relações no interior das redes de negócios influenciam direta ou indiretamente a tomada de decisão acerca do processo de internacionalização (DIB; CARNEIRO, 2007; ZEN, 2010). Esta influência foi bastante presente nos quatro casos em análise, tanto no sentido dos clientes, quanto no sentido de utilizar o relacionamento para viabilizar a operação no exterior.

Para Polesello, Amal e Hoeltgebaum (2013), as variáveis relacionadas ao ambiente institucional estão entre os principais fatores na escolha da estratégia de internacionalização, pois interferem na internacionalização através de processos de legitimação, credibilidade e aceitação social da empresa. O Paradigma Eclético prevê vantagens de localização, tais como disponibilidade de recursos e políticas governamentais, sendo esta uma das fontes de vantagem competitiva para a empresa competir no exterior (DIB; CARNEIRO, 2007).

Entre os casos, é possível identificar o papel institucional na internacionalização da Empresa A, que optou pelo Canadá pelo fato de este oferecer vantagens e incentivos. Contudo, apesar de esta ser a única influência direta, as empresas A e C tomaram conhecimento ou se envolveram em atividades para atrair empresas para determinado país destino ou para expor empresas brasileiras ao mercado mundial.

Entre os obstáculos citados, foram comentadas questões muito particulares de cada empresa. Para Samiee (1999), as barreiras para a internacionalização de serviços são numerosas, com obstáculos de natureza conceitual e baseados em tradição e regulamentação. Contudo, os obstáculos propostos pelo autor são mais relacionados ao sistema global de comercialização de serviços do que aos desafios cotidianos de quem internacionaliza. Como facilitadores do processo de

internacionalização, aparecem entre as empresas estudadas casos de vantagem de propriedade, parte integrante do Paradigma Eclético, como qualidade, credibilidade e cultura interna.

Quanto à inovação, declararam-se inovadoras as empresas B, C e D, sendo a primeira recentemente fundada e, portanto, ainda formulando seu modelo de negócios, e as duas últimas praticantes de processos formais de inovação. Cabe destacar que a Empresa C demonstrou possuir ferramentas formais mais robustas que as demais.

Lee, Lee e Choy (2014) colocam que, em serviços, inovações incrementais e menos tangíveis são predominantes. Firmas de serviços normalmente não possuem departamentos de P&D (pesquisa e desenvolvimento) e dificilmente investem diretamente em inovação, que acaba sendo muito mais um resultado manifesto durante a produção do serviço, no atendimento ao cliente, sendo reconhecida apenas *a posteriori*.

Nesse sentido, a inovação de processos é percebida em todos os casos como forma de agregar valor a entrega final, com maior qualidade, menor custo ou em menos tempo. Nos casos C e D, existe uma preocupação explícita em criar inovações disruptivas, no sentido de oferecer novos produtos e serviços. A Empresa C está formalmente buscando esse tipo de inovação e a D declara ter isso sedimentado em sua cultura.

A inovação pode influenciar a propensão para exportar e pode fazer as empresas obterem acesso rápido a novos mercados (ROPER; LOVE, 2002). De acordo com Kyläheiko et al (2011), quando a empresa expande suas operações para novos mercados ou produtos, seus dois objetivos mais importantes são o rápido crescimento do volume de negócios e melhorias na rentabilidade. Quanto mais inovadora for a companhia, mais opções haverá para serem exploradas no exterior.

A influência da inovação na internacionalização dos casos observados foi bastante nesse sentido, agregando valor ao produto e criando oportunidades para internacionalizar. Ainda, a inovação reflete nas características da empresa e na disposição para aceitar os riscos inerentes às operações externas.

O papel da internacionalização como causa ou combustível para inovação, por sua vez, é colocado como acesso a tecnologias de ponta e aprendizado que podem ser aplicados aos serviços ou gestão da empresa. As quatro empresas

demonstraram enxergar esse dois elementos – inovação e internacionalização - bastante vinculados em ambas as óticas de causa e consequência..

Estar exposto ao mercado externo, independente da motivação, expõe as empresas a uma série de aspectos diversos – diferentes clientes, mercados, culturas, competição, regulamentos (LEE; LEE; CHOY, 2014). Diferenças nos ambientes tecnológicos e regulatórios afetam o aprendizado tecnológico das empresas e reforçam a sua motivação para aprender e absorver novas tecnologias (NAKATA; SIVAKUMAR, 1996). A Figura 25 resume os pontos observados.

