

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

André Luiz de Souza Limp Azevedo

**RELACIONAMENTOS E INTERDEPENDÊNCIA ENTRE
PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA**

Belo Horizonte

2012

André Luiz de Souza Limp Azevedo

**RELACIONAMENTOS E INTERDEPENDÊNCIA ENTRE
PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende.

Belo Horizonte

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

A994r Azevedo, Andre Luiz de Souza Limp
Relacionamentos e interdependência entre processos de internacionalização da firma / André Luiz de Souza Limp Azevedo. Belo Horizonte, 2012.
101f.: il.

Orientador: Sérgio Fernando Loureiro Rezende
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Relações econômicas internacionais. 2. Comércio internacional. 3. Serviços ao cliente. 4. Bens de capital. I. Rezende, Sérgio Fernando Loureiro. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 327

André Luiz de Souza Limp Azevedo

**RELACIONAMENTOS E INTERDEPENDÊNCIA ENTRE PROCESSOS DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Internacionalização de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende – PUC Minas

Prof. Dr. Jorge Manoel Texiera Carneiro – PUC-Rio

Prof. Walter Marinho de Oliveira – PUC Minas

Belo Horizonte, 24 de agosto de 2012.

A Deus,
em todas as suas formas e manifestações,
incluindo as boas saudades dos meus avós
– Vó Elza, Vô Mário, Vó Vita, Vô Venâncio –,
as valiosas lições de vida e dedicação dos meus pais
– Jaime e Aliete –,
as trocas de amor e admiração com a minha esposa
– Tetê –,
os abraços e os sorrisos mágicos dos meus filhos
– Bela e Matheus –
e cada bom momento com a grande família.
Enfim, à vida. Leve e intensa como deve ser.

AGRADECIMENTOS

Não poderia deixar de registrar um agradecimento especial:

A meu orientador, professor Sérgio Rezende, pelo profissionalismo, dedicação, e compartilhamento de tantos conhecimentos valiosos.

A equipe que organizou e realizou este programa acadêmico com excelência.

Aos colegas de curso, pelo companheirismo e troca de experiências.

A firma estudada – dirigentes e funcionários – pela disponibilidade e atenção dispensada.

Por fim, agradeço a quem me deu a verdadeira base para que tanto esforço com tantas pessoas competentes pudesse se transformar em uma grande conquista pessoal: família, amigos e Deus. Obrigado. Amo vocês.

"O conhecimento muda as pessoas. As pessoas mudam o mundo."

Paulo Freire

RESUMO

O fenômeno da internacionalização da firma pode ser analisado sob a perspectiva de um conjunto de diversos processos de internacionalização, orientados para diversos mercados estrangeiros para os quais a firma pretende expandir as suas operações. O objetivo deste estudo é identificar e analisar as relações de interdependência entre diferentes processos de internacionalização de uma firma selecionada – prestadora de serviços intensivos em conhecimento –, sob a ótica dos relacionamentos que ela desenvolve durante a sua expansão internacional. Ao adotar a perspectiva de análise do fenômeno da internacionalização considerando-o um conjunto de processos de internacionalização que evoluem ao longo do tempo, investiga-se como diferentes processos podem coexistir e interagir entre si, originando relações de interdependência entre processos que, em última instância, influenciam o desdobramento da internacionalização da firma como um todo. Adicionalmente, analisam-se as interdependências entre os processos de internacionalização da firma para identificar uma relação de influência recíproca entre essas interdependências e os relacionamentos desenvolvidos por ela com seus clientes. Como base para a investigação, estudou-se o processo de internacionalização de uma firma brasileira de serviços intensivos em conhecimento – do setor de tecnologia da informação – por meio de um estudo de caso de natureza qualitativa sob a perspectiva longitudinal. A análise dos dados coletados foi orientada pela identificação, classificação e análise dos eventos envolvidos nos diferentes processos de internacionalização da firma. Os resultados demonstraram ser possível identificar e analisar relações de interdependência entre diferentes processos de internacionalização da firma e também identificar relação de influência recíproca entre os relacionamentos da firma com seus clientes e as relações de interdependência entre os seus processos de internacionalização. Sugerem-se para pesquisas futuras: a) a identificação de padrões semelhantes de comportamento de processos interdependentes de internacionalização de distintas firmas; b) a realização de uma investigação semelhante, mas focando firmas de serviços que não sejam intensivos em conhecimento ou então as de manufatura ou, ainda; c) a identificação e a análise de outras variáveis – além do relacionamento com clientes – que também possam ser classificadas como condicionantes do surgimento de relações de interdependência entre processos de internacionalização de uma firma.

Palavras-chave: Internacionalização. Interdependência. Relacionamento com clientes. Serviços intensivos em conhecimento.

