



MICROMULTINACIONAIS (mMNs) DE BASE TECNOLÓGICA E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO BRASILEIRO

Filipe André Martins Gomes

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Marcus Vinícius de Araújo Fonseca

Rio de Janeiro
Novembro de 2016

MICROMULTINACIONAIS (mMNs) DE BASE TECNOLÓGICA E O PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO BRASILEIRO

Filipe André Martins Gomes

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE)
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Marcus Vinicius de Araújo Fonseca, D.Sc.

Prof. Francisco José de Castro Moura Duarte, D.Sc.

Prof. Thiago Borges Renault, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL
NOVEMBRO DE 2016

Gomes, Filipe André Martins

Micromultinacionais (mMNs) de base tecnológica e o processo de internacionalização: um estudo de caso brasileiro/
Filipe André Martins Gomes – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2016.

XIII, 92 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Marcus Vinicius de Araújo Fonseca

Dissertação (mestrado) – UFRJ/COPPE/Programa de Engenharia de Produção, 2016.

Referências Bibliográficas: p. 87 - 91.

1. Internacionalização de empresas. 2. PMEs de Base Tecnológica. 3. Empreendedorismo Internacional. 4. Micromultinacionais. 5. Investimento Direto no Exterior. I. Fonseca, Marcus Vinicius de Araújo II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

À minha esposa, companheira, amiga e parceira de
planos e sonhos - Ana Beatriz de Godoy
Figueiredo Gomes

À minha falecida avó, Silvia Rodrigues Coimbra

Aos meus pais, Luiz Antônio Vidal de Negreiros Gomes e
Taciana Martins de Albuquerque

Aos meus irmãos, Marcela Martins Gomes, Gabriel Medeiros Gomes e
Luis Antônio de Medeiros Gomes

Aos meus queridos tios, José Manoel de Carvalho Mello
e Flávia Martins de Albuquerque e prima/irmã Luisa Mello

Ao amigo de todas as horas, Leonardo de Jesus Melo

Dedico este importante processo de aprendizado, absorção e consolidação de conhecimentos àqueles que compartilharam esta caminhada de forma incansável, apoiando e incentivando a busca de sonhos visualizados longe, no horizonte. Sou muito grato por toda energia e força que dividiram comigo para que continuasse sempre andando na direção das conquistas dos meus objetivos.

Somente quem tem o caos dentro de si pode dar à luz uma estrela bailarina.

Nietzsche

É em meio ao caos que surgem as estrelas bailarinas.

Silvia Rodrigues Coimbra – Parafrazeando Nietzsche

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

MICROMULTINACIONAIS (mMNs) DE BASE TECNOLÓGICA E O PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO BRASILEIRO

Filipe André Martins Gomes

Novembro/ 2016

Orientador: Marcus Vinicius Araújo Fonseca

Programa: Engenharia de Produção

Esta pesquisa foca no tema internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs), cujo recorte escolhido foi o daquelas de base tecnológica brasileiras, que utilizam como estratégia para atuação em mercados estrangeiros o investimento direto no exterior (IDE). Entre os seus principais objetivos estão o mapeamento dos modelos de internacionalização utilizados pelas PMEs de base tecnológica no Brasil e a identificação das principais razões pelas quais esses empreendedores buscam outros mercados no exterior. Outro aspecto investigado é o papel das redes organizacionais no processo de entrada em mercados internacionais e manutenção das suas operações, uma vez que iniciam suas atividades comerciais. Os fundamentos metodológicos desta pesquisa tiveram como base instrumental a revisão bibliográfica dos principais assuntos relacionados com o tema proposto e a análise documental. Além destes, foi escolhido como método investigativo o estudo de caso, realizado com uma PME brasileira, de base tecnológica, intensiva em conhecimento, prestadora de serviços de tecnologia e em ativo processo de internacionalização. Com base nisso, a questão de pesquisa consistiu em entender como pequenas e médias empresas de base tecnológica brasileiras desenvolvem estratégias de internacionalização utilizando, como artifício, o IDE para garantir o crescimento e desenvolvimento da sua competitividade em mercados globais.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

TECHNOLOGY-BASED MICROMULTINATIONALS (mMNs) AND THE
INTERNATIONALIZATION PROCESS: A BRAZILIAN CASE STUDY

Filipe André Martins Gomes

November/ 2016

Advisor: Marcus Vinicius Araújo Fonseca

Department: Production Engineering

This research focuses on the theme internationalization of small and medium enterprises. The chosen cut was the Brazilian technology-based SMEs that uses as a strategy to operate in foreign markets the foreign direct investment (FDI). The main objectives of this research are: the mapping of internationalization models, used by SMEs providers of technology services in Brazil; the identification of the main reasons why these entrepreneurs seek other overseas markets and; analyze the role of organizational networks – in which they are inserted – to the entry process in international markets, maintaining their operations since start their business activities. The methodological foundations of this research had as instrumental base the bibliographic review of the main topics related to the theme and document analysis. In addition, it was chosen as an investigative method the case study with a Brazilian SMEs, technology-based, knowledge-intensive, provider of technology services and in active process of internationalization. Based on this, the research question was to understand how small and medium Brazilian technology-based companies develop their international strategies using FDI to ensure the growth and development of its competitiveness in global markets.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	6
1.2 ESTRUTURA DO ESTUDO.....	6
2 METODOLOGIA.....	8
2.1 MODELO ADOTADO	8
2.2 MÉTODOS DE PESQUISA ADOTADOS.....	9
2.2.1 Delineamento da pesquisa.....	9
2.2.2 Pesquisa bibliográfica	10
2.2.3 Entrevista semiestruturada	11
2.2.4 Pesquisa documental.....	11
2.2.5 Observação participante.....	12
2.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	14
2.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	15
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
3.1 GLOBALIZAÇÃO	17
3.2 CENÁRIO INTERNACIONAL BRASILEIRO	21
3.3 CONTEXTO DAS PMES NO BRASIL	22
3.4 PMES DE BASE TECNOLÓGICA	25
3.4.1 Ambientes de inovação	25
3.5 TEORIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	27
3.5.1 Modelos e tipos de empresas internacionais	33
3.5.2 Modelo de Uppsala	34
3.5.3 International New Ventures.....	38
3.5.4 Perspectiva das redes	41
3.5.6 Born Globals.....	46
3.5.7 Micromultinacionais.....	47
4 ESTUDO DE CASO.....	52
4.1 ANTECEDENTES	52
4.2 MACROTENDÊNCIAS.....	54
4.3 ENTENDIMENTO DO MERCADO DE NEGÓCIOS NACIONAL	56
4.4 SETOR DE SERVIÇOS DE TI NO BRASIL E NO MUNDO.....	57
4.5 PRODUTOS E SERVIÇOS DA EXED	58
4.6 OS EMPREENDEDORES	60
4.7 CONCORRÊNCIA E COMPETITIVIDADE	62
4.8 CRESCIMENTO E INTERNACIONALIZAÇÃO	63
4.9 NOVOS DESAFIOS E MERCADOS.....	65
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO	69
5.1 MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	69
5.2 ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	71
5.3 OS EMPREENDEDORES E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	72

5.4 O PAPEL DAS REDES ORGANIZACIONAIS E SOCIAIS	74
5.5 DESAFIOS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	75
6 CONCLUSÃO	82
6.1 LIMITES DA PESQUISA E QUESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
APÊNDICE A.....	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Número de empresas exportadoras por faixa de faturamento.....	22
Figura 2: Modelo Triple Helix.....	26
Figura 3: Segmentação de mercados internacionais.....	29
Figura 4: Etapas do macroprocesso de internacionalização proposto por Uppsala.....	35
Figura 5: Mecanismo básico de internacionalização – aspectos de estado e mudança	36
Figura 6: Tipos de International New Ventures.....	39
Figura 7: Macroanálise apresentada no planejamento estratégico da Exed Consulting	55
Figura 8: Taxa de crescimento do mercado de TI no Reino Unido.....	58
Figura 9: Estrutura de negócios da Exed Consulting.....	58
Figura 10: Marcas dos principais clientes da Exed Consulting em 2015/2016.....	62
Figura 11: Mapa de presença internacional da Exed Consulting.....	66
Figura 12: Estratégia de internacionalização da Exed Consulting.....	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Macroestrutura da dissertação de mestrado.....	8
Quadro 2: Estágios da Globalização.....	19
Quadro 3: Classificação do porte da empresa, conforme o SEBRAE e BNDS.....	24
Quadro 4: Fatores primários influenciadores do SMI.....	32
Quadro 5: As diferentes categorias de micromultinacionais (mMNs).....	51
Quadro 6: Resultados e Projeções da Exed Consulting.....	53

LISTA DE SIGLAS

AMPROTEC	Associação Nacional de Entidades de Empreendimentos Inovadores
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BI	Business Intelligence
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BPM	Business Process Management
BSC	Balanced Scorecard
CPM	Corporate Performance Management
CONTECSI:	Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação
EMN	Empresa Multinacional
ERP	Enterprise Resource Planning
FEA/USP	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
FECAP	Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
IASP	Association of Science Parks and Areas of Innovation
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDE	Investimento Direto no Exterior
INV	International New Venture
IPT	Instituto de Pesquisa Tecnológica
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
mMNs	Micromultinacionais
OTA	Office of Technology Assessment
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena e Média Empresa

PMO	Project Management Office
PNQ	Prêmio Nacional de Qualidade
POLY-USP	Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
PUC-MG	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
RAM	Revista de Administração Mackenzie
SCM	Supply Chain Management
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEGeT	Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia
SEMEAD	Seminários em Administração
SIMPOI Internacionais	Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais
SMI	Seleção de Mercados Internacionais
SOFTEX	Associação para a Promoção da Excelência do Software Brasileiro
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UKTI	UK Trade & Investment
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento
WEF	World Economic Forum

1 INTRODUÇÃO

O processo de internacionalização de empresas anda de mãos dadas com os investimentos diretos no exterior (IDE), mas, apesar de serem assuntos interligados e decorrentes um do outro, a percepção das pessoas sobre os dois temas tem sido bastante divergente, especialmente em países emergentes como o Brasil. Como bem destacam Rubéns Ricupero (2007), ex-secretário da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), e Barreto – diplomata e ex-cônsul geral em Londres –, em seu artigo *A Importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país*, os sentimentos relacionados a esses temas são ambíguos (RICUPERO; BARRETO, 2007).

A questão *internacionalização de empresas* nacionais evoca um sentimento de orgulho na população, pois prova que o país cresce e se desenvolve a ponto de começar a possuir empresas com capacidade de sobreviver em ambientes mais competitivos do que o brasileiro. Em contrapartida, um sentimento contrário ocorre quando o assunto é tratado como *investimento direto no exterior* (IDE). Isso porque o termo, de alguma forma, sugere como absurdo o fato de países em desenvolvimento investirem seus escassos recursos de capital, empregos ou exportações no exterior, quando deviam estar focados no desenvolvimento interno (RICUPERO; BARRETO, 2007).

Os autores lembram que está por trás dessa percepção tradicional e equivocada uma grande dificuldade das pessoas de compreender o contexto das recentes décadas, que guia os países na direção da globalização da economia. Desta forma, destacam Ricupero e Barreto (2007, p. 2), torna-se cada dia mais inadequado tratar destas questões em termos de economias apenas nacionais. Atualmente, "o que existem são a economia global e as economias locais, com lugar sempre menor para as economias puramente nacionais".

Os argumentos apresentados por Ricupero e Barreto (2007) servem como ponto de partida para este estudo, por sugerirem que não há espaço para que empresas e governos não enxerguem seus negócios e nações conectadas, influenciando e sendo influenciados, ajudando e prejudicando, competindo para o crescimento e sobrevivência em mercados internacionais. A globalização é a espinha dorsal desta reflexão e é entendida como um conjunto amplo das relações e interdependências entre diferentes partes de um mundo dividido em nações. O termo, então, refere-se à

eliminação de barreiras, à circulação internacional de mercadorias, serviços, capitais, tecnologias e pessoas – e tem, como um dos principais resultados, a integração das economias mundiais (DANIELS; RADEBAUGH; SULIVAN, 2015).

É perceptível o avanço da globalização na direção da unificação dos mercados – seja o de capital e financeiros, seja o de mercadorias e serviços por meio da importação e exportação. Entretanto, esse processo está distante de consolidar todos os mercados em um único e gigantesco ambiente de negócios com escala global. Ainda assim, já são realidade novas formas de relacionamento internacional entre os países, no formato de acordos bilaterais, multilaterais e regionais, numa configuração de abertura de mercado sem precedentes na história mundial (RICUPERO; BARRETO, 2007).

Ricupero e Barreto (2007) também destacam que essa nova realidade global leva às primeiras reflexões sobre a importância de internacionalizar os negócios nacionais por meio de investimentos em outras economias. O ponto enfatizado pelos autores é que se deve aceitar a necessidade de se investir no exterior ou acabar sendo comprado por investidores estrangeiros, ou seja, "a escolha não é querer conquistar mercados externos ou concentrar-se modestamente no mercado nacional. Esta última opção significará, em algumas situações, perda até mesmo do mercado que lhe parecia cativo" (RICUPERO; BARRETO, 2007, p. 4).

Outras características da globalização confluem para a declaração anterior de Ricupero e Barreto. Como exemplo, pode-se citar a queda das barreiras comerciais, proporcionadas pelos acordos comerciais entre as nações, e reforçada pela criação de mecanismos legais para a redução da burocracia no processo de entrada e saída de investimentos financeiros nos países. Como resultado, tem-se um gradual aumento nas aquisições das companhias nacionais por investidores estrangeiros ou a fusão com empresas de fora. Esse tipo de reflexo da globalização tem se destacado nos países emergentes, pois suas baixas barreiras protecionistas da economia possibilitam uma maior liquidez de capital entre os emissores de IDE (RICUPERO; BARRETO, 2007).

Paralelo ao desenvolvimento do cenário da globalização está o amadurecimento do processo de internacionalização das empresas. A globalização, com todos os seus efeitos, bons e ruins, catapultou o crescimento em tamanho e número de organizações que atuam em mais de um país. Quando pesquisadores despertaram para esse fato, foi mais fácil notar a ação das grandes empresas multinacionais (EMNs), pois a quantidade de recursos físicos, humanos e de capital proporcionava um pioneirismo desse tipo de organização na exploração de oportunidades de negócios pelo mundo.

Os primeiros estudos a respeito dos modos de entrada em mercados internacionais tiveram início no final dos anos 1970 e estavam focados, quase que exclusivamente, nas EMNs. O inglês John H. Dunning (1974; 1994) foi um dos primeiros a desbravar o território da pesquisa a respeito da internacionalização de negócios. O autor investigou esforços de pesquisa nas multinacionais e sobre investimentos diretos no exterior. As observações feitas pelo pesquisador alimentaram decorrentes estudos que exploraram o papel das grandes empresas na promoção e desenvolvimento da economia mundial.

Já o fenômeno de internacionalização de pequenas e médias empresas não remete a tantas décadas passadas e é considerado relativamente novo. Somente no final dos anos 1990, as PMEs ganharam destaque no campo dos negócios internacionais, quando pesquisadores começaram a identificar que muitas pequenas empresas aportavam em mercados internacionais logo após a sua criação, de maneira rápida e utilizando uma grande variedade de atividades de negócios (JONES; YOUNG, 2009).

As primeiras pesquisas focadas no grupo de empresas de menor porte levantaram uma questão importante ao notarem que o movimento de internacionalização das PMEs, ao contrário do que acontecia com a maioria das EMNs, não se baseava apenas na utilização de um processo sistemático e gradual para explorar novos mercados internacionais, como apontado pelo Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977). As PMEs e *startups* apresentavam uma realidade em que suas operações internacionais eram iniciadas de maneiras diversas, muitas delas nasciam globais ou, rapidamente, empreendiam no mercado internacional por verem o mundo como o seu mercado-foco (ANDERSSON, 2011).

A própria globalização e seus componentes – tais como a e-conectividade, o trabalho internacional e a mobilidade de capital –, juntamente com a liberalização dos mercados comerciais e de investimento, têm levado a uma maior flexibilidade nos modos de entrada em mercados internacionais (JONES; YOUNG, 2009).

Por consequência, esse mesmo fenômeno tem impulsionado o movimento de internacionalização de empresas ágeis, de menor porte, com menos recursos e focadas em vários mercados. Um exemplo são as PMEs de base tecnológica, que atuam em mercados de *software*, internet e aplicativos para celulares, oferecendo seus produtos e serviços, ao mesmo tempo, em várias partes do globo, muitas vezes, logo após a sua criação.

Esta área de estudo sobre internacionalização de empresas tem crescido em número de pesquisas e complexidade do escopo. Questões como o tamanho e o tipo das

organizações internacionalizadas, taxonomias para os grupos de empresas de atuação global, o modo e a velocidade de entrada em novos mercados e o ambiente internacional de negócios são alguns dos possíveis recortes ao se observar a internacionalização de empresas. Além desses, recentes pesquisas enfatizam a necessidade de utilizar, gerenciar e fortalecer as redes organizacionais para poder entrar e crescer sustentavelmente em mercados estrangeiros, o que Young et al. (1989), desde a década de 1990, já apresentavam como fundamental para a entrada e desenvolvimento em mercados internacionais.

As alianças internacionais estratégicas (JONES; YOUNG, 2009), dentro da perspectiva da gestão e fortalecimento de redes de negócios e relação com *clusters*, começam a ser tratadas como de suma importância para qualquer organização interessada em internacionalizar, independentemente do seu tamanho, indústria ou perfil de consumidores. No entanto, parece que, no caso das PMEs de base tecnológica, essa questão é essencial, seja pela falta de recursos financeiros e humanos seja pelo objetivo de conhecer rapidamente as hostilidades do ambiente internacional, minimizando os riscos. Outro motivo é a obtenção de vantagem competitiva com a introdução de ganhos tecnológicos, por meio de transferência de conhecimento no desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores e parcerias de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Expor a internacionalização de empresas ao olhar das redes organizacionais e sociais evidencia outro ponto de destaque nas pesquisas e teorias mais recentes dos negócios internacionais: o papel do empreendedor. Esses indivíduos que tomam as decisões e escolhem as estratégias das organizações têm assumido um posicionamento focal no processo de internacionalização (ANDERSSON, 2011) por terem como uma das suas responsabilidades a construção da rede de negócios, na qual suas organizações estão inseridas. O empreendedor está no cerne do processo de internacionalização por capitanear a empresa como força motriz de trabalho e por ser um ferrenho indagador dos porquês que levam uma empresa a atuar em novos mercados.

Daniels, Radebaugh e Sullivan (2015) defendem que, geralmente, as empresas são motivadas a internacionalizar por três motivos: expandir vendas, aquisições de recursos e reduzir riscos. Para os autores, esses três pontos deveriam guiar todas as decisões a respeito de *quando*, *onde* e *como* as empresas vão se envolver em negócios internacionais. Porém, observa-se que, quando os empreendedores são orientados ao mercado internacional e quando o controle gerencial é mais centralizado

em suas mãos, outros motivos surgem. Como exemplo, tem-se a própria vontade de o empreendedor ter uma empresa global, estratégias de comunicação e *marketing* ou, até mesmo, a resposta passiva a uma demanda nunca mapeada.

Outro fato de destaque é que governos, universidades e empresas em países emergentes têm traçado suas estratégias de desenvolvimento focadas na inovação tecnológica como artifício para o crescimento socioeconômico sustentável. Dentro desta perspectiva, atores como as PMEs de base tecnológica têm ganhado cada vez mais relevância, não apenas por se colocarem como motores da economia na geração de emprego, mas por possibilitarem a implementação de estratégias ativas e conquista de vantagem competitiva para os países, a partir do desenvolvimento dos seus produtos e serviços inovadores.

As relações internacionais políticas, os acordos econômicos entre os países, os avanços tecnológicos, a mobilidade, o intercâmbio entre pessoas, o fácil acesso à informação e outras tantas realidades contemporâneas têm derrubado as barreiras do comércio exterior. Assim, PMEs dos mais diversos setores, destacadamente as de base tecnológica, são empurradas na direção dos mercados internacionais (NUMMELA et al., 2006 apud MUSSO; FRANCONI, 2012).

Partindo dessas reflexões iniciais e tendo como pressuposto que a participação em negócios globalmente conectados é cada vez mais parte inerente das estratégias das organizações – independentemente do seu tamanho, setor industrial e/ou grupo de consumidores –, apresenta-se como o problema de pesquisa a seguinte questão:

Como pequenas e médias empresas de base tecnológica brasileiras internacionalizam-se, utilizando como estratégia o investimento direto no exterior (IDE) para garantir o crescimento e desenvolvimento da sua competitividade em mercados globais?

Este estudo visou, então, mapear conceitos, modelos, estruturas e estratégias que PMEs brasileiras de base tecnológica utilizam nos processos de internacionalização. Para tanto, será apresentado um estudo de caso de uma PME de base tecnológica, a qual foi classificada, por suas características, como micromultinacional (mMN), em processo de internacionalização. O intuito é observar os antecedentes desta organização, o papel dos empreendedores para dar início ao processo, a construção das estratégias e caminhos para a internacionalização, avaliar o momento presente da organização e sua visão de futuro como um competidor internacional.

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo geral investigar como ocorre o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas de base tecnológica no Brasil, a partir de um estudo de caso realizado com uma empresa micromultinacional de base tecnológica, ou seja, com uma PME prestadora de serviços de tecnologia, que atua em mercados internacionais e utiliza, como estratégia, o IDE.

Objetivos Específicos

- Mapear quais modelos de internacionalização estão mais próximos das PMEs de base tecnológica no Brasil.
- Identificar como ocorre o processo de construção da estratégia de internacionalização para a escolha de mercados a serem explorados por essas PMEs.
- Entender quão importante é o papel do empreendedor para dar início à atuação de suas PMEs de base tecnológica em mercados internacionais.
- Analisar em que medida as redes organizacionais, nas quais as PMEs estão inseridas, interferem no processo de internacionalização.
- Identificar os principais desafios que PMEs de base tecnológica enfrentam no processo de internacionalização.

1.2 ESTRUTURA DO ESTUDO

Para explorar as questões propostas, este estudo foi dividido em quatro partes. A introdução tem por objetivo apresentar o tema e despertar a discussão sobre o assunto de internacionalização de empresas, delimitado como o objeto de estudo as pequenas e médias empresas de base tecnológica. Esta seção, além de traçar o horizonte conceitual abordado na pesquisa, aponta para os caminhos navegados na investigação, incluindo a principal pergunta de pesquisa e os objetivos do trabalho.

O Capítulo 2 trata do método de pesquisa utilizado para a execução do trabalho acadêmico e caracteriza o estudo de caso que foi realizado com uma mMN de base tecnológica brasileira em um novo processo de internacionalização. Neste capítulo, também são apresentados os outros métodos utilizados na pesquisa e os principais desafios na execução desta dissertação.

O Capítulo 3 apresenta a fundamentação teórica. Nesta seção, foram revisados temas relacionados ao ambiente de negócios internacionais, com foco na globalização e competitividade brasileira no âmbito global. Destaca-se, também, um breve contexto sobre as PMEs de base tecnológica no Brasil e a teoria de negócios internacionais, cujos principais conceitos, modelos e taxonomia são realçados.

O Capítulo 4 expõe o estudo de caso realizado com a empresa micromultinacional Exed Consulting. Esta parte da pesquisa foi esquematizada em subseções, no intuito de facilitar o entendimento e apresentação das informações. A estrutura do capítulo busca dinamizar a conexão do caso estudado com a pergunta de pesquisa e seus objetivos.

No Capítulo 5, apresenta-se a análise e discussão do estudo de caso. Utilizaram-se, como estrutura desta reflexão, os principais pontos traçados nos objetivos geral e específicos desta pesquisa e a revisão de literatura realizada para este trabalho.

Por fim, o Capítulo 6 contém a conclusão e recomendações para os próximos estudos.

2 METODOLOGIA

2.1 MODELO ADOTADO

No intuito de descrever a complexidade dos processos de internacionalização de pequenas e médias empresas de base tecnológica, foi utilizada, nesta pesquisa, uma abordagem qualitativa (ANDRADE, 2002). A pesquisa pode ser classificada, sob a perspectiva de Vergara (2014), quanto aos fins e aos meios. Dessa forma, por abordar o complexo processo de internacionalização de empresas e por buscar identificar as motivações e os fatores determinantes que motivam empreendedores a direcionarem seus negócios no caminho de mercados estrangeiros, esse tipo de trabalho de pesquisa é qualificado quanto aos fins como exploratório e descritivo.

Esta pesquisa também é do tipo exploratória, por se tratar de uma investigação sobre um tema pouco explorado na literatura acadêmica. Se por um lado, a internacionalização de PMEs tem sido bem destacada em várias revistas e periódicos acadêmicos da área de negócios a partir da década de 1990, por outro, a internacionalização de empresas, quando posta no recorte das PMEs de base tecnológica, é ainda um campo pouco explorado.

Macroestrutura da Dissertação de Mestrado		
Introdução		
Justificativa	Objetivos	Estrutura do Estudo
Fundamentação Teórica		
Método		
Pesquisa Qualitativa		
Quanto aos Fins		
Exploratório	Descritivo	
Quanto aos Meios		
Documental	Bibliográfica	
Estudo de Caso		
Análise de Dados Coletados		
Conclusão		

Quadro 1 – Macroestrutura da dissertação de mestrado

Fonte: Elaboração própria

Quanto aos meios, a estratégia de pesquisa percorreu quatro caminhos principais de investigação: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação participante e estudo de caso. A metodologia qualitativa caracteriza-se por permitir o uso de combinações entre técnicas diferentes de investigação (MELO, 2011), com o objetivo de extrair resultados próximos da realidade estudada. A macroestrutura da dissertação é apresentada no Quadro 1.