Figura 25: Fatores influenciadores das empresas

	Empresa A	**Empresa B**	**Empresa C**	**Empresa D**
Experiência internacional	Contribui positivamente através do contato com metodologia de trabalho.	Contribui com a mudança para um *mind-set* global.	Desenvolvimento do idioma e maior familiaridade com esse tipo de interação.	Papel motivacional. Disposição de assumir risco.
Rede de Relacionamentos	Influenciou mais nos primeiros clientes. No Canadá, estão desenvolvendo a rede local de relacionamentos.	Muito influente. Papel muito importante nos dois casos de internacionalização.	Muito influente – clientes.	Muito influente.
Políticas Públicas ou Incentivos	Comuns na área de atuação da empresa. Influenciaram bastante a decisão de ir para o Canadá e oferecem atrativos para possibilidades futuras de ir para o Reino Unido.	Não houve.	Houve iniciativas do Governo brasileiro no sentido de expor empresas de TI nacionais em grandes eventos.	Não houve.
Obstáculos	Burocracia para receber pagamentos no Brasil.	Precificação para mercados externos.	Ausência de uma liderança nos EUA que represente melhor a cultura da empresa	Fuso-horário e coordenação à distância.
Facilitadores	Qualidade do trabalho por um preço mais competitivo no exterior; área de atuação internacionalizada.	Incubar-se na Universidade mexicana.	Já possuir *cases* internacionais e a cultura de empresa.	Tecnologia para comunicação; rede de relacionamentos; local escolhido.
Inovação	Não formal; inovação de processos.	Não formal; bastante presente pois ainda está formulando o modelo de negócios. Produtos e processos.	Formal desde 2014. Plano de inovação. Muito presente na cultura da empresa.	Formal. Muito presente na cultura da empresa.
Influência da Inovação na Internacionalização	Melhorias de processos e da qualidade dos serviços; ganho de competitividade.	Disposição para inovar influenciou disposição para internacionalizar. Inovação chama atenção de clientes internacionais.	Perfil inovador implica em maior aceitação de riscos. Inovação agrega valor à oferta.	Influência orgânica. Buscar inovação cria oportunidades.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Influência da Internacionalização na Inovação	Acesso a tecnologias de ponta.	Projetos internacionais agregam uma visão mais diferenciada na apuração e criação de oportunidades.	Acesso à tecnologia contribui para o desenvolvimento da capacidade inovativa. Aplicação de conhecimentos adquiridos.	Aprendizado que pode ser aplicado.

Fonte: Criação própria

4.5.7. Resultado

Para Hitt *et al* (2008), os principais benefícios da internacionalização são: (i) ampliação de mercado, possibilitando retornos superiores aos retornos do mercado doméstico; (ii) maior retorno sobre investimento, pois busca-se retornos acima da média; (iii) economia de escala, diminuindo custos e aumentando a qualidade; (iv) vantagem competitiva sobre o local destino, criando valor para o cliente maior do que o custo de fabricação.

Quanto aos resultados advindos da internacionalização, os entrevistados tiveram dificuldade de indicar quanto as operações externas representam no faturamento da empresa, sinal de que há pouco controle sobre os resultados. Tal fato pode ser atribuído à inconstância dos serviços internacionais.

A gestão da Empresa C demonstrou maior domínio sobre os resultados concretos de sua atuação internacional. Os entrevistados das empresas A e C citaram os ganhos financeiros como benefício da internacionalização. Entre os casos, apareceram ainda, como principias benefícios, a ampliação de mercados, o aprendizado adquirido e o ganho de credibilidade à marca, conforme ilustra Figura 26.

Figura 26: Resultados obtidos pelas empresas

	Empresa A	**Empresa B**	**Empresa C**	**Empresa D**
Benefícios	Aprendizado, aprimoramento das técnicas utilizadas, melhoria de qualidade e ganhos financeiros.	*Mind-set* global, credibilidade, força promocional e ampliação de mercados.	Ampliação de mercados, credibilidade, força de marca, melhora de resultados financeiros.	Confiança, aprendizado, sistematização de um modelo que pode ser replicado, credibilidade.
Impacto no Faturamento	Não soube precisar. Expectativa para 2016 é de que o exterior represente 20% do faturamento.	Dentro de oito meses de atuação, o cliente inglês representou cerca de 40% do faturamento nesse período.	Patamar de cerca de 30% de representatividade no faturamento da empresa.	Cerca de 5% do faturamento total da empresa.