ABSTRACT

The phenomenon of the internationalization of the firm can be analyzed from the perspective of a diverse set of internationalization processes, aimed at different foreign markets to which the firm intends to expand its operations. The objective of this study is to identify and analyze interdependencies between different internationalization processes of a selected firm – a provider of knowledge-intensive services – from the perspective of the relationships the firm develops during its international expansion. By adopting the perspective of analysis that considers the phenomenon of the internationalization of the firm as a set of internationalization processes that evolve over time, this study investigates how different processes can coexist and interact with each other, resulting in interdependencies between processes that ultimately influence how the internationalization of the firm unfolds as a whole. Additionally, this study analyzes the interdependencies between the firm's internationalization processes to identify a relationship of mutual influence between these interdependencies and the customer relationships developed by the firm. As a basis for this research, this study investigates the internationalization process of a Brazilian knowledge-intensive services provider – a firm from the Information Technology sector – through a case study using the qualitative longitudinal perspective. The data analysis was guided by the identification, classification and analysis of events involved in different internationalization processes of the firm. The results proved possible to identify and analyze interdependencies between different internationalization processes of the firm and also to identify a relationship of mutual influence between the firm's customer relationships and the interdependencies between its internationalization processes. Suggestions for future research include (i) the identification of similar behavior patterns of interdependent internationalization processes of different firms, (ii) conducting a similar investigation, but focusing on service firms that are not knowledge-intensive or on manufacturing firms or (iii) the identification and analysis of other variables – in addition to customer relationships – which can also be classified as important to the emergence of interdependencies between the firm's internationalization processes.

Keywords: Internationalization. Interdependence. Customers relationship. Knowledge-intensive services.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Quadro teórico.....	44
FIGURA 2 – Histórico do processo de internacionalização da Firma nos EUA.....	64
FIGURA 3 – Histórico do processo de internacionalização da Firma no Japão.....	72
FIGURA 4 – Histórico do processo de internacionalização da Firma na China.....	74
FIGURA 5 – Histórico do processo de internacionalização da Firma na Argentina..	76
FIGURA 6 – Análise intracaso.....	78

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Entrevistas realizadas no estudo de caso.....	53
QUADRO 2 - Mapa da história da firma.....	57
QUADRO 3 - Mapa causal agrupado.....	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATIV	Atividade produtiva
BI	<i>Business Intelligence</i>
CMM	<i>Capability Maturity Model</i>
CONS	Consumidor
EUA	Estados Unidos da América
MPA	Mestrado Profissional em Administração
PROD	Produto
PUC	Pontifícia Universidade Católica
TI	Tecnologia da Informação
UNICAMP	Universidade de Campinas

SUMÁRIO¹

1 INTRODUÇÃO	25
1.1 Considerações iniciais e questão de pesquisa	25
1.2 Estrutura da dissertação	29
2 REFERENCIAL TEÓRICO	31
2.1 Abordagem inicial	31
2.2 A internacionalização de firmas de serviços intensivos em conhecimento	31
2.3 Interdependência entre processos de internacionalização da firma	35
2.4 Relacionamentos e interdependência	40
2.5 Quadro teórico	44
3 METODOLOGIA	48
3.1 Introdução	48
3.2 Método de pesquisa	48
3.3 Coleta de dados	49
3.3.1 Critérios de seleção do caso.....	49
3.3.2 Técnicas de coleta e fontes de dados	50
3.4 Análise de dados	55
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO	60
4.1 Preliminares	60
4.2 Apresentação da Firma A	60
4.2.1 Breve histórico	60
4.2.2 Situação atual	62
4.3 Internacionalização da Firma A nos Estados Unidos.....	63
4.3.1 Evento 1: entrada no mercado dos EUA (1995).....	64
4.3.2 Evento 2: primeira contratação para a equipe internacional (1997)	65
4.3.3 Evento 3: reposicionamento no mercado local (1998).....	66
4.3.4 Evento 4 : investimento em certificação (2001).....	66
4.3.5 Evento 5: investimento em diferenciação (2004)	67
4.3.6 Evento 6: primeiro contrato em outra região do país – Costa-Oeste (2004).....	68
4.3.7 Evento 7: abertura da primeira pessoa jurídica no exterior (2005)	69
4.3.8 Evento 8: investimento em expansão regional na Costa-Leste (2007 a 2009).....	70
4.3.9 Evento 9: investimento em expansão regional na Costa-Oeste (2011)	71
4.4 Internacionalização da Firma A no Japão	71
4.4.1 Evento 1: entrada no mercado (2005)	72
4.4.2 Evento 2: criação da joint-venture (2009)	73
4.4.3 Evento 3: investimento na diferenciação dos serviços (2010)	73
4.5 Internacionalização da Firma A na China	74
4.5.1 Evento 1: criação do Centro de Desenvolvimento na China (2009).....	75
4.6 Internacionalização da Firma A na Argentina	76
4.6.1 Evento 1: entrada no mercado da Argentina (2010).....	76
4.6.2 Evento 2: primeira contratação para a equipe (2011)	77

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com a ABNT NBR 14724 de 17.04.2011 e com o Manual da PUC de 2011.