2.2 MÉTODOS DE PESQUISA ADOTADOS

O método central utilizado para esta pesquisa foi o de estudo de caso, pois o principal objetivo deste trabalho acadêmico foi aprofundar o conhecimento sobre o tema internacionalização de PMEs de base tecnológica em países emergentes como o Brasil. Observa-se que este estudo focaliza, especialmente, PMEs que utilizam o investimento direto no exterior como estratégia para galgar novos mercados em outros países.

De acordo com Vergara (2014) e Yin (2001), o estudo de caso é indicado em situações exploratórias, em que os dados podem ser obtidos em níveis aprofundados. Dessa forma, fornecem informações importantes e permitem compreender o fenômeno de maneira ampla, por abordar perspectivas diferentes de distintos atores envolvidos.

No caso desta pesquisa de mestrado, focou-se no processo de internacionalização de pequenas e médias empresas de base tecnológica brasileiras, buscando destacar as suas peculiaridades e o próprio processo de decisão dos empreendedores.

2.2.1 Delineamento da pesquisa

Yin (2001) reforça que o estudo de caso é indicado para situações exploratórias, nas quais os dados podem ser obtidos em um bom nível de profundidade, fornecendo informações importantes para um melhor entendimento acerca do assunto. Partindo desse pressuposto, o estudo de caso da dissertação foi realizado com uma PME de base tecnológica, intensiva em conhecimento, prestadora de serviços de tecnologia e em ativo processo de internacionalização.

Foram utilizados como parâmetro de escolha do objeto de estudo o tamanho da empresa, o faturamento, o número de colaboradores, as conexões com redes organizacionais geradoras de conhecimento e tecnologia, a maturidade, a presença

em mercados internacionais e o acesso a informações relevantes para o desenvolvimento da pesquisa.

De forma a garantir a validade e confiabilidade do estudo de caso, os dados foram coletados e analisados com base em diferentes fontes de evidência. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, contendo questões abertas e fechadas. Os entrevistados foram os empreendedores e gestores da empresa, no período de março de 2015.

Também foram usadas como métodos a pesquisa bibliográfica, as entrevistas semiestruturadas, a observação participante e a análise documental, como, por exemplo, documentos oficiais da empresa, plano de negócios e planejamento estratégico.

2.2.2 Pesquisa bibliográfica

O trabalho de dissertação foi iniciado a partir do método investigativo de pesquisa bibliográfica. Nessa fase do estudo, foram levantados documentos, artigos e livros acessíveis ao público em geral que tratam dos principais temas correlatos à pesquisa. São eles: “negócios internacionais”, “ambientes de negócios internacionais”, “internacionalização de empresas” (pequenas, médias e grandes), “empresas de base tecnológica”, “gestão da inovação”, “ambientes de inovação” (*clusters*, parques tecnológicos, incubadoras de empresas), “micromultinacionais” e “investimento direto no exterior”.

Os resultados desta busca foram compilados e proporcionaram uma perspectiva ampla sobre os estudos teóricos e empíricos realizados em países estrangeiros. Além de artigos e livros em língua estrangeira, a pesquisa utilizou-se de artigos, livros, teses e dissertações publicados no Brasil. A intenção foi inserir, nesta revisão, apenas os trabalhos que deram suporte à discussão do caso, salvo aqueles com escopo mais amplo, que pudessem ajudar a contextualizar o objetivo da dissertação.

Com a revisão de literatura, buscou-se focar nas relações do processo de internacionalização, do seu desenvolvimento, da perspectiva do caminho para novos mercados para pequenas e médias empresas de base tecnológica e o investimento direto no exterior como meio para entrada em novos mercados.

2.2.3 Entrevista semiestruturada

A entrevista foi a principal ferramenta de coleta de dados utilizada nesta pesquisa. Desenhadas de forma semiestruturada, as entrevistas realizadas combinaram perguntas abertas e fechadas, dirigidas aos entrevistados, e conduzidas por meio de um roteiro elaborado com auxílio da revisão bibliográfica. Elas foram testadas, previamente, com membros da diretoria da uma PME chamada Proa, integrante do parque tecnológico Porto Digital. A Proa foi uma das primeiras empresas do Porto Digital a participar de um programa de internacionalização promovido pelo ambiente de inovação, em parceria com o British Council.

O objetivo, com a aplicação desta técnica, foi estabelecer contato direto com o público selecionado, o que ampliou a chance de respostas aos convites para participar da entrevista e reforçou o diálogo aberto sobre percepções, permitindo que entrevistado discorresse sobre o tema proposto. As entrevistas, com duração média de quarenta e cinco minutos, foram registradas em gravador digital com a devida autorização dos entrevistados e, posteriormente, transcritas para a análise.

Metodologicamente, destaca-se, neste estudo, a experiência dos entrevistados, suas percepções sobre os desafios impostos às empresas de pequeno porte que utilizam estratégias avançadas de internacionalização, como o investimento direto no exterior. Esses aspectos também foram importantes para o levantamento de estudos e teorias produzidas no campo e para a sua triangulação em função de uma análise conjunta que permitisse entender com mais clareza os desafios relacionados à internacionalização de PMEs de base tecnológica.

Com o objetivo de investigar o desenvolvimento do processo de internacionalização de PMEs de base tecnológica e estratégias como o investimento direto no exterior, foram selecionados para as entrevistas os sócios diretores da empresa. Essa decisão seguiu o critério de acesso à informação e conhecimento do processo de tomada de decisão da organização.

2.2.4 Pesquisa documental

A investigação documental foi realizada com base nos documentos privados da empresa analisada, os quais não estão disponíveis para consulta pública, como por exemplo, os de planejamento estratégico e os relatórios de desempenho da organização.

A técnica de pesquisa documental foi utilizada para analisar, de maneira detalhada, aspectos relevantes à operação, internacionalização e processo de tomada de decisão da empresa, quais sejam: plano estratégico, relatórios e atas de reunião de diretoria, documentos e apresentações institucionais, material de divulgação e publicações internas.

Embora haja semelhanças com o levantamento bibliográfico, a pesquisa documental, do ponto de vista técnico, permite o acesso a alguns documentos de circulação restrita (como publicações internas, relatórios, modelos de contratos e material de venda), sendo possível formular, com base nesses materiais, análises ainda não realizadas de maneira sistemática (GIL, 1999).

2.2.5 Observação participante

A observação participante foi realizada por um período de um ano e seis meses imersivos na realidade da empresa investigada. Durante este tempo, o pesquisador trabalhava para a PME de base tecnológica brasileira, objeto do estudo de caso apresentado nesta dissertação. Esse fato facilitou o acesso direto a importantes dados, reuniões de diretoria, documentos confidenciais e estratégicos da organização.

Para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, a técnica de Observação Participante foi tão importante quanto a coleta de dados por entrevista semiestruturada, principalmente porque a técnica de observação participante funciona como uma estratégia de campo que combina análise documental, entrevistas, participação, observação direta e introspecção (FLICK, 2009).

Desde o início da realização da dissertação, o pesquisador responsável pela observação participante desempenhou diferentes funções na empresa: gerente de projetos e inovação, executivo de desenvolvimento de negócios e diretor de uma das filiais da empresa no exterior. Além de ter participado frequentemente das reuniões de diretoria, planejamento estratégico e ter tido acesso privilegiado a diversas informações confidenciais da empresa, o pesquisador esteve diretamente ligado ao processo de internacionalização da organização, podendo acompanhar de perto todo o processo de tomada de decisão.

Todas as entrevistas foram marcadas no próprio ambiente de trabalho dos entrevistados, no intuito de poder observar a relação e postura dos entrevistados com o ambiente de escritório, seus funcionários, seu envolvimento no processo de gestão e

tomada de decisão. Isso também foi importante para poder capturar *insights* de outros aspectos relacionados com a infraestrutura e cultura da empresa.

2.2.5.1 O pesquisador

O pesquisador construiu uma carreira profissional multidisciplinar. Sua formação acadêmica teve início em 1998, quando iniciou seu curso de bacharelado em comunicação social na Universidade Católica de Pernambuco. Ao terminar o curso de graduação, em Recife, no ano de 2003, mudou-se para Londres, no Reino Unido. O objetivo da mudança para o exterior foi aprender um novo idioma, o inglês, ganhar experiência internacional e iniciar sua preparação para cursos de pós-graduação.

O período em Londres durou aproximadamente seis anos, chegando ao fim em dezembro de 2009. Durante esse tempo, o pesquisador, além de estudar inglês, fez diversos cursos de curta duração nas áreas da indústria criativa, na City University of London, e um curso de especialização de dois anos em gestão de empresas na West London Business School. Durante esse período no Reino Unido, foram realizados os primeiros contatos com os temas acadêmicos que constituem a base de sua pesquisa de mestrado. Os conceitos de inovação, empreendedorismo, *clusters* (parques tecnológicos e incubadoras de empresas) foram apresentados ao pesquisador por Henry Etzkovitz – criador do modelo de gestão da inovação Triple Helix – durante uma conferência na New Castle University, em 2008.

Foi durante os seis primeiros anos morando no exterior que o pesquisador também se envolveu diretamente com os processos de internacionalização de empresas. Logo após sua mudança para Londres, em 2004, o pesquisador foi convidado a tornar-se sócio de uma pequena gravadora de música que trabalhava com diversos artistas pernambucanos. Assim, ocupando um cargo de Gerente de Negócios Internacionais, é que foram dados os primeiros passos profissionais na direção dos processos de internacionalização de empresas. Naquele momento, sua responsabilidade era ajudar os artistas com contrato assinado com o selo a estabelecer carreira internacional com gravação, distribuição, edição e turnês na Europa e Estados Unidos. Depois de trabalhar com a gravadora, o pesquisador abriu seu próprio negócio com uma sócia inglesa. A Resonance Management foi uma empresa de consultoria para o gerenciamento e desenvolvimento de relações entre artistas e a indústria musical.

Com os temas inovação, empreendedorismo, *clusters* e internacionalização de

empresas efervescendo em temáticas de seu interesse, o pesquisador voltou ao Brasil, no final de 2009. Seu caminho acadêmico fortaleceu-se em paralelo com sua carreira profissional a partir da volta ao Brasil. Naquele momento, seu objetivo era se aproximar, ao máximo, do universo da gestão da inovação e empreendedorismo no Brasil. O primeiro trabalho em um ambiente de inovação ocorreu no início de 2011, quando foi trabalhar para o Instituto Genesis, uma incubadora de empresas da PUC-Rio. Atuou como assistente de projetos e ajudou a desenvolver o portal de empreendedorismo da incubadora. No final deste mesmo ano, um desafio maior teve início, quando foi chamado para trabalhar como Analista de Articulações Corporativas no Parque Tecnológico da UFRJ – um dos principais ambientes de inovação no Brasil. Trabalhou no parque tecnológico até março de 2014 e, durante esse período, fez um MBA em Marketing pelo COPPEAD/UFRJ.

Saiu do Parque Tecnológico da UFRJ para trabalhar na Exed Consulting, em São Paulo, inicialmente, no exercício do cargo de gerente de projetos. Entretanto, logo que começou suas atividades na empresa paulista, assumiu, também, as funções de executivo de desenvolvimento de negócios. Neste período, o tema de pesquisa consolidava-se em torno dos processos de internacionalização de PMEs de base tecnológica. Tal fato impulsionou o envolvimento direto do pesquisador com o processo e estratégias de internacionalização da Exed Consulting, especificamente, com o processo de expansão da operação da empresa para a Europa e estabelecimento de uma subsidiária em Londres, no Reino Unido.

2.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas realizadas foram registradas em gravador digital com a autorização dos entrevistados e, posteriormente, transcritas. Como ferramentas de apoio, foram empregados os *softwares* T5 Transcription PRO e NVivo (*Qualitative Data Analysis*, versão 11.1.1 para Macintosh) para auxiliar na transcrição, codificação das entrevistas e seleção de trechos utilizados no corpo da dissertação.

Os códigos selecionados para a análise das entrevistas decorreram da revisão de literatura e de elementos observados durante a realização das entrevistas e foram agrupados de acordo com os objetivos do estudo.

- Internacionalização de empresas;
- Estratégias

- IDE;
- Processo de tomada de decisão;
- Os empreendedores;
- Redes organizacionais;
- Desafio do processo de internacionalização.

Para o processo de análise das entrevistas codificadas, empregou-se a técnica de Análise Global, que consiste em proceder à leitura do texto anotando palavras-chave e estruturando o texto a ser utilizado na análise das transcrições. Em seguida, foi realizada a técnica de análise de conteúdo, tida como um procedimento clássico em estudos qualitativos, com o objetivo de reduzir o material coletado e relacioná-lo com as questões de pesquisa e a revisão bibliográfica.

2.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A escolha do estudo de caso único como método possibilitou investigar com importante proximidade as características do processo de internacionalização de uma PME de base tecnológica em um ambiente de negócios complexo, como é o caso do brasileiro. Por outro lado, esse método de pesquisa dificulta a generalização dos resultados encontrados durante esse imenso processo de análise e entendimentos. Como destacado por Yin (2001, p.21), o estudo de caso permite

uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, ... relações internacionais e a maturação de alguns fatores.

Além dos aspectos desafiadores da boa execução e interpretação de um estudo de caso, existiram outras limitações relacionadas aos meios e coleta de dados. Nas entrevistas, fica claro que uma boa interpretação das informações fornecidas é vital e que um olhar mais amplo e holístico é necessário, como, por exemplo, o cruzamento dos dados passados pelos entrevistados com outros mais empíricos, de documentos e outras fontes de informação da empresa. Esse tipo de dificuldade é reforçado por Flick (2009, p.154), o qual enfatiza que um dos problemas nas análises de entrevistas em estudo de caso único está relacionado com as tentativas de generalização, pois “enfrentam problema de condensar diferentes teorias subjetivas em grupos”.

Um destaque especial deve ser dado à técnica de observação participante. Estar diretamente ligado à empresa trouxe ao trabalho de pesquisa vários benefícios

relacionados ao acesso a ricas informações para a construção e interpretação do caso, mas também, e inerentemente, apresentou desafios com respeito ao envolvimento pessoal e profissional. Um maior tempo de observação neste caso poderia ter reforçado a qualidade das análises, principalmente durante o período de internacionalização da empresa. Desta forma, a coleta de dados por observação foi utilizada durante um período de um ano e seis meses. Este período foi referente à decisão de internacionalizar a empresa para um novo país, preparação para entrada em novo mercado, efetivo início da operação, operações da subsidiária por seis meses e encerramento das operações a partir de março de 2016.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 GLOBALIZAÇÃO

O termo “globalização” é um dos mais utilizados na atualidade por executivos de empresas, políticos, acadêmicos e profissionais de comunicação e mídia. Para cada pessoa ou grupos específicos, o significado dessa palavra remete a um contexto, mas com um ponto de entendimento em comum: a globalização tem impactos econômicos e sociais com efeitos diversos na integração entre os países e pessoas em todos os cantos do mundo.

O conceito de globalização tem como gênese o termo “aldeia global”, sugerido, inicialmente, pelo sociólogo canadense Marshall MaLuhan, em 1962, no seu livro *A galáxia de Gutenberg* (apud MALUHAN; POWERS, 1989). Essa ideia de MaLuhan foi reforçada, desde então, e ganhou eco na publicação *post-mortem A aldeia global: transformações na vida e mídia global no século XXI*, de 1989, em coautoria com Bruce R. Powers.

A ideia apresentada por MaLuhan e Powers (1989) baseia-se na observação do processo de “tribalização” midiática durante três décadas, seguido de uma “destribalização” e “retribalização”. O conceito de “aldeia global” surgiu para caracterizar um espaço de convergência, no qual a tecnologia permitiria, em quaisquer circunstâncias, a comunicação direta e sem barreiras. MaLuhan e Powers (1989) consideravam que as novas mídias – e, principalmente a televisão – teriam um papel de destaque como facilitadores da integração mundial, por gerarem conexões e por aproximarem as pessoas e empresas por meio da comunicação. O mundo, enfim, se tornaria uma pequena aldeia.

Huwart e Verdier (2013) ressaltam o fato de que o conceito de globalização é relativamente novo, mas o comportamento e a ideia, quando ligados às relações econômicas internacionais, são bastante antigos. O início da globalização econômica data do período neolítico, ou seja, 7.000 a.C., quando as primeiras transações comerciais entre as tribos começaram a acontecer. Com o passar do tempo, a complexidade das transações e número de itens comercializados também aumentou. A linha do tempo da evolução da globalização econômica passou pelo período de domínio do comércio pela civilização mesopotâmica, depois pelos grandes impérios grego e romano. Chegou ao Renascimento – entre os séculos XV e XVIII – com o domínio europeu, principalmente, da Inglaterra, França, Espanha e Portugal, e

explodiu com a Revolução Industrial no final do século XVIII (HUWART; VERDIER, 2013).

A globalização, em um cenário de configuração contemporânea, começa a ser desenhada a partir do século XX, tendo como estopim as grandes guerras mundiais. Para além do seu custo humano muito pesado, os dois grandes conflitos desse período mudaram o rumo do comércio internacional. A Primeira Guerra Mundial provocou uma desaceleração do comércio na maioria dos países ocidentais, com exceção dos Estados Unidos. Para se ter uma ideia, em 1913, as exportações americanas representaram apenas 2,7% do seu Produto Interno Bruto (PIB), em comparação com 17,5% do Reino Unido, 16,1% na Alemanha e 7,8% na França. A guerra deu início a uma limitação drástica das exportações europeias e permitiu aos Estados Unidos posicionarem-se como o fornecedor de comércio alternativo, transformando-o em um dos maiores exportadores mundiais de produtos agrícolas (HUWART; VERDIER, 2013).

Durante o período entre guerras, os países ocidentais olharam para dentro, pois, após a trégua, as redes econômicas nacionais ainda eram frágeis. Os países tentaram se proteger da concorrência internacional criando um novo arsenal de impostos especiais ao consumo. Entre 1913 e 1925, a Bélgica aumentou as tarifas de 9% para 15% e a Itália de 18% para 22% (HUWART; VERDIER, 2013). A década de 1920 foi caracterizada por um breve suspiro no comércio internacional, mas o *crash* da bolsa, em 1929, interrompeu essa recuperação incipiente. Huwart e Verdier (2013) reforçam que o mercado de capital já era altamente vinculado e a Europa foi varrida na turbulência, potencializando o processo de globalização.

O comércio internacional só voltou a decolar, e com dificuldade, na década de 1930, recuperando apenas metade do terreno perdido às vésperas da Segunda Guerra Mundial, em 1938. O segundo grande conflito mundial, no entanto, destruiu novamente a recuperação do comércio e relações internacionais.

Estes fatos históricos levantados por Huwart e Verdier (2013) destacam que, na primeira metade do século XX, os países – voluntária e involuntariamente – colocaram obstáculos no caminho da globalização e, ainda, as políticas protecionistas do período entre guerras produziram, exatamente, o oposto dos resultados desejados. No entanto, a segunda metade do referido século beneficiou, de maneira muito relevante, os países desenvolvidos, com um renovado multilateralismo, que trouxe consigo um aumento no número de EMNs.

A partir desta época, a globalização tornou-se uma realidade perceptível por todos e as empresas começaram a se beneficiar das relações comerciais internacionais estabelecidas entre os países. Yaman (2001 apud DULUPÇU; DEMIREL, 2014) resume os estágios da globalização, relacionando cada período com características de cada fase, de maneira a facilitar o entendimento dos diferentes momentos desse processo de enorme impacto nas relações globais (Quadro 2).

Fases	Primeira Fase 1490	Segunda Fase 1890	Terceira Fase 1990
Impulso	Desenvolvimento náutico	Industrialização e suas necessidades	Empresas multinacionais nos anos 1970, mudança de paradigma nas comunicações nos anos 1980, desaparecimento de competidores do Oeste nos anos 1990
Processo	Lucro e ocupação militar	Evangelistas, seguidos pelos exploradores, depois as empresas e, finalmente, ocupação	Efeito cultural e ideológico, em seguida, efeito espontâneo de massificação de informação
Motivador	Levar a religião de Deus para os ateus	O papel do homem branco, a missão humanitária e as teorias racistas	O mais alto nível de civilização, a governança da comunidade internacional, “mão invisível” do mercado, a globalização para o interesse de todos
Estrutura política	Impérios e colonização	Estado-Nação	Integração regional e econômica
Resultado	Colonialismo	Imperialismo	Globalização

Quadro 2 - Estágios da Globalização

Fonte: YAMAM, 2001 apud DULUPÇU; DEMIREL, 2014

Observa-se, então, que a construção do processo de globalização vem sendo desencadeada no decorrer do desenvolvimento da história política e econômica mundial. Marcos históricos como, por exemplo, as grandes guerras mundiais, podem ser relacionados com o direcionamento desse processo e com o seu crescente ganho de complexidade.

São vários os fatores que têm contribuído para o crescimento exponencial da globalização. Daniels, Radebaugh e Sullivan (2015) enfatizam que a maioria das análises aponta para sete fatores distintos, mas inter-relacionados para o avanço desse fenômeno. São eles:

- Aumento e aplicação de tecnologias;
- Liberalização das transações entre fronteiras e movimentação de recursos;
- Desenvolvimento de serviços que dão suporte aos negócios internacionais;
- Crescimento da pressão do consumo;
- Aumento da competitividade global;
- Mudanças das políticas governamentais;
- Expansão das cooperações transnacionais.

As forças que guiam a globalização são estudadas por diferentes áreas do conhecimento. Em várias pesquisas, observam-se comparações e análises do processo de globalização de ângulos mais abrangentes, incluindo, por exemplo, os aspectos sociais e antropológicos resultantes dos contatos entre as pessoas em viagens a turismo ou a negócios e as comunicações entre os indivíduos. Outros pontos são os intercâmbios de tecnologia, o relacionamento entre governos, a aceitação e adaptação dos atributos de culturas estrangeiras, tais como palavras de outras línguas (DANIELS; RADEBAUGH; SULLIVAN, 2015).

Daniels, Radebaugh e Sullivan (2015) também destacam que, apesar da globalização ser estudada por um enorme leque de pesquisadores, em áreas distintas e com diferentes focos de análise, os resultados dos estudos têm pontos em comum:

Tamanho de países - Os países menores tendem a ser mais globalizados do que os maiores, principalmente porque suas menores massas de terra e populações limitam a uma variedade menor de produção;

Renda da população dos países - Países com populações de renda mais alta tendem a ser mais globalizados do que aqueles com populações de baixa renda, porque os seus cidadãos podem pagar mais pelos produtos estrangeiros, viagens e comunicação com pessoas que conheceram em viagens ao exterior.

Variação entre os aspectos da globalização - Embora um país possa ser classificado como mais globalizado em uma dimensão, pode ser considerado menos globalizado em outra. Os EUA, por exemplo, que são altamente classificados em escalas tecnológicas, são pouco globalizados em aspectos econômicos.

Essas dimensões, apresentadas por Daniels, Radebaugh e Sullivan (2015), aproximam a reflexão sobre o conceito de globalização dos estudos de internacionalização de empresas. A partir dos três pontos destacados acima, pode-se dar início às reflexões do movimento das empresas em mercados internacionais e,

possivelmente, esses mesmos pontos possibilitam *insights* importantes para o entendimento do processo de internacionalização das pequenas e médias empresas brasileiras de base tecnológica.

3.2 CENÁRIO INTERNACIONAL BRASILEIRO

Uma questão básica para o estudo sobre internacionalização de empresas é a clareza de que o cenário político e econômico de cada país tem uma enorme influência na atuação das empresas nacionais e nas suas conexões globais. Essas organizações, quando inseridas no ambiente de negócios internacional contemporâneo – que é composto por importantes redes que tomam o formato de blocos internacionais e acordos comerciais entre as nações –, percebem que estão cada vez mais conectadas em um enorme mundo globalizado, que influencia diretamente nos processos de internacionalização das empresas. Segundo o World Economic Forum (WEF, 2014), essa realidade global ganha especial importância em países emergentes, porque estão em processo inicial de abertura de seus mercados e estabilidade econômica, como é o caso dos BRICs¹.

No Brasil, por exemplo, a competitividade das empresas nacionais no cenário mundial também depende, parcialmente, da competitividade do próprio país. Anualmente, o Fórum Econômico Mundial apresenta um relatório no qual ranqueia a competitividade global, com o intuito de ajudar a criar políticas públicas de desenvolvimento econômico e social, além de possibilitar análises para o direcionamento de investimentos a partir da identificação de possíveis riscos. Independentemente da significância deste *ranking*, alguns indicadores interessantes podem ser extraídos desse relatório. O relatório de 2013/2014, por exemplo, aponta para uma perda relevante de posições da competitividade do Brasil, que passou do 48º lugar, em 2012, para o 56º, em 2014 (WEF, 2014).

Apesar do posicionamento competitivo do Brasil ter piorado nos últimos anos, as relações internacionais do país têm sido alavancadas por suas empresas exportadoras. Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil (MDIC), o número de empresas que contribuem para o equilíbrio da

¹ BRICS é um acrônimo que se refere aos países membros fundadores (o grupo BRICS: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), que juntos formam um grupo político de cooperação. Em 14 de abril de 2011, o "S" foi oficialmente adicionado à sigla BRIC para formar o BRICS, após a admissão da África do Sul (em inglês: South Africa) ao grupo.

balança comercial brasileira tem aumentado. Entre 2012 e 2014, o número de empresas exportadoras cresceu de 18.642 para 22.319. O número de empresas por faixas de faturamento também aumentou nesse período (MDIC, 2014), como mostra a Figura 1.

