

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: O
CASO COMPEN TIME**

FLÁVIO COSTA SCHECHTER
matrícula nº: 104083069

ORIENTADORA: Prof^a. Margarida Gutierrez

Agosto de 2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: O
CASO COMPEN TIME**

FLÁVIO COSTA SCHECHTER
matrícula nº: 104083069

ORIENTADORA: Prof^a. Margarida Gutierrez

Agosto de 2009

As opiniões expressas neste trabalho são da exclusiva responsabilidade do autor.

Dedico este trabalho
aos meus pais, Sérgio e Maria Lúcia,
por todo o amor e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao Professor Renato Cotta de Mello, do Instituto Coppead de Administração, por toda a orientação e amizade durante os meses de elaboração deste trabalho.

À Professora Margarida Gutierrez, do Instituto de Economia da UFRJ, pela confiança que me foi dada.

À todos os professores e funcionários do Instituto de Economia da UFRJ por toda a dedicação ao longo de minha graduação.

À todos do Instituto Coppead de Administração e do Núcleo de Pesquisa em Internacionalização de Empresas (NuPIIn) pela ajuda prestada, em especial ao Henrique.

À empresa Compera nTime, por meio da figura de seu sócio-diretor Rafael Duton, pela atenção e tempo despendidos.

Agradeço aos meus “irmãos”, Bruno, Castro, Gustavo Léo, Gustavo Nunes, João, Léo, Maurício, Nilo, Pedro, Rodrigo, Raphael e também à todos meus amigos e amigas, sempre presentes.

Aos meus amigos de turma e todas as pessoas especiais que tornaram inesquecíveis os anos de convivência no IE.

À Luciana, que esteve comigo do início ao fim, por todo o apoio, carinho e companheirismo.

Ao meu irmão, Thomaz, por uma vida de amizade, parceria e muitas conversas.

Finalmente, agradeço à toda minha família (avós, tios, primos, etc.) por todos os anos de convivência e carinho.

RESUMO

Com o objetivo de investigar o processo de internacionalização de empresas brasileiras, este trabalho apresenta as teorias econômicas e comportamentais relevantes para o estudo do tema, sendo as segundas o foco do trabalho. Posteriormente, é realizado um estudo de caso com a Compera nTime, uma empresa brasileira produtora de software, a fim de compará-lo com as proposições teóricas abordadas. Por fim, os resultados da pesquisa são comparados aos modelos teóricos econômicos e comportamentais, revelando um forte poder explanatório das proposições ligadas ao Modelo de Ciclo de Vida de Vernon, ao Paradigma Eclético de Dunning, ao Modelo de Internacionalização de Uppsala e, de maneira complementar, à corrente do Empreendedorismo Internacional.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	8
CAPÍTULO I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
I.1 - TEORIAS ECONÔMICAS	9
I.1.1 - A Teoria do Comércio Internacional.....	9
I.1.2 - A Teoria de Heckscher-Ohlin-Samuelson.....	9
I.1.3 - A Teoria Neoclássica de Localização.....	10
I.1.4 - O Paradigma Eclético da Produção Internacional.....	10
I.1.5 - A Teoria do Ciclo de Vida dos Produtos	11
I.2 - TEORIAS COMPORTAMENTAIS	13
I.2.1 - Modelo de Internacionalização de Uppsala	13
I.2.1.1 - Mecanismo de Internacionalização.....	15
I.2.1.1.a - Comprometimento de Mercado	16
I.2.1.1.b - Conhecimento de Mercado	16
I.2.1.1.c - Atividades Exercidas Pela Firma.....	16
I.2.1.1.d - Decisões de Comprometimento de Recursos	17
I.2.1.2 - Teoria das Redes de Relacionamento.....	19
I.2.2 - Empreendedorismo Internacional.....	21
I.2.2.1 - Proposições Extraídas do Modelo de Empreendedorismo Internacional.....	24
CAPÍTULO II - O CASO COMPENANTIME.....	26
II.1 - A EMPRESA.....	26
II.2 - O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	28
CAPÍTULO III - ANÁLISE DO CASO.....	36
III.1 - O ENFOQUE DAS TEORIAS ECONÔMICAS	36
III.2 - O ENFOQUE DAS TEORIAS COMPORTAMENTAIS	37
III.2.1 - O enfoque do Modelo de Internacionalização de Uppsala	37
III.2.1.1 - O Gradualismo do Processo de Internacionalização.....	38
III.2.1.2 - A Influência da Distância Psicológica	39
III.2.1.3 - A Contratação de Recursos Humanos	39
III.2.1.4 - As Redes de Relacionamento.....	40
III.2.2 - O Enfoque do Empreendedorismo Internacional	41
III.2.2.1 - Comportamento Pré-Internacionalização.....	42
III.2.2.2 - Motivação Inicial Dominante.....	42
III.2.2.3 - Escolha Inicial de Mercados	43
III.2.2.4 - Escolha Inicial de Modos de Entrada e Propriedade.....	43
III.2.2.5 - Postura Face a Riscos na Internacionalização.....	44
III.2.2.6 - Motor do Processo de Internacionalização.....	45

CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
ANEXO A.....	49

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1.1	12
Figura 1.2	15
Figura 1.3	20
Figura 1.4	22
Quadro 3.1	41

INTRODUÇÃO

Este trabalho procura investigar o processo de internacionalização de empresas brasileiras através da análise do estudo de caso de uma empresa produtora de software à luz de proposições teóricas econômicas e comportamentais, sendo estas últimas o foco do estudo.

A escolha da internacionalização como tema justifica-se pela recente e crescente multinacionalização das empresas brasileiras que, de acordo com Coutinho, Hiratuka e Sabatini (2008) resulta em benefícios para a economia do Brasil, na medida em que essas empresas tendem a contribuir para “o desenvolvimento da estrutura produtiva e para o robustecimento de sua posição externa” (p. 65). Além disso, no entender desses mesmos autores, a maior capacidade de exportação e o conseqüente fortalecimento dessas empresas tendem a gerar a necessidade por investimentos no mercado doméstico, resultando em uma maior geração de empregos.

A relevância do setor de software se baseia no fato de que o Brasil figura entre os cinco maiores mercados de software e serviços de TI (Tecnologia da Informação) do mundo, segundo relatório apresentado pela Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (BRASSCOM, 2005), e que também apresenta um grande e desenvolvido mercado interno, assim como a China, capaz de garantir um posicionamento diferenciado no exterior, dado que os outros maiores *players* já apresentam fadiga em seus representativos mercados de exportação.

O trabalho se divide em três capítulos, além da conclusão e desta breve introdução. No Capítulo 1 são expostas as proposições teóricas econômicas e comportamentais de maior relevância para o estudo. O Capítulo 2 apresenta o estudo de caso de uma empresa produtora de software, a fim de contribuir para um melhor entendimento do fenômeno da internacionalização de empresas brasileiras através da observação das peculiaridades e melhores práticas de um caso real. Finalmente, no Capítulo 3 é feita uma análise do caso real à luz das teorias econômicas e, principalmente, comportamentais apresentadas no trabalho.

CAPÍTULO I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a revisão da literatura relevante para o presente estudo e discute as teorias sobre o processo de internacionalização de empresas, organizadas em duas grandes correntes de pensamento: as teorias econômicas e as teorias comportamentais.

I.1 - Teorias Econômicas

As teorias econômicas auxiliam o entendimento da associação existente entre o comércio, os investimentos e as distorções impostas pelos governos, como cotas e tarifas, com os investimentos diretos das firmas no exterior.

Esta seção apresenta a Teoria do Comércio Internacional, a Teoria de Heckscher-Ohlin-Samuelson, a Teoria Neoclássica de Localização, o Paradigma Eclético da Produção Internacional e a Teoria do Ciclo de Vida dos Produtos, uma vez que são relevantes para o estudo.

I.1.1 - A Teoria do Comércio Internacional

David Ricardo em sua obra “*On the Principles of Political Economy and Taxation*”, publicada em 1817, expôs o mais importante e mais amplamente reconhecido conceito da teoria do comércio internacional, o princípio da vantagem comparativa, onde é dada ênfase à teoria do valor do trabalho. Esta teoria prescreve que um país ou área geográfica deveria se especializar em produzir e exportar aqueles produtos que apresentassem alguma vantagem comparativa, ou vantagens de custos relativos, comparados com outros países e deveria importar aqueles bens cuja produção interna apresentasse desvantagens comparativas (ENSIGN, 1995).

I.1.2 - A Teoria de Heckscher-Ohlin-Samuelson

Uma abordagem neoclássica à teoria da vantagem comparativa é a teoria Heckscher-Ohlin-Samuelson, também conhecida como teoria H-O-S. Diferentemente da teoria de

Ricardo, que está focada na teoria do valor do trabalho e nas condições do suprimento, a teoria H-O-S dá ênfase a mais de um fator de produção (trabalho e capital) e considera ambas as condições tanto de demanda quanto de suprimento, através do uso de curvas de utilidade (HARRINGTON e WARF, 1995). Em sua essência, a teoria afirma que um país necessita possuir vantagens específicas de capital, de trabalho ou de recursos para que a economia e o comércio vicejem intra e entre regiões.

I.1.3 - A Teoria Neoclássica de Localização

A teoria neoclássica de localização, outra corrente importante do pensamento econômico, assemelha-se à teoria de Ricardo na medida em que enfatiza as condições sob a ótica do suprimento e das condições de custos. A grande diferença entre a teoria da vantagem comparativa e a teoria neoclássica de localização é que a primeira enfatiza a política comercial, enquanto a última foca a minimização dos custos de transporte e a disponibilidade de matérias-primas (recursos naturais), como variáveis-chave para a determinação da unidade de produção ótima. A maior contribuição desta teoria é que ela agrega variabilidade ao seu modelo, quando considera os custos variáveis de localização como componentes fundamentais para a consideração dos investimentos diretos no exterior (KRUGMAN, 1993).