Fonte: Criação própria

Por tanto, a internacionalização, nos casos analisados, propiciou o ganho de vantagens de propriedade (DIB; CARNEIRO, 2007), agregando resultados financeiro e não-financeiros. Nos casos em questão, os benefícios advindos da internacionalização mostraram-se evidentes para os entrevistados, que acreditam ter valido a pena o processo de internacionalização e esperam continuar obtendo ganhos futuros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo avaliar o processo de internacionalização de empresas brasileiras de serviços, identificando as motivações para internacionalizar, os aspectos da definição de mercados, o modo de entrada adotado, as condições do mercado doméstico e a influência de determinados aspectos - experiências internacionais anteriores, rede de relacionamentos, incentivos, inovação e obstáculos. Sua justificativa deve-se à importância crucial e crescente dos serviços no comércio internacional.

No Brasil, apesar de o comércio de bens ser preponderante na balança comercial, a participação do setor de serviços tem aumentado gradativamente em tempos recentes. As exportações brasileiras de serviços avançaram 32,4% entre 2010 e 2014, apresentando crescimento superior ao desempenho médio mundial e expandindo de 13% para 15% a participação dos serviços na composição das exportações brasileiras. Em 2014, o total exportado foi de US$ 39,8 bilhões, crescimento de 3,4% relativos ao ano anterior (BRASIL, 2014).

Contudo, apesar da promissora evolução, o país possui um padrão histórico de déficit na balança de comércio exterior de serviços - que significa que o país importa mais do que exporta serviços (BRASIL, 2014). Em 2014, o déficit na conta de serviços atingiu US$ 47,2 bilhões em 2014, 3,3% mais deficitário que em 2013 (BRASIL, 2014).

Por isso, com a finalidade de compreender melhor o contexto em que empresas de serviços estão inseridas e os aspectos do processo de internacionalização, buscou-se fundamentos na literatura para embasar este estudo. Primeiramente, foram exploradas as características inerentes aos serviços - intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade e inseparabilidade (GRÖNROOS, 1999; KOTLER, 1998; LOVELOCK; YIP, 1996; BLOMSTERMO; SHARMA, 2006; MAJKGARD; SHARMA, 1999). Para fins de qualificar a análise, ainda, buscou-se um método de classificação de serviços.

O método adotado foi o proposto por Erramilli (1990), que divide os serviços em dois grupos de acordo com a possibilidade de separar-se produção e consumo: *hard* e *soft services.* Ekeledo e Sivakumar (1998) colocam a maioria dos esquemas

de classificação de serviços podem se enquadrar na tipologia proposta por Erramilli (1990) e que há uma tradição na utilização desta classificação por outros autores, permitindo comparação entre estudos realizados.

Posteriormente, foram explorados elementos da internacionalização de empresas, abordando as teorias consagradas nas abordagens econômica e comportamental. Em um terceiro momento, foram trazidos os conceitos específicos de internacionalização de serviços.

A internacionalização de serviços, por sua vez, é um corpo teórico que necessita desenvolvimento e maior aprofundamento. Segundo Erramilli e Rao (1993), muito do conhecimento que se tem sobre internacionalização de serviços é baseado na manufatura. Sanchez-Peinado, Pla-Barber e Hébert (2007) colocam que a literatura existente também não chega a um acordo sobre qual quadro teórico deve ser utilizado para explicar o comércio internacional de serviços. Muitos estudos dedicam-se a análise de setores específicos no contexto de serviços, mas falham em endereçar o problema da internacionalização como um todo (SANCHEZ-PEINADO; PLA-BARBER; HÉBERT, 2007; EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998; BLOMSTERMO; SHARMA, 2006).

Dessa forma, para direcionar a obtenção e análise dos dados, criou-se um *framework* contendo sete dimensões de análise baseadas nos aspectos mais relevantes da literatura explorada. São elas: (i) histórico da empresa, (ii) motivação, (iii) mercado destino, (iv) modo de entrada, (v) mercado doméstico, (vi) influenciadores e (vii) resultados.

Sendo assim, esta pesquisa consistiu em um estudo qualitativo de natureza exploratória com análise de múltiplos casos. Essa estratégia de pesquisa foi adotada uma vez que buscou investigar mais detalhadamente o processo de internacionalização em empresas de serviço, permitindo maior proximidade com o tema e respondendo a problemática estabelecida.