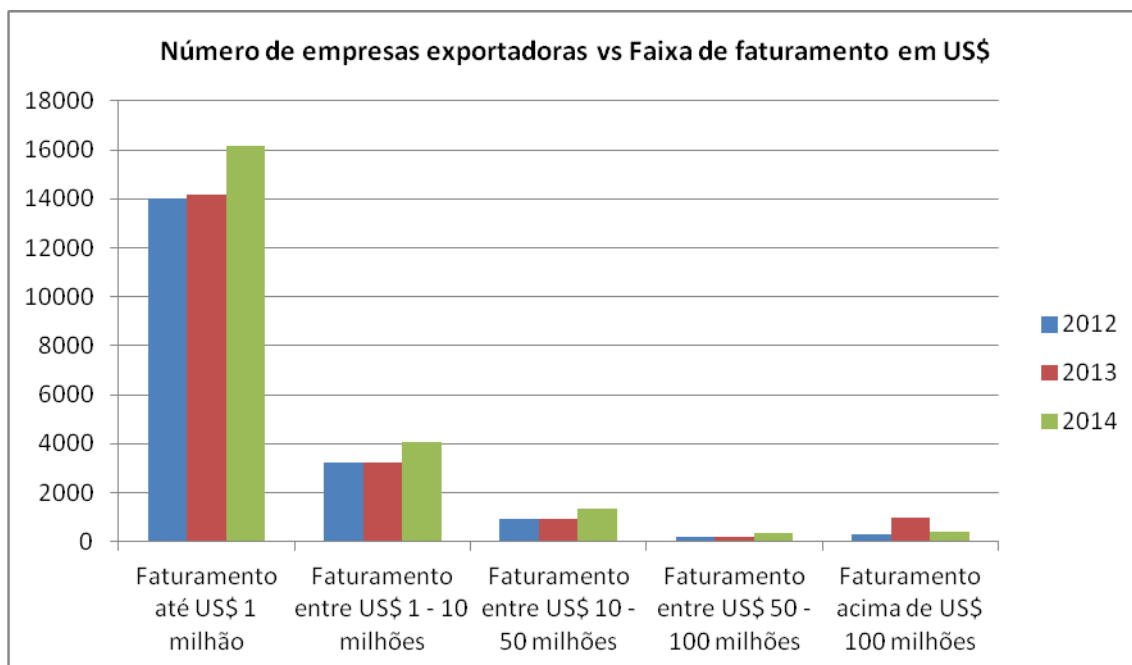


Figura 1 – Número de empresas exportadoras por faixa de faturamento, período 2012 a 2014

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do MDIC (2014)

Os dados apresentados pelo MDIC indicam o crescimento na participação das exportações das empresas em todas as faixas de faturamento, com um destaque especial para os seguintes grupos: de até US\$ 10 milhões, entre US\$ 10 e US\$ 50 milhões e entre US\$ 50 e US\$ 100 milhões. Esses grupos, que segundo classificação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) se enquadram como PMEs, cresceram suas exportações, respectivamente, em 26,7%, 46,8% e 76,8%.

Pode-se, assim, observar a crescente importância que as PMEs têm assumido para o desenvolvimento, não apenas da economia local, a partir da criação de empregos e movimentações comerciais geradoras de impostos, mas, também, para formação de uma base de competidores internacionais e de entradas e saídas de IDE.

3.3 CONTEXTO DAS PMES NO BRASIL

No Brasil, ainda não há uma classificação legal em relação à definição e caracterização de empresas de pequeno e médio portes. Alguns órgãos têm discutido essa questão e se apropriam de suas próprias acepções. Apesar disso, existe uma base de entendimento para a conceituação de PMEs que envolve o faturamento, o número de empregados, o capital, as vendas, entre outros parâmetros (PERUCH, 2011).

O BNDES e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) apresentam as classificações mais utilizadas e reconhecidas para categorizar empresas no Brasil. O SEBRAE usa, como base, o critério de classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), seguindo uma categorização que considera o número de empregados. O SEBRAE faz uma diferenciação entre setores e conjuga com a receita operacional bruta anual. Já o BNDES foca apenas na Receita Operacional Bruta Anual. O Quadro 3, a seguir, apresenta as classificações do SEBRAE e BNDES.

IBGE		
Porte da Empresa	Indústria	Comércio e Serviços
Micro	Até 19	Até 09
Pequena	De 20 a 99	De 10 a 49
Média	De 100 a 499	De 50 a 99
Grande	Maior que 500	Maior que 100
SEBRAE		
Porte da Empresa	Indústria	Comércio e Serviços
Micro	Até 19	Até 09
Pequena	De 20 a 99	De 10 a 49
Média	De 100 a 499	De 50 a 99
Grande	Maior que 500	Maior que 100
Porte da Empresa	Receita Operacional Bruta Anual	
Empreendedor Individual (EI)	Menor ou igual a R\$ 60 mil	
Microempresa (ME)	Menor ou igual a R\$ 360 mil	
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3.6 milhões	

(Continuação do Quadro 3)

BNDES	
Porte da Empresa	Receita Operacional Bruta Anual
Micro	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequeno	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande	Maior que R\$ 300 milhões

Quadro 3 - Classificação do porte da empresa, conforme o SEBRAE e MDIC

Fonte: Elaboração própria com dados do SEBRAE (2012); MDIC (2014); IBGE (2015)

Segundo dados do SEBRAE (2012), apesar de 99% das empresas brasileiras serem compostas por empreendedores individuais, microempresas e pequenas empresas, elas são responsáveis por apenas 25% do PIB, um percentual relativamente pequeno quando comparado a outras nações. Isso, de acordo com o órgão, mostra que ainda há espaço para o crescimento dessas empresas. O SEBRAE (2012) também reforça o potencial de empresas de pequeno porte brasileiras para o aumento de suas atividades internacionais, pois somente 1,24% das vendas externas do país são oriundas destas empresas.

Dados do SEBRAE de 2012 apresentavam apenas 11,5 mil empresas como sendo exportadoras e movimentando US\$ 2,2 bilhões, o que significa que as empresas brasileiras estão, basicamente, voltadas para o mercado interno. Embora isso as proteja de fatores como a crise econômica mundial, também faz com que percam oportunidades de negócio. Pode pesar nesse fator a questão de que, no Brasil, o perfil do empreendedor é diferente do restante do mundo, pois, enquanto na maioria dos países desenvolvidos, de 70% a 80% dos empreendedores são das classes A e B, no Brasil, esse número é de apenas 37%. Assim, muitas pequenas empresas são capitaneadas por um público que tende a ter menor índice de escolaridade e menor conhecimento sobre outras partes do mundo (SEBRAE, 2012).

Embora ainda não esteja entre os mais relevantes numericamente do país, o setor de tecnologia é um dos que vem crescendo no Brasil. Segundo Rocha et al. (2010), a indústria brasileira de *software*, por exemplo, começou a ganhar corpo nos anos 1980, quando o ambiente regulatório brasileiro lhe favorecia por meio de mecanismos de reserva de mercado. A maioria das empresas era de pequeno porte e desenvolvia trabalhos nos setores de automação bancária e de telecomunicações. Na década de 1990, nasceram novas empresas de pequeno e médio portes, mas, com o fim das barreiras para as importações, o setor de *software* cresceu expressivamente.

Segundo dados da Associação para Promoção da Excelência do *Software* Brasileiro (SOFTEX), entre 2003 e 2009, a taxa de crescimento do setor de *software* e serviços de tecnologia foi de 4,3% ao ano e foi estimada uma projeção em que o número de empresas de tecnologia chegaria a quase 80 mil até o final de 2014 (SOFTEX, 2012). Ainda, segundo a referida associação, 96% das empresas de tecnologia no Brasil têm até 19 funcionários e apenas 0,4% têm 100 ou mais colaboradores. Por isso, as empresas intensivas em conhecimento do Brasil são, basicamente, pequenas e médias empresas.

3.4 PMES DE BASE TECNOLÓGICA

Pode-se conceituar PMEs de base tecnológica como sendo pequenas e médias empresas que introduzem novos produtos e serviços capazes de refletir novas tecnologias desenvolvidas, não importando se em parceria ou não com outras empresas ou centros de pesquisa. O seu produto deve ser inovador, ou seja, deve estar no mercado e ser economicamente viável, se não, seria apenas uma invenção ou conhecimento científico aplicado (FERNANDES; CÔRTEZ; PINHO, 2004).

Utilizando a definição do *Office of Technology Assessment* (OTA), combinada com o conceito de micro e pequenas empresas proposto pelo SEBRAE, pesquisadores do Instituto de Pesquisa Tecnológica (IPT) criaram sua própria definição de PMEs de base tecnológica. São aquelas empresas industriais com menos de 100 empregados ou empresas de serviço com menos de 50 empregados, que estão comprometidos com o projeto, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos, caracterizando-se pela aplicação sistemática de conhecimento técnico-científico. Essas empresas usam tecnologias inovadoras, têm um considerável investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), empregam uma alta proporção de pessoal técnico-científico e de engenharia e servem a mercados pequenos e específicos (MACHADO et al., 2001).

3.4.1 Ambientes de inovação

No Brasil, *startups* e PMEs de base tecnológica, muitas vezes, surgem, crescem e se fortalecem em ambientes impulsionadores da inovação como, por exemplo, parques tecnológicos, incubadoras de empresas e outros *clusters*. O desenvolvimento econômico, presente na pauta de qualquer país, ganhou uma importância significativa em países emergentes que buscam o crescimento e sustentabilidade socioeconômica

por meio da inovação, levando a uma presente onda de investimentos na constituição destes novos *habitats*.

Neste contexto, a relação universidade-empresa é destacada como o caminho para aprimorar a capacidade de inovação das empresas a partir da criação de novos produtos e serviços. Henry Etzkowitz (2008) ressalta, por meio da teoria do Triple Helix, o papel da relação universidade-indústria-governo como uma plataforma para a constituição institucional e para a criação de novos formatos organizacionais para promover a inovação. Um dos exemplos são os parques tecnológicos. Na interseção de suas espirais, pode se destacar a formação de PMEs de base tecnológica e sua aproximação com a P&D (ETZKOWITZ, 2008) – Figura 2.

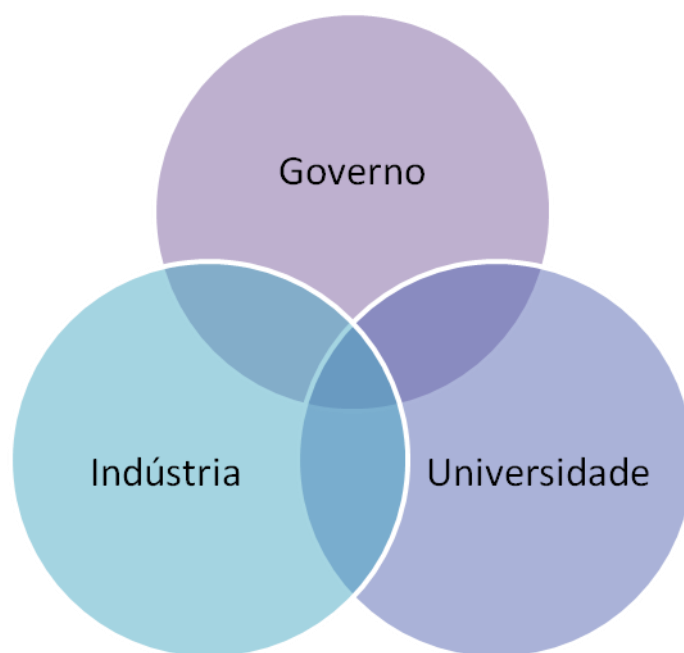


Figura 2 – Modelo Triple Helix

Fonte: ETZKOWITZ, 2008

Realidade em várias grandes empresas, que, muitas vezes, têm áreas específicas para o desenvolvimento de novos produtos, a P&D não tem a mesma presença na maioria das PMEs, no Brasil. Por muitas décadas, a pesquisa estava relacionada apenas ao âmbito acadêmico e a relação da universidade com a iniciativa privada – que nem sempre é fácil e bem aceita na comunidade acadêmica – não conseguia progredir na direção da inovação.

A falta de recursos para a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos e serviços têm deslocado as PMEs na direção das universidades e é cada vez mais presente o estabelecimento de relacionamento universidade-empresa em diversos setores da indústria brasileira, mas, destacadamente, naqueles que envolvem PMEs de base tecnológica.

As relações universidade-empresa surgem a partir de cooperação, que pode ganhar a forma de *spin-off*, *startups*, contrato de pesquisa, consultoria, mobilidade de pesquisadores e graduandos (WRIGHT et al., 2008). Desta maneira, as universidades integram os ambientes fomentadores da inovação por meio da constituição de incubadoras de empresas e parques tecnológicos – conceituados como entidades promotoras de empreendimentos inovadores, segundo a Associação Nacional de Entidades de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2013). Estes ambientes também potencializam a formação e fortalecimento de relações entre a academia e o meio empresarial (SANTOS, 2013).

Por sua vez, esses ambientes de inovação estão cada vez mais inseridos em redes de negócios internacionais. Eles, na sua grande maioria, são associados da *International Association of Science Parks and Areas of Innovation* (IASP), uma rede internacional que discute o papel e as estratégias dos parques tecnológicos, incubadoras de empresas e outros tipos de *clusters* para a promoção e o desenvolvimento econômico mundial por meio da inovação (IASP, 2015). Além disso, no Brasil, os principais parques conseguiram trazer centros de pesquisas de grandes EMNs, as quais atuam como âncoras na atração de novos negócios, de desenvolvimentos tecnológicos e como conectores de redes organizacionais.

As PMEs de base tecnológica têm surgido e vêm se fortalecendo, muitas vezes, nas redes organizacionais das quais fazem parte, por meio da cocriação de produtos e serviços inovadores. A inovação, para esse tipo de empresa, é uma questão de conhecimento, de criar novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos, que são, potencialmente, proporcionais ao tamanho, qualidade e atuação nas redes estabelecidas nos ambientes de negócio internacional.

3.5 TEORIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Uma das decisões mais importantes a ser tomada por executivos de empresas quando decidem iniciar um processo de internacionalização está relacionada com a escolha de que mercado entrar e expandir seus negócios (JONES; YOUNG, 2009; MUSSO;

FRANCIONI, 2012). Por sua importância, o tema tem sido bastante estudado e os modelos e padrões, adotados por grandes EMNs e por PMEs na escolha de novos mercados para exploração de oportunidade (BRADLEY, 2005; JONES; YOUNG, 2009; MUSSO; FRANCIONI, 2012).

Entender a melhor forma de selecionar mercados internacionais para exploração de oportunidades de negócio é chave para qualquer empresa, de qualquer tamanho e setor da economia. O tema seleção de mercados internacionais é abordado por Bradley (2005) em seu livro *International marketing strategy*, no qual sugere três tipos de abordagem para segmentar mercados internacionais: genérica, estratégica e operacional. Em um segundo momento, identifica os principais mecanismos que empresas podem utilizar no processo de seleção de mercados internacionais.

O processo de seleção de mercados é apresentado com base na abordagem oportunista e na abordagem sistemática. Bradley (2005) destaca que algumas empresas iniciam seu ingresso em mercados internacionais pela abordagem oportunista e, gradualmente, vão mudando para uma abordagem mais sistemática.

Um ponto importante, destacado em seu estudo, é a necessidade de empresas internacionalizadas, de tempos em tempos, reverem seu portfólio de produtos para garantir que não estão investindo demasiadamente – ou investindo menos em qualquer um dos seus mercados internacionais.

O processo de seleção de mercados internacionais

A escolha errada de mercados acarreta, geralmente, dois tipos de custos: o custo da tentativa de entrada sem sucesso no mercado errado e o custo de oportunidade associado a essa escolha. Escolher o mercado certo e a sequência certa de entrada é uma parte integral da estratégia internacional competitiva. Empresas de sucesso tendem a operar num portfólio balanceado de mercados, agrupando mercados de acordo com sua similaridade, tendo uma política deliberada de concentração ou diversificação de esforços de *marketing*, dependendo das circunstâncias, e sequenciando mercados para assumir otimização de vantagem competitiva internacional (BRADLEY, 2005).

Segmentando mercados internacionais

A segmentação de mercados internacionais envolve a busca por um equilíbrio no uso de uma variedade muito grande de critérios disponíveis, pois essa etapa da internacionalização pode resultar em uma ampla gama de segmentos para uma

empresa gerenciar. Para Bradley (2005), segmentação de mercado significa dividir o mercado em grupos de consumidores que poderiam merecer *mix* de *marketing* distintos, refletindo diferentes benefícios do produto.

Pode-se olhar o processo de escolha de mercados internacionais em diferentes níveis. Em um nível mais macro e preliminar, estaria o processo de escolha do país ou mercado a ser investido pela empresa. Nesse nível de decisão, as opções podem ser avaliadas com base na segmentação dos mercados, utilizando-se a proposição de Bradley (2005), que sugere três fatores que auxiliam o processo decisório de segmentação: os que se referem à tecnologia incorporada ao produto, o segmento de clientes servidos e a função desempenhada (Figura 3).

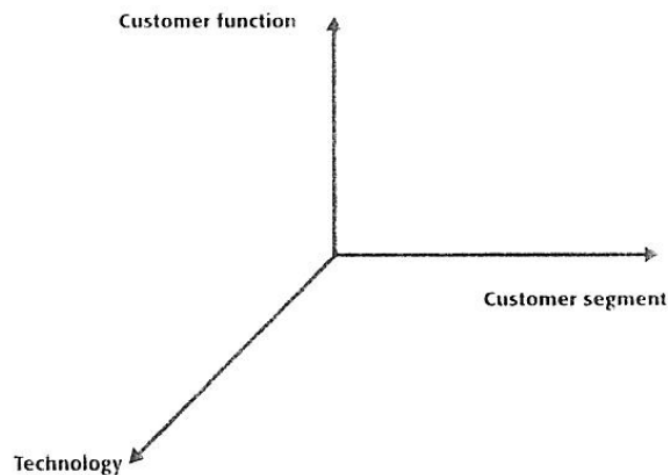


Figura 3 - Segmentação de mercados internacionais

Fonte: Bradley (2005)

Assim, a segmentação de mercados internacionais pode ser modelada de várias formas e o autor sugere uma classificação para agrupar os caminhos da segmentação: segmentação genérica de mercados; grupos de países estratégicos; segmentação geográfica de mercado; segmentação cultural de mercado.

A essência da seleção de um mercado internacional envolve, em primeira instância, um processo em que a empresa consegue identificar oportunidades no mercado internacional e, em seguida, reflete sobre como estruturar estrategicamente essas oportunidades da melhor forma (BRADLEY, 2005).

Bradley (2005) afirma que empresas de grande porte são mais propensas a serem sistemáticas na sua seleção de mercados internacionais, pois, geralmente, dependem deles para gerarem grande parte das suas receitas. As metas das empresas e a importância relativa colocada sobre elas também podem influenciar na seleção, fazendo com que as organizações se concentrem em um número limitado de opções. A abordagem sistemática foca nos custos de avaliação, concorrência, distribuição e necessidades dos consumidores em mercados potenciais. A disponibilidade de informação influencia a seleção de mercado e é este, possivelmente, o fator mais importante para o entendimento dos mercados, alinhamento estratégico e de um bom processo decisório corporativo.

A afirmação de Bradley (2005, p. 206) é categórica: “a empresa internacional deve decidir como segmentar o mercado internacional”. Para isso, o autor indica três estratégias genéricas de segmentação do mercado que podem ser aplicadas com bons resultados para o mercado internacional: uma estratégia sem diferenciação; uma diferenciada e uma de concentração.

A escolha de mercados pode ser vinculada ou incorporada uma na outra, o que introduz a noção de sequenciar a seleção de mercados internacionais. Bradley (2005) identifica duas formas principais de sequenciar a entrada em novos mercados. Uma é pela diversificação do mercado, na qual a empresa realiza rápida penetração em vários mercados e aloca recursos limitados para cada um; a outra é a concentração de mercado, pela qual a empresa concentra-se em alguns mercados e, gradualmente, expande-se. Nesta última, os recursos são alocados, inicialmente, para um pequeno número de mercados.

A mecânica de seleção de mercados internacionais depende da escolha da empresa entre as três abordagens. Na seleção do mercado oportunista, as oportunidades de mercado tornam-se conhecidas para a empresa de uma forma casual, sem planejamento, e devem ser perseguidas com cuidado. Na seleção sistemática de mercados, a empresa toma conhecimento de oportunidades como resultado da exploração e avaliação de muitos mercados alternativos, sendo essa uma abordagem mais científica para seleção do mercado internacional. A evolução de uma estratégia oportunista para uma abordagem sistemática aponta para uma possibilidade que, muitas vezes, ocorre na prática e permite à empresa obter o melhor de ambas as abordagens.

Na seleção de mercados internacionais, as empresas devem ter acesso a vários tipos de informação: conhecimento e experiência de gestão; dados internos da empresa;

internet; revistas especializadas e revistas e agências governamentais, agências de informação patrocinadas pela indústria e consultores de *marketing*.

A perspectiva apresentada por Bradley (2005) está bastante focada na possibilidade de utilizar um processo sistemático para a internacionalização. Nesse caso, a alocação de recursos humanos e econômicos é fundamental para uma boa análise e efetiva tomada de decisão. Essa é, possivelmente, a realidade de grandes empresas multinacionais que se internacionalizam, mas não é a da maioria das pequenas empresas de atuação internacional, que apresentam como característica comum a restrição desses mesmos recursos.

Focado na realidade de PMEs, Musso e Francioni (2012) apresentam um recorte para examinar o grau de difusão e utilização de processos sistemáticos na seleção de mercados internacionais (SMI) por empresas com restrição de recursos. Andersen e Buvik (2002) apud Musso e Francioni (2012) reforçam que existem duas formas tradicionais para abordar a SMI: a abordagem sistemática e a não sistemática.

A abordagem sistemática requer um processo de decisão formal e estruturado, no qual as empresas executam várias análises antes de selecionar o mercado internacional que iniciarão suas operações. Segundo Musso e Francioni (2012), os dois modelos sistemáticos mais utilizados para SMI foram desenvolvidos no fim do século XX, por Root e Johansson. O modelo de Root descreve o processo de SMI em três passos: projeção preliminar, estimativa do potencial de mercado da indústria e do potencial de vendas da empresa. Já o modelo de Johansson trata do processo com quatro fases: identificação do país, projeção preliminar, projeção detalhada e seleção final.

O modelo de Johansson é visto como mais completo, por possibilitar a observação de fatores como a distância geográfica e a introdução do conceito e efeitos da distância psíquica no processo de tomada de decisão (MUSSO; FRANCIONI, 2012). Ressaltando que distância psíquica é a soma de fatores que dificultam a transmissão e o entendimento de informações entre a empresa e o mercado, as empresas começam a considerar, nos seus processos de escolha de mercados internacionais, as diferenças entre idiomas, cultura, sistema político, níveis de educação e de desenvolvimento industrial (MUSSO; FRANCIONI, 2012).

Baseados na análise dos modelos propostos por Root (1998) e Johansson (1997), Musso e Francioni (2012) afirmam que empresas que adotam um modelo sistemático para seleção de mercados tendem a considerar diversos fatores antes de selecionar mercados internacionais. A partir desta observação, os autores propuseram um

esquema dividido em três categorias: fatores específicos da empresa, fatores do país anfitrião e as barreiras de entrada. Essas categorias são detalhadas no Quadro 4.

Categorias	Fatores Influenciadores da SMI
Fatores Específicos da Empresa	Tipo de Produto
	Características do Gerenciamento
	Tamanho da Empresa
	Experiência Internacional
Fatores do País Anfitrião	Atratividade do Mercado
	Atratividade do País
	Infraestrutura de Vendas
	Competição
Barreiras de Entrada	Risco País
	Barreiras Tarifárias e Não Tarifárias
	Distância Psíquica
	Distância Geográfica

Quadro 4 - Fatores primários influenciadores do SMI

Fonte: Musso e Francioni (2012)

Musso e Francioni (2012) usaram esse método num estudo com 221 empresas italianas e o principal objetivo da pesquisa foi investigar a influência dos fatores específicos das empresas, do país anfitrião e as barreiras de entrada no processo de seleção de mercados internacionais por PMEs.

Os resultados revelaram que 24,9% das PMEs na amostra utilizavam uma SMI sistemática. Tal resultado fornece indícios de uma persistente falta de recursos entre as PMEs, que têm dificuldades em reconhecer a crescente importância de uma abordagem sistemática para a seleção de mercado. Além disso, quando emerge a necessidade de sistematizar tanto a análise quanto a seleção de mercado externo, as empresas têm dificuldade na adoção de uma metodologia adequada (MUSSO; FRANCONI, 2012).

No caso das PMEs que seguem uma abordagem sistemática para a SMI, o estudo apontou como os principais fatores podem influenciar as PMEs na seleção sistemática de um mercado estrangeiro. Resultados encontrados mostram que as PMEs foram particularmente influenciadas por fatores específicos das empresas e do país anfitrião. Observa-se que a atratividade do mercado é o aspecto que mais interfere a SMI (MUSSO; FRANCONI, 2012).