I.1.4 - O Paradigma Eclético da Produção Internacional

O Paradigma Eclético da Produção Internacional se difere das teorias clássica e neoclássica ao levar em consideração o comércio intra-indústria e a existência de custos de transação em mercados de bens intermediários, ambos condicionados à existência de falhas de mercados internacionais. O paradigma explica a internacionalização da produção baseado na configuração entre três conjuntos de vantagens apresentadas pelas empresas: vantagens de propriedade, localização e internalização (OLI, na sigla em inglês). As primeiras são aquelas relacionadas à posse de ativos específicos ou à capacidade da Empresa Multinacional (EMN) de apresentar menores custos de transação em relação ao mercado externo. As vantagens de localização têm relação com diferentes custos de fatores e com o melhor aproveitamento de oportunidades. Já as

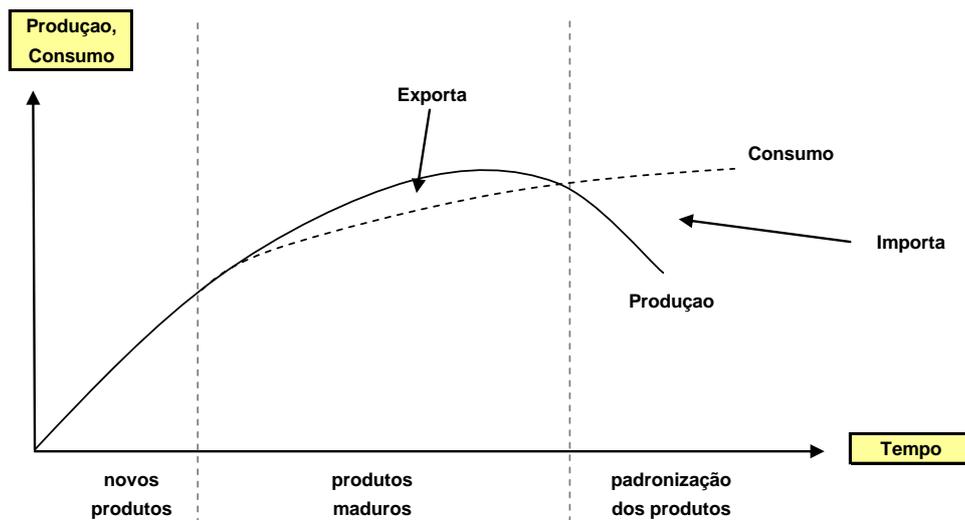
vantagens de internalização representam a capacidade da EMN de transferir suas vantagens de propriedade para além das fronteiras nacionais através de sua própria organização ao invés de vendê-las. Sendo assim, as empresas internacionalizam sua produção na medida em que buscam usufruir de suas vantagens dado a existência de distintos tipos de falhas de mercado (estruturais ou transacionais) (DUNNING, 1988).

I.1.5 - A Teoria do Ciclo de Vida dos Produtos

A Teoria do Ciclo de Vida dos Produtos, proposta por Vernon (1966), destaca as variáveis *timing* da inovação, os efeitos das economias de escala, e os papéis exercidos pela falta de conhecimento e pela incerteza que influenciam o fenômeno do comércio internacional (VERNON, 1966). Segundo esse autor, estas variáveis estão presentes nas diferentes etapas da relação entre produção/consumo e tempo, em uma curva denominada de Ciclo de Vida do Produto (Figura 1.1), e este ciclo está diretamente relacionado ao tipo e ao nível de investimento internacional das firmas.

Como se pode depreender, as três etapas do Ciclo de Vida do Produto (CVP) se referem à localização do surgimento de novos produtos, à fase onde os produtos encontram-se “maduros” e, finalmente, à etapa onde os produtos já se encontram em fase de padronização.

Figura 1.1 - Ciclo de Vida do Produto



Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Vernon (1966) p. 199

Os novos produtos tendem a surgir em países desenvolvidos devido ao maior acesso ao conhecimento científico e à capacidade de transformação deste conhecimento em produtos comercializáveis. A Figura 1.1 demonstra que os novos produtos são totalmente produzidos e consumidos em seu país de origem.

A fase onde os produtos encontram-se “maduros” é caracterizada pela presença de economias de escala na produção e pelo aumento da demanda em outros países, fazendo com que a firma comece a exportar o produto. Nesta etapa, eventualmente, podem surgir ameaças de concorrentes em outros países, fazendo com que a firma procure investir em produção no exterior, tanto para evitar perdas em seus mercados internacionais quanto para fazer melhor uso de sua vantagem monopolista.

No último estágio do CVP, a padronização dos produtos torna o custo de mão-de-obra fator determinante para a localização da produção, fazendo com que os países menos desenvolvidos ofereçam vantagens competitivas para uma produção local. Segundo Vernon (1966), nesta etapa os países desenvolvidos tornam-se, então, importadores (Figura 1.1).

I.2 - Teorias Comportamentais

As chamadas teorias comportamentais são aquelas baseadas no comportamento das organizações como fator determinante para explicar as características dos seus processos de internacionalização.

O Modelo de Internacionalização de Uppsala e a corrente de pensamento ligada ao Empreendedorismo Internacional, apresentados a seguir, são duas das mais importantes teorias comportamentais e são o foco da análise teórica relacionada ao estudo de caso apresentado neste trabalho.

I.2.1 - Modelo de Internacionalização de Uppsala

O Modelo de Internacionalização de Uppsala¹, elaborado por Johanson e Vahlne em 1977, é baseado em observações empíricas sobre o processo de internacionalização de firmas suecas e apresenta três pressupostos fundamentais para sua construção, como segue:

- O processo de internacionalização é incremental e se dá através de etapas;
- A falta de conhecimento sobre um mercado externo constitui um dos principais obstáculos ao processo de internacionalização; e
- O conhecimento baseado na experiência é o tipo crítico de conhecimento para o modelo.

Os autores assumem que seu modelo apresenta uma limitação no sentido de não lidar explicitamente com a figura do tomador de decisões individual, porém acreditam que o processo de internacionalização é resultado da soma de uma série de decisões incrementais – decisão de começar a exportar, estabelecer um canal de exportação, criar uma subsidiária de vendas, e assim por diante – que apresentam características em comum, fundamentais para explicar as etapas subsequentes da internacionalização.

¹ Ficou assim conhecido em referência ao nome da universidade sueca (University of Uppsala) onde foram realizados seus estudos.

Essas características em comum permitem a criação de um modelo capaz de explicar todas as etapas do processo de internacionalização. A existência dessas etapas, por sua vez, deve-se ao fato de que as decisões de internacionalização têm uma característica incremental fortemente influenciada por dois fatores: a falta de informações sobre um mercado e a incerteza (JOHANSON e VAHLNE, 1977 p. 26). Sendo assim, os autores partem do pressuposto de que o conhecimento sobre um mercado internacional é um fator chave no processo de internacionalização. A falta deste conhecimento constitui, portanto, um dos principais obstáculos ao processo de internacionalização e é ocasionada, principalmente, devido a diferenças culturais, lingüísticas, políticas, entre outras. Johanson e Vahlne (1990) definem o conjunto destas diferenças como distância psicológica e afirmam que esta cresce à medida que as firmas buscam novos mercados.

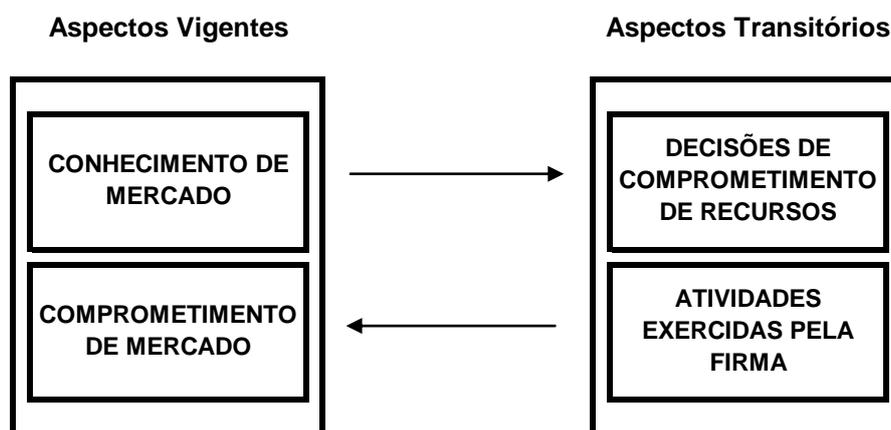
Os autores utilizam, ainda, a diferenciação entre conhecimento objetivo e conhecimento experimental, proposta por Penrose em "*The Theory of the Growth of the Firm*", de 1959, onde a distinção entre os dois se dá na maneira como o conhecimento é adquirido. O tipo de conhecimento crítico para a construção do modelo é o conhecimento baseado na experiência, que no caso de um mercado específico é adquirida principalmente através das operações internacionais da firma neste mercado.

Diversos estudos realizados no Brasil sobre o processo de internacionalização de empresas freqüentemente levam em consideração os preceitos do Modelo de Internacionalização de Uppsala. Segundo Hilal e Hemais (2003), dois estudos de caso realizados com grandes empresas brasileiras, o primeiro sobre o ramo de cosmética e perfumaria e o segundo sobre o ramo de processamento de madeira e de tornos, corroboram os principais pontos levantados pelo Modelo de Internacionalização de Uppsala, como a gradualidade do processo, as implicações do conceito de distância psicológica e a influencia das redes de relacionamento, que ainda serão abordadas neste trabalho. Silva (2007) constata, através de um estudo de caso de uma pequena empresa fabricante de softwares, que o processo de internacionalização apresentou, em diversos momentos, características similares às propostas pela escola de Uppsala, como, por exemplo, as dificuldades enfrentadas pela falta de conhecimento do mercado internacional e a importância das redes de relacionamentos.

I.2.1.1 - Mecanismo de Internacionalização

Dada a existência de características comuns a todas as etapas do processo de internacionalização, Johanson e Vahlne (1977) apresentam um modelo dinâmico e cíclico que explica toda e qualquer etapa do processo de internacionalização. Neste modelo, as conseqüências de uma decisão – ou de forma geral, um ciclo de eventos – são as causas de uma próxima decisão. Os autores dividem, então, o modelo em aspectos vigentes e aspectos transitórios (Figura 1.2). Sendo assim, o estado vigente de internacionalização é um importante fator para explicar o curso da internacionalização subsequente.

Figura 1.2 - Mecanismo Básico de Internacionalização



Fonte: adaptado pelo autor, baseado em Johanson e Vahlne (1977) p. 26

O conhecimento de mercado e o comprometimento de mercado compõem os chamados aspectos vigentes, isto é, aqueles possuídos pela firma em determinado momento do tempo. Os aspectos transitórios, por sua vez, caracterizam-se pelas decisões de comprometimento de recursos e pelas atividades exercidas pela firma. De acordo com a dinâmica do modelo, ambos os aspectos se influenciam reciprocamente. As variáveis do modelo e a interação existente entre elas serão explicadas a seguir.