A partir disso, os casos selecionados seguiram critérios estabelecidos: empresas brasileiras, classificadas como *hard services,* que tenham atuado ou atuem no mercado internacional. A definição por *hard services* deveu-se a representatividade desses na conta de serviços brasileira, pela possibilidade de exportação dos mesmos (*soft services* não podem ser exportados), fato que amplia as possibilidades de ingresso no mercado externo e enriquece a análise; e pelas limitações de tempo deste trabalho.

Logo, os quatro casos utilizados são de diferentes setores de atuação: uma produtora, uma empresa de design e facilitação de apresentações, uma empresa de TI e negócios, e uma escola de atividades criativas. As empresas possuem diferentes portes e estão em diferentes momentos no ciclo de vida do negócio.

No tocante a enquadrabilidade na classificação de serviços utilizada, a literatura mostra-se bastante dúbia, rasa e com divergências entre autores. Há uma falta de linearidade na aplicação do conceito base dessa classificação – separabilidade entre produção e consumo – colocando setores com processos produtivos semelhantes em grupos diferentes. Ainda, a classificação indica que *hard services* são vinculados a um bem tangível, possibilitando a exportação. Contudo, essa vinculação não é obrigatória para possibilitar exportação, uma vez que tecnologias de transmissão podem dispensar seu uso, como no caso de atendimento remoto.

As empresas A, B e C demonstraram clara separabilidade. A empresa D, por sua vez, insere-se no setor da educação, que é entendido como *hard service* por alguns autores e como *soft service* por outros. O fato de as tecnologias atuais possibilitarem o ensino à distância configura a possibilidade de exportação e consumo não simultâneo à produção. Contudo, a Empresa D, especificamente, não utiliza esse formato, aproximando-se de *soft service.*

As motivações para internacionalizar mostraram-se variáveis de acordo com o estágio do ciclo de vida da empresa e com a experiência internacional prévia. Ainda, percebeu-se que há uma mistura de motivações, normalmente com uma predominância específica. As motivações encontradas enquadraram-se nas principais motivações propostas pela teoria: *client-seeking, market-seeking* e *asset-exploration*. Não houve nenhum caso de *asset-exploitation.*

Contudo, sendo a primeira direcionada por motivos defensivos e reativos e as demais por iniciativa ofensiva e proativa, não há abrangência para motivos reativos que não envolvam seguir clientes, concorrentes ou empresas líderes de mercado. Sendo assim, a simples reação à demanda de clientes de prospecção passiva não possui enquadramento.

Outro aspecto relevante é a motivação pessoal dos sócios. Em dois casos a internacionalização ocorreu devido ao contexto particular dos decisores. Tal fato é possível devido ao porte das empresas analisadas.

A escolha de mercados destino na fase inicial da internacionalização não ocorreu ativamente, assim como para as empresas que seguiam clientes. Nas escolhas ativas, observou-se baixa distância psíquica entre os países e a existência de vantagens de localização, como baixa tributação e acesso a tecnologia. Ainda, houve influência da rede de relacionamentos nesse processo decisório.

Quanto ao modo de ingresso, os *hard* services possuem maior amplitude de possibilidades, posto que podem ser exportados (ERRAMILLI; RAO, 1990), diferentemente dos *soft services,* que iniciam em maiores níveis de comprometimento, já que não é viável a exportação. Nesse sentido, os casos analisados utilizaram exportação direta ao cliente, tendo, duas empresas, evoluído para uma subsidiária de exportação. Contudo, este entendimento é pouco esclarecido na literatura. O caso da Empresa D, por exemplo, a produção de conteúdo ocorre no mercado doméstico, havendo a necessidade de prestar o serviço (ensino) na presença do cliente. Tal fato importa no deslocamento da equipe e não no envio de um bem.

Ainda, a literatura prevê a motivação com uma variável de influência importante na decisão do modo de entrada (ERRAMILLI; RAO, 1990; SANCHEZ-PEINADO; PLA-BARBER; HÉBERT, 2007; GRÖNROOS, 1999; EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998). Apesar das diferentes motivações percebidas nos casos, houve homogeneidade de modos adotados, sendo estes de baixo investimento, baixo risco e de controle baixo a moderado (ERRAMILI; RAO, 1990).

Tal semelhança pode ser explicada pelo fato de todas as empresas se inserirem em mercados competitivos e serem de pequeno porte. Ekeledo e Sivakumar (1998) indicam que quanto mais competitivo o ambiente ao qual a empresa se insere, maior a tendência de optar por meios de ingresso de menor comprometimento. Da mesma forma, o porte da empresa viabiliza o acesso a recursos, por isso, empresas de pequeno porte tendem a optar por meios de menor comprometimento (SANCHEZ-PEINADO; PLA-BARBER; HÉBERT, 2007).