<i>4.6.3 Evento 3: reposicionamento no mercado local (2011)</i>	77
4.7 Análise intracaso	78
5 CONCLUSÃO	84
5.1 Principais resultados	84
5.2 Revisitando as questões de pesquisa	86
5.3 Principais contribuições da pesquisa	87
5.4 Principais limitações da pesquisa	88
5.5 Sugestões para novas pesquisas	90
REFERÊNCIAS	92

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações iniciais e questão de pesquisa

Esta pesquisa adota a perspectiva de análise da internacionalização da firma, que considera a distinção entre firmas de manufatura e as de serviços. Isso porque as particularidades de cada um desses tipos de firmas podem influenciar como a internacionalização delas avança ao longo do tempo (BELL; CRICK; YOUNG, 2004; BLOMSTERMO; SHARMA; SALLIS, 2006; ERRAMILI; RAO, 1990) – como, por exemplo, a definição, pela firma de serviços, do modo de entrada em novos mercados (EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998, 2004) – e também podem influenciar o desempenho obtido pela firma como resultado desse esforço de internacionalização (CARNEIRO; ROCHA; SILVA, 2008; PATTERSON; CICIC, 1995; ZOLLO; REUER; SINGH, 2002).

Especificamente, diversos estudos que analisam a internacionalização da firma de serviços (BALL; LINDSAY; ROSE, 2008; COVIELLO; MARTIN, 1999; ERRAMILI; RAO, 1999;) apoiam-se no modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) – que contextualiza a internacionalização da firma como um processo que evolui ao longo do tempo – ou no modelo relacional (JOHANSON; MATSSON, 1987; JOHANSON; VAHLNE, 2003, 2009) – que considera o processo de internacionalização uma resultante da combinação de competências e ativos da firma que vão sendo desenvolvidos ou adquiridos (AGARWAL; RAMASWAMI, 1992; BUCKLEY; CASSON, 2009; ERIKSSON *et al.*, 1997; PETERSEN; WELCH; BENITO, 2010) a partir de relacionamentos, ao longo da sua expansão internacional.

Uma característica comum desses estudos é que, em geral, eles analisam o processo de internacionalização da firma de serviços considerando os mercados envolvidos na sua internacionalização de maneira isolada, ou seja, isolam determinado país de destino como contexto dessa análise. Exemplos dessa abordagem incluem o trabalho de Christensen, Rocha e Gertner (1987) sobre a expansão internacional de firmas brasileiras de manufaturas e serviços; o de Terpstra e Yu (1998) sobre firmas de publicidade norte-americanas; o de Delios e Beamish (1999); o de Goerzen e Makino (2007) sobre a internacionalização de firmas de serviços japonesas; o de Chen (2003) sobre firmas de tecnologia e serviços de Taiwan; o de Bell, Crick e Young (2004) sobre a internacionalização de firmas intensivas em conhecimento do Reino Unido; os trabalhos de Niosi e Tschang (2009) e também de Athreye e Kapur (2009)

sobre a internacionalização de firmas indianas e chinesas; e, ainda, o de Lopez, Kundu e Ciravegna (2009) sobre firmas da Costa Rica.

Ao isolar determinado mercado estrangeiro para analisar a internacionalização da firma – seja ela de manufatura ou de serviços –, estudos como esses tendem a deixar em segundo plano as possíveis relações que o processo de internacionalização da firma para determinado mercado estrangeiro pode, eventualmente, ter com seus processos de internacionalização em outros mercados. E, também, como essas relações podem influenciar a internacionalização da firma como um todo (NACHUM; SANGYOUNG, 2011; O'DONNELL, 2000). Isso, de alguma forma, reflete a posição de Fortanier e Tulder (2009, p. 223) quando, ao analisar firmas chinesas e indianas de grande porte e de diversos setores econômicos, sugerem que “apenas uma atenção limitada tem sido dada à mudança dinâmica da internacionalização da firma como um todo”.

Todavia, algumas pesquisas parecem ressaltar a internacionalização da firma de serviços como um processo ou conjunto de processos que evolui ao longo do tempo (JOHANSON; VAHLNE, 2003), admitindo, dessa maneira, a possibilidade de que processos diferentes conduzidos pela firma em mercados estrangeiros diferentes possam, em dado momento, coexistir (HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2003). Como resultado, explicita-se a ideia de que tais processos podem exercer, uns sobre os outros, alguns tipos de influência, caracterizando uma relação de interdependência entre processos de internacionalização da firma (CANTWELL; YANLI, 2011; DUNNING, 2009). Dessa maneira, os trabalhos que seguem essa linha levam em consideração o fato de que a internacionalização da firma como um todo pode ser o resultado da coevolução de um conjunto de processos de internacionalização em diferentes mercados estrangeiros, que evoluem e interagem entre si à medida que avançam (ANDERSEN, 1993; CAVUSGIL, 1980).