I.2.1.1.a - Comprometimento de Mercado

Johanson e Vahlne (1977) utilizam o comprometimento de mercado como um dos aspectos vigentes no modelo por este afetar a percepção das firmas às oportunidades e riscos. Para os autores, o comprometimento de mercado é composto de dois fatores: o montante de recursos comprometidos e o grau desse comprometimento. O primeiro é de fácil entendimento ao passo que representa o total de investimentos da firma em um mercado. Já o grau de comprometimento de recursos é baseado no nível de integração destes recursos com outras partes da firma neste determinado mercado. Essa integração, por sua vez, é influenciada pela dificuldade de se mover os recursos comprometidos para outro mercado, pela especialização dos recursos neste mercado específico e pelo nível de integração vertical apresentado pela firma. Quanto maior forem estas variáveis, maior será o grau de comprometimento de recursos em determinado mercado.

I.2.1.1.b - Conhecimento de Mercado

O conhecimento de mercado está presente no modelo por afetar as decisões de comprometimento de recursos, tanto ao perceber oportunidades ou problemas no mercado, quanto ao fornecer informações sobre o ambiente de mercado e sobre o desempenho de atividades. Este conhecimento, principalmente em sua forma experimental, também pode ser considerado um recurso, fazendo com que quanto maior for seu nível, maior será o comprometimento de mercado (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

I.2.1.1.c - Atividades Exercidas Pela Firma

De acordo com o dinamismo do modelo, as atividades exercidas pela firma influenciam tanto o comprometimento de mercado quanto o conhecimento de mercado.

O comprometimento é influenciado pelas atividades da firma devido à existência de um lapso de tempo entre essas atividades e suas conseqüências como, por exemplo, atividades de marketing que necessitam de repetição para influenciarem no aumento do

volume de vendas. Quanto maior for este lapso de tempo, maior será o comprometimento de mercado.

As atividades exercidas pela firma são tidas como sua fonte primária de experiência, assim influenciando o conhecimento de mercado. Entretanto, a experiência pode ser adquirida, alternativamente, através da contratação de mão-de-obra experiente. Neste caso, é necessário que seja feita distinção entre experiência da firma e experiência de mercado. A contratação de funcionários com experiência de mercado demanda um tempo para que essas pessoas adquiram a experiência da firma a fim de, posteriormente, tornar lucrativa a utilização de tal experiência. Este tempo pode tender a zero se os recursos humanos contratados já possuem experiência de mercado e/ou já trabalharam como representantes da firma exportadora. Sendo assim, a melhor maneira para, rapidamente, se obter e utilizar a experiência de mercado é contratar um gerente de vendas ou vendedor de alguma firma representante, ou comprar integralmente ou parte desta firma representante (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Este tempo pode, por exemplo, tender a zero se os recursos humanos contratados, que já possuem experiência de mercado, já houverem trabalhado como representantes da firma exportadora. Todavia, muitas vezes essa experiência não está à venda e só pode ser adquirida através das atividades exercidas pela firma, influenciando a freqüente característica de lentidão do processo de internacionalização.

I.2.1.1.d - Decisões de Comprometimento de Recursos

O segundo aspecto transitório presente no modelo são as decisões de comprometimento de recursos em operações internacionais. Estas são tomadas em resposta à percepção da firma sobre problemas ou oportunidades que surgem no mercado. Portanto, as decisões de comprometimento de recursos em operações internacionais são influenciadas pela experiência da firma adquirida através das suas atividades. Entretanto, as firmas são, muitas vezes, alertadas sobre oportunidades por outros atores com os quais elas estejam interagindo no mercado. Quanto maior é o comprometimento de mercado da firma, maior é a probabilidade de ocorrer este caso (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Os comprometimentos adicionais de recursos são realizados baseados nos chamados efeito econômico e efeito incerteza, o primeiro associado a aumentos na escala das operações e o segundo associado à dificuldade de se prever o futuro.

O aumento na escala das operações, devido à expectativa de maior retorno, ocorre quando o nível de risco observado em um mercado é inferior a um nível máximo tolerável. Essa situação pode ser influenciada por uma queda na incerteza, ocasionada por um aumento do conhecimento através da experiência da firma, ou por um aumento no nível máximo tolerável de risco, que acontece quando a firma detém grande quantidade de recursos. Todavia, essa queda na incerteza somente ocorre quando as condições de mercado são estáveis e homogêneas. Sendo instáveis, a experiência não leva a uma queda na incerteza. Se forem homogêneas, o conhecimento de mercado não necessita de experiência.

Por outro lado, o comprometimento adicional realizado devido à redução da incerteza ocorre quando o risco observado no mercado é maior do que o nível máximo tolerável. Esse desequilíbrio se apresenta, ou por uma queda no nível máximo tolerável de risco, ou por um aumento no risco observado no mercado, este devido a um aumento no comprometimento de mercado ocasionado por um aumento na escala das operações. Através da interação e da integração com o ambiente de mercado é que a firma vai solucionar este desequilíbrio.

Johanson e Vahlne (1977) observam, então, que comprometimentos adicionais de recursos são realizados em pequenas etapas ao menos que a firma disponha de muitos recursos, que as condições de mercado sejam estáveis e homogêneas, ou que a firma tenha muita experiência em outros mercados que apresentem condições similares. Não sendo observadas estas condições, o comprometimento adicional se dá de acordo com os aumentos de escala e com uma maior integração ao mercado, necessários para corrigir o desequilíbrio supracitado.

I.2.1.2 - Teoria das Redes de Relacionamento

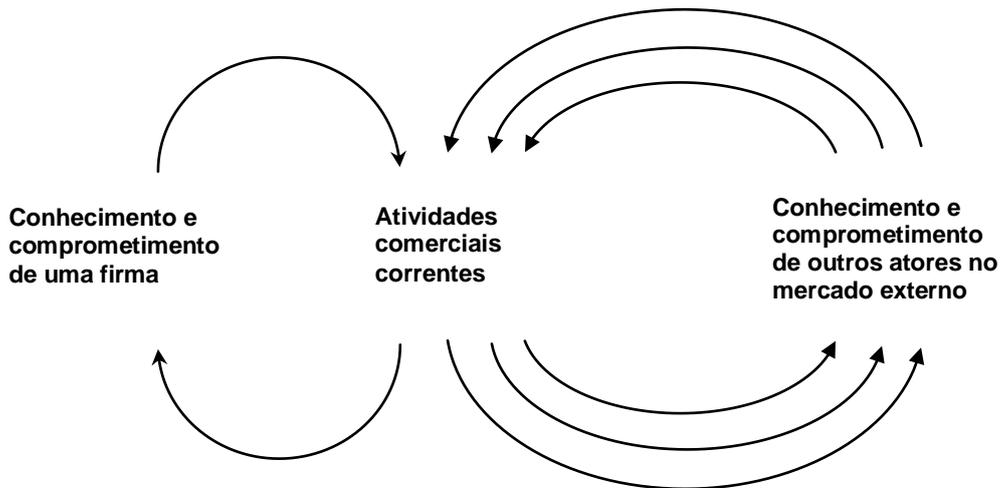
A Teoria das Redes de Relacionamento abordada por Johanson e Vahlne (1990) torna explícito o relacionamento apresentado pelas firmas com outros atores no mercado, em aprimoramento ao modelo original de internacionalização de 1977. O conceito de rede é utilizado para representar o resultado da interação existente entre diversas firmas. Os relacionamentos que as firmas têm com outros atores comerciais são conectados através dessas redes.

As peculiaridades presentes em cada rede fazem com que todas sejam distintas uma das outras. Por exemplo, as firmas que constituem uma rede são vinculadas, umas as outras, em diversos âmbitos, como econômico, social, cognitivo, legal, administrativo, entre outros. Em relação ao processo de internacionalização, essa distinção faz com que diferentes redes, de diferentes países, apresentem distintos graus de internacionalização de acordo com seus níveis de interação com outras redes em outros países. Toda essa diferenciação torna difícil a observação de uma rede por parte de um observador externo, como, por exemplo, um possível entrante. Este somente tem uma idéia superficial sobre a rede em questão. Sendo assim, a única forma de se compreender uma rede de relacionamentos é através da experiência advinda da interação interna dos atores, especialmente se existe distância cultural entre estes (JOHANSON e VAHLNE, 1990). Relacionado ao mecanismo de internacionalização, o conhecimento de uma determinada rede se dá através da experiência resultante da interação existente entre os atores envolvidos, da mesma forma que o conhecimento de mercado é adquirido através da experiência derivada das atividades correntes da firma.

A interação existente entre as firmas é diretamente ligada ao grau de atividade das mesmas em uma rede, este necessário para manter-se e/ou iniciar novos relacionamentos. Assim, um entrante em potencial necessita que haja um esforço de interação por parte das firmas na rede. Todavia, esse esforço é mais provável de acontecer em benefício de uma firma já presente na rede.

Os autores, levando em consideração todas as particularidades apresentadas, assumem um aspecto multilateral para o mecanismo de internacionalização (Figura 1.3), onde o processo não é mais somente intra-organizacional, mas também inter-organizacional.

Figura 1.3 - Aspecto Multilateral do Processo de Internacionalização



Fonte: adaptado pelo autor, baseado em Johanson e Vahlne (1990) p. 19

As redes de relacionamento apresentam fronteiras distintas das dos países. A extensão internacional de uma rede pode influenciar na internacionalização de uma firma. Uma firma que está se internacionalizando, no contexto da Teoria das Redes de Relacionamento, está, primeiramente, envolvida em uma rede essencialmente doméstica. A internacionalização significa que essa firma desenvolve relações comerciais em outras redes em outros países. Essa entrada em redes de países estrangeiros muitas vezes é realizada através de “pontes” criadas a partir de relacionamentos comerciais internacionais da firma. Esses relacionamentos, em alguns casos, podem até forçar a entrada da firma em uma rede estrangeira, por exemplo, quando um cliente necessita que seu fornecedor o siga em operações internacionais (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

Os relacionamentos comerciais são subdivididos entre a importância dos relacionamentos pessoais (i.e. empreendedor) e dos relacionamentos da própria firma, de acordo com os tipos de vínculos existentes entre as firmas. Quando predominam vínculos econômicos, legais e técnicos, prevalece mais importante o relacionamento da firma. Já quando predominam vínculos sociais e cognitivos, se dá mais importância ao relacionamento pessoal. Segundo Johanson e Vahlne (1990), é mais provável que nos estágios iniciais de relacionamento comercial as relações pessoais sejam mais

influentes, e no decorrer do processo de internacionalização o relacionamento da firma ganhe sua importância.

I.2.2 - Empreendedorismo Internacional

Tradicionalmente, a literatura acadêmica considerava a internacionalização de pequenas e médias empresas limitada à exportação: elas venderiam para além das fronteiras nacionais tipicamente através de intermediários localizados no mercado doméstico ou no exterior. No entanto, esta percepção foi desafiada por pesquisas recentes, que registraram um novo fenômeno, que passou a ser conhecido como empreendedorismo internacional.