Polesello, Amal e Hoeltgebaum (2013) destacam o ambiente competitivo do segmento em que a empresa opera como um dos fatores que influenciam as estratégias em operações internacionais. Os mercados domésticos dos casos em questão são mercados competitivos com ampla concorrência.

Além disso, a dinamicidade do mercado de atuação implica em maior busca por vantagem competitiva (POLESELLO; AMAL; HOELTGEBAUM, 2013),

comportamento observado nos mercados das empresas A, B, C e D. Nesse sentido, a internacionalização é um meio para criar vantagem competitiva, em linha com motivações de busca por ativos, evidenciadas por A, B e por D.

Ainda, foi possível observar que, nos casos das empresas A e B, há espaço para crescer no mercado doméstico. Por outro lado, em concordância com a Teoria da Internalização, em que as empresas se dirigem ao exterior quando seus lucros estabilizam, as diretorias das empresas C e D consideram já ter um nível mais avançado de exploração do mercado doméstico.

Entre os influenciadores, manifestou-se pouca influência da experiência internacional devido ao fato de os casos analisados não possuírem vasta experiência. Contudo, mesmo de forma pouco intensa, é possível perceber que a experiência contribui para que a empresa aumente o nível de comprometimento no exterior. O papel da rede de racionamentos foi bastante enfatizado pelos entrevistados, sendo considerado aspecto fundamental para a internacionalização.

A utilização de incentivos e políticas públicas não se mostrou relevante nos casos estudados, apenas para a Empresa A, que obteve incentivo para ir ao Canadá. Esse tipo de benefícios cria vantagens de localização (DIB; CARNEIRO, 2007).

Quanto à inovação, declararam-se inovadoras as empresas B, C e D, sendo a primeira recentemente fundada e, portanto, ainda formulando seu modelo de negócios, e as duas últimas praticantes de processos formais de inovação. Lee, Lee e Choy (2014) colocam que, em serviços, inovações incrementais e menos tangíveis são predominantes. Nesse sentido, a inovação de processos é percebida em todos os casos como forma de agregar valor a entrega final, com maior qualidade, menor custo ou menor tempo de entrega.

Nos casos C e D, existe uma preocupação explícita em criar inovações disruptivas, no sentido de oferecer novos produtos e serviços. A Empresa C está formalmente buscando esse tipo de inovação e a D declara ter isso sedimentado em sua cultura.

A inovação como causa do processo de internacionalização foi observada no sentido de agregar valor ao produto e criar oportunidades para internacionalizar. Ainda, a inovação reflete nas características da empresa e na disposição para aceitar os riscos inerentes às operações externas. Assim, pode influenciar a

propensão para exportar e de obter acesso rápido a novos mercados (ROPER; LOVE, 2002).

O papel da internacionalização como combustível para inovação, por sua vez, é colocado como acesso a tecnologias de ponta e aprendizado que podem ser aplicados aos serviços ou gestão da empresa. Diferenças nos ambientes tecnológicos e regulatórios afetam o aprendizado tecnológico das empresas e reforçam a sua motivação para aprender e absorver novas tecnologias (NAKATA; SIVAKUMAR, 1996). As quatro empresas demonstraram enxergar esse dois elementos – inovação e internacionalização - bastante vinculados em ambas as óticas de causa e consequência.

Quanto aos resultados advindos da internacionalização, os entrevistados tiveram dificuldade de indicar quanto as operações externas representam no faturamento da empresa, sinal de que há pouco controle sobre os resultados. Tal fato pode ser atribuído à inconstância dos serviços internacionais. Como principais benefícios, as empresas colocaram ganhos financeiros, ampliação de mercados, aprendizado adquirido e ganho de credibilidade à marca. Portanto, a internacionalização propicia ganho de vantagens de propriedade, agregando resultados financeiro e não-financeiros.

Dessa forma, os resultados obtidos com este estudo demonstram a fragilidade do corpo teórico existente em internacionalização de serviços, apontando o imperativo de aprofundar a teoria e melhor compreender a prática, diminuindo a lacuna entre um e outro. Ainda, percebe-se a necessidade de atualização tendo em vista que parte significativa dos trabalhos dos principais teóricos da área datam de anos atrás – Blomstermo e Sharma (2006); Ekeledo e Sivakumar (1998); Erramilli (1990); Erramilli (1991); Erramilli e Rao (1990); Erramilli e Rao (1993); Grönroos (1999); Lovelock e Yip (1996); Majkgard e Sharma (1999); Terpstra e Yu (1988).