Em particular, os resultados não confirmaram estudos anteriores que afirmavam que as barreiras à entrada, em especial as definidas como barreiras de entrada naturais, como a distância geográfica e cultural, tiveram um impacto significativo sobre a seleção mercado internacional (MUSSO; FRANCONI, 2012).

Além disso, os resultados do estudo de Musso e Francioni (2012) dão suporte para a existência de uma relação entre SMI sistemática e o tamanho da empresa, uma vez que as empresas menores são mais propensas a escolher mercados internacionais sem uma análise sistemática. Finalmente, é interessante ressaltar que a experiência internacional de negócios, a intensidade de exportação e número de mercados internacionais servidos não foram relacionados para SMI sistemática.

A maneira e a estratégia utilizadas pelas empresas para dar início à operação dos seus negócios em novos mercados é, também, a base para a classificação e identificação de padrões utilizados por essas organizações quando estão em processo de internacionalização. Em outras palavras, o modo de entrada tem ajudado pesquisadores do tema negócios internacionais na construção de modelos de internacionalização e classificação de empresas.

3.5.1 Modelos e tipos de empresas internacionais

A literatura acadêmica tem se esforçado para mapear e categorizar os tipos de empresas que atuam em mercados internacionais (DUNNING, 1994; DIMITRATOS et al., 2013; OVIATT; MCDOUGALL, 1994; JOHANSON; VALHNE, 2003; OVIATT; MCDOUGALL, 2004; COVIELLO; COX, 2006; JONES; YOUNG, 2009). As primeiras investigações a respeito das empresas que atuavam em mais de um país estavam focadas nas grandes empresas (OVIATT; MCDOUGALL, 2004), já bem estabelecidas nos mercados de origem, com recursos diversos e abundantes.

Essas grandes empresas começaram a ser tratadas nos ambientes acadêmicos, políticos e de negócios como transnacionais ou multinacionais (DUNNING, 1974; 1994). O grande foco nesse tipo de corporação ocorreu em razão do destacado processo de desenvolvimento internacional, pois essas companhias tinham como ponto de partida um tamanho e maturidade já elevados no mercado doméstico, o que, por consequência, lhes dava um grande poder econômico, especialmente depois das grandes guerras (CHANDLES, 1986 apud OVIATT; MCDOUGALL, 2004).

As recentes inovações tecnológicas e o crescente número de pessoas com experiências em negócios internacionais, entre outros fatores, têm estabelecido novos modelos e possibilidades para as empresas interessadas nos mercados internacionais, sejam elas de grande ou pequeno porte (OVIATT; MCDUGALL, 2004).

Oviatt e McDougall (2004) ressaltam que as facilidades contemporâneas, como, por exemplo, baixos custos das tecnologias de comunicação e logística, possibilitam que o descobrimento de oportunidades de negócios em múltiplos países não seja restrito a corporações grandes e maduras. Novos empreendimentos, como recursos escassos, podem competir, com sucesso, na arena internacional.

Partindo desta reflexão, a internacionalização de PMEs tem sido abordada dentro de quatro diferentes perspectivas que buscam ressaltar como e por que estas empresas traçam estratégias para atuar em mercados internacionais. Os caminhos para a internacionalização de empresas são estudados, principalmente, no Modelo de Uppsala (JOHANSON; VALHNE, 1990, 1977), na escola *Internacional New Venture* (OVIATT; MCDUGALL, 1994), na perspectiva do *Business Network* (JOHANSON; VALHNE, 2003; COVIELLO; COX, 2006) e, mais recentemente, no entendimento das Micromultinacionais (DIMITRATOS et al., 2003; IBEH; BORCHERT; WHEELER, 2009).

3.5.2 Modelo de Uppsala

Entender o processo de internacionalização das empresas foi o maior objetivo de Johanson e Valhne (1977) quando propuseram o Modelo de Uppsala, o qual ficou conhecido internacionalmente e que serve de base para muitas reflexões e contribuições no campo dos negócios internacionais. O Modelo de Uppsala – que busca explicações nas teorias comportamentais – teve como base diversos estudos sobre negócios internacionais que indicam a operação de empresas no exterior como um processo pelo qual as corporações aumentavam gradualmente seu envolvimento em outros países. Para os pesquisadores, era razoável assumir que os aspectos econômicos e os fatores do negócio influenciassem o modelo e ritmo de internacionalização das empresas (JOHANSON; VALHNE, 1977).

Desta forma, o Modelo de Uppsala foi concebido como um *framework* do processo de internacionalização de empresas focado no desenvolvimento de uma organização no

exterior, a partir do seu grau de aquisições, integração e uso do conhecimento a respeito das operações em mercados estrangeiros e no aumento do seu comprometimento sucessível nesses territórios (JOHANSON; VALHNE, 1977).

As suposições básicas do Modelo de Uppsala são que a falta de conhecimento é um importante obstáculo para o desenvolvimento das operações das empresas em mercados internacionais e que o conhecimento necessário pode ser adquirido, quase que exclusivamente, por meio das operações no exterior. Johanson e Valhne (1977) desenvolveram o modelo a partir de observações feitas em seus estudos sobre negócios internacionais na Universidade de Uppsala, na Suécia. Eles notaram que empresas suecas, comumente, desenvolviam suas operações internacionais em pequenos passos, em vez de fazerem enormes investimentos numa produção no exterior. O primeiro *insight* do processo indicava um caminho originado com exportações, por meio de um agente, progredindo, posteriormente, para uma subsidiária com foco em vendas e, eventualmente, iniciando a produção no país anfitrião (Figura 4).



Figura 4 – Etapas do macroprocesso de internacionalização proposto por Uppsala

Fonte: Adaptado de JOHANSON; VALHNE, 1977

Um conceito importante para o Modelo de Uppsala é o de “distância psíquica”. Johanson e Valhne (1977) identificaram que a escolha do mercado a ser investido sofria uma grande influência da distância psíquica entre o país de origem e o anfitrião. Os autores definem distância psíquica como “a soma de fatores que impedem o fluxo de entrada e saída de informações em um mercado. Exemplos são as diferenças de idiomas, educação, práticas de negócio, cultura e desenvolvimento industrial” (JOHANSON; VALHNE, 1977, p. 33).

Os propositores do modelo defendem que a falta de conhecimento ocorre em razão das diferenças entre os países em aspectos como a língua e a cultura. Para Johanson e Valhne (1977), o importante “conhecimento de mercado” poderia ser definido como as informações sobre o mercado e sobre os processos de operação de empresas

nesses mercados, que, de alguma maneira, estão guardados na cabeça dos indivíduos, na memória dos computadores e nos relatórios escritos.

Neste sentido, dois outros aspectos são destacados: o comprometimento de recursos no mercado exterior – comprometimento com o mercado – e o conhecimento sobre as operações nesses mercados. O “conhecimento de mercado” e o “comprometimento com o mercado”, na visão de Uppsala, afetam as decisões e as maneiras que as atividades são realizadas e o estado da internacionalização afeta a percepção a respeito das oportunidades e riscos, como mostrado na Figura 5 (JOHANSON; VALHNE, 1977).

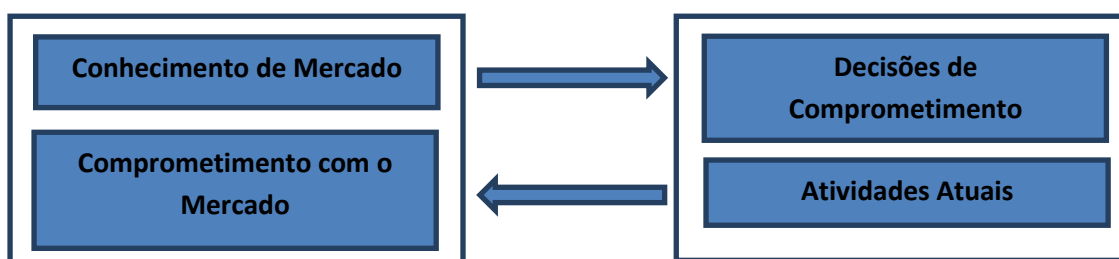


Figura 5 - O mecanismo básico de internacionalização – aspectos de estado e mudança

Fonte: Adaptado de Johanson e Valhne, 1977

Comprometimento com o mercado

O comprometimento com o mercado é medido pela quantidade de recursos engajados e pelo grau de envolvimento, ou seja, a dificuldade de encontrar um uso alternativo para os recursos e os transferir. Esse grau de comprometimento é medido de acordo com o nível de integração dos recursos em questão com o restante da empresa.

A outra parte do comprometimento com o mercado – que é a quantidade de recursos engajados – está relacionada ao tamanho do investimento no mercado anfitrião, no sentido mais amplo, incluindo investimentos em *marketing*, na organização, em capital humano e em outras áreas.

Conhecimento do mercado

No Modelo de Uppsala, as decisões de comprometimento da empresa com os mercados são baseadas em diversos tipos de conhecimentos. Entre eles, a compreensão de oportunidades ou problemas dá início aos processos de decisão, à análise de alternativas e ao discernimento a respeito do ecossistema de negócios (JOHANSON; VALHNE, 1977).

No Modelo Uppsala, o foco está no conhecimento experiencial, pois não pode ser facilmente adquirido como um conhecimento objetivo. Ele deve ser obtido durante sucessivas atividades na operação em outros países. Assim, quanto menos estruturados e definidos as atividades e o conhecimento necessário, mais importante será o conhecimento experiencial.

Para esses estudiosos, um importante aspecto do conhecimento experiencial é que ele proporciona um modelo para melhorar a percepção e formulação de oportunidades. Enquanto o conhecimento “objetivo do mercado” apenas ajuda a apontar para oportunidades teóricas, o conhecimento experiencial torna possível a percepção concreta de oportunidades (JOHANSON; VALHNE, 1977).

Apesar de ser uma importante referência para o campo dos negócios internacionais, o modelo processual de internacionalização de empresas, desenvolvido por Johanson e Valhne em 1977, apresenta limitações importantes. Forsgren (2002) argumenta que Johanson e Valhne (1977), ao construírem o modelo, empregaram uma visão limitada ao tratamento da aquisição de conhecimentos, pois a interpretação do conceito de aprendizagem poderia ter sido melhor explorada na literatura já existente. Dessa forma, acredita Forsgren (2002), seria possível um entendimento mais robusto, o que possibilitaria explicar, por meio do Modelo de Uppsala, outras formas de comportamento das empresas ao desbravarem mercados no exterior, que ficaram fora da análise na época.

Outras críticas ao modelo apontavam para um interesse excessivo em organizações de grande porte, as multinacionais, deixando à parte a atuação das PMEs no mercado global (OVIATT; MCDUGALL, 2005; JONES; YOUNG, 2009). Outra objeção foi o entendimento de que houve um grande foco nos indivíduos como guardiões do conhecimento específico dos mercados, que, possivelmente, teve, por consequência, uma visão distorcida da importância do conhecimento e da sua transferência dentro e fora das organizações (FORSGREN, 2002).

Os próprios Johanson e Valhne (2009), ao revisitarem o modelo proposto em 1977, reconhecem – em razão das importantes transformações nas práticas de negócios ao redor do mundo – um diferente comportamento das empresas. Esse novo recorte responde às drásticas mudanças no ambiente regulatório e econômico, que ocorreram desde a concepção do Modelo de Uppsala e trouxeram aspectos importantes à tona que não existiam no modelo publicado. Um deles, que será explorado posteriormente, é a importância das redes organizacionais para o processo de internacionalização.

3.5.3 International New Ventures

Desde a década de 1980, as publicações sobre gestão de negócios têm reportado, com bastante destaque, o fenômeno da internacionalização de novos e pequenos empreendimentos que nascem praticamente internacionais. Particularmente, as empresas *startups* que atuam em mercados de alta tecnologia, com competidores bem estabelecidos, têm iniciado suas ações no mercado internacional por meio da captação de investimentos financeiros, produzindo bens e serviços e comercializando produtos. Apesar desses novos empreendimentos internacionais só terem aparecido nos radares nos últimos anos, Oviatt e McDougall (2004) lembram que, na realidade, as *International New Ventures* (INV) – novos empreendimentos internacionais – existem há centenas de anos e destacam-se como exemplos a famosa Companhia das Índias Orientais, de 1600, e a Ford Motors, fundada em 1903.

As *International New Ventures* operam numa cultura inovadora única, que permite a essas PMEs alcançarem o sucesso em diversos mercados internacionais. Elas internacionalizam, primeiramente, a partir do seu capital social local e internacional, (COVIELLO; COX, 2006; DIMITRATOS et al., 2013) e recentes evidências sugerem que esses laços sociais as ajudam a identificar novas oportunidades de negócio no exterior. Aspectos como o empreendedorismo internacional, a gestão de redes organizacionais e atitudes focadas no aprendizado são essenciais para esse tipo de empresa se internacionalizar (DIMITRATOS et al., 2013).

Oviatt e McDougall (2004) relatam que, desde 1989, pesquisadores da área do empreendedorismo têm relatado a atuação das *International New Ventures* e que elas têm surgido porque empreendedores com vivência internacional são capazes de conectar recursos de diferentes países no intuito de suprir a demanda de mercados inerentemente internacionais. Os autores também ressaltam que o sucesso desse tipo de empresa depende da orientação internacional da organização desde a sua criação, de produtos inovadores e de serviços comercializados por meio de um forte *network*.

Com o foco na idade da empresa e não no seu tamanho, Oviatt e McDougall (2004, p. 30) definem *International New Ventures* como "uma organização de negócios que, desde a sua criação, procura derivar significativa vantagem competitiva através do uso de recursos e da venda de *outputs* em múltiplos países". Os pesquisadores reforçam que o que distingue essas empresas das demais é que sua origem é internacional, pois elas comprometem recursos – por exemplo, material, pessoas, financeiros, tempo – em mais de uma nação.

Outro aspecto importante, adotado por esse tipo de empresa, refere-se à estratégia. As *International New Ventures* não evoluem gradualmente de empresas domésticas até se tornarem EMNs. Elas iniciam suas atividades com uma estratégia de internacionalização proativa. Elas não necessariamente utilizam IDE para atuar em novos mercados, mas adotam alianças estratégicas como caminho para usar recursos internacionais como, por exemplo, a capacidade de manufatura e *marketing* (OVIATT; MCDUGALL, 2004).

3.5.3.1 Tipos de *International New Ventures*

Os diferentes tipos de *International New Ventures* são classificados por Oviatt e McDougall (2004) a partir dos números de elos de atividades na cadeia de valor e pela quantidade de países em que atuam. Basicamente, essas empresas são caracterizadas pela sua competência em mobilizar recursos diferentes de origens distintas para atender a uma determinada demanda do mercado, ou, simplesmente, são exportadores primários que agregam valor movendo seus *outputs* das localizações atuais para lugares onde elas são necessárias.

Oviatt e McDougall (2004) elaboraram um descritivo para categorizar os tipos de *International New Ventures*, reproduzido na Figura 6 e descrito a seguir. A figura identifica determinados tipos de empresas nos dois extremos, mas tipos mistos, certamente, podem surgir ao longo do tempo, ou seja, novos empreendimentos podem mudar o tipo, coordenando atividades adicionais e operando em mais ou menos países.

	I	II
Coordenação de Poucas Atividades (Logística Primária)	Criadoras de Novos Mercados Internacionais <i>Startup</i> de Exportação/ Importação	Comerciante Multinacional
Coordenação de Atividades da Cadeia de Valor	III	IV
Muitas Atividades Coordenadas em Vários Países	<i>Startup</i> com Foco Geográfico	<i>Startup</i> Global
	Número de Países Envolvidos	

Figura 6 - Tipos de *International New Ventures*
Fonte: Oviatt e McDougall (2004)

Criadoras de Novos Mercados Internacionais (quadrantes I e II)

As empresas Criadoras de Novos Mercados Internacionais podem ser subclassificadas em *Startup* de Exportação/Importação ou Comerciantes Multinacionais. Enquanto a primeira foca em servir poucas nações com as quais o empreendedor tem conhecimento, o segundo tipo serve a um vasto grupo de países e estão, constantemente, procurando novas oportunidades de negócio onde suas redes organizacionais estão estabelecidas ou em locais os quais podem, rapidamente, se estabelecer. Os importadores e exportadores lucram com o transporte de mercadorias de países nos quais eles estão para as nações onde são exigidos. As mais importantes atividades da cadeia de valor e, portanto, as mais prováveis de serem internalizadas são os sistemas de entrada e saída de produtos e serviços e conhecimentos de logística. As operações envolvendo outras atividades tendem a ser governadas por estruturas alternativas. O investimento direto em qualquer país é, normalmente, mantido ao mínimo.

Startup com Foco Geográfico (quadrante III)

As *International New Ventures* do tipo *Startup* com Foco Geográfico estão focadas em obter vantagens por servir bem às necessidades específicas de uma determinada região do mundo, pela utilização de recursos estrangeiros. Elas diferem das Comerciantes Multinacionais porque estão, geograficamente, limitadas à localização da necessidade específica, e por não coordenarem apenas a logística na operação internacional da empresa. A *Startup* com Foco Geográfico difere da *Startup* de Exportação / Importação somente neste último aspecto. Em outras palavras, as vantagens competitivas dessas empresas são encontradas na coordenação das várias atividades da cadeia de valor, tais como o desenvolvimento tecnológico, recursos humanos e produção.

Startup Global (quadrante IV)

As *Startups* Globais são as manifestações mais radicais das *International New Ventures* porque derivam de vantagens competitivas adquiridas a partir de uma ampla coordenação entre várias atividades organizacionais. Essas empresas não só respondem aos mercados globalizados, mas também agem proativamente em oportunidades de aquisição de recursos e vendem *outputs* em qualquer lugar do mundo onde têm melhor valor. *Startups* Globais podem ser os mais difíceis tipos para desenvolver, porque elas exigem habilidades tanto em coordenação geográfica quanto de atividade. No entanto, uma vez estabelecidas com sucesso, elas parecem ter as

vantagens competitivas mais sustentáveis, pois conseguem combinar os fatos de serem diferenciadas, causalmente ambíguas e socialmente complexas (difíceis de imitar), com estreitas alianças de rede em múltiplos países.

3.5.4 Perspectiva das redes

No mundo contemporâneo globalizado, explorar a importância das redes organizacionais e sociais e mapear os possíveis nós para que os atores de ambientes de negócios globais possam identificar e desenvolver oportunidades faz-se necessário. Essas redes organizacionais têm sido estudadas nas últimas décadas e classificadas de diversas maneiras: redes de inovação (TIDD, 2008), de laços fortes ou fracos (ROST, 2011; GRANOVETTER, 1973) e redes de empreendedorismo – apresentada por Birley (1985 apud LÖFSTEN; LINDELÖF, 2005) –, nas quais o autor as categoriza como informais e formais.

Segundo Birley (1985 apud LÖFSTEN; LINDELÖF, 2005), *networks* informais são reconhecidas por incluir relações pessoais (amizade), laços de família e sócios de negócios. Já as *networks* formais consistem nos fornecedores de capital, como, por exemplo, investidores, bancos profissionais do ramo da contabilidade, advogados e associações de comércio (DAS; TENG, 1997) – ou seja, redes nas quais negociações monetárias são focais.

As redes, então, surgem, acontecem e iniciam-se nos mais diversos espaços de convivência, *vide* o caso dos clubes e galerias de arte de Manhathan, em Nova Iorque, nos Estados Unidos, ou dos cafés, bares e restaurantes do Silicon Valley, na Califórnia. Currid (2007) destaca o papel de espaços nos quais os mais diversos tipos de pessoas – executivos de multinacionais, pesquisadores, artistas, diretores de cinema, corretores do mercado financeiro, jornalistas, músicos, entre outros – dividem experiências, se conhecem, e, principalmente, identificam oportunidades que viram negócios e possibilitam desenvolvimento de inovações. Por aproximar atores importantes de uma economia movida pelo conhecimento, estes espaços estimulam a criatividade e a inovação nos diversos setores da economia, tal como no mercado de ações, na tecnologia de ponta ou na arte e na cultura (CURRID, 2007).

No Silicon Valley, as colaborações informais e a troca de informação e ideias fora do espaço de trabalho têm provado ser tão importantes quanto as interações que acontecem nos escritórios. Muitos negócios são fechados e muito dinheiro circula num

cluster como o do Silicon Valley. Um bom exemplo do potencial oferecido na geração de boas oportunidades de negócio em espaços de convivência foi a negociação de US\$1,65 bilhões na compra do YouTube pela Google, que aconteceu num restaurante da referida região (CURRID, 2007).

As pessoas têm encontrado o sucesso nas indústrias inovadoras, por exemplo, a partir do envolvimento numa larga rede de contatos formada, principalmente, por *weak ties*, ou seja, por despreziosos contatos do dia a dia (GRANOVETTER, 1973). Elas têm usado estes laços para estabelecer amizades com pessoas criativas que podem contribuir com seus conhecimentos e competências para soluções dos desafios tecnológicos e de gestão nas organizações.

Tidd (2008, p. 72) reforça que, já há algum tempo, tem sido importante trabalhar na expansão e fortalecimento das redes (pesquisadores, clientes, colaboradores) para inovação e para o desenvolvimento de negócios em outros territórios, utilizando um conjunto de sinalizadores de conhecimento que podem ser transferidos. O autor é categórico na afirmação de que “nenhuma empresa é uma ilha” e que é necessário aprender a gerenciar as redes organizacionais para potencializar as alianças estratégicas na direção da sustentabilidade dos negócios e da inovação.

Assim pontuado, os modos de analisar o processo de internacionalização de PME's podem ser aproximados e postos sob o olhar do papel dos *clusters*. Um exemplo são os parques tecnológicos e incubadoras de empresas, que têm como objetivo fundamental aproximar clientes, fornecedores, pesquisadores e outras empresas e organizações, a fim de possibilitar que as empresas intensivas em conhecimento construam redes de contatos responsáveis por dar suporte ao seu crescimento (LÖFSTEN; LINDELÖF, 2005).

Löfsten e Lindelöf (2005) destacam que um pressuposto dos *clusters* e principal argumento é o benefício do *networking*, ou seja, da possibilidade da inserção em redes que potencializem o sucesso das organizações neles instaladas e ou relacionadas. Esses ambientes de negócios podem ser entendidos como organizações nas quais as redes são estruturadas e assumem o papel de nós intermediários entre as empresas e o mundo externo. Os laços dessas redes podem, então, ser estruturados de várias formas, baseados nos relacionamentos (RASERA; BALMINOT, 2010).

Entender a formação, o funcionamento e as estratégias para o fortalecimento de redes organizacionais são questões de grande importância para o desenvolvimento

estratégico destes ambientes de empreendedorismo. Tais espaços são caracterizados pela participação de atores distintos, em níveis alternados de maturidade e com relações de negócios já estabelecidas com um diverso leque de indústrias. Sob o olhar do desenvolvimento de novos produtos e serviços, Tidd (2008) destaca que é importante enfrentar a inovação como algo que precisa ser gerenciado e aponta para novos modelos em gestão de empresas. Tidd (2008) menciona alguns indicadores da mudança, denominados por Rothwell de “quinta geração” do modelo de inovação. Entre eles, estão: o aparecimento das redes de relacionamento, o surgimento de parcerias entre pequenos negócios, o emprego crescente dos princípios da “inovação aberta” e a globalização da produção de conhecimento e suas consequências. Em sua definição, *clusters* são concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas em um campo particular, podendo englobar uma série de indústrias e outras entidades importantes para a competitividade (PORTER, 1998). Esses ambientes são constituídos para promover o desenvolvimento regional, a partir da conexão de atores internos e externos, principalmente na relação entre universidades-empresas-governo (ETZKOWITZ, 2008).

As conexões externas, para se manterem na dianteira da inovação, têm se destacado no papel desenvolvido pelos *clusters* por serem responsáveis pela promoção de um canal constante de novas ideias (COOK; PANDIT, 2009).

Sendo assim, os *clusters* poderiam fornecer infraestrutura, tanto física quanto institucional, para que empresas pudessem crescer e se internacionalizar. Porter (1998) tem enfatizado, repetidamente, os benefícios que empresas obtêm ao se integrarem em *clusters* para aumentar a competitividade internacional. Os resultados positivos proporcionados por essas redes organizacionais podem ajudar as PMEs a ultrapassarem os seus passivos de pequenez e novidade que, particularmente, dificultam a internacionalização (PORTER, 1998; COOK; PANDIT, 2009).

Para auxiliar e proteger as PMEs, os parques tecnológicos, incubadoras e outros ambientes desse tipo podem fornecer acesso a recursos, ferramentas e a uma rede organizacional que servirá de base de apoio à sobrevivência e crescimento de suas residentes (COOK; PANDIT, 2009).

No recorte do Modelo de Uppsala, Johanson e Vahlne (2003) argumentam que a aprendizagem experiencial continua a desempenhar um papel vital no contexto da internacionalização dentro de uma rede de negócios. A partir da perspectiva dos parques, as habilidades de rede, que são importantes em negócios internacionais, podem ser efetivamente desenvolvidas quando o *cluster* se posiciona

estrategicamente para isso, pois ele pode ser um nó global no sentido de fornecer conexões importantes para redes altamente internacionais (COOK; PANDIT, 2009).