Exemplos desses trabalhos incluem os de Anderson e Pahlberg (1997), de Anderson, Forsgren e Holm (2007) e de O'Donnell (2000) – com a ressalva de que os três analisam o efeito de interdependência relacionado a subsidiárias da firma, e não em termos de processos de internacionalização como um todo. Citam-se também a pesquisa de Alcácer (2006), que analisa a interdependência baseada em estratégias de localização de diferentes atividades produtivas realizadas por uma firma, como, por exemplo, pesquisa, produção e vendas, e, ainda, no caso específico de firmas intensivas em conhecimento, o estudo de O'Farrell, Wood e Zheng (1996) – que ilustra o caso de firmas prestadoras de serviços profissionais que

desenvolvem estratégias inter-regionais de internacionalização para orientar a sua expansão em mais de um mercado de uma mesma região.

Para aprofundar a discussão sobre a interdependência entre processos de internacionalização da firma, destacam-se outros trabalhos que, em maior ou menor grau, relacionam tal interdependência aos relacionamentos desenvolvidos pela firma ao longo da sua expansão internacional, tanto sob o ponto de vista da firma em geral quanto da firma de serviços intensivos em conhecimento. Por exemplo, um dos trabalhos pioneiros é o de Andersen e Buvik (2002), que sugere que a definição do modo de entrada em mercados estrangeiros e o relacionamento com potenciais parceiros desses mercados (CANNON; PERREAULT, 1999) influenciam a seleção, pela firma, de novos mercados para a sua atuação. Da mesma maneira, Dimitratos *et al.* (2010) defendem que as firmas relacionam-se intensamente com seus fornecedores e clientes em mercados estrangeiros onde atuam a fim de poder identificar novas oportunidades de internacionalização. Finalmente, tem-se o trabalho de Angdal, Chetty e Wilson (2008), que mostra a influência do capital social da firma sobre os seus movimentos de entrada em novos mercados.

Ao se observar o caso específico de firmas de serviços e de firmas intensivas em conhecimento (ALVESSON, 2000; PATTERSON; CICIC, 1995), cabe, ainda, realçar os estudos de Angdal e Elbe (2007), de Barrutia e Echebarria (2007), de Filatotchev e Piesse (2009) e também o de Freeman *et al.* (2010). Em conjunto, além de analisarem os relacionamentos como uma das causas do surgimento e do desenvolvimento de interdependências entre os processos de internacionalização da firma, esses autores também sugerem que isso pode ser intensificado com o uso de recursos tecnológicos – como, por exemplo, plataformas de comunicação via internet – ou então em setores da economia em que os relacionamentos desempenham papel fundamental para o desenvolvimento de novos mercados – em especial setores de serviços, como de consultoria e de turismo.

Esta pesquisa insere-se no conjunto desses estudos ao buscar identificar e analisar a interdependência entre diferentes processos de internacionalização de uma firma de serviços intensivos em conhecimento sob a ótica dos relacionamentos que ela desenvolve durante a sua expansão internacional. Tendo em vista esse objetivo, formulam-se duas questões de pesquisa da seguinte maneira: **a) como ocorrem relações de interdependência entre diferentes processos de internacionalização de uma firma?** e **b) como os relacionamentos desenvolvidos por uma firma podem influenciar as relações de interdependência entre os seus processos de internacionalização?**

Essas questões de pesquisa implicam a identificação e a análise das relações de interdependência entre processos de internacionalização de uma firma, das possíveis causas dessa interdependência e, principalmente, do papel exercido pelos seus relacionamentos. Adicionalmente, no tocante especificamente aos relacionamentos que são desenvolvidos pela firma, busca-se também qualificá-los, ou seja, identificar os tipos de relacionamentos que possuem relação direta com a interdependência entre os seus processos de internacionalização.

Para tanto, foi realizado estudo de caso de natureza qualitativa sob perspectiva longitudinal, para que processos de internacionalização de uma mesma firma de serviços intensivos em conhecimento, especificamente de consultoria em Tecnologia da Informação (TI), pudessem ser verificados de maneira conjunta (CRESWELL, 2003; YANG; WANG; SU, 2006) e eventuais relações e interferência entre esses processos pudessem ser identificadas e analisadas (EISENHARDT, 1989; YIN, 2001). A pesquisa utilizou dados coletados em diversas fontes – tanto primárias quanto secundárias (GODOY, 2005; YIN, 2001) –, sendo que a principal delas foi um conjunto de entrevistas pessoais, consideradas adequadas para a realização de estudos de casos de natureza qualitativa (BAUER; GASKELL, 2002; EISENHARDT, 1989).

Após a organização dos dados coletados e sua devida preparação para a análise, os principais eventos de cada um dos processos de internacionalização da firma foram identificados e classificados segundo as três dimensões definidas por Petersen, Welch e Benito (2010), que segmentam os eventos de acordo com os tipos de ativos envolvidos em cada evento. Essa classificação por tipo de ativo, juntamente com a classificação dos tipos de causas relacionadas a cada um dos eventos, permitiu a elaboração de um mapa causal que, por sua vez, foi usado na construção de um diagrama mapeando os eventos identificados. A análise desse diagrama buscou identificar pontos de relação entre os diferentes processos de internacionalização da firma e também as principais causas dessas relações de interdependência (CANTWELL; YANLI, 2011; NACHUM; SANGYOUNG, 2011).