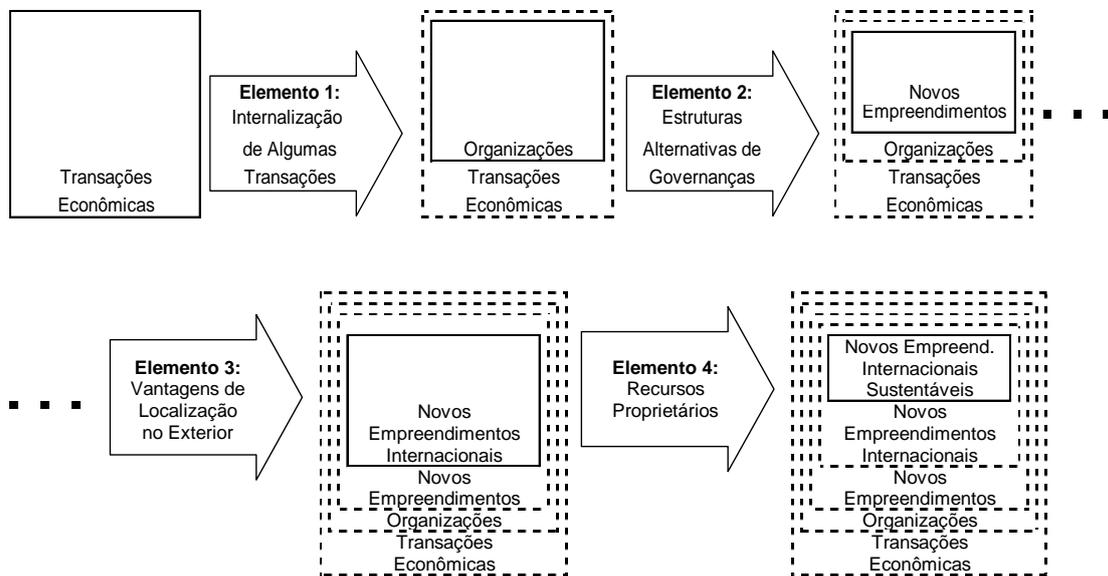
O conceito de empreendedorismo internacional foi primeiramente abordado por Oviatt e McDougall em seu artigo "*Toward a Theory of International New Ventures*", de 1994. Os autores usam a definição de um *novo empreendimento internacional* como uma organização que, desde seu surgimento, busca obter vantagens através do uso de recursos e da venda de produtos em múltiplos países. Quatro elementos fundamentais para a existência de um novo empreendimento internacional são destacados:

- (1) internalização de algumas transações - como estratégia que permite reduzir os custos de elaboração e execução de contratos e monitoramento das partes contratantes sem recorrer ao mercado
- (2) estruturas alternativas de governança - por não disporem de recursos financeiros suficientes, os novos empreendimentos internacionais optam por outras modalidades de controle de ativos fundamentais para suas atividades, como licenciamento, *franchising* e redes.
- (3) estabelecimento de vantagens de localização no exterior - segundo Dunning (1988), as firmas tornam-se internacionais porque encontram vantagens em transferir alguns recursos móveis (como matérias primas, conhecimento, produtos intermediários) através de fronteiras nacionais para combiná-los com algum recurso imobilizado ou menos móvel no país estrangeiro. Os ativos com maior propensão a

fornecer tal vantagem em pequenos empreendimentos internacionais são os conhecimentos, já que estes circulam facilmente e “os conhecimentos proprietários podem criar diferenciação ou vantagens de custo (...) que ultrapassam as vantagens das firmas locais em muitos países simultaneamente” (p. 36).

(4) controle sobre recursos únicos - os primeiros três elementos definiriam as condições necessárias para um novo empreendimento internacional, mas não seriam suficientes para sustentar uma vantagem competitiva, que só seria possível através da exclusividade na posse de determinado recurso. O novo empreendimento internacional deveria proteger seus conhecimentos proprietários nos países onde atuasse, recorrendo a licenciamentos, redes, segredo industrial, como estratégia destinada a garantir a apropriação dos benefícios econômicos da inovação gerada por esses conhecimentos.

Figura 1.4 - Elementos Necessários e Suficientes para Novos Empreendimentos Internacionais Sustentáveis



Fonte: Oviatt e McDougall (1994)

Oviatt e McDougall (2005) aprimoram a definição do conceito de empreendedorismo internacional, na medida em que alguns estudiosos argumentavam que a criação de novas organizações, embora possível, não era condição para uma definição, uma vez que as oportunidades de negócios poderiam ser vendidas para outros. Assim, Oviatt e

McDougall (2005) propuseram uma nova definição: “Empreendedorismo internacional é a descoberta, a determinação, a avaliação e a exploração de oportunidades – através das fronteiras nacionais – para criar bens e serviços futuros” (OVIATT e McDOUGALL, 2005, p. 7).

Esta nova definição, segundo os autores:

- foca em oportunidades;
- permite, mas não requer, a formação de novas organizações;
- permite o empreendedorismo corporativo;
- considera desnecessário um debate sobre quantas dimensões as orientações empreendedoras incluem;
- destaca a atividade empreendedora através das fronteiras nacionais.

Rialp, Rialp e Knight (2005), após analisarem o conteúdo de 38 estudos sobre o tema publicados entre 1993 e 2003 apontaram que, entre os fatores que impulsionam e dão significado a este fenômeno crescente de internacionalização de pequenos empreendimentos, quatro merecem destaque:

- novas condições de mercado em muitos setores da atividade econômica (incluindo a importância crescente dos nichos de mercado para as pequenas e médias empresas em âmbito mundial);
- desenvolvimentos tecnológicos nas áreas de produção, transporte e comunicação;
- importância crescente das alianças e redes globais; e
- melhor capacitação das pessoas, inclusive dos empreendedores que iniciam cedo o processo de internacionalização das firmas.

E observaram: “Assim, pode-se esperar que essas tendências se tornem ainda mais marcantes nos próximos anos e que o fenômeno do empreendedorismo internacional cresça, sem dúvida, no futuro” (RIALP, RIALP e KNIGHT, 2005, p. 154).

Do acima exposto, é razoável se depreender que os novos empreendimentos podem escolher perseguir agressivamente oportunidades de crescimento internacional em função das competências internacionais de seus empreendedores, suas visões e percepções de oportunidades de crescimento para além das fronteiras nacionais. Estes empreendedores também seriam motivados a fazer isso porque um propósito importante de seus movimentos de internacionalização seria a criação de valor para seus empreendimentos através de combinações de recursos além das fronteiras nacionais.

I.2.2.1 - Proposições Extraídas do Modelo de Empreendedorismo Internacional

Nesta seção são apresentados os pontos centrais de cada etapa do processo de internacionalização, segundo as proposições teóricas presentes na corrente de pensamento ligada ao empreendedorismo internacional e que servirão como base para se observar a existência do fenômeno no caso real a ser estudado.

Comportamento Pré-Internacionalização

- Comportamento Pró-ativo – A iniciativa é da empresa, caracterizada pela busca ativa de oportunidades de internacionalização (tais como visitas ao exterior e participação em feiras no exterior).

Motivação Inicial Dominante

- Busca de mercados (*market seeking*) – Os empreendedores são motivados pelo desejo de crescer rapidamente ampliando seus mercados.

Escolha Inicial de Mercados

- Lógica do crescimento – O empreendedor está interessado em mercados com oportunidades de alto crescimento, em que suas competências distintivas possam ser fonte de vantagem competitiva.

Escolha Inicial de Modos de Entrada e Propriedade

- Baixo investimento – A empresa escolhe modos de entrada e propriedade que impliquem baixo investimento, como modos contratuais (licenciamento, franquia, contratos de terceirização de serviços etc.)

Postura Face a Riscos na Internacionalização

- Aceitar riscos para crescer – A aceitação de riscos é percebida como inevitável para o crescimento acelerado.

Motor do Processo de Internacionalização

- Criação de valor – Conhecimentos e competências singulares são motores do processo de internacionalização.

CAPÍTULO II - O CASO COMPERA NTIME

Este capítulo tem por finalidade apresentar o estudo de caso da empresa Compera nTime com o intuito de, posteriormente, analisar e comparar o caso com o referencial teórico apresentado anteriormente neste trabalho.

A coleta de dados foi feita através de diversas fontes, que incluiu pesquisa em periódicos nacionais de negócios, busca através da internet² e entrevista pessoal com o executivo da empresa, responsável pelas atividades internacionais da mesma. A entrevista, que teve a duração de cerca de duas horas, foi conduzida com a utilização de um roteiro estruturado (Anexo A), tendo sido gravada com o propósito de garantir a fidelidade das informações fornecidas pelo entrevistado.

Inicialmente é feita a apresentação da empresa e a seguir é apresentado o histórico de seu processo de internacionalização.

II.1 - A Empresa

A Compera nTime é o resultado da fusão, ocorrida em 2007, de duas experientes e inovadoras empresas de produtos e serviços móveis do Brasil. A empresa tem escritórios localizados em São Paulo, Rio de Janeiro e Campinas. Seu portfólio de produtos abrange desde aplicações para o cliente final a soluções para clientes corporativos. Dentre todas as categorias de softwares encontram-se jogos e conteúdos interativos para entretenimento além de serviços para o mercado corporativo. Seu principal produto é o *Ultramob*, com conteúdo para telefones celulares através do download de fotos, vídeos, etc. Como destaca o sócio diretor Rafael Duton:

“Os principais produtos comercializados no Brasil são voltados para entretenimento no celular, o que envolve jogos e diversos conteúdos para serem consumidos no celular.”

² (COMPERA NTIME, 2009; INSTITUTO EMPREENDER ENDEAVOUR BRASIL, 2003; IT WEB, 2007; PAIVA, 2009).

No ano de 2009 a empresa contava com um quadro de funcionários de 121 pessoas, sendo 115 no Brasil e seis no exterior, em seu escritório do México. Em relação ao faturamento, segundo Rafael Duton:

“A definição do faturamento é complicada por causa das fusões. No exterior, o projeto México começou no meio do ano passado. Então, eu estimo que a previsão de faturamento no México seja na ordem de 500 mil dólares para 2009. Talvez de 500 mil a um milhão de dólares. Aqui no Brasil, dada a operação somada das três empresas, a previsão é que atingimos 50 milhões de reais este ano (2009).”