O Modelo de Uppsala, há algum tempo, está propenso à objeção básica porque nem todas as empresas se internacionalizam em pequenos passos e porque o modelo sequencial é considerado muito mecanicista. Este pensamento, contraposto ao modelo de Johanson e Vahlne (2003), foi efetivamente cristalizado na teoria de *International New Ventures*, estabelecida por Oviatt e McDougall (1994). Esta teoria foi motivada, em parte, pela evidência de que as empresas estão cada vez mais estabelecendo relações e operações internacionais desde uma fase muito precoce (COOK; PANDIT, 2009). Para a teoria de *clusters*, esta constatação é mais perceptível em alguns locais do que em outros. Tanto é verdade que os ambientes formadores de redes mais fortes serão compostos por mais empresas, gerando mais trabalho, o que potencializa a troca de experiências internacionais entre seus residentes e empreendedores. Outro ponto é que os mercados de trabalho, especialmente em grandes nós globais, são altamente internacionais (COOK; PANDIT, 2009). Contribuindo para a discussão que enfatiza a importância dos *clusters*, o qual oferecem um ambiente interligado cuja rede potencializa os negócios internacionais, Cook e Pandit (2009) fazem duas proposições importantes.

Primeiro, os autores acreditam que os *clusters* fortes podem promover a internacionalização, contribuindo para firmar competências das empresas residentes ao promover o empreendedorismo e dando acesso a redes internacionais. Segundo, existe a possibilidade de diferentes empresas beneficiarem-se como membros destes ambientes de negócio. Essa capacidade de tirar proveito da rede estabelecida irá se manifestar na forma de diferentes taxas de crescimento e diversos níveis de internacionalização.

Os laços nas redes internacionais já estabelecidos pelos ambientes de inovação ganham uma grande importância ao se constatar que a realidade da internacionalização de PMEs é bem diferente das EMNs. Os processos de escolha do país, o modo de entrada, a quantidade de recursos, a relação com a rede organizacional estabelecida e os apoios institucionais têm uma variação enorme e oscilam entre reagir à demanda (oportunidade emergente ou reativa) e o planejamento sistemático para a internacionalização.

Partindo deste entendimento inicial, a gestão de redes organizacionais vem à luz por se conjugar com diversas teorias e conceitos de internacionalização de empresas. A importância de gerenciar as redes organizacionais pode ser determinante para o

sucesso de empreendimentos internacionais, sejam eles negócios grandes ou pequenos, intensivos em conhecimento ou não, focados em produtos ou em serviços.

Estudo realizado com PMEs da Finlândia (TORKKELI et al., 2012) e de outras pequenas economias dinâmicas em países como Suécia, Irlanda, Nova Zelândia e Noruega, mostra, como resultado, que um maior nível de competência em gestão de redes potencializa o sucesso das empresas nas suas empreitadas internacionais. Torkkeli et al. (2012) destacam que os efeitos da idade da empresa, tamanho e mercado não são significativos, indicando que a gestão de redes – *network competence*² – explica o desempenho das PMEs em mercados estrangeiros de forma independente de outras características da empresa.

O modelo de Uppsala sofreu revisões, em 2009, nas quais foi ressaltada a importância da *network* para sua utilização (JOHANSON; VALHNE, 2009), de forma a entender o processo de internacionalização mais amplamente, incluindo, no escopo, a realidade das empresas que nascem globais. Os modelos de Empreendedorismo Internacional (EI) e a abordagem da efetivação (*effectuation*) (SARASVATHY et al., 2014) são mais recentes e também destacam o papel do empreendedor para a formação e fortalecimento das redes organizacionais, que será fundamental para envolver os *stakeholders* certos, firmar parcerias colaborativas e obter melhores resultados econômicos no arriscado processo de internacionalização.

Como mencionado anteriormente, outros atores começam a exercer um papel fundamental para a internacionalização de PMEs de base tecnológica. Partindo do pressuposto de que os parques tecnológicos defendem como um de seus principais argumentos o benefício do *networking* (LÖFSTEN; LINDELÖF, 2005), estes ambientes ganham um papel de destaque como ferramentas aceleradoras do processo inovador de empresas instaladas nos seus territórios e potencializam a internacionalização das residentes, por aproximar, em um mesmo espaço, atores importantes de um ecossistema de inovação.

Por esses motivos, explorar a importância das redes organizacionais e mapear os possíveis nós para empreendedores inovadores expandirem seus negócios na direção

²*Network competence* é definida como a capacidade das empresas de desenvolverem e gerirem as relações com os principais parceiros, como fornecedores, clientes e outras organizações e lidar eficazmente com as interações entre essas relações. A expressão foi cunhada por Ritter e colaboradores e aparece nas leituras de Torkkeli: Ritter et al. (2002) e Ritter (1998, 1999).

de novos mercados é uma das maneiras de desenhar estratégias para a internacionalização.

3.5.6 Born Globals

O termo *Born Global* é outra tentativa encontrada na literatura acadêmica para denominar empresas com internacionalização acelerada. Destaca-se esse conceito por ser um dos mais comuns utilizados em estudos brasileiros sobre a internacionalização de PMEs (DIB, 2008; DIB; CARNEIRO, 2008; DIB; ROCHA; SILVA, 2010; RIBEIRO; OLIVEIRA JR; BORINI, 2012) e em estudos estrangeiros sobre o mesmo tema (OVIATT; MCDUGALL, 1994; RIALP et al., 2005).

Partindo então da revisão desses estudos, é possível considerar *Born Globals* as empresas que se internacionalizam logo após a sua criação (OVIATT; MCDUGALL, 1994). Nessa perspectiva, o tempo para estabelecer atividades no exterior é central. Ribeiro et al. (2012) complementam a descrição desse tipo de empresa ressaltando que elas podem estabelecer negócios, simultaneamente, tanto no mercado internacional como no doméstico e, em algumas situações, sem nenhuma experiência ou com pouco tempo de atuação no seu mercado de origem.

Rialp et al. (2005), Dib (2008), Dib et al. (2010) e Ribeiro et al. (2012) ainda destacam alguns outros critérios utilizados para classificar as empresas como *Born Globals*. São eles: data de fundação; início das atividades internacionais; percentagem do faturamento proveniente de negócios no exterior; abrangência de mercados.

Da mesma forma que qualquer outra empresa de internacionalização rápida e com restrições de recursos, as *Born Globals*, geralmente, são organizações que atuam em nichos de mercados, tanto local como internacionalmente (RIALP et al., 2005; RIBEIRO et al., 2012). Além disso, Dominginhos e Simões (2001) afirmam que – apesar de serem encontradas nos mais diversos setores produtivos – esse tipo de empresa é mais comum em indústrias de alta tecnologia como, por exemplo, *software*, eletrônico e biotecnologia.

Essa última afirmação aproxima as empresas de internacionalização precoce – sejam elas vistas como *International New Venture*, *Born Global* ou como qualquer outro rótulo – da classificação de empresas de base tecnológica (ETB). Esse fato, em si, tem sido um direcionador de vários estudos brasileiros sobre *Born Globals*. Na tentativa de entender o fenômeno no Brasil, essas pesquisas têm sido realizadas no

intuito de identificar se as empresas utilizam um modelo de internacionalização rápido ou gradual (DIB, 2008; DIB et al., 2010), ou buscam identificar fatores que incidem no processo de internacionalização de empresas brasileiras e o perfil dos negócios que iniciam suas operações em outros países de forma acelerada (RIBEIRO et al., 2012).

3.5.7 Micromultinacionais

Até há pouco tempo, quando se pensava em PMEs, possivelmente, a imagem recorrente era a de micro e pequenas empresas com recursos escassos, lutando para sobreviverem em um pequeno raio de atuação local. O fenômeno da globalização, entre diversos outros efeitos, proporcionou uma revisita no posicionamento e papel dessas organizações. Um desses efeitos foi causado pelos processos de abertura de mercado e liberalização das economias – potencializadas pelas novas relações internacionais estabelecidas entre os países na participação de acordos bilaterais, multilaterais e na constituição de blocos econômicos –, o que possibilitou o início das atividades das PMEs no mercado internacional como exportadoras.

Tradicionalmente, a internacionalização de PMEs foi tratada, na literatura acadêmica, como sinônimo de exportação (IBEH et al., 2004). No entanto, esta percepção parece ter sido ultrapassada, com sucesso, por recentes pesquisas na área do empreendedorismo internacional. Tais estudos sugerem o surgimento e crescimento de PMEs de rápida inserção em mercados globais, mais comprometidas com os modos de entrada e com a seleção dos mercados internacionais, as já mencionadas *Born Globals*, *International New Ventures* e empresas de rápida internacionalização (OVIATT; MCDOUGALL, 1994, 2004).

Um novo olhar, complementar ao apresentado na abordagem do *International New Ventures* (OVIATT; MCDOUGALL, 1994), a respeito dos processos de internacionalização de PMEs, surge no início dos anos 2000, colocando o holofote sobre as micromultinacionais (mMNs).

As mMNs são “empresas de pequeno e médio porte que controlam e gerenciam atividades de valor agregado através de uma variedade de modos de investimento em mais de um país” (DIMITRATOS et al., 2003, p. 165). Ou seja, mMNs são pequenas empresas que utilizam modos avançados (diferentes de exportação) para a operação em mercados estrangeiros (DIMITRATOS et al., 2003). Enfim, são um distinto grupo de PMEs internacionalizadas que controlam e gerenciam atividades de valor agregado em mais de um país, usando modos avançados de penetração de mercados como, por exemplo, contratos de licenciamento internacional, franquias internacionais, *joint*

ventures internacionais ou subsidiárias estrangeiras (DIMITRATOS et al., 2003; IBEH et al., 2004).

Dimitratos et al. (2003), no artigo *Micromultinationals: new types of firms for the global competitive landscape*³, asseguram que as mMNs são diferentes das EMNs em dois aspectos principais. Primeiro, se comparadas às grandes empresas multinacionais, as mMNs estão mais dispostas a se engajar globalmente em atividades de *networking* com pequenas e grandes empresas. Além de ajudar a superar as restrições de recursos, as mMNs, por meio do desenvolvimento de rede de negócio usando formatos como licenciamento, *franchising*, *joint ventures* e alianças estratégicas, podem adquirir conhecimento sobre o mercado estrangeiro sem, necessariamente, ter uma subsidiária. Segundo, como as mMNs possuem um baixo nível de recursos em comparação com as grandes empresas multinacionais, elas podem ter um menor nível de atividades de valor agregado na forma de ativos físicos. Desta forma, as mMNs teriam um maior grau de atividades internacionais de valor agregado, representado pelos “ativos intensivos em conhecimento”, em comparação com as EMNs (DIMITRATOS et al., 2003).

Pesquisas recentes a respeito das mMNs sugerem que essas empresas buscam explorar oportunidade de negócios no exterior e seguem um caminho diferente para internacionalizar por meio de modos mais avançados do que a exportação (IBEH; BORCHERT; WHEELER, 2009).

Baseado nos primeiros estudos de caso realizados com cinco mMNs em três países, Dimitratos et al. (2003) observam que, aparentemente, as mMNs operam, sobretudo, em setores de *software*, telecomunicações e serviços de computadores, cujo desenvolvimento de conhecimento é chave para a sobrevivência e crescimento da empresa. No entanto, estudos mais recentes (IBEH et al., 2004) observaram 1968 mMNs que atuavam em mercados internacionais durante o período de 1999/2000. Os autores identificaram que há um espectro mais amplo de setores de atuação das mMNs, inclusive setores manufatureiros ou de baixa tecnologia.

As diferenças entre as mMNs e EMNs acima apontadas são complementadas por Dimitratos et al. (2003; 2013) na distinção entre os possíveis tipos de PMEs internacionais. Os autores classificam as *Born Globals* e as *International New Ventures* como outros tipos de PMEs internacionais e as comparam com as mMNs. “Estas empresas são diferentes das ‘*born globals*’ e ‘*international new ventures*’ que

³ Tradução livre: “micromultinacionais: novos tipos de empresas para o cenário competitivo global”.

internacionalizam desde seu surgimento (cuja internacionalização se refere ao tempo de internacionalizar)” (DIMITRATOS et al.,2013, p.908).

Eles ainda distinguem as mMNs das *Born Globals*, referindo-se a dois outros aspectos diferentes das atividades internacionais de cada tipo de empresa. As mMNs focam nos modos avançados de entrada e manutenção de mercados internacionais, como por exemplo, o IDE, e as *Born Globals* estão focadas na presença no mercado. Quanto à diferença entre as mMNs e as *International New Ventures*, Dimitratos et al. (2003) acreditam estar basicamente concentrada nos aspectos referentes às atividades internacionais da empresa. Novamente, as mMNs focam nos modos de manutenção dos mercados em que atuam e as *International New Ventures*, no ritmo da internacionalização, pois a falta de mercado local é, comumente, a razão desse modelo.

Para os pesquisadores das mMNs, “se o final do século XX foi a era das empresas multinacionais, o início do século XXI será a era das micromultinacionais” (VARIAN, 2011; apud DIMITRATOS et al., 2013, p.909) e também “as mMNs são a nova espécie de empresas multinacionais na economia global” (METHEWS; ZANDER, 2007 apud DIMITRATOS et al., 2013, p. 908). Essas citações parecem ser inspiradas por cinco forças motivacionais e inter-relacionadas, apontadas por Young e Brown (2002 apud DIMITRATOS et al., 2003). São elas:

- A liberalização crescente dos mercados globais para produtos e serviços, capital e *know-how*. Este fator facilita, mundialmente, as atividades das empresas multinacionais, deixando espaço significativo para as atividades mMNs em nichos de mercados estrangeiros.
- O contínuo avanço das tecnologias da informação e comunicação facilita a comunicação eletrônica e a e-conectividade entre empresas em escala global.
- A percepção de que nas “novas economias”, o conhecimento é a chave para a criação de valor global.
- A visão comum, entre inúmeros gestores de PMEs, de que a expansão internacional, por meio da exportação, pode trazer vantagens apenas até um limite. Vantagens como oferecer um melhor serviço ao cliente e coletar *feedback* das condições dos mercados internacionais podem ser aproveitadas por completo quando a PME implementa um modo de operação internacional que vai além da exportação.
- O reconhecimento de que a propriedade em larga escala e o comprometimento mundial de recursos não é obrigatório para obter importante presença global

(HUWART; VERDIER, 2013; SCOTTISH ENTERPRISE (1999 apud DIMITRATOS et al., 2003).

Os precursores do conceito de mMNs também sugerem uma categorização para os diferentes tipos de micromultinacionais. Eles propõem que as mMNs sejam diferenciadas em sete tipos, de acordo com o objetivo desenvolvido por esse tipo de PME, quando elas decidem pela internacionalização. Esses sete tipos estão organizados no Quadro 5.

Tipo	Objetivo Estratégico Internacional
<i>Network seekers</i>	Consideram a sua participação nas redes de empresas mundiais como crítica para o seu sucesso internacional. Estas mMNs estabelecem licenciamento, <i>franchising</i> , <i>joint ventures</i> e alianças estratégicas em nível mundial, a fim de superar as limitações de recursos com que se deparam (JOHANSON; VALHNE, 1990; WELCH; WELCH, 1996). Nestas redes organizacionais, as mMNs do tipo <i>network seeker</i> podem se beneficiar do acesso às competências essenciais, como <i>marketing</i> ou <i>know-how</i> tecnológico de empresas colaboradoras.
<i>Market hunters</i>	Procuram servir clientes e nichos de mercado em todo o mundo. A descoberta e exploração de oportunidades comerciais no mercado internacional, muitas vezes por meio da prestação de serviço ao cliente superior, é o incentivo fundamental por trás das atividades internacionais dessas mMNs. A categoria <i>Market hunter</i> assemelha-se ao <i>Market seeker</i> – classificação de empresas internacionalizadas de Dunning (1993 apud DIMITRATOS et al., 2003).
<i>Flexibility pursuers</i>	Procuram crescer nos mercados externos com estruturas organizacionais flexíveis que possibilitam contornar muitas das distorções observadas com a hierarquia burocrática de grandes empresas (COMPLÔ; SLEVIN, 1989 apud DIMITRATOS et al., 2003). Proprietários e gerentes dessas PMEs querem ser bem-sucedidos, mas também querem manter as empresas pequenas mesmo quando vão para o exterior. A razão é uma filosofia de gestão que busca a permanência de uma atuação flexível ou a preocupação de manter o controle de suas empresas.

(Continuação do Quadro 5)

<i>Resource trackers</i>	Buscam os insumos de baixo custo ou recursos de alta qualidade em países estrangeiros. Uma pequena empresa alemã, que estabelece uma planta na região do leste europeu vizinho, a fim de tirar proveito de trabalho de baixo custo e de matérias-primas é um <i>resource tracker</i> .
<i>Global Market Chasers</i>	Querem alcançar economias de escala e escopo utilizando nichos do mercado internacional. Essas empresas visualizam a presença nos mercados internacionais líderes de suas indústrias, por meio de IDE como imperativo para um desempenho superior no exterior (OHMAE, 1985 apud DIMITRATOS et al., 2003). Quando eles conseguem seu intento, elas se tornam “mMNs globais”.
<i>Learning seekers</i>	Tentam, ativamente, colher e assimilar informações sobre as condições do mercado exterior. Estas PMEs procuram adquirir e fazer o máximo de conhecimento experiencial global por meio de IDE. IDE, ao contrário da exportação, permite que as mMNs do tipo <i>learning seekers</i> colham as informações pertinentes sobre as idiossincrasias dos mercados estrangeiros.
<i>Competition players</i>	Levam em consideração as estratégias de seus principais rivais no momento de decidir sobre os seus cursos de ação no mercado internacional. As mMNs do tipo <i>competition player</i> podem ter ido para o exterior por meio de IDE, a fim de antecipar ou acompanhar a concorrência. Assim, seu comportamento estratégico é estritamente dependente das ações de seus rivais diretos em suas indústrias (BONACCORSI, 1992; YOUNG et al., 1989).

Quadro 5 - As diferentes categorias de micromultinacionais (mMNs)

Fonte: Adaptado de DIMITRATOS et al., 2003

Um ponto a ser destacado é que os objetivos das mMNs na conquista por mercados internacionais não são mutuamente exclusivos. Assim, uma mMN pode, simultaneamente, ser enquadrada em qualquer uma das categorias descritas no Quadro 5.

Dimitratos et al. (2003) reforçam que esse tipo de PME pode utilizar diferentes objetivos estratégicos para atuar em mercados internacionais. Isso implica que pesquisadores, instituições, governos e políticos, dentre outros, interessados em ajudar no crescimento das mMNs, devem tratar estas empresas como um grupo heterogêneo de PMEs internacionais, que necessitam de diferentes medidas para o seu desenvolvimento e sucesso.

4 ESTUDO DE CASO

Nesta seção, a PME brasileira de base tecnológica Exed Consulting é analisada em relação aos seus processos de tomada de decisão e desenvolvimento de estratégias para a sua internacionalização. O problema apresentado no início deste trabalho de pesquisa – que busca entender como PMEs de base tecnológica brasileiras desenvolvem suas estratégias de internacionalização e o uso de IDE como caminho para garantir o crescimento competitivo de organizações de pequeno porte em mercados globais – tangencia o desenvolvimento deste estudo de caso.

Além da pergunta de pesquisa, os objetivos destacados anteriormente são focados para a identificação dos modelos para a internacionalização disponíveis para empresas como a Exed Consulting; no processo de escolha de novos mercados; no papel do empreendedor na tomada de decisão para a internacionalização; e no papel das redes organizacionais como facilitadores do processo de desenvolvimento de novos mercados por PMEs de base tecnológica. Esta análise foi realizada com base nas categorias apresentadas no Capítulo 2.

4.1 ANTECEDENTES






A Exed Consulting é uma empresa de pequeno porte, rápido crescimento e de atuação global. Fundada em 2010 por dois jovens empreendedores, Renan Guedes e Marcus Mendes, na época com 31 e 29 anos, respectivamente. A empresa é resultado de um focado período de preparação que durou três anos e incluiu o desenvolvimento de um detalhado plano de negócios e levantamento de capital.

Quando nós fundamos a Exed, nós já pensamos no nascimento da empresa com essa abordagem de tocar projetos fora. Então, aproximadamente com um ano de empresa, nós já estávamos tocando projetos na Alemanha, na Holanda, no México, mandando consultores nossos para tocarem essas iniciativas. A nossa intenção, de fato, é firmar posições no exterior para ter unidades lucrativas e sustentáveis em outros mercados. (GUEDES, 2015)

O objetivo inicial da Exed foi a implementação de soluções, sistemas de tecnologia e gerenciamento de projetos para grandes empresas brasileiras de atuação internacional, o que refletia a prévia experiência profissional dos sócios-fundadores da empresa.

Eu trabalho com sistemas desde 1998. Comecei já com ERP desde a época que eu estava no colégio técnico. Trabalhei em diversas implementações de sistemas SAP e, de 2001 em diante, eu comecei a atuar em projetos internacionais. Eu comecei com um projeto internacional na Unilever, trabalhei em alguns projetos na Petrobras, na Gerdau, no grupo AES, que aqui no Brasil é a Eletropaulo. Com isso, eu comecei a conhecer um pouco mais como eram as iniciativas de tecnologias em outros países como, por exemplo, nos Estados Unidos, Argentina e no México, na Alemanha, o que me acabou trazendo um pouco de experiência nesse sentido. Em 2007/2008, eu fui convidado pela Capgemini, que era, na época, CPM Brax, para montar a unidade deles no exterior, nos Estados Unidos, essa unidade era na Florida e trabalhei nesse processo de internacionalização. Nessa empreitada, conseguimos vender alguns projetos e, inclusive, em um desses projetos, o Marcus, hoje meu sócio, ajudou a implementar SAP em oito países (GUEDES, 2015).

A Exed, rapidamente, entrou numa curva de crescimento passando de uma equipe de menos de 10 empregados, em 2013, para 40 colaboradores e um faturamento de R\$ 8,5 milhões em 2014, como pode-se observar no Quadro 6.

	2013	2014	2015
Colaboradores 	18	40	100
Faturamento 	R\$ 3,8 milhões	R\$ 6,5 milhões	R\$ 15 milhões
Margem 	10%	15%	35%
Investimento 	R\$ 400 mil	R\$ 1,5 milhões	-
Células 	2	4	10

Quadro 6 – Resultados e Projeções da Exed Consulting

Fonte: Elaboração própria com dados da empresa

Os passos internacionais da empresa foram dados logo no início da sua operação. Desde a sua constituição, os empreendedores já vislumbravam uma atuação global e logo constituiu um escritório em Boston, nos Estados Unidos, que teria como principal função refletir para o mercado o posicionamento desejado, ou seja, mostrar para seus clientes, colaboradores e parceiros que a Exed é uma empresa de visão internacional.

A estratégia de internacionalização sempre esteve presente na nossa cabeça. Desde a concepção da Exed estava claro que teríamos que ser uma empresa global, que teríamos uma estrutura forte no Brasil e base ou subsidiárias nos Estados Unidos e Europa (MENDES, 2015).

Sendo assim, já em meados de 2014, a empresa realizava projetos no México, Alemanha e Holanda com os seus clientes do Brasil. O próximo passo na direção da internacionalização foi inserido na estratégia da Exed Consulting no final de 2014: abrir um escritório em Londres, no Reino Unido. Com isso, poder-se-ia dar suporte aos projetos já em andamento, fortalecer o relacionamento com os clientes atuais e para prospectar novos negócios, numa crescente rede organizacional em mercados mais maduros.

Além disso, a operação no Reino Unido teria uma atuação diferenciada e capitanearia as iniciativas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) da Exed Consulting para a criação e aperfeiçoamento de novos produtos e serviços.

4.2 MACROTENDÊNCIAS

A Exed Consulting tem traçado sua estratégia, seja a de atuação no mercado nacional seja no mercado global, a partir da observação das grandes tendências de negócios que se apresentam de forma impulsionada pelo processo de globalização. No seu planejamento estratégico, o qual passa por revisões anuais, monitora o desenvolvimento do mercado sob quatro aspectos: Liberalização Econômica, Avanços Tecnológicos, Mobilidade e Conhecimento – Figura 7.

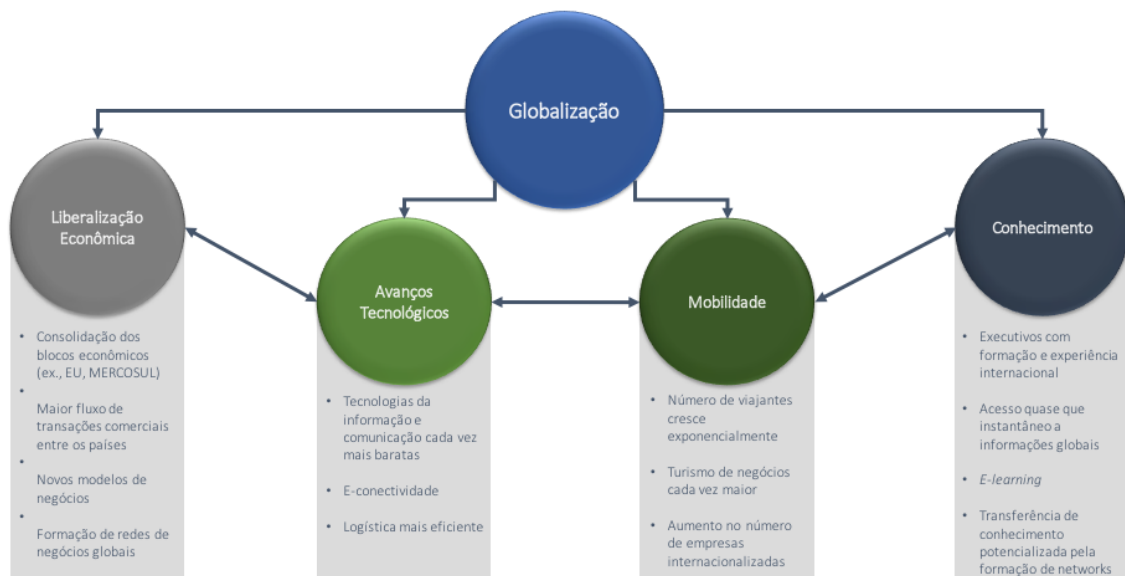


Figura 7 - Macroanálise apresentada no planejamento estratégico da Exed Consulting.
 Fonte: Plano de Internacionalização da Exed Consulting (2015)

Aspectos da liberalização econômica como, por exemplo, a consolidação dos blocos econômicos (ex., União Europeia, MERCOSUL), o aumento no fluxo de transações comerciais entre os países, o surgimento constante de novos modelos de negócios e a formação de redes de negócios globais guiam o desenho estratégico da empresa (GUEDES, 2015).