Entre os resultados alcançados com esta pesquisa, destacam-se: a) foi possível identificar e analisar as relações de interdependência entre diferentes processos de internacionalização da firma, incluindo o seu surgimento e o seu desenvolvimento; b) foi possível identificar relação de influência recíproca entre os relacionamentos desenvolvidos pela firma com seus clientes e as relações de interdependência entre os seus processos de internacionalização.

1.2 Estrutura da dissertação

Esta dissertação é composta de cinco capítulos. Esta seção encerra o primeiro deles – a Introdução –, que foi iniciado com a seção sobre as considerações iniciais que contextualizam a questão de pesquisa e termina com esta seção, que descreve a estrutura dos demais capítulos.

O capítulo dois apresenta o referencial teórico no qual a pesquisa se apoia. Após breve introdução, o capítulo aborda, em três seções, as vertentes teóricas das três variáveis envolvidas na pesquisa. Em primeiro lugar, conduziu-se uma discussão sobre o fenômeno da internacionalização da firma e, como extensão dessa análise, estabeleceu-se um foco no processo de internacionalização de firmas de serviços intensivos em conhecimento. Em seguida, a segunda seção do referencial teórico analisou os impactos de alguns fatores internos e externos a uma firma sobre o grau de interdependência entre os seus diferentes processos de internacionalização. A terceira seção do capítulo baseia-se em uma discussão sobre o conceito de relacionamento – tanto da firma com outras firmas quanto entre unidades de uma mesma firma – para discutir o seu efeito sobre o surgimento da interdependência entre os seus processos de internacionalização. Por fim, a quinta e última seção do capítulo traz o quadro teórico, que busca mostrar a relação entre as três variáveis envolvidas no tema central desta pesquisa, ilustrando como os relacionamentos desenvolvidos pela firma influenciam os seus processos de internacionalização e estes, por sua vez, tornam-se interdependentes e também capazes de influenciar os relacionamentos da firma.

O referencial teórico é seguido pelo capítulo três, que detalha a metodologia que serviu como base para esta dissertação. A primeira das três seções do capítulo descreve e justifica o método de pesquisa utilizado – o estudo de caso de natureza qualitativa sob uma perspectiva longitudinal. A segunda mostra o processo de coleta de dados e as técnicas utilizadas para esse fim. E a terceira e última traz a análise dos dados coletados, identificando os principais desdobramentos desta análise em relação ao tema central da pesquisa – tais como aqueles relacionados aos impactos dos relacionamentos da firma sobre os seus processos de internacionalização.

A seguir, o capítulo quatro dedica-se à descrição e análise do caso selecionado para estudo – uma firma especializada no segmento de prestação de serviços de TI. Após breve introdução, a firma é apresentada, com a descrição do seu histórico de atuação e da sua situação atual no mercado nacional e internacional. As seções seguintes deste capítulo relatam os processos de internacionalização da firma em cada um dos mercados estrangeiros onde ela

atuou – Estados Unidos, Japão, China e Argentina. Encerra-se com a seção sobre a análise intracaso, que permite identificar uma relação de interdependência entre os processos de internacionalização da firma nos diferentes mercados estrangeiros onde ela atuou e também como essa interdependência foi, em última instância, provocada pelos relacionamentos que a firma foi construindo durante a sua expansão.

A dissertação é finalizada com o quinto capítulo – a conclusão –, que enquadra, teoricamente, os resultados encontrados com a pesquisa e os relaciona à questão de pesquisa estabelecida na introdução. Adicionalmente, aspectos potencialmente limitantes do alcance dos resultados do trabalho são mencionados, assim como sugestões para possíveis desdobramentos dos resultados da pesquisa em novos estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Abordagem inicial

O objetivo deste capítulo é apresentar, sob o ponto de vista da teoria existente, os principais conceitos que fundamentam e direcionam esta pesquisa. Pontos de vista de diversos autores serão expostos e algumas convergências e divergências entre análises são mencionadas.

O capítulo começa com uma discussão focada na internacionalização de firmas de serviços. Depois disso, segue-se uma exposição sobre o surgimento e o desenvolvimento de relações de interdependência entre os diferentes processos de internacionalização de uma firma e alguns dos principais fatores que as favorecem. Por fim, a última seção trata de um dos fatores que podem exercer influência sobre essa interdependência entre processos de internacionalização: os relacionamentos que ocorrem, por exemplo, entre firmas ou entre diferentes unidades de uma mesma firma.