As fusões as quais o empresário se refere são as fusões entre a nTime e a Compera em 2007 e a fusão da empresa resultante com a Yavox em 2009, onde a maioria dos sócios da Yavox venderam suas participações para a Compera nTime e a empresa passou a ser uma subsidiária integral da Compera nTime. Entretanto, as duas empresas e suas respectivas marcas seguem existindo separadamente. Com esta fusão, as empresas complementaram seu portfólio de serviços, uma vez que a Yavox dominava um amplo leque de serviços SMS que atingiam os usuários de qualquer tipo de celular, e a Compera nTime era forte em produtos voltados para os usuários de celulares *high end*, com vídeo e música. Até meados de 2009 as duas empresas, juntas, já contabilizavam mais de 25 milhões de usuários de seus serviços.

O surgimento da nTime ocorreu no ano 2000, resultante da união de três estudantes de Engenharia de Computação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) com o suporte da unidade incubadora de empresas daquela universidade. Os três sócios se conheceram na escola de Engenharia de Computação da PUC-Rio. Enquanto dois desses sócios (um deles o atual sócio diretor Rafael Duton) demonstravam um grande espírito empreendedor, tendo fundado a primeira Empresa Junior multidisciplinar da universidade, o terceiro trabalhava com o desenvolvimento de software em uma empresa da área de desenvolvimento de aplicações *wireless*. Este terceiro sócio, em seu trabalho de conclusão de curso, desenvolveu uma plataforma para a criação de jogos que exigia pouca programação. Também em seus trabalhos de conclusão de curso, os outros dois sócios criaram um plano de negócios para tal plataforma de jogos. Apenas algum tempo depois os três sócios solicitaram o apoio da unidade incubadora. A empresa permaneceu na incubadora durante dois anos, até 2003.

II.2 - O Processo de Internacionalização

O processo de internacionalização da, então, nTime ocorreu, inicialmente, devido à oportunidade de crescimento e uma idéia de que o mercado brasileiro já estava esgotado. Segundo Rafael Duton:

“O principal motivo foi a oportunidade de crescimento, baseada no portfólio da empresa. Já tínhamos produtos que vimos que o mercado externo, principalmente aqui próximo, não era atendido por esse tipo de produto. Então, identificamos que poderíamos ter o crescimento das receitas e da rentabilidade da época expandindo geograficamente, visto que aqui no Brasil o produto já estava em todos os canais que poderia estar. Então lotamos esses canais e vimos que era um produto que ainda tinha como crescer.”

O início do processo ocorreu no ano de 2004, quando a empresa exportou para o Chile através de uma parceria que não foi bem sucedida:

“O primeiro país para o qual exportamos um jogo foi o Chile. Mas não deu certo, acredito em parte, por não termos nos dedicado à operação local. Nós resolvemos tudo pela internet, talvez até por isso não tenha dado certo. Nós tivemos um parceiro que não funcionou, ele não desenvolveu o produto como deveria para atingir o sucesso”

E continua Rafael Duton:

“O produto foi entregue ao parceiro chileno, mas para ter resultado era necessário um esforço promocional, divulgação, mas nada foi feito. Era quase impossível algum cliente usufruir desse serviço se ele não sabia onde encontrá-lo, como usá-lo. Essa era uma parte do projeto que estava destinada ao parceiro. Nós entrávamos com a tecnologia (com o produto) e com a gestão e eles com a parte comercial e com a parte de estimular mercado. A parceria acabou porque eles não fizeram sua parte.”

Quando questionado sobre o motivo pelo qual a, então, nTime havia escolhido o Chile como o primeiro país a ser explorado, Rafael Duton explicou:

“No caso do Chile, foi um parceiro que nos encontrou através de um cliente nosso, uma operadora de telefonia celular brasileira, que ficou sabendo do nosso produto e entrou em contato conosco. Eles que plantaram a semente e nós vimos que era uma possibilidade de crescimento.”

O produto que a empresa exportou para o Chile era um jogo, que na percepção dos empreendedores, tinha maior apelo para ser expandido internacionalmente porque permitia uma disputa entre os países. O usuário de um país poderia jogar, via celular, contra um adversário localizado em outro país. O jogo chamado *Senhor da Guerra* era o único jogo que possibilitava essa interação, enquanto os outros eram mais individuais ou em duplas.

A segunda incursão no mercado internacional ocorreu em 2005, quando a nTime vendeu um outro produto para o Peru:

“Logo depois do Chile fizemos um projeto também no Peru. Um projeto de início, meio e fim que deu razoavelmente certo. Não era um jogo, era um projeto de comunicação que permitia envio e recebimento de emails pelo celular (...) era uma solução que entregava o mesmo que um celular mais ‘top’, mas que funcionava através de SMS.”

Rafael Duton destaca algumas características em comum às exportações realizadas para o Chile e para o Peru:

“Existem características em comum no sentido de que a venda foi estimulada através de um cliente daqui que comprou o produto, trocou informação com cliente de lá e o cliente de lá falou que queria o mesmo produto. Não tínhamos um projeto de internacionalização àquela época. Éramos reativos às oportunidades que surgiam.”

Entretanto, houve também diferenças entre os dois processos de exportação. Enquanto que no Chile a empresa tinha um parceiro como intermediário para a venda do seu produto aos clientes (usuário final), no Peru a venda se deu direto para o cliente, no caso uma empresa.

Diferente de quando a nTime exportou para o Chile, Rafael Duton destaca que a operação no Peru realmente não precisava de operação local para ser bem sucedida. Enquanto nenhuma viagem foi realizada para o Chile no período de parceria, algumas viagens foram realizadas para o Peru. Entretanto a operação era, de fato, comandada a partir do Brasil:

“No Peru já houve a necessidade de viagem para implementação de coisas pontuais, e o resto da operação era comandada daqui do Brasil. Pelo fato de os

serviços serem facilmente gerenciados pela internet não havia necessidade de uma operação local, nem de geração de conteúdo de coisas regionais, geograficamente diferentes daqui. Era um serviço que funcionava independente disso, então não precisava ter operação local. Os servidores ficavam lá, mas eram gerenciados por aqui. Nós tínhamos uma empresa que fazia a hospedagem dos nossos servidores que tinham operação lá, então conseguíamos resolver tudo por aqui sem problemas. A operação era totalmente da base (...) feita totalmente a partir daqui.”

A parceria da nTime no Peru se esgotou, segundo Rafael Duton, por existir uma data limite para o término do projeto desde a sua concepção. Para o empresário, outros fatores merecem destaque nesse caso:

“No caso do Peru o projeto tinha duração de um a dois anos. O produto objeto do projeto foi ofertado para a própria empresa [cliente] utilizar e revender. A empresa utilizou, mas acabou não revendendo como esperado.”

O produto exportado para o Peru permitia a utilização de emails através de SMS, um *mobile mail*. Este produto deixou de existir, segundo Rafael Duton, devido à constante evolução dos aparelhos de celular, que nos últimos anos passaram a integrar outras funções como, por exemplo, o envio e o recebimento de emails.

No segundo semestre de 2008, já após a fusão, a Compera nTime começou uma operação no México com a abertura de um escritório próprio. Segundo Rafael Duton, esse foi o primeiro passo que realmente fez parte de um projeto de expansão. Para o empresário, os outros projetos anteriores (Chile e Peru) foram apenas uma forma de reação a oportunidades que surgiram. De acordo com o empresário, o início da incursão no México se deu da seguinte forma:

“Nós definimos que era um objetivo iniciar a internacionalização neste ano de 2009. Avaliamos onde teríamos oportunidade para começar, mapeando alguns países, dentre os quais o México apareceu. Coincidentemente, houve uma demanda de uma empresa do México que tem filial no Brasil, na qual uma pessoa do Brasil que foi para o México já conhecia nosso trabalho e já tinha trabalhado conosco. Essa pessoa chegou lá e viu um mercado completamente cru e não atendido. Ela não encontrou soluções locais, parceiros, desenvolvedores e empresas locais que atendessem o que precisava e veio em busca de soluções. Isso nos levou a antecipar o projeto de internacionalização.”

A antecipação do projeto de expansão para o México passou por cima dos planos da empresa, que já tinha em seu planejamento estratégico a idéia de se internacionalizar:

“Já estávamos propondo isso no planejamento estratégico há uns dois anos, iniciar a internacionalização. Não tínhamos definido um projeto claro (qual país e quais produtos). Nós estávamos ainda avaliando, levantando a possibilidade de contratar uma pessoa para definir isso, avançar para um mercado internacional. Foi quando surgiram essas conversas com o México, e foi quando direcionamos os esforços pra lá.”

Desde o início dessa operação no exterior, os dois produtos e serviços comercializados no México são produtos também comercializados no Brasil. O produto de maior faturamento no Brasil, o *Ultramob*, também foi o produto de maior faturamento no México, segundo Rafael Duton, durante o primeiro ano de operação da empresa no exterior. O outro produto comercializado no México é o *Videomaker*, que é um produto colaborativo de produção de vídeo, onde as pessoas são remuneradas pelos vídeos mais acessados. O executivo pondera sobre a importância dos produtos em termos de faturamento:

“... o produto carro chefe, hoje, no México, é o mesmo que é aqui no Brasil. O segundo produto mais vendido lá é o *Videomaker*, mas não é o segundo aqui. Temos, hoje, outros produtos em termos de faturamento entre o *Ultramob* e o *Videomaker*. Temos vários jogos, vários outros aplicativos, produtos que estão no meio, aqui no mercado brasileiro.”

No que diz respeito à customização dos produtos brasileiros no mercado mexicano, Rafael Duton destaca a necessidade de adaptações inerentes a situações diferenciadas:

“Os produtos que estão no México, são produtos do Brasil que foram localizados, adaptados para lá. Muda conteúdo e, obviamente, a língua, mas são produtos daqui.”

E continua:

“São adaptações normais que se fossem para outro cliente brasileiro também seriam necessárias. No caso agora do México, é um produto que depende de conteúdo multimídia (som, imagem, foto, etc.), logo o conteúdo local tem grande relevância. Então, você estende sua produção para também gerar coisas locais. Como eu vou vender *download* de música no celular, eu vou vender Michael Jackson, mas vou vender também o MC Sapão [em referência a um artista local]. É uma adaptação onde eu simplesmente (...) aumentei a base de conteúdos para atender o mercado local. Adaptações planejadas previamente.”

Dos seis funcionários que trabalham na subsidiária mexicana da empresa, cinco são locais, sendo um administrativo e quatro operacionais, e o sexto funcionário é o

brasileiro Marcelo Levi, que é o responsável pela coordenação de toda a operação. Rafael Duton justifica a contratação de um brasileiro para essa função:

“É um brasileiro já morava no México. Já tinha conhecimento de mercado adquirido, na verdade, na Espanha e depois se mudou para o México. Quando avaliamos a contratação de uma pessoa local, o escolhemos porque ele já conhecia o mercado e era brasileiro, mas trabalhava lá, morava lá e tinha fluência na língua espanhola.”