Além dos pontos citados pelo sócio-diretor Renan Guedes, os avanços significativos em tecnologias da informação e comunicação que se tornam cada vez mais baratas, a e-conectividade e os processos logísticos mais eficientes também impactam nas decisões da empresa, bem como questões relacionadas à mobilidade e ao fluxo de viajantes e profissionais com experiência internacional, que cresce exponencialmente junto com o turismo de negócios.

O número de empresas internacionais também cresce em um ritmo nunca antes observado. Fornecedores, concorrentes, colaboradores e clientes estão cada vez mais internacionalizados, assim como os executivos e tomadores de decisão que fortalecem sua formação e experiência internacional a partir de intercâmbios.

O conhecimento também está no mapa da Exed Consulting. A empresa entende que o mundo contemporâneo é influenciado e formado por um fluxo de comunicações e conhecimentos quase que instantâneo a informações globais. O *e-learning* é uma realidade e as empresas buscam modelar a formação complementar dos seus colaboradores a

partir das ferramentas já disponíveis no mercado e trabalham com parte do seu time no desenvolvimento de outras ferramentas de ensino a distância em parceria com universidades, para fortalecer sua linha de prestação de serviços no campo da educação executiva (GUEDES, 2015).

Essas questões do macroambiente de negócios são destacadas pelos executivos da Exed Consulting, os quais acreditam que o caminho para a inovação e para a construção de uma empresa robusta deve estar baseado na “transferência de conhecimento que é sempre potencializada pela formação de *networks* de negócio e parcerias focadas na pesquisa e desenvolvimento (P&D), focadas no atendimento das necessidades dos mercados, dos clientes e da sociedade” (GUEDES, 2015).

4.3 ENTENDIMENTO DO MERCADO DE NEGÓCIOS NACIONAL

Numa perspectiva voltada para o mercado brasileiro, o entendimento dos sócios-diretores da Exed Consulting, Renan Guedes e Marcus Mendes, sobre o mercado de negócios nacional parte do ponto que o Brasil está cada vez mais presente nas redes institucionais globais.

Um dos principais aspectos da estratégia político-econômica do país tem sido impulsionada pela busca em exercer um papel de liderança entre os países emergentes, principalmente entre os BRICs, e as oportunidades e riscos para negócios devem ser acompanhadas de perto (MENDES, 2015).

Outra questão é o processo de liberalização da economia brasileira, que está cada vez mais consolidado e conectado à economia global. Como exemplo, tem-se os acordos com a União Europeia, acordos bilaterais com diversos países, integração em blocos econômicos como o BRICs e MERCOSUL, que levam a oportunidades de negócio e exposição a crises globais.

Vantagem competitiva para as organizações de negócios voltados à tecnologia tem sido possível porque a inovação está na pauta governamental como nunca antes na história. SEBRAE, MCTI, APEX, FINEP, entre outras instituições, fomentam a inovação e a competitividade das empresas brasileiras e a Exed Consulting busca estar próxima das políticas públicas desenvolvidas pelas mesmas, no intuito de alinhar a sua estratégia (GUEDES, 2015).

Neste mesmo contexto, os estados têm investido em políticas de atração de investimentos diretos do exterior (IDE) para aumentar a competitividade local. Desta forma, pode-se observar a formação de parques tecnológicos e outros *clusters* para

atração de centros de pesquisas de empresas multinacionais (RJ) e isenção de impostos para instalação de plantas industriais (PE, BA, SP etc).

A Exed entende que existem vários benefícios e oportunidades em se aproximar de ambientes para a inovação. A nossa estratégia de entrada em novos mercados tem como base a instalação dos nossos escritórios em espaços como incubadoras de empresas e espaços de *coworking*. Desta forma, aceleramos o aprendizado sobre novas maneiras de fazer negócios e a inserção em redes de negócios. (GUEDES, 2015)

A Exed acredita que a realidade contemporânea brasileira tenha mudado e que um conjunto de condições políticas, econômicas e culturais – que são impulsionadas pelas novas características da globalização – tem interferido na forma como as empresas brasileiras têm feito negócios internacionais. A percepção é de que tem aumentado constantemente nos últimos anos. Hoje já são mais de 20 mil empresas exportadoras (MDIC, 2014).

4.4 SETOR DE SERVIÇOS DE TI NO BRASIL E NO MUNDO

Numa breve leitura do setor de serviços de tecnologia da informação no Brasil e no mundo, a Exed Consulting divide seu foco de análise em três níveis: global, nacional e mercado futuro. As principais fontes de informação utilizadas pela empresa para o monitoramento nos setores e mercados de atuação são a Associação Brasileira das Empresas de Software, Associação Brasileira de Tecnologia da Informação e Comunicação, além de revistas e jornais especializados.

As principais informações utilizadas pela empresa são:

- Mercado global de TIC em 2010 somou US\$ 1,3 trilhões, dos quais US\$600 bilhões provenientes de projetos de *outsourcing* com provedores locais e US\$110 bilhões com provedores globais.
- Em 2011, a indústria de *softwares* e serviços de tecnologia foi responsável por 2,1% do mercado global e 48% do mercado latino-americano de US\$21,4 bilhões nesse setor da indústria.
- A indústria gerou, em 2011, por volta de US\$5 bilhões.
- É o 10º maior mercado mundial.
- As empresas dessa indústria têm forte orientação para o mercado doméstico.

- O mercado britânico de serviços de TI e *software* em 2014 foi avaliado em €54 bilhões e a estimativa é que chegue me 2017 a €59 bilhões – Figura 8.

MERCADO DE SERVIÇOS DE TI E SOFTWARE NO REINO UNIDO
(em bilhões de Euros)

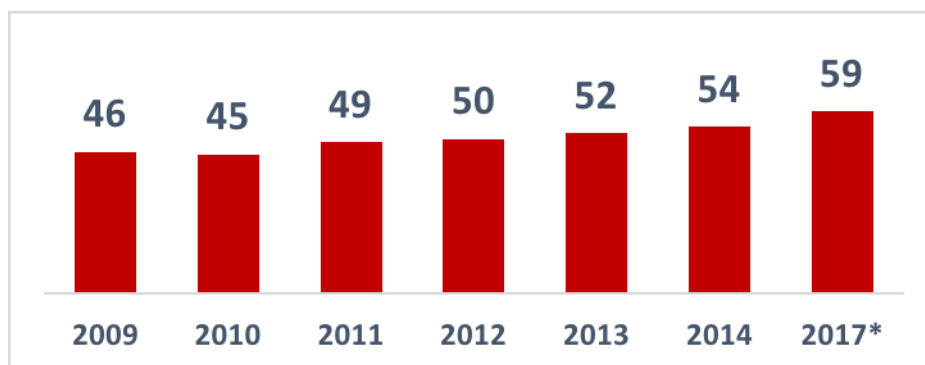


Figura 8 – Taxa de crescimento do mercado de TI no Reino Unido

FONTE: STATISTA, 2015

4.5 PRODUTOS E SERVIÇOS DA EXED

A Exed Consulting divide suas áreas de atuação em três conjuntos de atividades: consultoria, educação executiva e P&D. Essas três áreas são, então, subdivididas em diferentes produtos e serviços que buscam atender às necessidades dos seus clientes e parceiros – Figura 9.

QUEM SOMOS #souexed	DNA EXED				
	Foco no Planejamento, Entrega e Satisfação	Colaborativo, Confiável, Justo e Íntegro	Senso de Urgência, Comprometimento e Responsabilidade	Sedento por Desafios e Oportunidades	Surpreendente
PILARES DE CONSULTORIA	PMO	SCM	BPM	SAP	BI & CPM
	Gestão de Portfólio, Programas e Projetos	Gestão da Cadeia de Suprimentos	Governança e Modelagem de Processos	Consultoria em Soluções de Negócio	Inteligência Analítica e Desempenho Estratégico
ESTADO DA ARTE	Educação Executiva e Embasamento Científico				
PRÁTICAS GLOBAIS	Melhores Práticas com Praticidade Local				

Figura 9 – Estrutura de negócios da Exed Consulting.

Fonte: Material institucional da Exed Consulting (2015)

Consultoria

A área de consultoria está estruturada na prestação de serviços sob os pilares de *Project Management Office (PMO)*; *Supply Chain Management (SCM)*; *Business Process Management (BPM)*; *SAP & Oracle*; e *Business Intelligence & Corporate Performance Management (BI & CPM)*.

PMO – Serviços de gestão e planejamento de portfólio, programas e projetos corporativos.

SCM – Serviços de diagnóstico, planejamento e gestão da cadeia de suprimentos.

BPM – Serviço de governança e modelagem de processos para organizações.

SAP & ORACLE – Serviços de consultoria e implementação de soluções integradas de empresas como a SAP e Oracle.

BI & CPM – Prestação de serviços de inteligência analítica e gestão do desempenho estratégico – *Corporate Performance Management (CPM)*.

Educação Executiva

A Exed Consulting mantém estreito laço de relacionamento entre a prática profissional e o ensino acadêmico. A empresa tem como uma das suas metas constituir um corpo de colaboradores com robusta formação executiva e acadêmica. Atualmente, parte dos seus funcionários fazem mestrado e doutorado nas melhores universidades do país e também atuam como docentes em alguns dos programas de pós-graduação mais respeitados do Brasil.

A empresa prima pelo aperfeiçoamento acadêmico, fomentando o desenvolvimento de estudos científicos e a publicação em veículos respeitados mundialmente no setor, além de levar aos clientes através dos seus colaboradores o estado-da-arte em gestão e tecnologia.

Pesquisa & Desenvolvimento

A empresa realiza pesquisas relacionadas à administração estratégica de empresas, gerando publicações em revistas como a Revista Produção (Poli-USP), Revista Economia & Gestão (PUC-MG), Revista Brasileira de Gestão (FECAP) e RAM - Revista de Administração Mackenzie.

A Exed participa ativamente com apresentação de trabalhos em congressos, tais como Encontro da ANPAD (EnANPAD), Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI), Seminários em Administração (SEMEAD), Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI) e Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT).

O P&D mais efetivo e focado em inovação da Exed Consulting é impulsionado por investimentos na área de *Business Intelligence* (BI) e Gerenciamento de Cadeias de Suprimento (SCM).

O objetivo da empresa é constituir produtos através de parcerias estratégicas com empresas desenvolvedoras de plataformas para gestão de indicadores e com universidades que possibilitem a criação de métodos, processos, produtos e serviços mais robustos para o processo de tomada de decisão nas organizações (GUEDES, 2015).

Assim, a Exed Consulting estabelece parcerias acadêmicas com escolas de renome no Brasil, como, por exemplo, USP e UFRJ, e, no exterior – Birkbeck College, University of London, East London University e Harvard – e com outras empresas como SAP, Oracle, Qlikview e Tableau.

4.6 OS EMPREENDEDORES

O sócio Renan Guedes, em 2015 com 32 anos, tem formação técnica em processamento de dados, é graduado em administração de empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), fez pós-graduação em gestão de negócios em Harvard, nos Estados Unidos, e mestrado e doutorado em Administração de Empresas também pela FEA/USP.

Em 1998, Guedes já trabalhava com sistemas, tendo implementado *softwares* para a *Enterprise Resource Planning* (ERP) desde a época do colégio técnico. Os projetos de implementação de soluções SAP já estavam presentes no início de sua carreira e, a partir de 2001, começou a desenvolver projetos internacionais em empresas como a Unilever, Petrobras, Gerdau, Grupo Eletropaulo.

Em 2007, Renan Guedes começou a trabalhar para a Capgemini, antiga CPM Braxis, com o objetivo de abrir uma unidade da empresa nos Estados Unidos. No principal projeto da empresa na Flórida, conheceu o atual sócio da Exed e, na época, Gerente

de Projetos na Capgemini, Marcus Mendes, o qual o ajudou a implantar SAP em oito países nesse projeto.

Depois disso, fui para a MGS para também ajudar a estruturar o escritório da empresa fora do país, novamente na Flórida, que eu já sabia não ser o melhor lugar para negócios no nosso setor, depois da minha experiência na CPM Braxis, mas é o lugar que todas as empresas de TI que eu conheci começaram (GUEDES, 2015).

A vivência internacional fez com que a Exed fosse formada com uma visão bem clara de que poderia ser uma empresa de atuação global, com consultores trabalhando em projetos internacionais e gestores apoiando localmente as iniciativas.

Nossa intenção, de fato, é firmar posições no exterior, para ter unidades lucrativas em outros países, que sejam sustentáveis. Não pretendemos somente fazer projetos pontuais a pedido de clientes nacionais (GUEDES, 2015).

O outro sócio-diretor da Exed Consulting, Marcus Mendes, tem 30 anos e é formado em Engenharia da Produção pela FEI/USP, tem pós-graduação em gestão de negócios pelo INSPER/IBMEC e iniciou sua carreira profissional em 2002, focado na engenharia, trabalhando para empresas automobilísticas no desenvolvimento de peças para carros. Em 2006, começou a trabalhar em uma consultoria de TI, a CPM Braxis, onde conheceu Renan Guedes que, anos depois, viria a ser seu sócio.

A consultoria me levou logo no início ao desenvolvimento de uma experiência internacional. Um dos primeiros projetos pela CPM Braxis foi a implementação de Sistema SAP em oito países para uma grande empresa. Também fiz a implantação do SAP na Fibria (Grupo Votorantim) que incluiu o trabalho em *sites* fora do Brasil, e, na MGS, liderei projetos para a Brasken, nos Estados Unidos (MENDES, 2015).

No caso de Mendes, a vivência internacional começou mais cedo. Em 1996, o empresário foi, pela primeira vez, para fora do país e fez um curso de inglês em uma universidade nos Estados Unidos, durante um mês. Em 1997, repetiu a experiência. No ano de 2004, Mendes consolidou o aprendizado do novo idioma e fez cursos de negócios em Vancouver, no Canadá, onde morou por sete meses.

A decisão de empreender ganhou força a partir das experiências internacionais de Marcus Mendes. Além disso, o profissional acreditava na possibilidade de tratar o negócio de consultoria de gestão e tecnologia de forma mais ativa e focada no desenvolvimento de um bom time de colaboradores.

Decidi empreender, principalmente, por conta das coisas que eu via de errado nas outras empresas em que eu trabalhei. Uma delas era muito

grande e muitos problemas aconteciam no dia a dia do trabalho. A empresa não ligava porque tinha nome e se perdesse 10 pessoas, no outro dia tinha 15 batendo na porta. Eu entendia que isso não era uma coisa correta, pois se você não cuidar do seu ativo, que no caso de consultoria são as pessoas, um dia você quebra a cara. Então, além de vontade de empreender, a gente tinha a capacidade para fazer isso e muito conhecimento de como não fazer as coisas (MENDES, 2015).

Na estrutura societária da Exed Consulting, além dos dois sócios fundadores, os gerentes das principais contas também são donos de uma parte da empresa.

Essa constituição faz parte da estratégia da empresa na construção de um time comprometido com o desenvolvimento da organização, retenção de talentos e diminuição do risco de perder a conexão com a rede interna e externa de negócios (GUEDES, 2015).

Clientes

Desde a sua formação, a Exed Consulting focou a formação da sua rede de clientes nas grandes empresas Brasileiras e multinacionais de atuação no mercado brasileiro. Seus principais clientes são apresentados na Figura 10.



Figura 10 – Marcas dos principais clientes da Exed Consulting em 2015/2016

Fonte: Material Institucional da Exed Consulting

4.7 CONCORRÊNCIA E COMPETITIVIDADE

Empresas de consultoria disputam um mercado bastante concorrido e segmentado. O cenário, tanto no mercado brasileiro quanto no mercado internacional, é dividido entre grandes multinacionais do setor, como, por exemplo, Deloitte, PwC, Ernest Young, Accenture e KPMG. Estas mesmas organizações atuam, geralmente, com grandes empresas de vários setores. Já as pequenas e médias consultorias tentam se especializar em algum tipo de conhecimento ou nicho de mercado.

Além das multinacionais já mencionadas, estão entre os principais concorrentes da Exed Consulting: Capgemini, TOTVS, Visagio, CPM Braxis, Red Commerce, CGI, OXYA, Reed, Hays, entre outras.

A estratégia competitiva da Exed está baseada na diferenciação da sua proposição de negócio, foco na qualidade, preço competitivo e parcerias com importantes instituições de ensino no Brasil.

4.8 CRESCIMENTO E INTERNACIONALIZAÇÃO

O plano de crescimento e internacionalização da Exed Consulting está baseado numa estratégia de diversificação de mercados e migração de um posicionamento mais passivo, focado na exportação e atuações internacionais pontuais, para uma forma de gestão mais agressiva e ativa. “A nossa intenção é, de fato, investir para firmar uma posição no exterior com unidades lucrativas em vários países. Não nos interessa fazer apenas projetos pontuais a pedido de clientes nacionais” (GUEDES, 2015).

Quando a Exed foi montada, a leitura do mercado era diferente e a empresa já tinha facilidade e competência em atuar em países emergentes, em países onde as coisas não são tão organizadas, a lei não é tão simples, a maturidade organizacional não é tão grande, existe uma grande lacuna entre as práticas em países emergentes e a prática em países desenvolvidos (GUEDES, 2015).

Guedes (2015) destaca que, no início da operação da organização, o plano era ter uma empresa com *site* no Brasil para atender o mercado latino-americano, com alguns escritórios localizados no Peru, na Colômbia, no Chile, uma unidade na África do Sul, e, progressivamente, a Exed Consulting iria buscar o Leste Europeu, Rússia, Ásia e China. Isso porque o sócio-diretor acreditava que esses são mercados nos quais as consultorias globais têm uma grande dificuldade de operar, pois é necessário entender muito bem como o mercado local se comporta. No entanto, oportunidades surgiram em outras direções e a empresa deu início ao seu processo de internacionalização por mercados mais maduros e desenvolvidos, como, por exemplo, Estados Unidos, México, Alemanha e Holanda.

Existe uma lacuna gigante entre você falar de uma GE nos Estados Unidos e você falar com uma Foxcom na China. Eu ainda acho que existe esse mercado, só que a gente foi chamado para fazer projetos também nos países não emergentes. Além de países como México, nós fomos chamados para fazer projetos em países como os Estados Unidos, Alemanha, Holanda, que não são países com práticas de negócios, que eu diria, obsoletas, antiquadas ou com lacunas com a prática global. Na verdade, o que a gente percebeu é que, embora

esses países tenham uma grande maturidade, eles também têm um grande desafio, pois vêm de ambiente extremamente estável e quando o mundo passou pelo *subprime*, muitos deles tiveram dificuldade de operar ou de se rever como organização para atuar nesse novo mundo que, na média, é bem mais instável do que era antes do *subprime*. (GUEDES, 2015).

Guedes (2015) aponta que uma das vantagens competitivas da Exed Consulting surge nesse cenário, pois seus sócios e colaboradores estão acostumados a viver na instabilidade da realidade do mercado emergente brasileiro. Para o sócio-diretor, isso possibilita que a empresa possa oferecer soluções e abordagens mais criativas para problemas que são de rotina nas organizações.

Para a gente, é normal e natural as ideias de como organizar processos que não vão funcionar sempre daquele jeito, que vão ter exceções, que vão ter formas diferentes de se comportar e que precisam de uma certa flexibilidade, o que para eles é uma coisa um pouco difícil. Por exemplo, nós estamos fazendo projetos na Alemanha e falar para alemão que existem três ou quatro formas de chegar ao mesmo lugar e que isso é ok, é muito intenso, não é muito o modelo mental dos alemães. O modelo mental deles tende a ser sistêmico, único e global. Enfim, essas são algumas das razões pelas quais nós mudamos nossa estratégia de internacionalização e começamos a focar em economias mais maduras, apesar de acharmos que ainda existem oportunidades muito boas nos países emergentes (GUEDES, 2015).

Para Marcus Mendes, a internacionalização é uma coisa necessária para a sobrevivência e crescimento do negócio, seja para expandir mercado seja para defender o mercado local já conquistado. Por isso, mesmo antes de ter um escritório ativo no Brasil, os sócios já estudavam a constituição da Exed nos Estados Unidos.

Não somente a Exed, mas toda empresa hoje em dia tem a necessidade de internacionalizar, o mundo cresceu e as barreiras foram quebradas. As grandes empresas brasileiras já estão se internacionalizando e se a gente não acompanhar esse ritmo, muito provavelmente a gente vai ser esmagado pelas grandes que estão vindo também lá de fora para o Brasil. No nosso caso, mesmo antes de ter um escritório aqui no Brasil, já planejávamos um escritório nos Estados Unidos para potencializar nossa atuação de forma global (MENDES, 2015)

A primeira iniciativa da Exed Consulting nos Estados Unidos começou com um escritório virtual, que, atualmente, está indo para um caminho mais físico com posições fixas. Para Marcus Mendes (2015), a estrutura internacional, com escritório virtual, com pessoas operando nos Estados Unidos, Europa e México, pode funcionar

bem, mas, para os gestores, está claro que essa estratégia não gera a escala operacional desejada.

Por outro lado, sem isso não tem aprendizagem suficiente para montar o negócio, você quebra ou pelo menos gasta muito dinheiro, e não faz acontecer. Eu digo isso não pelo que estamos vivendo, mas pelas nossas experiências prévias em outras empresas, onde elas tiveram que investir dois anos para virar alguma coisa. No ramo de consultoria, você não consegue deixar uma equipe dois anos no escritório esperando virar um projeto; eles procuram emprego e saem. Então, a melhor forma é fazer isso de maneira progressiva e aos poucos ir trazendo mais pessoas (MENDES, 2015).

Para a Exed Consulting, a internacionalização da empresa deve seguir o processo por algumas fases: planejar o processo de entrada no novo mercado, montar uma base para a operação no exterior (IDE), começar a operação, construção da rede, criar uma curva de aprendizagem, desenvolver cases, fortalecer a rede organizacional, desenvolver o capital humano e investir em novas soluções, produtos e serviços.

4.9 NOVOS DESAFIOS E MERCADOS

Em 2015, a Exed Consulting deu início a um processo de internacionalização mais ativo na Europa. A empresa já executava projetos com clientes brasileiros na Alemanha e Holanda e outros clientes atuavam no mercado britânico e espanhol. No início daquele ano, novas oportunidades surgiam no mercado inglês e a empresa decidiu estabelecer um novo escritório em Londres, no Reino Unido – Figura 11.



Figura 11 – Mapa de presença internacional da Exed Consulting

Fonte: Material institucional da Exed Consulting

Essa nova operação da Exed Consulting tinha, em 2015, três objetivos principais:

- Dar suporte aos projetos europeus;
- Prospecção e desenvolvimento de novos negócios;
- Desenvolvimento e gestão de redes de negócios.

Os desafios iniciais seriam focados na inserção da Exed Consulting em redes de negócios no Reino Unido e Europa, buscando estabelecer parcerias com empresas inglesas e europeias. No primeiro momento, seria estabelecer relacionamento com organizações e instituições brasileiras que atuam no mercado inglês e europeu e, no segundo momento, prospectar novos clientes e projetos.

A operação no Reino Unido também seria um marco na forma da empresa atuar em mercados internacionais. Passaria a complementar a sua estratégia mais passiva, focada em exportação de serviços, com uma estratégia mais ativa, baseada em um processo de investimento direto no exterior (IDE) – Figura 12.

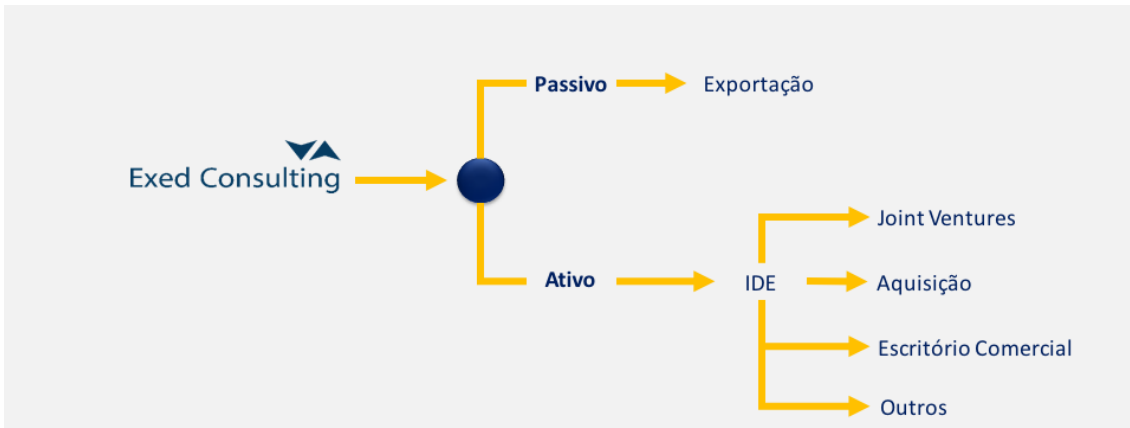


Figura 12 – Estratégia de Internacionalização da Exed Consulting

Fonte: Material institucional da Exed Consulting

As fontes de possíveis receitas e sustentabilidade da operação seriam:

- Novos projetos com empresas brasileiras da carteira de clientes atuais que atuam na Europa;
- Novos projetos com empresas brasileiras que ainda não fazem parte da carteira atual, mas que atuam na Europa;
- Novos projetos com novos clientes internacionais;
- Cursos e treinamentos executivos para os clientes que já atuam no exterior;
- Cursos e treinamentos para novos clientes.