2.2 A internacionalização de firmas de serviços intensivos em conhecimento

A avaliação da internacionalização de firmas de serviços pode ser embasada, antes de tudo, pela própria distinção entre manufaturas e serviços. Isso porque, além dos estudos sobre o fenômeno da internacionalização da firma (ANDERSEN, 1993; CAVUSGIL, 1980; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009; WELCH; LUOSTARINEN, 1988), as similaridades e diferenças entre manufaturas e serviços, aliadas às diferenças entre as diversas categorias de serviços, podem influenciar tanto os processos de internacionalização empreendidos pelas firmas (BELL; CRICK; YOUNG, 2004; BILKEY; TESAR, 1977; CRICK; YOUNG, 2004; BLOMSTERMO; SHARMA; SALLIS, 2006; ERRAMILI; RAO, 1990) quanto o desempenho obtido como resultado desse esforço (CARNEIRO; ROCHA; SILVA, 2008; PATTERSON; CICIC, 1995; ZOLLO; REUER; SINGH, 2002).

Para ilustrar a relevância da distinção entre a internacionalização de firmas de serviços e de manufaturas, Ekeledo e Sivakumar (1998, 2004) sustentam que alguns tipos de firmas de serviços combinam, com mais frequência do que firmas de manufatura, a forma de subsidiária própria com licenciamento como modo de entrada em mercados estrangeiros. Isso ocorre, por exemplo, em alguns segmentos da indústria química, analisados por Arora e Fosfuriwholly (2000). Terpstra e Yu (1998), por sua vez, sugerem que as firmas de serviços tendem a utilizar

mais investimentos diretos na sua expansão internacional, porque as necessidades de capital de firmas de serviços são, em geral, menores do que as de firmas de manufatura. Os artigos de Weistein (1977) sobre a internacionalização de agências de propaganda, de Agarwal e Ramaswami (1992) sobre o segmento de *leasing* de equipamentos e de Athreye e Kapur (2009) sobre o caso de firmas indianas e chinesas também exploram o contraste entre firmas de serviços e de manufaturas ao analisarem a internacionalização dessas firmas.

Distinções como essa expõem o fato de que, ao contrário das manufaturas – que são bens físicos e tangíveis –, os serviços são definidos, de forma geral, como performances (por exemplo, serviços de consultoria e de treinamento) ou experiências (por exemplo, concertos musicais ou peças teatrais). Essas definições podem depender de equipamentos (como serviços de telecomunicações) ou de pessoas (como serviços legais) para serem produzidos e entregues (LOVELOCK; YIP, 1996; PATTERSON; CICIC, 1995; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985).

Assim, na intenção de compreender a internacionalização das firmas de serviços, autores como Clark, Rajaratnam e Smith (1996), Lovelock e Yip (1996) e Ekeledo e Sivakumar (1998) caracterizam os serviços e dividem-nos em categorias, utilizando, por exemplo, a classificação que reflete a possibilidade de separação entre a produção e o consumo do serviço em questão (EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998; GRONROOS, 1999). Nessa linha, os chamados *hard services*² podem ter a sua produção e consumo separados e incluem, entre outros, entretenimento musical e visual em mídia, serviços de educação, de pesquisa e desenvolvimento e projetos de engenharia. São, de certa forma, mais tangíveis, padronizáveis e menos customizados, sendo, portanto, mais facilmente gerenciados durante a internacionalização da firma (BLOMSTERMO; SHARMA; SALLIS, 2006; ERRAMILI, 1990).

Já os chamados *soft services*³ requerem simultaneidade de produção e consumo e incluem, além de outros, os serviços prestados por restaurantes e hospitais e as performances artísticas. São menos tangíveis, pouco padronizáveis e mais customizados e, logo, tornam mais complexo o gerenciamento da internacionalização da firma (BLOMSTERMO; SHARMA; SALLIS, 2006; ERRAMILI, 1990).

Blomstermo, Sharma e Sallis (2006) argumentam, ainda, que, em geral, as firmas que comercializam os chamados *soft services* (tais como alimentação, saúde e hospedagem) são

² Também chamados de “serviços duros”. Erramili (1990) define *hard services* como serviços que permitem a separação entre produção e consumo, não requerendo movimento do produtor ao consumidor, ou vice-versa.

³ Também chamados de “serviços macios”. Erramili (1990) define *soft services* como serviços que requerem simultaneidade de produção e consumo e, portanto, proximidade física entre produtor e consumidor.

mais propensas do que aquelas que oferecem *hard services* (tais como seguro de vida, música em mídia e serviços educacionais) a exercer melhor controle sobre as suas operações no exterior, justamente por causa da dificuldade de se separar a produção e o consumo desses serviços. Isso porque essas firmas precisam interagir mais e estar mais próximas dos seus clientes internacionais (ERRAMILI, 1991). Bouquet, Hérbet e Delios (2004) e Hitt *et al.* (2006) acrescentam que essa necessidade de controle da firma sobre as suas operações no exterior é tanto maior quanto maior for a intensidade de capital humano necessário para a operação da firma, tanto na produção dos serviços quanto na sua entrega.