Segundo o empresário, Marcelo Levi esteve várias vezes no Brasil para aprender sobre o negócio e sobre os produtos e, assim, replicar os mesmos para os mexicanos. Sendo assim, nenhum outro funcionário do México esteve no Brasil. O treinamento e o acultramento dos mesmos foram realizados pelo brasileiro e a empresa utiliza muito o recurso de videoconferências para manter contatos assíduos entre a matriz no Brasil e a subsidiária mexicana.

A operação é dividida entre a produção no Brasil, cabendo à subsidiária a gestão dos projetos e a parte comercial no mercado mexicano, diferente do que ocorreu nos casos do Chile e no Peru:

“A estrutura é lá no México. A idéia é que seja uma estrutura própria e que atenda e resolva 90% das questões. Nós produzimos e entregamos. Eles fazem o resto”

“E hoje a forma de atuação é tendo uma equipe local no México, sem criação, só com o escritório que distribui, gerencia e capta projetos e oportunidades.”

Em relação à inovação e às idéias propostas pelo escritório no México, o empresário diz:

“Por enquanto não surgiu, mas é obvio que como estimulamos bastante a inovação na empresa como um todo nada impede que os funcionários de lá cheguem a dar propostas. O próprio Marcelo faz bastante isso, mas ele está num nível gerencial alto e também participa de muita coisa conosco aqui. Mas a base da inovação está no Brasil.”

Rafael Duton defende a inovação tecnológica e os diferenciais de modelos de negócios da Compera nTime como sendo as principais vantagens frente aos seus concorrentes.

Segundo o empresário, os produtos da Compera nTime se encontram em um mercado muito novo, onde todos os concorrentes pensam em fazer a mesma coisa. As vantagens da empresa são, então, relacionadas ao fato de seus produtos serem únicos no mercado. Quando houver a entrada de concorrentes, a empresa estará com um produto mais estruturado e com uma base de usuários que gera um efeito de rede, tornando sem sentido para os mesmos trocarem de produto.

Em relação aos diferenciais de modelos de negócios, o empresário utiliza como exemplo o caso do *Videomaker*:

“No caso do *Videomaker*, o produto tem uma plataforma que remunera os usuários que contribuem com seu próprio conteúdo, enquanto outras soluções são simplesmente troca de vídeos online. Nesse caso, o modelo de negócio é o diferencial do segmento.”

Como desvantagem em relação aos concorrentes internacionais o empresário destaca o tamanho da empresa:

“Temos desvantagem contra concorrentes internacionais, que estão muito mais presentes ao redor do mundo, principalmente os da Europa e os dos Estados Unidos, que estão no mundo todo. Eles possuem maior poder de fogo há mais tempo expandindo internacionalmente de maneira mais agressiva, e já possuem um ganho de escala por causa disso.”

Em relação ao futuro, faz parte dos planos da empresa aumentar a sua participação no mercado mexicano. Segundo Rafael Duton, Brasil e México são os principais países quando se pensa no contexto da América do Sul e América Latina, respectivamente. Contudo, o empresário destaca que a empresa visa partir para a criação de produtos com características globais:

“Com certeza aumentar a operação no México, mas temos esses planos de forma criadora diferente, criando produtos com apelo global. Criando produtos daqui do Brasil, mas que possam ser usados em qualquer lugar do mundo, independente de onde foram criados. Nesse ponto, é onde a internet e o celular fazem a total diferença. Se você cria uma rede social (algo parecido com o *Twitter*, por exemplo), ela independe de onde você está e é usada em todo o mundo. Sua disseminação é global. Obviamente, quando você trata de modelo de negócios, você vai precisar de operação local para boa parte do giro daquele negócio. Mas, por enquanto, o projeto é ter um produto de alto apelo e uso global e trabalhar o modelo de negócios em cima dele, semelhante como o próprio Google fez.”

O objetivo de criar produtos com apelo global, segundo o empresário, é poder ultrapassar barreiras geográficas e econômicas que o Brasil enfrenta devido à sua localização:

“Geograficamente o Brasil não é muito favorecido. Nós estamos a sete horas dos Estados Unidos, nove da Europa, oito da África do Sul e três da Argentina, que não vale nada. Os países que estão próximos da gente não são grandes economias que nos ajudam a botar a roda para girar, enquanto que uma empresa italiana está do lado de uma Alemanha, Espanha ou Reino Unido. Sendo assim, a posição geográfica do Brasil não é favorável, mas se nós conseguirmos nosso objetivo de criar produtos com apelo global vai ser uma forma de internacionalização diferente.”

Rafael Duton pondera sobre o trabalho necessário em cima do modelo de negócios a ser utilizado em uma futura expansão. O empresário faz uma comparação com o modelo de negócios utilizado pela Google em sua expansão internacional:

“Quando você começa a vender anúncios, você tem uma operação local e uma operação automatizada pela internet, simples e restrita. Quando a Google abriu um escritório próprio aqui no Brasil, foi quando viu que tinha um grande volume de uso e demanda de anunciantes aqui. Até então, você tinha que fazer tudo pela internet, em grande escala, mas que gerava pouco volume de receitas.”

E prossegue:

“Você já está com aquele cliente em outros países usando seu serviço, muitas vezes, de forma gratuita. Então, você cria um modelo de negócios para explorar o uso desses serviços através de publicidade, por exemplo. Você está agindo localmente, permitindo certa forma de uso através de venda na internet, porém ainda limitada. Sendo assim, você começa a abrir escritórios locais onde a demanda por esse uso restrito na internet é muito grande.”

Na visão do empresário, a expansão da empresa seria, então, guiada pela demanda relativa ao uso de seus produtos. Nesse sentido, não há nenhum país específico para o qual a empresa espera expandir seus negócios:

“Não temos nenhum país em mente para a expansão. Com a nossa dinâmica de negócios, de trabalhar por cima da internet, nós não fazemos nenhuma distinção entre países.”

O empresário destaca África do Sul e Índia como países nos quais a empresa testaria a utilização de produtos, pois teriam semelhanças com o Brasil muito úteis para testes

iniciais. Porém, em relação ao mercado sul africano, o empreendedor afirma que este se encontra em um estágio diferente dos mercados brasileiro e mexicano, não permitindo a comercialização de nenhum produto do portfólio da empresa na África do Sul, apesar de a empresa contar com o apoio de um grande investidor sul africano.

A internet é considerada fundamental, tanto para gerar mercados como para mantê-los, em função dos planos da empresa de expandir globalmente. O fato de os produtos serem uma extensão da internet para o celular faz com que, segundo Rafael Duton, haja essa dependência seminal com a internet.

CAPÍTULO III - ANÁLISE DO CASO

A análise do caso Compera nTime é realizada, neste capítulo, à luz das teorias econômicas e comportamentais abordadas anteriormente neste trabalho. O objetivo deste capítulo é observar todos os pontos nos quais o processo de internacionalização e a atuação internacional da empresa se identificam, ou não, com as abordagens realizadas pelas teorias comportamentais e econômicas.

O capítulo se divide em três seções. A primeira se refere à análise do caso de acordo com os preceitos das teorias econômicas e, em seguida, são realizadas as análises à luz do Modelo de Uppsala e da corrente de pensamento ligada ao Empreendedorismo Internacional.

III.1 - O Enfoque das Teorias Econômicas

O processo de internacionalização e a atuação internacional da Compera nTime apresentam características semelhantes às levantadas pelas teorias econômicas abordadas neste estudo. Nesta seção, são apresentadas as semelhanças dessas características com os preceitos da Teoria do Ciclo de Vida dos Produtos (VERNON,1966) e do Paradigma Eclético da Produção Internacional (DUNNING, 1988).

O início da atuação internacional da Compera nTime e seus movimentos subsequentes apresentam características similares às que contém a proposição teórica do Ciclo de Vida do Produto de Vernon (1966). É possível observar que a oferta de produtos da empresa encontra-se em transição entre a fase dos novos produtos e a fase onde os produtos se encontram maduros. No caso da exportação para o Chile, o produto em questão já se encontrava presente em diversos canais de distribuição do Brasil, ou seja, já se encaminhava para o estágio de produto maduro, quando houve demanda por parte de outro país. As seguintes incursões internacionais também se assemelham quanto ao fato de que os produtos já eram conhecidos no mercado brasileiro quando as exportações foram guiadas pela demanda externa.

O caso Compera nTime também demonstra características relevantes similares aos aspectos previstos pelo Paradigma Eclético da Produção Internacional abordado por Dunning (1988). Os três conjuntos de vantagens pertencentes à configuração OLI têm forte poder explanatório sobre o processo de internacionalização da empresa. Nas três ocasiões nas quais a empresa exerceu atividade internacional, a diferenciação de seus produtos em relação aos dos concorrentes estimulou a internacionalização. A especificidade dos ativos motivou, em todas as ocasiões, a demanda por parte dos parceiros e/ou clientes no exterior. Em relação às vantagens de localização, a abertura de escritório no México se deu com o intuito de obter-se um melhor aproveitamento das oportunidades existentes neste mercado. O início das operações no México também pode ser relacionado a uma vantagem de internalização, dado que a empresa buscou usufruir de suas vantagens de propriedade em um mercado que apresentava falhas.

III.2 - O Enfoque das Teorias Comportamentais

O processo de internacionalização e a atuação internacional da Compera nTime apresentam diversas características comuns às encontradas nas teorias comportamentais. Nesta seção, essas características são analisadas de acordo com os preceitos abordados pelo Modelo de Internacionalização de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977, 1990) e pelo fenômeno do Empreendedorismo Internacional (OVIATT e McDOUGALL, 1994, 2005; RIALP, RIALP e KNIGHT, 2005).

III.2.1 - O enfoque do Modelo de Internacionalização de Uppsala

Esta seção analisa o processo de internacionalização da Compera nTime vis-à-vis as diferentes abordagens feitas pelo Modelo de Internacionalização de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977, 1990). A análise aborda as etapas do processo de internacionalização e o seu gradualismo, a influência da distância psicológica, a contratação de recursos humanos no exterior e as redes de relacionamento.

III.2.1.1 - O Gradualismo do Processo de Internacionalização

A Compera nTime iniciou suas operações internacionais de forma não planejada, porém, ao longo dos anos, suas incursões internacionais demonstraram uma crescente presença da empresa nos mercados externos. Apesar de não existir um mercado único para análise do processo de internacionalização da empresa, este apresenta características específicas, de acordo com os diferentes países, que o caracterizam como um processo incremental.