Em setembro de 2015, a Exed Consulting iniciou sua operação no Reino Unido, com o estabelecimento de uma subsidiária. A empresa optou pelo estabelecimento de um escritório comercial em um espaço de *coworking* chamado Central Working. Enviou um diretor do Brasil para gerenciar o escritório e iniciar as atividades de desenvolvimento de mercado e inserção da empresa nas redes organizacionais estratégicas.

O caso da Exed Consulting foi acompanhado até março de 2016, momento em que a empresa fez a sua primeira venda para a grupo francês Accor Hotéis, seguida pela decisão de encerramento das operações no Reino Unido, em razão de dificuldades financeiras decorrentes da crise econômica e política que se instalava no Brasil. Até essa data, além de ter conquistado o seu primeiro cliente, as principais ações foram: a constituição legal da empresa no Reino Unido, a inserção da empresa em redes de negócios importantes como a Câmara de Comércio e Indústria de Londres, a Câmara

de Comércio do Brasil e a Câmara de Comércio de Portugal. A empresa também consolidou parcerias com instituições governamentais britânicas como, por exemplo, o *UK Trade & Investment* e o *London & Partners*. A partir destas parcerias, estabeleceu uma rotina de participação em eventos e feiras para a promoção dos produtos e serviços oferecidos pela empresa e constituiu alianças estratégicas para a consolidação de uma área de inovação para a Exed. Estas atividades estavam focadas em soluções e desenvolvimento de produtos para as de gestão da cadeia de suprimentos e *business intelligence* (BI).

Os principais desafios estão também relacionados à estratégia escolhida para entrada em novos mercados. Ou seja, o fato de usarem um modo ativo para a internacionalização, como IDE, traz um nível de comprometimento e alto risco para uma PME de base tecnológica brasileira. Até março de 2016, a empresa havia investido cerca de R\$ 800.000,00 e o primeiro projeto foi vendido para ser executado a partir de abril de 2016, sem continuidade por conta da decisão de encerramento das operações, antes mesmo da execução do projeto negociado.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Neste capítulo da dissertação, expõe-se a análise e discussão do estudo de caso apresentado. Foram utilizados, como estrutura desta reflexão, os principais pontos traçados nos objetivos geral e específicos desta pesquisa, apoiados pela revisão de literatura realizada para este trabalho. As análises e discussões são apresentadas em torno dos temas: modelos de internacionalização; estratégia de internacionalização; os empreendedores e o processo de internacionalização; o papel das redes organizacionais e sociais; desafios do processo de internacionalização.

5.1 MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Um dos principais objetivos específicos desta pesquisa foi mapear os modelos de internacionalização que estavam mais próximos das PME's de base tecnológica no Brasil. Navegou-se nessa direção, primeiramente, durante a revisão de literatura. Com esse material, pôde-se identificar diversas categorizações, modelos e conceitos que trataram do assunto internacionalização de PME's. As principais referências identificadas foram: *International New Venture* (JOHANSON; VALHNE, 1990, 1977); *Born Globals* (OVIATT; MCDOUGALL, 1994); *Startup Global* (OVIATT; MCDOUGALL (2004) e *Micromultinational* (DIMITRATOS et al., 2003). O entendimento desses conceitos ou formas de categorizar empresas de pequeno e médio portes, que atuam em mercados internacionais, serviu de importante base e guia na estruturação e análise do estudo de caso desenvolvido.

Ao analisar o caso da Exed Consulting, pode-se perceber o seu enquadramento claro em uma nova categoria de empresas de atuação internacional: a de empresas micromultinacionais (DIMITRATOS et al., 2003). O principal aspecto para categorizar a empresa desta forma é a escolha estratégica da utilização de IDE como forma para iniciar suas atividades internacionais em novos mercados.

O fato de a empresa ter como atividade principal do seu negócio a prestação de serviços de tecnologia a direciona para um processo de exportação bem diferente das empresas manufatureiras. Isto se deve ao fato de seu serviço ser de alto valor agregado, focado no conhecimento dos seus colaboradores e com características que dificultam aspectos de negócios, como economia de escala.

Outro fato importante na análise da Exed Consulting é o perfil e jeito de pensar dos empreendedores da empresa, que é voltado desde a sua criação para o mercado internacional. Apesar disso, e diferentemente das empresas do tipo *Born Globals*, por exemplo, a empresa seguiu um caminho de imersão no mercado de outros países de forma gradual e sistemática. Da mesma forma que várias EMNs, a Exed adotou uma estratégia de trabalhar primeiramente o mercado nacional. Em seguida, iniciou um tipo de exportação de seus serviços para clientes de atuação global, para depois construir um plano para a constituição de uma subsidiária no exterior, processo esse similar ao apontado no modelo de Uppsala (JOHANSON; VALHNE, 1977) e destacado na Figura 4.

O foco do plano de internacionalização da empresa está claramente concentrado na construção e fortalecimento de alianças estratégicas. A Exed, antes de oficialmente iniciar suas operações no mercado britânico, buscou a formação de parcerias com empresas já estabelecidas nos mercados focais, departamentos e câmaras do comércio dos países e territórios anfitriões das atividades de negócio da empresa.

Exemplos são as alianças realizadas com a empresa britânica *Red Commerce* e com o departamento *UK Trade & Investment* (UKTI) do governo inglês e o departamento Finpro, do governo finlandês. A primeira parceria foi focada na prospecção de novos clientes no mercado europeu e no fornecimento de mão de obra especializada para os projetos internacionais da Exed. Já as realizadas com o UKTI e Finpro foram destinadas ao levantamento de informações, estudos de mercado, mapeamento de parcerias e oportunidades de negócios fundamentais para diminuir barreiras relacionadas à distância psíquica.

O caso da Exed Consulting responde a um dos principais objetivos desta pesquisa, que era entender como as PMEs de base tecnológica brasileiras podem se internacionalizar. Além de ser possível mapear e entender a realidade de uma empresa com características específicas de base tecnológica, este estudo permite verificar a existência, no Brasil, da categoria de mMNs, ou seja, de empresas de pequeno e médio portes que utilizam o IDE como estratégia para atuação em mercados globais.

O fato de identificar esse tipo de comportamento adotado por uma PME brasileira aponta para outros aspectos importantes. O primeiro, é que devem existir outras mMNs no Brasil adotando a mesma estratégia e que, apesar das barreiras enfrentadas relacionadas à disponibilidade de recursos, principalmente financeiros, se internacionalizam de forma parecida com as empresas de grande porte.

Outro ponto é que é necessário um olhar mais atento para esse tipo de empresa, a fim de formular políticas públicas que estimulem seu incremento que, supostamente, tem por característica o crescimento mais acelerado, sustentável e com maiores retornos econômicos, políticos e financeiros para os países de origem dessas organizações (DIMITRATOS et al., 2003).

5.2 ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Outro objetivo deste trabalho de pesquisa foi identificar como ocorre o processo de construção estratégica e tomada de decisão para a escolha de novos mercados a serem explorados. Ao se analisar o caso da Exed Consulting, pode-se distinguir dois principais caminhos que guiam esse processo: um racional e outro emocional. O primeiro, mais racional, é apontado pelos diretores da empresa como a base da estratégia de crescimento da organização. Ou seja, um caminho baseado num processo de planejamento detalhado e de preparação para a escolha do novo mercado e do modo de entrada nesses espaços, feito com estudos estruturados e projeções financeiras detalhadas.

O caminho mais emocional destes processos de tomada de decisão está diretamente ligado ao desejo dos empreendedores, que é carregado e orientado pela visão declarada da organização. Guedes (2015) destaca, em uma das entrevistas, que, desde a formação da empresa, ele e o seu sócio já viam a Exed Consulting como uma empresa internacional. Fica claro, também, que essa visão que projeta a Exed Consulting como uma empresa global é bastante influenciada pelas experiências pessoais internacionais dos próprios empreendedores. Vale lembrar que, mesmo antes de a empresa existir, os dois sócios-fundadores da Exed já tinham trabalhado em projetos internacionais, haviam feito intercâmbio para estudar inglês, tinham feito pós-graduação no exterior e haviam viajado diversas vezes a turismo para outros países.

Existe outro ponto importante que está ligado aos aspectos emocionais para a tomada de decisão da Exed na escolha do novo mercado: a reação a uma oportunidade de negócios mapeada, alimentada pelo fato de um dos executivos da empresa ter sido selecionado para um processo de doutoramento em Londres, no Reino Unido. Esse último fato, em especial, possivelmente, acelerou o processo de tomada de decisão e interferiu na escolha do novo território, na construção estratégica, no tempo para

entrada no novo mercado e nas projeções financeiras do investimento necessário para uma nova operação em um novo mercado.

Um dos pontos da presente análise é que as motivações para internacionalizar estejam alinhadas com as estratégias de expandir vendas, aquisições de recursos e redução de riscos (DANIELS; RADEBAUGH; SULLIVAN, 2015). No entanto, os fatores emocionais e uma abordagem oportunista parecem superar os racionais nos processos de tomada de decisão quando referentes à internacionalização de empresas (BRADLEY, 2005). Uma possível razão para isso são os benefícios de *marketing* e comercial que uma PME internacional desfruta no mercado local, onde já tem uma rede de clientes, processos de prospecção de novos projetos e é guiada a uma competição mais acirrada com outras empresas do mesmo setor.

Bradley (2005) destaca, no livro *International marketing strategy*, que muitas empresas iniciam seus processos de internacionalização com uma abordagem oportunista e, gradualmente, migram para uma abordagem mais sistêmica. Essa visão do todo e fundamentada num processo mais detalhado e planejado poderia ser parte do processo executado pela Exed Consulting durante sua entrada no mercado britânico, caso a operação tivesse continuidade.

5.3 OS EMPREENDEDORES E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Os aspectos e análises anteriormente apresentados respondem a um terceiro objetivo específico desta dissertação, que buscou entender o papel dos empreendedores para o início de um processo de internacionalização de uma PME de base tecnológica. Pode-se destacar que tentar separar os empreendedores (pessoas físicas) da empresa (pessoa jurídica) durante o processo de tomada de decisão em uma organização brasileira de pequeno e médio portes, como é o caso da Exed, é um desafio enorme.

Geralmente, PMEs têm uma estrutura de governança ainda incipiente, sem hierarquias, e um conselho de diretores pouco ativo. Somado a esta frágil estrutura organizacional, empresas de pequeno porte, oriundas de economias em desenvolvimento, como a brasileira, não precisam responder financeiramente a acionistas, como é o caso daquelas com capital aberto. Este tipo de realidade põe os sócios-diretores dessas organizações, ainda em estágios de crescimento – como é o

caso da Exed Consulting –, numa posição que mistura o plano de desenvolvimento estratégico da organização com os desejos das pessoas que a comandam.

No caso da Exed, fica bastante claro que o papel dos sócios-diretores da empresa é importantíssimo no processo de internacionalização, seja na mobilização de capital para o investimento na nova operação seja no convencimento de outros diretores da organização de que essa estratégia de entrada em novos mercados internacionais deve ser seguida e executada. Neste caso, possivelmente, prevaleceram os fatores emocionais e de desejos pessoais dos sócios-diretores sob os processos racionais e de planejamento estratégico, incluindo os de investimento financeiro. Isso fica claro ao analisar os documentos e observar o processo de tomada de decisão referente à internacionalização da empresa. As análises decorrentes deste estudo apontam para menosprezo ao processo de análise de cenários, principalmente os que levavam em consideração fatores externos à organização como, por exemplo, os cenários político-econômicos no Brasil e no novo mercado selecionado para dar início à operação.

Essas questões levantadas tornaram-se realidade em 2015, quando o Brasil mergulhou em uma enorme crise econômica e política, intensificadas por escândalos de corrupção em diversas instâncias políticas e empresariais. Em 23 de junho de 2016, o Reino Unido, país escolhido pela empresa para estabelecimento de subsidiária, votou, em um referendo, a saída do país do bloco econômico da União Europeia. Importante salientar que parte da decisão e escolha do mercado foi baseada nos diversos benefícios econômicos para a exportação e importação de serviços para outros países membros da União Europeia.

Esses dois acontecimentos impactariam qualquer negócio e uma análise crítica no planejamento e nas decisões pós-turbulências seriam de extrema importância. No caso da Exed Consulting, a crise brasileira causou um impacto enorme, o que pôs a própria operação no Reino Unido em risco. Para uma empresa que utiliza IDE como estratégia para internacionalizar, o fluxo de capital do país-sede para o novo mercado é de extrema importância. Aspectos como a flutuação e desvalorização da moeda e as consequências da crise no mercado local, como por exemplo, renegociação de contratos com clientes existentes e reestruturação, levam a medidas que impactam qualquer investimento feito pela organização.

5.4 O PAPEL DAS REDES ORGANIZACIONAIS E SOCIAIS

Esta pesquisa também buscou analisar em que medida as redes organizacionais, nas quais as PMEs estão inseridas, interferem no processo de entrada em um novo mercado internacional. Para a Exed, as redes organizacionais são estruturas fundamentais para o processo de internacionalização ativo. Durante a constituição e início da operacionalização da subsidiária em Londres, no Reino Unido, organizações como o *UK Trade & Investment* e o *London & Partners* foram responsáveis pelo acesso a informações de mercado, conexões com parceiros, agentes, empresas de desenvolvimento de negócios e pelo contato com ambientes de negócios focados em formação e desenvolvimento de redes como, por exemplo, incubadoras de empresas e espaços *coworking*.

O fato de a Exed Consulting ter escolhido um espaço *coworking* para o estabelecimento do seu escritório foi muito importante para potencializar as oportunidades de negócios, aprendizado sobre o mercado e constituição de parcerias estratégicas.

Vale salientar que o resultado positivo da inserção nessas rédeas de empresas tem uma direta relação com o perfil do Central Working, principalmente, pelo *mix* de empresas de diversos tamanhos que residem no espaço. É possível encontrar empreendedores em diferentes níveis de desenvolvimento dos seus negócios, ou seja, pessoas que têm uma ideia, desenvolvedores de *software* que precisam de uma estação de trabalho, *startups* com uma, duas ou três pessoas, PMEs com até 20 colaboradores e grandes empresas com seus programas de aceleração, como, por exemplo, Microsoft, Google e Barclays.

Outro perfil importante desse espaço de *coworking* específico é o papel desempenhado pelos “gestores da comunidade” que, constantemente, reúnem-se com as empresas para entender as suas estratégias e planos de expansão e, dessa forma, facilitar a conexão com possíveis fornecedores, parceiros e clientes.

Finalmente, o próprio aspecto estratégico e de desenvolvimento de negócios da Exed Consulting na sua operação no Reino Unido potencializou os resultados obtidos por essa rede de negócios. Durante os seis primeiros meses de operação em Londres, a empresa estabeleceu, através do Central Working, parcerias estratégicas para desenvolvimento de novos produtos e serviços, além de abertura de oportunidades de mercado.

O acesso aos laços das redes sociais e de negócios dos colaboradores também foi muito importante no processo de entrada no mercado britânico. Durante seu processo de preparação para o estabelecimento da operação no novo mercado, a empresa mergulhou no mapeamento da rede interna de negócios, utilizando a abordagem de visualização de oportunidades de negócios nos *weak ties*, com o auxílio dos *strong ties* de seus principais colaboradores, sócios e diretores (GRANOVETTER, 1973).

O caso da Exed Consulting suporta a teoria apontada por Granovetter (1973), que trata do poder dos *weas ties* para a geração de novas oportunidades de negócios. Isso é constatado pelo primeiro resultado comercial da empresa no mercado inglês, surgido a partir do exercício de mapeamento da rede de seus *weak ties*. A primeira venda foi feita para a Accor Hotéis e o início das negociações só foi possível porque a diretora de *marketing* da LG no Brasil, que era um *strong tie* do diretor da empresa responsável pelo processo de internacionalização, apresentou a diretora de TI da Accor em Londres.

5.5 DESAFIOS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O objetivo final desta pesquisa foi buscar identificar os principais desafios que PMEs de base tecnológica enfrentam no processo de internacionalização, com foco naquelas que utilizam IDE como estratégia. Neste ponto, o método de observação participante ganha grande destaque, visto que as análises aqui apresentadas só foram possíveis porque o pesquisador esteve diretamente ligado ao processo de internacionalização da Exed Consulting em diferentes momentos. Ou seja, houve a oportunidade de acompanhar, desde o início, medidas decisórias para efetivar a entrada no mercado de Londres, no Reino Unido.

As etapas acompanhadas foram: tomada de decisão para escolha do novo mercado internacional; desenvolvimento do plano de internacionalização; inserção em redes organizacionais; prospecção de novos clientes no novo mercado; negociações para a venda dos primeiros serviços e; decisão de encerrar as operações no novo mercado.

Tomada de Decisão

Ao analisar o caso da Exed Consulting e focar no processo de tomada de decisão, pode-se destacar que um dos obstáculos se refere ao acesso a informações internas e externas à organização. Esse fator, possivelmente, dificultou a identificação de

melhores critérios para a decisão de internacionalizar e escolha mais precisa de um novo mercado. Como consequência, impossibilitou a utilização de um processo de tomada de decisão mais racional e menos emocional por parte dos empreendedores.

No caso de uma PME de base tecnológica, como a Exed, a falta de processos maduros de gestão da informação, pouco acesso a dados históricos da empresa, dispersão dos colaboradores em diferentes clientes tem como uma das consequências uma baixa convivência e quase nenhuma troca de conhecimento entre os colaboradores. Soma-se a isto o fato de que poucos funcionários estejam alocados na estrutura de governança e uma alta centralização do processo de decisão nos sócios-fundadores da empresa, o que constitui parte das barreiras para uma tomada de decisão mais segura e estruturada.

Entre tantas decisões tomadas durante o processo de internacionalização e escolha de novo mercado, o mais racional, no caso da Exed Consulting, foram as medidas adotadas para a escolha de localização e instalação do escritório da subsidiária. A empresa utilizou um modelo de tomada de decisão com um método de Lógica Fuzzy, com detalhada definição de critérios e mapeamento de alternativas.

Entende-se que essa seja não só uma característica da Exed Consulting, mas também de diversas outras PMEs de base tecnológica no Brasil e em outros países. O processo de tomada de decisão é demasiadamente centralizado e gerido pela emoção dos sócios-diretores das organizações, o que, no caso da Exed, levou à aceleração do processo de decisão, causando falhas na construção do planejamento dos investimentos e mapeamento dos cenários e despejando expectativas demasiadas nas possibilidades das vendas de projetos em um curto espaço de tempo no novo território.

Plano de Internacionalização

O caso analisado traz a reflexão da importância do bom desenvolvimento de um planejamento para entrar em um novo mercado. A Exed Consulting gastou dez meses, um tempo considerável, na construção de um plano de internacionalização para o Reino Unido. O executivo responsável pelo planejamento utilizou técnicas e modelos para elaboração de planos de negócios, tratando a nova operação como um completo novo *business*, com planejamento de recursos humanos e financeiros independentes.

Um dos pontos fracos, ao se analisar os documentos finais do planejamento estratégico e de internacionalização da Exed Consulting, é a seção que se refere aos cenários possíveis para esse novo investimento. As variáveis de cenários foram

mapeadas, mas consideraram apenas as projeções internas e potencial de venda da empresa em um novo mercado. Aspectos como fatores externos (políticos, econômicos e geográficos) foram desconsiderados na projeção de cenários.

Uma das decisões tomadas pelo sócio-diretor responsável pela aprovação do plano de internacionalização e apresentação do plano para a diretoria e sócios-investidores da Exed, possivelmente, teve enorme impacto no desenvolvimento da operação em Londres e nas expectativas geradas pelos principais *stakeholders* da empresa. Depois da finalização do plano de internacionalização desenvolvido pelo executivo responsável pela área de desenvolvimento de negócios, o sócio-diretor, com o intuito de facilitar a aprovação do plano pela diretoria e sócios-investidores, apresentou o plano apenas com o cenário mais positivo, que considerava vendas a partir do primeiro mês do estabelecimento da operação no novo mercado. Tal decisão, à luz deste estudo, prejudicou a constituição da empresa, crescimento sustentável da operação e a gestão do diretor da operação em Londres, pois alimentou expectativas desequilibradas por parte dos sócios-investidores e diretores que não acompanharam o processo de tomada de decisão de maneira mais próxima.

Inserção em redes organizacionais

Ao se analisar o caso da Exed Consulting, pode-se ressaltar alguns fatores de sucesso em um processo de internacionalização. Os principais seriam um estratégico mapeamento das redes organizacionais no mercado anfitrião, um plano bem definido para inserção nestas redes e uma estratégia para desenvolvimento de oportunidades de negócios a partir dos nós das redes sociais (*strong ties* e *weak ties*) (GRANOVETTER, 1973).

Durante o processo de observação participante e análise dos documentos internos da empresa, a gestão de redes organizacionais aparece em destaque, principalmente ao se debruçar nas estratégias declaradas para o desenvolvimento do negócio, o plano de prospecção de novos clientes nas ações comerciais e para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Desde o início da operação em Londres, a Exed Consulting trouxe para o destaque do seu plano de ação e desenvolvimento de negócios a gestão de redes organizacionais. O diretor da operação londrina inseriu a empresa em redes como a da Câmara do Comércio e Indústria de Londres, da Câmara do Comércio do Brasil, da Câmara do Comércio de Portugal, do *London & Partners* e no próprio *network* oferecido pelo

ambiente do Central Working, espaço de *coworking* que a empresa utilizou como base da sua subsidiária.

Os principais objetivos com essas redes organizacionais foram: mapear oportunidades de negócios; diminuir a distância psíquica (JOHANSON; VALHNE, 1977) acelerando o processo de aprendizagem sobre o novo mercado; acessar pessoas que pudessem contribuir com seus conhecimentos para o desenvolvimento de novos produtos e serviços para a empresa e estabelecer parcerias estratégicas com outras empresas.

Um fato que é preciso destacar, no caso da Exed Consulting, é que a boa gestão de redes organizacionais parece fundamental no processo de internacionalização. No entanto, a questão é que estabelecer um processo otimizado para a gestão de *networks* não é tão fácil. Além disso, essa gestão precisa estar sempre bem alinhada com a própria estratégia da organização. Encontrar as redes certas também não é uma tarefa simples. Em países como o Reino Unido, existem centenas de redes organizacionais que apresentam diversos benefícios e acesso a importantes possíveis parceiros, fornecedores e clientes. Todavia, as perguntas que surgem são: Quão fácil é navegar nessas redes? Que estrutura de apoio de acesso essas redes oferecem? Existem pessoas que facilitam a conexão? Quanto ativo é necessário ser nessas redes organizacionais para obter resultados reais?

Observou-se que as primeiras respostas que a Exed Consulting encontrou para essas perguntas sugerem que não é tão fácil navegar nas redes, pois é necessário bastante tempo e planejamento. Também não é toda rede organizacional já constituída como, por exemplo, as oferecidas pelas Câmaras dos Comércios, que oferecem uma estrutura de acesso ou pessoas que facilitam o mapeamento e conexões com os nós importantes para o seu negócio especificamente. Por fim, é necessário ter uma postura superativa para poder desfrutar dos melhores resultados das redes que uma empresa participa.

Além desses pontos apresentados anteriormente, no caso da Exed Consulting, fica claro que o tempo para computar os resultados esperados pelas ações nas redes organizacionais podem não atender às expectativas dos *stakeholders* da empresa. No caso da empresa analisada, as redes sociais parecem ser mais efetivas para o mapeamento de oportunidades de negócios. No entanto, mesmo estas as ações precisam de estrutura e estratégia para potencializar os resultados.

Prospecção de novos clientes no novo mercado

O processo de prospecção de novos clientes é um dos mais importantes, senão o mais importante para qualquer empresa, independentemente do seu tamanho, indústria e mercado de atuação. Diversas facetas do desenvolvimento do negócio são desdobradas aqui: comerciais e de *marketing*, mas também de tecnologia, operações e gestão. Vários departamentos e diferentes pessoas da organização devem contribuir para a construção e implementação de um plano de prospecção consistente e que possa trazer oportunidades de negócios. Além de mapear chances de venda, esses processos devem ser focados nos seus entregáveis, que são aquisição de novos clientes e geração de receita.

Ao olhar para o caso da Exed Consulting, observa-se que o processo de prospecção de novos clientes no mercado local é bem mais simples e direto do que em novos mercados internacionais. As diferenças orbitam, principalmente, nos fatores da rede de contatos dos empreendedores e gestores, na experiência e conhecimento do mercado local e no conforto da proximidade cultural. Esses pontos foram abordados na literatura acadêmica por Johanson e Valhne (1977) quando apresentavam o Modelo de Uppsala e o conceito de distância psíquica.