Não somente, muitos trabalhos focam no estudo de modos de ingresso - Blomstermo e Sharma (2006); Ekeledo e Sivakumar (1998); Erramilli (1990); Erramilli e Rao (1990); Erramilli e Rao (1993); Majkgard e Sharma (1999); Sanchez-Peinado, Pla-Barber e Hérbert (2007) -, havendo necessidade de aprofundar outras temáticas pouco exploradas, tais quais como motivação. Identificou-se, também, que na literatura da área, é dado enfoque a países desenvolvidos, não tendo sido encontrado nenhum trabalho com foco na internacionalização de serviços no Brasil. Assim, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas também em países emergentes,

que se inserem em diferentes contextos político, social, econômico, cultural e industrial de países desenvolvidos.

A presente pesquisa obteve, contudo, algumas limitações, principalmente inerentes ao método de pesquisa utilizado – estudo de caso -, não permitindo a generalização prática. Ainda, conforme exposto, a falta de um corpo teórico consolidado dificultou o embasamento desta pesquisa. Há, também, limitações impostas pelo critério de caso adotado, que se valeu apenas de *hard services*, sendo necessário a ampliação do estudo aos *soft services.* Sugere-se ainda, a adoção de casos que representem maior número de setores no contexto de serviços, com diferentes portes de empresa e com maior número de entrevistas por empresa.

No tocante as implicações gerenciais, os resultados deste estudo alertam os gestores de empresas sobre a importância do alinhamento entre as decisões concernentes à internacionalização de empresas. As escolhas de mercado destino e de modo de ingresso devem estar alinhadas à motivação principal de se buscar mercados externos. Ainda, deve-se entender o contexto doméstico e o papel dos demais influenciadores de modo a utilizá-los de forma a favorecer o processo de internacionalização.

Dessa forma, espera-se, com este trabalho, contribuir para o desenvolvimento dos estudos na área de internacionalização de serviços e para que as empresas de serviços tenham na teoria, um direcionador para a prática, sendo imperativa essa aproximação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, André*; et al*. **Internacionalização de empresas brasileiras:** perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ARRUDA, Carlos Alberto; GOULART, Linda; BRASIL, Haroldo Vinagre. **Estratégias de Internacionalização:** competitividade e incrementalismo. Fundação Dom Cabral. A internacionalização de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Qualitymark editora, 1996. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/60523/000862226.pdf?sequence=1>. Acesso em 13 mar. 2014.

BLOMSTERMO, Anders; SHARMA , D. Deo. **Choice of foreign market entry mode in service firms.** International Marketing Review, v. 23, n. 2, p. 211-229, 2006. Disponível em: http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0265-1335. Acesso em: 01 abr. 2014.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Serviços: Panorama do comércio Internacional**. Brasília, 2014. Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1431972666.pdf>. Acesso em 20 mar. 2015.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; HEMAIS, Carlos Alberto. **Internacionalização de Serviços:** relativização das generalizações do modelo de uppsala. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, PR, Brasil, 28.

CARNEIRO, Jorge; ROCHA, Angela da; SILVA, Jorge Ferreira da. **Challenging the Uppsala Internationalization Model: a Contingent Approach to the Internationalization of Services.** BAR – Brazilian Administration Review, Curitiba, v. 5, n. 2, art. 1, p. 85-103, Apr./June 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/bar>. Acesso em: 20 mar. 2014.

CATEORA, Philip R.; GILLY, Mary C.; GRAHAM, John L. **Marketing Internacional**. 15. ed., Porto Alegre: Bookman, 2013.

CRAIG, S. C.; DOUGLAS, S. P. **Developing strategies for global markets: An evolutionary perspective**. Columbia Journal of World Business, v. 31, n.1, p. 70-81, 1996.

DAVIDSON, W. H. **The location of foreign direct investment activity: Country characteristics and experience effects**. Journal of International Business Studies, v.11, n.2, p.9-22, 1980. Disponível em: <http://search.proquest.com/docview/197401940?accountid=26533>.

DIB, Luis Antônio; CARNEIRO, Jorge. **Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de**

Empresas*.* Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, v.2, n.1, p.1-25, jan./jun., 2007.