Em sua primeira incursão internacional, uma exportação para o Chile em 2004, nenhum representante da, então, nTime sequer viajou para o país. O produto foi exportado e sua distribuição e divulgação ficaram a cargo do parceiro chileno. Todas as pendências existentes foram resolvidas através da internet.

Entretanto, em uma exportação para o Peru em 2005, a empresa se mostrou mais presente na medida em que realizou a venda diretamente para o cliente, sem necessidade de um distribuidor intermediário. Para tal, foram necessárias viagens e a terceirização da hospedagem dos servidores da empresa. Neste caso, depreende-se uma incipiente presença do gradualismo no processo de internacionalização.

O acontecimento seguinte no processo de internacionalização da Compera nTime foi o início das operações no México, em 2008. Essa terceira incursão internacional envolveu a abertura de um escritório local e a contratação de recursos humanos locais, com o intuito de melhor captar projetos e oportunidades, fazendo com que essa etapa ratifique a presença do gradualismo no processo de internacionalização da empresa.

O aspecto incremental da internacionalização da Compera nTime é, então, explicado, de forma geral, pelo Mecanismo de Internacionalização apresentado por Johanson e Vahlne (1977), que relaciona o gradualismo à interação entre o conhecimento de mercado e o comprometimento de mercado com as decisões de comprometimento de recursos e as atividades exercidas pela empresa.

III.2.1.2 - A Influência da Distância Psicológica

O conceito de distância psicológica parece explicar o processo de internacionalização da Compera nTime dado que a empresa se envolveu com mercados geográfica e culturalmente próximos ao Brasil.

Sabe-se que a língua falada no Chile, Peru e México é a mesma, o espanhol, e que é difícil realizar uma distinção, em termos de proximidade com o Brasil, entre esses países quanto à cultura, política, entre outros fatores. Porém, levando o mercado mundial em consideração, pode-se depreender que a Compera nTime se aventurou em mercados muito próximos e apresentou uma crescente distância psicológica, ainda que pequena, ao passo que foi se internacionalizando, de acordo com o conceito abordado por Johanson e Vahlne (1990).

Apesar das operações no Chile, Peru e México terem sido reativas à demandas vindas do exterior, à época da incursão no mercado mexicano a empresa já pensava no país como um mercado a ser explorado. Nesse caso, o conceito de distância psicológica explicaria o fato da empresa escolher, inicialmente, mercados próximos.

Segundo o executivo entrevistado, após as operações internacionais no Chile, Peru e México, estas demonstrando forte relação com o conceito de distância psicológica, a empresa se decidiu por criar produtos de apelo global que a permitissem não fazer nenhuma distinção entre países com o intuito de delinear seus futuros mercados de atuação. Entretanto, o empresário destacou que considera a África do Sul e a Índia como países semelhantes ao Brasil e que serviriam como base para testes de produtos. O conceito de distância psicológica novamente explicaria a internacionalização da empresa se esta fosse atuar nos mercados sul africano e indiano, o que, por hora, não se pode determinar neste estudo.

III.2.1.3 - A Contratação de Recursos Humanos

A distinção entre conhecimento de mercado e conhecimento da firma, proposta por Johanson e Vahlne (1977), explica a contratação de recursos humanos no exterior,

realizada pela Compera nTime, como alternativa à aquisição de experiência através das atividades da empresa. Nesse caso, somente a operação internacional no México apresenta relevância, por representar a única situação onde houve a contratação de funcionários, devido à abertura de escritório próprio.

A contratação do brasileiro Marcelo Levi para gerenciar as operações mexicanas representa um caso de aquisição de recursos humanos com experiência de mercado. Nesse caso, a empresa necessitou realizar treinamento com o funcionário a fim de passá-lo o conhecimento da firma. O objetivo da empresa ao contratar um funcionário experiente é explicado pela possibilidade, proposta pelos autores, de reduzir à zero o tempo necessário para o total aproveitamento dos recursos humanos contratados.

III.2.1.4 - As Redes de Relacionamento

O processo de internacionalização da Compera nTime, como um todo, é fortemente explicado pelo conceito de Redes de Relacionamentos proposto por Johanson e Vahlne (1990).

Em todas as etapas de seu processo de internacionalização, a empresa foi procurada por atores internacionais que demandavam seus produtos. Essas demandas sempre ocorreram devido aos relacionamentos da empresa, seja por parte de um cliente ou por parte de parceiros através do contato fornecido por clientes.

Nas operações realizadas no Chile e no Peru, o contato dos parceiros internacionais com a Compera nTime foi realizado através de clientes brasileiros da empresa. Em ambos os casos, o relacionamento constituído com os clientes brasileiros levou a empresa a operar internacionalmente. Esses clientes serviram de ponte para a empresa entrar em uma rede de relacionamentos estrangeira.

A incursão internacional no México apresenta uma pequena diferença em relação aos casos do Peru e do Chile. Embora a internacionalização também tenha acontecido de forma reativa, houve uma diferença por parte do demandante. Um cliente da Compera nTime no Brasil é filial de um grupo mexicano e, através da indicação de um

funcionário transferido do Brasil para o México, levou a empresa a operar no mercado mexicano a fim de atender a demanda do grupo. Neste caso, o relacionamento comercial com esse cliente forçou a empresa a entrar em uma rede estrangeira.

III.2.2 - O Enfoque do Empreendedorismo Internacional

As etapas do processo de internacionalização da Compera nTime e suas devidas características possuem semelhanças com as definições de um empreendimento internacional elaboradas por Oviatt e McDougall (1994, 2005).

A Compera nTime se enquadra na definição de que um empreendimento internacional é uma organização que, desde seu surgimento, busca obter vantagens através do uso de recursos e da venda de produtos em múltiplos países (OVIATT e McDOUGALL, 1994). Em seus cinco primeiros anos de existência, a empresa já havia operado internacionalmente em dois mercados distintos. Essa característica é melhor observada através do Quadro 3.1:

Quadro 3.1 - Histórico da Empresa

ANO	FATO RELEVANTE
2000	Surgimento da nTime
2003	Saída da unidade incubadora
2004	Exportação para o Chile
2005	Operação no Peru
2007	Fusão entre nTime e Compera
2008	Abertura de escritório no México

Fonte: elaborado pelo autor

O processo de internacionalização da empresa também pode ser associado parcialmente à nova definição de que o empreendedorismo internacional é a descoberta, a determinação, a avaliação e a exploração de oportunidades – através das fronteiras nacionais – para criar bens e serviços futuros (OVIATT e McDOUGALL, 2005). O

processo de internacionalização da empresa como um todo pode ser relacionado com a exploração das oportunidades que surgiram.

As diferentes proposições extraídas da corrente ligada ao empreendedorismo internacional (OVIATT e McDOUGALL, 1994, 2005; RIALP, RIALP e KNIGHT, 2005) permitem uma melhor comparação entre a teoria e o caso real. Esta seção faz uma análise dessas proposições a fim de definir quais permitem sua observação no processo de internacionalização da Compera nTime.

III.2.2.1 - Comportamento Pré-Internacionalização

Em relação ao comportamento pré-internacionalização da Compera nTime, não se verifica um comportamento pró-ativo por parte da empresa no que se refere à uma busca ativa de oportunidades de internacionalização. A reação às oportunidades vindas do exterior foi uma característica em comum a todas as incursões internacionais da empresa.

III.2.2.2 - Motivação Inicial Dominante

A motivação inicial dominante em todas as etapas do processo de internacionalização da empresa pode ser definida pela oportunidade de crescimento frente às demandas surgidas no exterior. Nenhuma das incursões internacionais ocorreu devido à busca de mercado internacional por parte dos empreendedores. A proposição do Modelo de Empreendedorismo Internacional não pode ser observada no caso real.

No caso do Chile, após a procura do parceiro internacional, a empresa se interessou pela exportação devido à oportunidade de crescimento dado que o mercado brasileiro já estava atendido. A operação internacional realizada no Peru apresentou esta mesma característica reativa.

No início das operações no México em 2008, segundo o empresário entrevistado, a Compera nTime já tinha em seu planejamento estratégico a idéia de buscar um mercado (*market seeking*) para uma futura etapa de internacionalização a começar em 2009.

Entretanto, as operações se iniciaram com um ano de antecedência devido à demanda por parte de um cliente mexicano que contatou a empresa através de sua filial no Brasil.

III.2.2.3 - Escolha Inicial de Mercados

A escolha inicial de mercados, associada ao interesse dos empreendedores por mercados com oportunidades de alto crescimento onde suas competências distintivas possam ser fontes de vantagens competitivas, pode ser observada no caso da Compera nTime.

O início das operações internacionais da empresa nos diferentes países esteve sempre relacionado às oportunidades que apareceram, estas associadas às competências únicas da empresa, tanto em matéria de produtos quanto de modelos de negócios diferenciados.

De acordo com o empreendedor entrevistado, o principal motivo para o início da internacionalização, quando houve a exportação para o Chile, foi a oportunidade de crescimento baseada no portfólio da empresa. O mesmo padrão pode ser observado nas incursões internacionais no Peru e, especialmente, no México, onde o entrevistado destaca que a oportunidade de internacionalização surgiu devido à demanda de um cliente por um produto específico que não era encontrado no mercado mexicano. O entrevistado enfatiza também a importância do mercado mexicano como o mais expressivo da América Latina.

A proposição de que as empresas buscam um elevado crescimento utilizando suas competências distintivas como fonte de vantagens competitivas pode ser observada no caso Compera nTime. Todavia, apesar de observada a proposição, esta é considerada um princípio comum entre as empresas que almejam crescer.

III.2.2.4 - Escolha Inicial de Modos de Entrada e Propriedade

A proposição de que o baixo investimento é fator determinante para a escolha dos modos de entrada e propriedade pode ser observada nas etapas do processo de internacionalização da empresa.

A operação internacional iniciada no Chile não necessitou nenhum grande investimento, dado que a Compera nTime realizou todo o processo através da internet e todos os esforços comerciais no exterior, incluindo as vendas, eram realizados por um parceiro distribuidor.

No Peru, nem mesmo o maior envolvimento da empresa na operação gerou a necessidade de grandes investimentos. Segundo o entrevistado, algumas viagens foram realizadas ao país e a empresa terceirizou a manutenção de seus servidores. Apesar dessas características, a operação foi toda comandada a partir do Brasil, através da internet, não implicando em um alto investimento por parte da empresa.

A abertura de escritório próprio no México poderia não ser associada à idéia de um modo de entrada que implica em baixo investimento. Entretanto, se por um lado a contratação de recursos humanos no exterior e a manutenção de um escritório implicavam, à época, em custos mais elevados do que os custos observados nas operações internacionais anteriores, por outro lado o mercado mexicano apresentava maiores oportunidades, na visão do entrevistado, e demandava um esforço presencial para melhor atendê-lo. Todavia, o escritório localizado no México representava apenas a gestão de projetos e a parte comercial, deixando a produção no Brasil a fim de reduzir custos.