O caso da internacionalização da Exed Consulting para o Reino Unido traz à tona um alerta aos aspectos da distância psíquica. Este conceito foi definido por Johanson e Valhne (1977) como a soma dos fatores que impedem o fluxo de informações em um mercado e que ganham forma nas diferenças de idioma, educação, práticas de negócio, cultura e desenvolvimento industrial. Para os autores, a distância psíquica mostra-se como um ponto de atenção e consideração para os processos de internacionalização de PMEs de base tecnológica, principalmente quando a distância cultural entre o país anfitrião e o país de origem é grande.

No caso da Exed Consulting, especificamente, as barreiras da distância psíquica puderam ser minimizadas, uma vez que o diretor escolhido para gerenciar a operação em Londres já era fluente no idioma e havia estudado no país durante cinco anos. Além disso, havia tido seu próprio negócio no Reino Unido, o que o ajudava nos momentos de negociação, e conhecia, em função de suas experiências passadas, diversos ingleses, facilitando o enfrentamento dos desafios culturais.

Na apreciação sobre o caso desta PME em específico, mostra-se que tão relevante quanto os desafios da distância psíquica são os desafios da distância geográfica. Neste caso, a reflexão não se refere à distância geográfica entre o país anfitrião e o país de origem, mas a distância física entre os gestores da empresa em sua sede e os gestores da empresa na subsidiária.

Acredita-se que, no caso da Exed Consulting e, possivelmente, de tantas outras empresas de pequeno e médio portes que se internacionalizam, a distância geográfica dificulta imensamente a gestão da nova operação. Mesmo com o fácil acesso a todas as tecnologias de comunicação disponíveis atualmente no mercado – como, por exemplo, internet de alta velocidade, *softwares* como o *Skype* e *WhatsApp* –, a comunicação e a troca de informações estratégicas é enormemente impactada. Os ruídos na comunicação acabam interferindo no tempo e na qualidade dos processos de decisão e, ainda, alimentam fantasias e inseguranças a respeito do comprometimento e qualidade do trabalho executado para a gestão das operações, tanto no mercado local quanto no mercado internacional.

Identifica-se, também, no caso da Exed Consulting, outro tipo de distância: a distância interna. Possivelmente alimentada pela falta de processos de comunicação, observa-se que a Exed envolveu pouco os outros membros da diretoria no processo de internacionalização da empresa, o que contou negativamente para a sustentação dos investimentos necessários para a operação internacional. Talvez seja possível classificar esse tipo de acontecimento como um outro tipo de distância psíquica entre a realidade e o imaginário dos funcionários da empresa no país de origem, o que prejudica e impede o apoio necessário no processo de constituição de uma nova operação.

Decisão de encerrar as operações

Esta pesquisa baseou-se no processo de internacionalização de uma PME de base tecnológica que utilizava IDE como estratégia. Não se poderia prever, quando da escolha da Exed Consulting para fazer um estudo de caso, que seu desfecho coincidiria com o fim da operação da empresa, em Londres, no Reino Unido, depois de apenas seis meses de atuação no novo mercado.

O argumento apresentado pelos diretores da Exed Consulting para essa decisão foi fundamentado nos impactos que a crise política e econômica que atingia o Brasil, no início de 2016, estava tendo sobre a empresa. Esse fato, inicialmente, aumentou as expectativas sobre os possíveis negócios que a subsidiária em Londres poderia gerar. Posteriormente, aumentou a pressão com relação ao envio de capital para investimento na operação da subsidiária. Por fim, formalizou-se com a decisão de

encerramento da operação, mesmo após a empresa ter feito a sua primeira venda no mercado britânico.

Os desbalanceamentos das expectativas na operação, possivelmente, alimentaram a descrença no potencial da operação em Londres, até mesmo como uma saída para a crise econômica que se estabelecera no Brasil. O longo processo de negociação com os seus primeiros possíveis novos clientes também contou negativamente. No caso, da Accor Hotéis, todo o processo – desde o seu início até a assinatura de contrato – levou quase dez meses.

A estratégia de investimento direto no exterior, como já apresentada anteriormente neste trabalho, requer da organização uma mobilização grande de recursos financeiros, o que aumenta, consideravelmente, o risco assumido pela empresa (OVIATT; MCDOUGALL, 1994). Empresas de pequeno e médio portes que assumem IDE como estratégia para a internacionalização devem se planejar para aportes constantes, a fim de manter a operação em um novo país até que a mMN esteja consolidada (DIMITRATOS et al., 2003).

Os outros aspectos destacados anteriormente possivelmente influenciaram no desfecho da operação no novo mercado. Um deles foi a falha no planejamento de cenários, pois não houve um olhar mais focado nos fatores externos à organização. O segundo ponto é que os tomadores de decisão da empresa se deixaram levar apenas pela identificação de uma oportunidade de negócio, e menosprezaram o planejamento mais detalhado e, principalmente, os aspectos externos à empresa.

Os diretores da Exed Consulting, ao iniciarem o processo de finalização da operação no novo país, também alegaram que quase todos os clientes da empresa pediram renegociações de contratos e que, para não perder sua carteira de clientes, as negociações tiveram que ser feitas. Esse fato teria afetado diretamente as margens aplicadas pela Exed Consulting nos seus projetos e todos os investimentos da organização, inclusive os direcionados às campanhas de *marketing* e comunicação no Brasil.

6 CONCLUSÃO

Esta dissertação teve como objetivo principal investigar como ocorre o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas de base tecnológica no Brasil. Os objetivos específicos foram: mapear os modelos de internacionalização adotados por PMEs de base tecnológica no Brasil; identificar como ocorre o processo de construção da estratégia de internacionalização; entender o processo de tomada de decisão para escolha de novos mercados; identificar os principais desafios do processo de internacionalização para uma PME de base tecnológica e, por fim, analisar em que medida as redes organizacionais nas quais as PMEs estão inseridas interferem no processo de internacionalização.

Realizou-se, em primeiro lugar, uma revisão de literatura. Como o foco deste trabalho de pesquisa são as PMEs de base tecnológica que utilizam IDE como estratégia para internacionalização, decidiu-se explorar, inicialmente, os conceitos relacionados à globalização, evolução e perspectivas sobre o tema e a relação com a constituição de mercados globais, blocos econômicos e internacionalização de empresa.

Em seguida, aprofundaram-se as análises e informações que constituíram uma visão sobre o cenário internacional brasileiro, no contexto das PMEs no Brasil, e nos conceitos que buscam classificar as pequenas e médias empresas como sendo de base tecnológica.

A revisão de literatura sobre PMEs de base tecnológica levou ao tema ambientes de inovação. As incubadoras de empresas, parques tecnológicos e outros *clusters* aparecem nesta parte da pesquisa como os principais espaços, no Brasil, responsáveis pela criação, desenvolvimento e fortalecimento de empresas que buscam a inserção de produtos e serviços inovadores no mercado (FERNANDES; CORTÊS; PINHO, 2004).

A última parte da revisão de literatura ressaltou as teorias de internacionalização de empresas. Nesta parte, apresentaram-se visões e conceitos de diversos autores que apresentavam os vários modelos e tipos de empresas internacionais. Destacam-se, naquela seção, o Modelo de Uppsala (JOHANSON; VALHNE, 1977), as *International New Ventures* (OVIATT; MCDOUGALL, 2004), as *Born Globals* (OVIATT; MCDOUGALL, 1994; RIALP et al., 2005) e as *Micromultinacionais* (IBEH et al., 2004).

Também foi explorado, nessa parte da pesquisa, o papel das redes para o processo de internacionalização (ROST, 2011; GRANOVETTER, 1973).

O trabalho empírico envolveu o desenvolvimento de um estudo de caso sobre o processo de internacionalização de uma PME de base tecnológica brasileira que utiliza IDE como estratégia para entrar em novos mercados. A empresa escolhida como objeto de estudo foi a Exed Consulting, que já executa projetos internacionais desde a sua formação e tem um escritório em Boston, nos Estados Unidos. Além disso, enfrentou um novo processo de internacionalização, estruturado a partir de uma estratégia de investimentos, direto para o estabelecimento de uma subsidiária em Londres, no Reino Unido, entre o período de janeiro de 2015 e março de 2016.

O capítulo 2 desta dissertação apresentou a metodologia de pesquisa. Destaca-se que a escolha do estudo de caso único teve o intuito de reforçar uma perspectiva exploratória, tendo em vista a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre o tema abordado. Desta forma, foram levantadas, na referida seção, algumas questões geradoras e contribuições que, em razão da delimitação do objeto ou limite de tempo, não foram exploradas de maneira mais detalhada e, por conseguinte, são sugestivas de realização de estudos posteriores.

É possível perceber que o campo de estudos de negócios internacionais tem crescido e suas análises têm ganhado relativa complexidade. Entre as décadas de 1970 e 1990, muito foi discutido sobre as grandes empresas multinacionais e, desde então, houve um aumento no número de pessoas empenhadas em compreender o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas. Apesar desse crescente interesse e importância dada ao grupo das PMEs, levantamentos feitos nas bases de dados de periódicos acadêmicos apontam para poucas pesquisas sobre a relação do investimento direto no exterior e a internacionalização de micro, pequenas e médias empresas brasileiras. Tal fato é observado, especialmente, quando se refere àquelas de base tecnológica, intensivas em conhecimento e prestadoras de serviços de tecnologia.

Portanto, uma das primeiras conclusões desta dissertação é a necessidade de realização de mais estudos que busquem entender como PMEs de base tecnológica brasileiras se internacionalizam e crescem de forma competitiva a partir de IDE. Esta reflexão poderá contribuir para a construção de um modelo que facilite o processo de internacionalização das pequenas e médias corporações nacionais e formulação de políticas de apoio ao desenvolvimento de empresas robustas.

No intuito de contribuir para o avanço desta discussão e para destacar a categoria das mMNs em países em desenvolvimento como o Brasil, propõe-se a utilização de um conceito que apresente a fusão entre os conceitos Micromultinacional e Empresa de Base Tecnológica (ETB), sugeridos, respectivamente, por Dimitratos et al. (2003) e, o de ETB, por Machado et al. (2001), Fernandes et al. (2004) e Côrtes (2005). Assim, a utilização do conceito de **Micromultinacional de Base Tecnológica** pode ser definido como:

Pequenas e médias empresas do setor de alta tecnologia, comprometidas com o projeto, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos, que aplicam sistematicamente conhecimento técnico-científico e que utilizam investimento direto no exterior (IDE) como estratégia para a internacionalização.

Recomenda-se que, em estudos futuros, as questões apresentadas sejam trabalhadas com outras Micromultinationais de base tecnológica no Brasil e, se possível, de outros países em desenvolvimento e/ou desenvolvidos, permitindo, desta forma, uma perspectiva comparada. Pode-se também empregar uma abordagem de pesquisa mista qualitativa e quantitativa, que possibilite analisar o processo de internacionalização de empresas de base tecnológica que utilizam IDE como estratégia. Para tal, seriam utilizados dados estatísticos levantados por meio de questionários fechados e roteiros de entrevistas semiestruturados, potencializando o número de respondentes e confiabilidade dos dados levantados.

6.1 LIMITES DA PESQUISA E QUESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Por fim, e como resultado do estudo de caso único realizado, foram levantadas outras questões a serem exploradas em pesquisas futuras. As principais questões identificadas nesta dissertação são:

- a) Quão importantes são os planejamentos estratégicos e de investimento para mMNs de base tecnológica em países como o Brasil nos seus processos de internacionalização?

Esta pesquisa mostra que processos de planejamento estratégico mais maduros e detalhada projeção de investimentos, com mapeamento de cenários sob perspectivas internas e externas às mMNs nos seus processos de entrada em novos mercados são de extrema importância. O tamanho das organizações e a limitação de recursos financeiros e de pessoal impõem desafios enormes para a realização deste trabalho com um nível grande de detalhes e qualidade. Para explorar esta questão, sugere-se a

realização de estudos de caso múltiplos, com empresas em momentos parecidos dos seus desenvolvimentos. Os pesquisadores, em seus estudos, devem focar, especificamente, nos processos de planejamento estratégico, financeiro e mapeamento de cenários para novas operações em novos mercados internacionais.

- b) Pequenas e médias empresas de base tecnológica que utilizam IDE como estratégica para a internacionalização estão mais vulneráveis a crises políticas e econômicas do que as *Born Globals* e PMEs focadas apenas na exportação dos seus produtos e serviços?

Uma empresa que escolhe uma estratégia de internacionalização ativa, como a de investimento direto no exterior (IDE), mobiliza no processo de entrada em um novo mercado, uma quantidade de recursos de capital e de recursos humanos muito grande. No caso da Exed, por exemplo, o capital mobilizado foi de quase 10% do faturamento do ano anterior. Isso significa que empresas assumem um risco considerável com as incertezas do início de uma nova operação em um território desconhecido. Seria interessante poder fazer um estudo de caso comparativo com PMEs que internacionalizam, utilizando modos diferentes e focam as análises no impacto de crises políticas e econômicas nas organizações. No caso da Exed Consulting, a crise no Brasil foi um dos principais motivos para o encerramento da sua operação em Londres.

- c) Como mMNs de base tecnológica podem melhor mobilizar e desenvolver estratégias de entrada em novos mercados a partir das suas redes organizacionais e sociais?

Uma das principais constatações desta dissertação é que as redes, sejam elas organizacionais ou sociais, podem exercer um papel vital para a criação, desenvolvimento, expansão e sucesso de PMEs de base tecnológica nos seus processos de internacionalização. Percebe-se também que, no caso das mMNs como a Exed, esse fator pode ser a diferença entre a vitória e a derrota. O fato de o processo de IDE significar o estabelecimento de uma subsidiária ou pelo menos um escritório comercial no novo território força esse tipo de empresa a, rapidamente, se

infiltrar nas redes organizacionais já estabelecidas no mercado-foco. Além de fazer parte dessas redes, as organizações devem desenvolver suas estratégias para potencializar os resultados e negociações, o que nem sempre é fácil.

O caso analisado aponta para uma facilidade maior e com resultados mais tangíveis quando as ações e planejamento das ações para atuação no novo mercado utilizam-se das redes sociais oferecidas pelos colaboradores da empresa em um primeiro momento. Com base nestas considerações, uma hipótese a ser investigada em futuras pesquisas é: mMNs de base tecnológica, ao entrarem em novos mercados, podem obter maiores benefícios de negócios a partir de estratégias focadas no mapeamento de oportunidades nas redes sociais, com mobilização dos *strong ties* e engajamento dos *weak ties* da rede.

Buscou-se, com esta dissertação, destacar a importância do tema internacionalização de PMEs de base tecnológica e os vários conceitos ao qual ele está relacionado, por ser uma temática ainda pouco explorada na literatura nacional. Estes conceitos vêm ganhando cada vez mais destaque no âmbito acadêmico, tais como: micromultinacionais; modelos de entrada em novos mercados; investimento direto no exterior; empreendedorismo inovador; papel das empresas de base tecnológica para o desenvolvimento local e aumento da competitividade global; processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e; gestão de redes como artifício para o crescimento sustentável de negócios intensivos em conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSSON, S. International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. v. 18, n. 3, p. 627-643, 2011.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANPROTEC. **Estudos de projetos de alta complexidade**: indicadores de parques tecnológicos. Brasília (DF), 2013.

BONACCORSI, A. On the relationship between firm size and export intensity. **Journal of international business studies**, v. 23, n. 4, p. 605-635, 1992.

BRADLEY, F. **Selecting international markets**. Harlow: Prentice-Hall, 2005.

COOK, G. A. S; PANDIT, N. R. Clustering and the internationalization strategies of SMEs in the media industry. **International Journal of Globalization and Small Business**, v. 3, n. 3, p. 306-330, 2009.

COVIELLO, N. E.; COX, M. P. The resource dynamics of international new venture networks. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 4, n. 2-3, p. 113-132, 2006.

CÔRTEZ, M. R. et al. Cooperação em empresas de base tecnológica: uma primeira avaliação baseada numa pesquisa abrangente. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 85-94, 2005.

CURRID, E. **The Warhol Economy**: how fashion, art, and music drive New York City. New York: Princeton University Press, 2007.

DANIELS, D. D.; RADEBAUGH, L. H.; SULLIVAN, D. P. **International business**: environments and operations. 15. ed. England: Person, 2015.

DAS, T. K.; TENG, B. Sustaining strategic alliances: options and guidelines. **Journal of General Management**, v. 22, n. 4, p. 49-64, 1997.

DIB, L. A. O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born global: estudo do setor de software no Brasil. **Universidade Federal do Rio de Janeiro**, 2008.

DIB, L. A.; CARNEIRO, J. M. T. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2008.

DIB, L. A.; ROCHA, A.; SILVA, J. F. The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: examining firm, network, and entrepreneur variables. **Journal of international entrepreneurship**, v. 8, n. 3, p. 233-253, 2010.

DIMITRATOS et al. Micro-multinational or not? International entrepreneurship, networking and learning effects. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 908 - 915, 2013.

DIMITRATOS, P. et al. Micromultinationals: new types of firms for the global competitive landscape. **European Management Journal**, v. 21, p. 164-174, 2003.

DULUPÇU M. A.; DEMIREL O. **Globalization and internationalization**. 2005. European Union Publication. Disponível em: <<http://www.phil.muni.cz/ped/ECOLAB/eng/modules/docs/internationalization-and-globalization-theory.doc>>. Acesso em: 27 out. 2014.

DUNNING, J. H. Multinational enterprises and the globalization of innovation capacity. **Research Policy**, v. 23. n. 1, January, p. 67-88, 1994.

DUNNING, J. H. Multinational enterprises and trade flows of less developed countries. **World Development**, v. 2, n. 2, p. 131-138, 1974.

ETZKOWITZ, H. **The Triple Helix: university-industry-government innovation in action**. Nova Iorque: Routledge, 2008.

EXED CONSULTING. Disponível em: <<http://www.exedconsulting.com/>>. Acesso em: 10 mar 2015.

FERNANDES, A. C.; CÔRTEZ, M. M.; PINHO, M. Caracterização das pequenas e médias empresas de base tecnológica em São Paulo: uma análise preliminar. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 13, n. 1, p. 151-173, 2004.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FORSGREN, M. The concept of learning in the Uppsala internationalization model: a critical review. **International Business Review**, v.11, p. 257-277, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUEDES, R. M: depoimento [mar .2015]. Entrevistador: Filipe A. M. Gomes. São Paulo. Gravação digital (53 min 15 segs.), estéreo. Entrevista concedida para a realização da dissertação de Filipe André Martins Gomes.

GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

HUWART, J. Y; VERDIER, L. **OECD insights economic globalization origins and consequences: origins and consequences**. OECD Publishing, 2013.

IASP. International Association of Science Parkes. Disponível em: <www.iasp.ws>. Acesso em: 30 jan. 2015.

IBEH, K. I. N.; BORCHERT, O.; WHEELER; C. Micromultinationals: transcending resource challenges in international business. In: IBEH, K. I. N; DAVIES, S. **Contemporary challenges to international business**. London: Palgrave Macmillan, 2009. Cap. 6, p. 85-105.

IBEH, K. I. N. Micromultinationals: some preliminary evidence on an emergent 'star' of the international entrepreneurship field. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 2, n.4, p. 289-303, 2004.

IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of international entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-31. Uppsala, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. The mechanism of internationalization. **International marketing review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1411-1431, 2009.

JONES, M. V.; YOUNG, S. Does entry mode matter? Reviewing current themes and perspectives. In: JONES, M. V. et al. **Internationalization, entrepreneurship and the smaller firm: evidence from around the world**. Massachusetts: Edward Elgar, p. 6-19, 2009.

LÖFSTEN, H.; LINDELÖF, P. R&D networks and product innovation patterns: academic and non-academic new technology-based firms on science parks. **Technovation**. v. 25, n. 9, p. 1025-1037, 2005.

MACHADO, S. A. et al. **MPEs de base tecnológica: conceituação, formas de financiamento e análise de casos brasileiros**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), 2001.

MCLUHAN, M; POWERS, B. R. **The global village: transformations in world life and media in the 21st century**. Oxford University Press, USA, 1989.

MELO, L. J. **Governança e gestão dos ativos de conhecimento em ambientes de inovação: estudo de caso sobre o Parque do Rio**. 2011. Dissertação (Mestrado em Economia) — Programa de Pós-Graduação do Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

MENDES, M. V: depoimento [mar .2015]. Entrevistador: Filipe A. M. Gomes. São Paulo. Gravação digital (46 min 36 segs.), estéreo. Entrevista concedida para a realização da dissertação de Filipe André Martins Gomes.

MDIC. **Relatório empresas brasileiras exportadoras e importadoras**. 2014. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br//sitio/interna/interna.php?area=5&menu=603>>. Acesso em: 30 jan. 2015.

MUSSO, F.; FRANCIONI, B. How do smaller firms select foreign markets? **International Journal of Marketing Studies**, v. 4, n. 6, 2012.

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

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 1, p. 29-41, 2004.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P.. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 1, p. 29-41, 2005.

PERUCH, F. P. **As pequenas e médias empresas (PMES) e a convergência das normas contábeis ao padrão internacional: uma abordagem geral.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) —Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2011.

PORTER, M. F. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, p. 77-90, nov./dez. 1998. Disponível em: <http://www.rimisp.org/wp-content/uploads/2012/07/31_rimisp_Cardumen.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2015.

RASERA, M.; BALBINOT, Z. Redes de inovação, inovação em redes e inovação aberta: um estudo bibliográfico e bibliométrico da produção científica no ENANPAD 2005-2009 sobre inovação associada a redes. **Análise**, Porto Alegre, v. 21, n. 2, p.127-136, 2010.

RIALP, A. et al. The born-global phenomenon: a comparative case study research. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 3, n. 2, p. 133-171, 2005.

RIBEIRO, F. F.; OLIVEIRA JR, M. M.; BORINI, F. M. Internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica: o caso das Born Globals Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 6, p. 866-888, 2012.

RICUPERO, R; BARRETO, F. M. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: ALMEIDA, A. (org.), **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ROCHA, A. et al. Ivia: crescimento e internacionalização. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, p. 1158-1170, 2010.

ROST, K. The strength of strong ties in the creation of innovation. **Research Policy**, v. 40, n. 4, p. 588-604, 2011.

SANTOS, A. C. M. Z. A cooperação entre universidade e empresa: um estudo em empresas intensivas em conhecimento de Porto Alegre (RS). UnilaSalle, Desenvolve: **Revista de Gestão do Unisalle**, Canoas, v. 2, n. 2, set. 2013.

SARASVATHY, S. et al. An effectual approach to international entrepreneurship: overlaps, challenges, and provocative possibilities. **Entrepreneurship Theory and Practice**. January, v. 38, n. 1, p.71-93, 2014.

SEBRAE. Micro e pequenas empresas representam 99% das empresas e apenas 25% do PIB. 2012. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/2012-12-17/mpes-representam-99-das-empresas-e-apenas-25-do-pib.html>>. Acesso em: 15 set. 2014.

SOFTEX. **Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro**. Observatório SOFTEX: software e serviços de TI – A Indústria Brasileira em Perspectiva. 2012. Disponível em: <<http://www.softex.br/wp-content/uploads/2013/07/2012-Observatorio-Softex-Industria-Brasileira-Software-Servicos-TI-em-perspectiva-Versao-Completa-Portugues.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2014.

STATISTA. Disponível em: <<http://www.statista.com/statistics/275982/it-services-and-software-market-value-forecast-in-the-uk/>>. Acesso em: 18 mar. 2015.

TIDD, J. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TORKKELI, L. et al. The effect of network competence and environmental hostility of the internationalization of SMEs. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 10, n. 10, p. 25-49, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WELCH, D. E.; WELCH, L. S. The internationalization process and networks: A strategic management perspective. **Journal of international marketing**, p. 11-28, 1996.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). **The global competitiveness report 2013-14**. 2014. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2015.

WRIGHT, M.; CLARYSSE, B.; LOCKETT, A.; KNOCKAERT, M. Mid-range universities' linkages with industry: knowledge types and the role of intermediaries. **Research Policy**, v. 37, p. 1205-1223, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUNG, S. et al. **International market entry and development: strategies and management**. Harvester Wheatsheaf: Hemel Hempstead, UK, 1989.

APÊNDICE A

Apêndice A – Roteiro de entrevista para os sócios-diretores da empresa

1. Quem são os sócios-fundadores da empresa?
2. Como surgiu a empresa? Quais foram os principais motivos que levaram os empreendedores a abrir a empresa?
3. Como a empresa está estruturada? Quais são os principais serviços oferecidos e principais clientes?
4. A empresa segue uma visão estratégica estruturada e documentada?
5. Qual é a visão da empresa para os próximos anos? Existe um plano de curto, médio e longo prazos?
6. Como se dá o processo de tomada de decisão na empresa? Existe um processo de envolvimento dos sócios, gestores e diretores?
7. Quem são os principais concorrentes?
8. Quais são os principais mercados nos quais a empresa atua?
9. A empresa tem presença internacional? Executa projetos em outros países? Ou tem subsidiárias já estabelecidas em outros mercados internacionais?
10. Por que a empresa decidiu se internacionalizar?
11. Existe um plano de negócios, ou estratégico, detalhado para a expansão da empresa para outros mercados?
12. Quais são as principais redes em que a empresa integra atualmente? Faz parte de estratégia de internacionalização a inserção em novas redes?
13. Quais são os desafios que a empresa enfrenta no mercado nacional e no processo de internacionalização?