Outro tipo de menção de interesse para esta pesquisa é a de Patterson e Cicic (1995) e também de Bell, Crick e Young (2004), apropriada para se explorar o foco em serviços intensivos em conhecimento que será enfatizado mais adiante. Essa abordagem baseia-se na análise da intensidade da presença de dois atributos nos serviços comercializados por uma firma: a) o grau de tangibilidade do serviço; b) o grau de contato face a face durante a sua entrega. Autio, Sapienza e Almeida (2000) e Ball, Lindsay e Rose (2008) usam essa linha para destacar que firmas de serviços com elevado grau de contato face a face durante a sua entrega – como é o caso de firmas de serviços de consultoria, por exemplo – podem requerer baixo nível de comprometimento de recursos durante a sua internacionalização. Lovelock e Yip (1996) acrescentam a essa perspectiva alguns fatores condicionantes no uso de estratégias que afetam a internacionalização da firma de serviços, tais como economias de escala, logística global e transferência de vantagens competitivas de um mercado estrangeiro para outro. E, ainda, Hashai (2011) complementa a discussão ao analisar como algumas firmas tendem a desenvolver e se aproveitar de competências que são comuns a diferentes mercados, transferindo-as de uma fase para outras durante a sua internacionalização.

Toda essa diversidade de análises sobre os serviços e suas formas de classificação tem levado alguns autores a estudar a internacionalização das firmas de serviços a partir da perspectiva de uma única indústria, evitando, assim, divergências na internacionalização de firmas de diferentes indústrias. Exemplos incluem estudos sobre a internacionalização de firmas de serviços profissionais (O'FARRELL; WOOD; ZHENG, 1996), hotelaria (CONTRACTOR; KUNDU, 1998), serviços técnicos (DUANMU; FAI, 2007), publicidade (LAROCHE *et al.*, 2001; TERPSTRA; YU, 1998; WEINSTEIN, 1977) e também de firmas de serviços intensivos em conhecimento, tais como consultoria em gestão (COVIELLO; MARTIN, 1999) e serviços de tecnologias da informação e *software* (LOPEZ; KUNDU; CIRAVEGNA, 2009; NIOSI; TSCHANG, 2009; OJALA; TYRVÄINEN, 2007).

A discussão sobre serviços intensivos em conhecimento, em particular os de consultoria, pode ser orientada por uma categorização dos serviços com base no nível de especificidade dos ativos envolvidos na sua produção. Erramili e Rao (1993) destacam que esse tipo de serviço apresenta alto nível de especificidade de ativos e intensidade de conhecimento e que a sua cadeia de valor agregado requer investimentos físicos e humanos não triviais para determinada transação. Bouquet, Hérbet e Delios (2004) e Hitt *et al.* (2006) complementam essa discussão com a afirmação de que a firma prestadora desse tipo de serviços necessita realizar constantemente investimentos significativos para adquirir habilidades e competências pessoais, expertise e *know-how*, que são pouco comuns, não facilmente transferíveis para outras situações ou profissionais e menos ainda em operações internacionais. Assim, os serviços de consultoria em gestão, entre outros, são definidos por autores como Erramili e Rao (1993), Patterson e Cicic (1995) e Ball, Lindsay e Rose (2008) como intensivos em conhecimento e detentores de alto nível de especificidade dos ativos empregados nas atividades envolvidas na sua entrega, tornando esses dois fatores fundamentais na internacionalização da firma.

Outro modo que ajuda a contextualizar a internacionalização de serviços intensivos em conhecimento parte da premissa de que a intensidade em conhecimento indica que o serviço produzido pela firma baseia-se em um conjunto substancial de conhecimentos complexos e articulados (AUTIO; SAPIENZA; ALMEIDA, 2000; STARBUCK, 1992; WINCH; SCHNEIDER, 1993). Isso pode ocorrer mesmo que haja entendimentos divergentes referindo-se ao fato de a intensidade em conhecimento estar ligada apenas a indivíduos (ALVESSON, 2000) ou também poder estar embutida em equipamentos, produtos e rotinas organizacionais (STARBUCK, 1992).

Seguindo a primeira linha de raciocínio, que identifica a intensidade em conhecimento ligada a indivíduos, a definição de serviços intensivos em conhecimento implica, essencialmente, que a firma produz e entrega serviços que dependem de indivíduos com habilidades intelectuais relevantes, não apenas nas áreas gerenciais e de suporte (como, por exemplo, de pesquisa), mas também nas linhas de frente do negócio, responsáveis pela venda e pela entrega do serviço (ALVESSON, 2000; STARBUCK, 1992).

Essa linha de pensamento leva alguns autores a também classificar esse tipo de atividade como intensiva em capital humano (VON NORDENFLYCHT, 2010), tornando este um fator decisivo no processo de internacionalização da firma (BOUQUET; HÉBERT; DELIOS, 2004; DELIOS; BEAMISH, 1999). Ojala (2009) complementa acentuando que o capital humano da firma de serviços – seu principal ativo de produção – influencia a sua

expansão internacional na medida em que os seus profissionais desenvolvem relacionamentos e participam de redes de negócios. Por exemplo, o autor descreve como esses relacionamentos interpessoais são desenvolvidos e utilizados pelos profissionais da firma, intencionalmente ou não, para facilitar a entrada e a expansão da firma em mercados estrangeiros.