Nota-se que, nas etapas da internacionalização da empresa, a operação através da internet permitiu baixos investimentos iniciais. Contratos de distribuição, terceirização de serviços e outros artifícios foram utilizados para permitir o baixo investimento inicial nas operações internacionais. A única exceção seria o México, mas a maior relevância deste mercado para a empresa e a forma com que a operação foi montada permitem depreender que o investimento inicial pode ser explicado pela proposição feita pelo Modelo de Empreendedorismo Internacional.

III.2.2.5 - Postura Face a Riscos na Internacionalização

O princípio de que a aceitação de riscos é inevitável para o crescimento acelerado é normalmente adotado por qualquer empresa que busque a internacionalização. A

proposição de que uma empresa precisa aceitar riscos para crescer é, então, observada nas etapas do processo de internacionalização da Compera nTime, apesar de não ser uma característica exclusivamente sua e sim uma característica comum a todas as empresas.

III.2.2.6 - Motor do Processo de Internacionalização

A proposição de que a criação de valor através de conhecimentos e competências singulares são motores do processo de internacionalização é totalmente observada no processo de internacionalização da Compera nTime.

Todas as etapas da internacionalização tiveram como base a demanda existente em países estrangeiros por produtos diferenciados e que não eram encontrados em seus mercados. A diferenciação dos produtos da Compera nTime, representada pelos conhecimentos e competências singulares, pode ser considerada, então, o motor de sua internacionalização ao passo que a demanda externa só existiu devido às características desses produtos.

Dos pontos abordados pelo entrevistado, dois ratificam e permitem uma melhor associação desta proposição com o processo de internacionalização da empresa. Primeiramente, existe uma percepção por parte da empresa de que a vantagem frente a seus concorrentes é constituída pela diferenciação de seus produtos e/ou modelos de negócios. O entrevistado também enfatiza que o início das operações no México foi ocasionado pela demanda por um produto com características únicas e que não era encontrado no mercado mexicano.

CONCLUSÃO

A partir da proposição inicial de se investigar o processo de internacionalização de empresas brasileiras, foram abordadas, primeiramente, as teorias econômicas e comportamentais relevantes e, em seguida, foi apresentado o estudo de caso da empresa de software brasileira Compera nTime, com o intuito de analisar a influência de tais proposições teóricas em um caso real.

Uma vez analisado o caso real perante as proposições teóricas, observou-se que nenhuma destas explica, individualmente, todos os aspectos do processo de internacionalização da empresa. Contudo, foi constatada uma forte influência das teorias comportamentais estudadas enquanto, entre as teorias econômicas, o Modelo de Ciclo de Vida de Vernon e o Paradigma Eclético de Dunning apresentaram pontos semelhantes ao ocorrido no caso real.

Constatou-se que o caso Compera nTime foi fortemente influenciado pelo Modelo de Internacionalização de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977, 1990) na medida em que o processo de internacionalização da empresa foi marcadamente gradualista em suas etapas e fortemente influenciado por redes de relacionamento e pelo conceito de distância psicológica.

Em relação às proposições feitas pela escola de Empreendedorismo Internacional (OVIATT e McDOUGALL, 1994, 2005; RIALP, RIALP e KNIGHT, 2005), apenas o comportamento pró-ativo e a busca por mercados internacionais não explicaram as características presentes nas etapas de internacionalização da Compera nTime, o que permite depreender o poder explanatório da teoria, ainda que parcial.

A constatação da forte influência das teorias comportamentais se dá, então, pelo fato de que os pontos onde não houve explicação do processo de internacionalização da Compera nTime por parte do Empreendedorismo Internacional apresentaram semelhanças com conceitos presentes no Modelo de Internacionalização de Uppsala. A empresa não apresentou comportamento pró-ativo e nem uma característica de buscar os mercados, mas teve seu processo de internacionalização fortemente influenciado pelas redes de relacionamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASSCOM – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO. *Desenvolvimento de uma agenda estratégica para o setor de “IT offshore outsourcing”*. Brasília, Dezembro 2005.

COMPERA NTIME. *Empresa: quem somos*. Disponível em: <<http://www.comperantime.com/pt/quemsomos.html>>. Acesso em: 15 jul. 2009.

COUTINHO, L.; HIRATUKA, C.; SABATINI, R. O investimento direto no exterior como alavanca dinamizadora da economia brasileira. In: BARROS, O.; GIAMBIAGI, F. (org) *Brasil Globalizado*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUNNING, J.H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, nº 19, p. 1-31, Spring 1988.

ENSIGN, P.C. An examination of foreign direct investment theories and the multinational firm: a business/economics perspective. In: GREEN, M.B.; McNAUGHTON, R.B. (eds) *The location of foreign direct investment: geographic and business approaches*. England, Averbury Ashgate Publishing, p. 15-27, 1995

HARRINGTON, J.W.; WARF, B. *Industrial location: principles, practice, and policy*. London: Routledge, 1995.

HILAL, A.; HEMAIS, C.A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 7, nº 1, Janeiro, Fevereiro e Março, 2003.

INSTITUTO EMPREENDER ENDEAVOUR BRASIL. *Empreendedoras Endeavour: nTime*, 2003. Disponível em: <http://www.endeavor.org.br/index.asp?conteudo_id=23&num_seq_empendedor=18>. Acesso em: 15 jul. 2009.

IT WEB. Compera e nTime anunciam fusão. *IT Web*, São Paulo, 05 dez. 2007. Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=43954>>. Acesso em: 15 jul. 2009.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n° 1, p. 23-32, 1977.

_____. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, n° 4, p. 11-24, 1990.

KRUGMAN, P.R. On the Relationship between Trade Theory and Location Theory. *Review of International Economics*, v. 1, n° 2, p. 110-122, 1993.

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

_____. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, v. 29, n° 5, p. 537-553, Sept. 2005.

PAIVA, F. Compera nTime e Yavox se fundem. *Teletime*, São Paulo, 25 mar. 2009. Disponível em: <<http://www.teletime.com.br/News.aspx?ID=125999>>. Acesso em: 16 jul. 2009.

RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, G.A. The phenomenon of early internationalizing firms : what we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, v. 14, n° 2, p. 147-166, Apr. 2005.

SILVA, I.M. A Decisão de Internacionalização em uma Pequena Empresa: O Caso D'accord. *XXXI Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, Setembro 2007.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, v. 80, p. 190-207, 1966

ANEXO A

Tópicos abordados pelo roteiro de entrevista:

1º) Informações sobre o Respondente

- 1) Cargo e suas principais atribuições;
- 2) Há quanto tempo desempenha esta função na empresa;
- 3) Formação acadêmica;
- 4) Experiência profissional anterior;
- 5) Etapa de sua formação acadêmica adquirida no exterior;
- 6) Número médio de viagens ao exterior por ano (a trabalho e a lazer);
- 7) Principais destinos no exterior.

2º) Informações sobre a Empresa

- 1) Ano de fundação;
- 2) Ramo de atividade;
- 3) Serviços comercializados por ordem de faturamento (no Brasil e no Exterior);
- 4) Número de funcionários no Brasil (operacional e administrativo);
- 5) Número de funcionários no exterior, incluindo aqueles que, mesmo estando no Brasil dedicam-se às atividades de exportação (operacional e administrativo);
- 6) Faturamento total anual em R\$;
- 7) Faturamento referente à comercialização dos serviços no exterior em R\$ ou US\$.

3º) Informações sobre as Operações no Exterior

- 1) Primeiro país para o qual a empresa exportou ou iniciou a operação de seus serviços;
- 2) Ano da primeira venda ou operação;
- 3) Número aproximado de funcionários na empresa e volume de faturamento anual em R\$, à época da primeira exportação;
- 4) Principal motivo que levou a empresa a iniciar operações no exterior, especificamente neste primeiro país;
- 5) Segundo país para o qual a empresa exportou os seus serviços, incluindo ano;

- 6) Principais fatores que motivaram a empresa a se expandir para esse outro país;
- 7) Principais etapas da expansão da empresa no mercado internacional, com indicação dos países, além do Brasil, onde a empresa opera atualmente. Forma de atuação inicial e atual nesses países;
- 8) Caráter da execução das operações no exterior (totalmente no país estrangeiro, parte no Brasil, de forma independente, com parceria local, etc.) e se este alterou com o passar do tempo;
- 9) Necessidade de adaptações nos serviços prestados pela empresa no exterior nos diferentes países onde atua. Adaptações prévias ou posteriores;
- 10) Proteção legal da tecnologia ou know-how contida nos produtos/serviços no Brasil e no exterior.

4º) Alianças e Parcerias

- 1) Existência de parcerias (nacionalidade dos parceiros) na trajetória internacional da empresa
- 2) Iniciativa para a formação de parcerias;
- 3) Existência de relacionamento prévio com o parceiro
- 4) Desenvolvimento da parceria no mercado externo e doméstico;
- 5) Necessidade, ou não, de documento formal para estabelecimento da parceria;
- 6) Ampliação da parceria com o passar do tempo;
- 7) Continuidade ou esgotamento da parceria;
- 8) Busca por novos parceiros no exterior após a primeira parceria e a forma como essa busca foi realizada (participação em feiras/congressos, indicações de clientes, recomendação de parceiros, etc.).

5º) Informações sobre os Esforços Comerciais

- 1) Divulgação de serviços no exterior;
- 2) Similaridade da divulgação com a divulgação realizada no Brasil;
- 3) Política de preços no exterior.

6º) Informações sobre Recursos Humanos

- 1) Nacionalidade do quadro de funcionários no exterior;
- 2) Necessidade de treinamento formal para funcionários estrangeiros;
- 3) País onde são ministrados os treinamentos, se existentes.

7º) Informações de ordem geral

- 1) Importância da internet para o desenvolvimento de novos mercados no exterior;
- 2) Importância da internet para a manutenção dos negócios no exterior;
- 3) Origem das inovações dos produtos ou dos serviços;
- 4) Caráter da rentabilidade da empresa obtida no exterior (menor ou maior do que no Brasil);
- 5) Vantagens e desvantagens oferecidas aos clientes pelos produtos/serviços em relação aos concorrentes diretos;
- 6) Planos de crescimento no exterior e suas diretrizes (aprofundamento da presença em algum mercado em que já atua, expansão para países que oferecem oportunidade, expansão através de afinidade política e/ou cultural, expansão para países geograficamente próximos, etc.).