EKELEDO, I.; SIVAKUMAR, K. **Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms: A Contingency Perspective.** Journal of the Academy of Marketing Science, v. 26, n. 4, p. 274-292. 1998. Disponível em: <http://jam.sagepub.com/content/26/4/274.abstract>. Acesso em: 01 abr. 2014.

ERRAMILLI, M. Krishna. **Entry mode choice in service industries**. International Marketing Review, London, v.7, n.5, p.50-62, 1990.

ERRAMILLI, M. Krishna. **The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms**. Journal of International Business Studies, v. 22, p. 479-501, 1991.

ERRAMILLI, M. K.; RAO, C. P. **Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge**. MIR: Management International Review, v.30, n.2, p.135-150, 1990. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/40228015 >.

ERRAMILLI, M. K. e RAO, C. P. **Service firms international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach**. Journal of Marketing, v. 57, n. 3, p. 19-38, 1993.

GALVÃO, Bruno; CATERMOL, Fabrício. **Exportações de serviços e o apoio do BNDES.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 28, set. 2008. Disponível em: <http://www.bndespar.com.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2803.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed.. São Paulo: Atlas 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de Caso:** fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados, como redigir o relatório. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2014.

GRÖNROOS , Christian. **Internationalization strategies for services**. Journal of Services Marketing, v. 13, n. 4/5, p. 290-297, 1999. Disponível em: <http://www.emerald-library.com>. Acesso em: 01 abr. 2014.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica:** competitividade e globalização. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

KEGAN, Warren J.; GREENS, Mark C. **Princípios de Marketing Global**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

KNIGTH, Gary A; CAVUSGIL, Tamar S. I**nnovation, organizational capabilities, and the born-global firm**. Journal of International Business Studies, v.35, p.124-141, 2004.

KON, Anita. **A internacionalização dos serviços.** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 39, n. 1, jan./mar., 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v39n1/v39n1a06.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KYLÄHEIKO, Kalevi; JANTUNEN, Ari; PUUMALAINEN, Kaisu; SAARENKETO, Sami; TUPPURA, Anni. **Innovation and Internationalization as growth strategies: the role of technological capabilities and appropriability**. International Business Review, v.20, p.508-520, 2011.

LEE, Jaeho; LEE, Ji-Hwan; CHOY, Baeho. **Effects of Internationalization on Innovation in the Service Industry: Evidence from Korea**. Journal of East Asian Economic Integration (JEAI), v. 18, n. 4, 2014. Disponível em: http://ssrn.com/abstract=2545734

LOVELOCK, Christopher H. **Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights.** Journal of Marketing, v. 47, p. 9-20, 1983.

LOVELOCK, C.H.; YIP, G.S. **Developing global strategies for service businesses**. California Management Review, v. 38 n. 2, p. 64-86, 1996.

MAJKGARD, Anders; SHARMA, D. Deo. **Foreign Market Entry Mode Choice:** hard and soft services. Proceedings of The 15th Annual IMP Conference, p. 1-11, 1999.

MALHOTRA, Naresh K.; AGARWAL, James; ULGADO, Francis M. **Internationalization and Entry Modes:** a multitheoretical framework and research propositions. Journal of International Marketing, v. 11, n. 4, p 1-31, 2003. Disponível em: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2e3a48a9-7fd6-4695-8349-896a288a47d9%40sessionmgr198&vid=2&hid=117>. Acesso em : 15 mai. 2014.

NAKATA, C.; SIVAKUMAR, K. **National culture and new product development: An integrative review**. Journal of Marketing, v. 60, n.1, p.61-72, 1996.

NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa:** características, usos e possibilidades. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.1, n.3, 1996. Disponível em: <http://www.dcoms.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_caracteristicas_usos_e_possibilidades.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2014.

OLORUNNIWO, Festus; HSU, Maxwell K. **A typology analysis of service quality, customer satisfaction and behavioral intentions in mass services**. Managing Service Quality, v. 16, n. 2, p. 106-123, 2006. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/0960-4529.htm>. Acesso em: 01 abr. 2014.

OTTENBACHER, M. C.; HARRINGTON, R. J. **Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services**. The Journal of Services Marketing, v.24, n.1, p.3-15, 2010. Disponível em: <http://search.proquest.com/docview/212667020?accountid=26533>.

PIPKIN, Alex. **Marketing Internacional:** uma abordagem estratégica. 2 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

PLA-BARBER, José; ALEGRE, Joaquín. **Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry**. International Business Review, v.16, p. 275-293, 2007.

POLESELLO, Daiane; AMAL, Mohamed; HOELTGEBAUM, Marianne. **Determinants of International Entry Mode Choice: a case study of a brazilian multinational**. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, v. 10, n.2, 2013. Disponível em: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=119be056-21c0-4751-bd88-86e8a314cf5b%40sessionmgr4002&hid=4214>. Acesso em: 17 mai. 2014.

ROPER, S.; LOVE, J. H. **Innovation and export performance: evidence from the UK and German manufacturing plants**. Research Policy, v.31, n.7, p.1087-1102, 2002. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733301001755>.

ROSA, Vinícius Gurtler. **Case study:** the internationalization of MCI Group to Brazil. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização – Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/60518/000862369.pdf?sequence=1>. Acesso em: 15 mar. 2014.

SAMIEE, Saeed. **The internationalization of services: trends, obstacles and issues.** Journal of Services Marketing, v. 13, n. 4/5, p. 319-328, 1999. Disponível em: <http://www.emerald-library.com>. Acesso em: 01 abr. 2014.

SANCHEZ-PEINADO, E.; PLA-BARBER, J.; HÉBERT, L. **Strategic Variables That Influence Entry Mode Choice in Service Firms**. Journal of International Marketing, v.15, n.1, p.67-91, 2007. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/25049075 >.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TAPSCOTT, D; CASTON, A. **Mudança de paradigma**: a nova promessa da tecnologia da informação. São Paulo: Makron Books, 1995.

TERPSTRA, Vern; YU, Chwo-Ming. **Determinants of Foreign Investment of U.S. Advertising Agencies**. Journal of International Business Studies, v.19, n.1, p.33-46,

1988. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=4667875&site=ehost-live >.

VENCE, Xavier; TRIGO, Alexandre. **Diversity of innovation patterns in services**. The Service Industries Journal, v. 29, n. 12, p.1635–1657, 2009.

ZANNI, Pedro Pinto. O **Processo de Internacionalização de Empresas de Serviços Profissionais:** o caso da Integration consultoria. Tese de Doutorado, Escola de Administração, FGV, São Paulo, 2013. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11002/TESE%20VERSAO%20FINAL.pdf?sequence=3>. Acesso em 10 mai. 2014.

ZEN, Aurora Carneiro. **A influência dos Recursos na Internacionalização de Empresas Inseridas em Clusters:** uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França.Tese de Doutorado, Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/27963/000766421.pdf?sequence=1>. Acesso em: 03 mai. 2014.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WORLD TRADE ORGANIZATION. **Manual on Statistics of International Trade in Services**. 2002. Disponível em: <http://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/Seriesm_86e.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2014.

WORLD TRADE ORGANIZATION. **International Trade Statistics 2014**. 2015. Disponível em: < http://www.wto.org/its2014.>. Acesso em: 18 mar. 2014.

APÊNDICE

APÊNDICE 1: Roteiro de entrevista

CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

- Breve histórico da organização.
- Caracterize o serviço prestado.
- Em quais países opera atualmente?

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

- Quando a empresa iniciou as atividades no mercado internacional? Para qual país destino?
- Quais foram as principais motivações para operar no exterior?
- Qual foi o modo de entrada utilizado? Por quê?
- No decorrer do período, houve mudança no modo de ingresso?
- Existe algum tipo de diferenciação no serviço oferecido no mercado externo? Caso positivo, como é feita esta adaptação?
- Quais fatores foram/ são levados em consideração na escolha do mercado destino?
- Como os aspectos culturais interferiram na escolha do local destino?Houve algum incentivo ou política pública que incentivou a internacionalização? Comente.
- A rede de negócios incentivou ou interferiu no processo de internacionalização?
- Como era o mercado doméstico antes da empresa se internacionalizar?
    a. Havia muitos concorrentes?
    b. Havia espaço para crescer nesse mercado e aumentar a lucratividade?
- De que maneira a experiência com a primeira internacionalização afetou as seguintes?
- Quais foram os principais obstáculos para internacionalização? Por quê? Como foram superados?
- Quais foram os fatores facilitadores do processo? Por quê?
- Valeu a pena internacionalizar? Por quê?
    a. Quais os benefícios que a empresa obteve?
- Quanto aproximadamente a operação no exterior representa no resultado da empresa?
- Como ocorre o processo de inovação dentro da empresa?
- De que forma a inovação afetou o processo de internacionalização?
- De que forma a internacionalização incentivou a inovação?
- A empresa mensura resultados advindos de inovações?