E, de acordo com a segunda linha de raciocínio – que identifica a intensidade em conhecimento embutida em equipamentos, produtos e rotinas organizacionais –, fatores como o controle dos processos e fluxos internos de informação exercem influência direta na eficiência operacional da firma prestadora de serviços e impulsionam o seu processo de internacionalização (AUTIO; SAPIENZA; ALMEIDA, 2000; STARBUCK, 1992). Co (2007) acrescenta que esse processo, por sua vez, atua como condutor para a transferência internacional de outros recursos da firma – tais como tecnologias e expertise técnica – ajudando-a a contornar obstáculos inerentes à sua expansão internacional, como, por exemplo, questões relacionadas à proteção de propriedade intelectual e ao marco regulatório dos mercados estrangeiros onde ela entra. Desdobramentos dessa abordagem podem ser encontrados no trabalho de Jones (1999), sobre a expansão internacional de firmas de alta-tecnologia, e no de Nummela, Puumalainen e Saarenketo (2005), que avalia o grau de orientação de firmas intensivas em conhecimento para a expansão internacional.

Em resumo, até aqui foi estabelecida distinção entre serviços e manufaturas como pano de fundo para se avaliar a internacionalização de firmas de serviços e, como extensão dessa análise, estabeleceu-se o foco na internacionalização de firmas de serviços intensivos em conhecimento. A próxima seção contextualiza e analisa interdependências entre os diferentes processos de internacionalização da firma.

2.3 Interdependência entre processos de internacionalização da firma

Uma vez discutida a internacionalização de firmas de serviços intensivos em conhecimento, passa-se a analisar, nesta seção, a interdependência entre os diferentes processos de internacionalização da firma e os principais fatores que favorecem essa interdependência⁴.

Inicialmente, no âmbito desta pesquisa, entende-se por interdependência a influência de um processo de internacionalização da firma sobre outros processos de internacionalização

⁴ Apesar de se constatar que a literatura sobre interdependência entre processos de internacionalização de firmas de serviços intensivos em conhecimento é ainda incipiente, especial ênfase será dada aos estudos que privilegiavam esse tipo de firma.

dessa mesma firma, e vice-versa (CANTWELL; YANLI, 2011; DUNNING, 2009; NACHUM; SANGYOUNG, 2011). Esse efeito de interdependência entre processos – presente nos casos de firmas que operam em mais de um mercado estrangeiro – torna-se significativamente mais intenso e relevante no caso de firmas multinacionais mais experientes (GOERZEN; MAKINO, 2007), em que a influência entre os processos de internacionalização de suas subsidiárias tende a ser maior e torna a gestão da interdependência intrafirma um fator crítico (ANDERSON; PAHLBERG, 1997; O'DONNELL, 2000).

Isso posto, ressalta-se que os estudos mais tradicionais sobre os processos de internacionalização da firma caracterizam esses processos como fenômenos eminentemente independentes entre si (JOHANSON; VAHLNE, 1977; KNICKERBOCKER, 1973). Knickerbocker (1973) e Johanson e Vahlne (1977), em estudos que estão alinhados, respectivamente, ao contexto econômico e comportamental de internacionalização (ROCHA; ALMEIDA, 2006), ilustram como um dos processos de internacionalização da firma exerce pouca ou nenhuma influência sobre outros processos de internacionalização dessa firma.

O estudo de Knickerbocker (1973), por um lado, examina o grau de influência de uma firma multinacional sobre os seus competidores, no sentido de impedir investimentos destes em mercados estrangeiros. Assim, sob o ponto de vista de uma única firma, o que ocorre é uma influência externa – de competidores – sobre os processos de internacionalização da firma, e não de outros processos intrafirma. Por outro lado, Johanson e Vahlne (1977) sustentam que, à exceção de movimentos de expansão para mercados culturalmente semelhantes aos mercados de origem da firma, o conhecimento desenvolvido na expansão da firma para determinado mercado estrangeiro tem alto custo de transferência para outros mercados. Isso leva a firma a investir em cada iniciativa de expansão internacional quase como se ela fosse a primeira, fazendo com que os seus processos de internacionalização tendam a se desenvolver de forma mais independente uns dos outros.

Entretanto, estudos mais recentes sobre a internacionalização das firmas, tais como os de Cantwell e Yanli (2011) e Nachum e Sangyoung (2011), revelam pontos de interseção e influência entre os diferentes processos de internacionalização da firma, tornando-os, sob esse aspecto, interdependentes entre si. De maneira geral, tais autores sugerem que a interdependência entre os processos de internacionalização da firma pode ser motivada por fatores internos ou externos à firma. Sobre o ponto de vista dos fatores internos, Cantwell e Yanli (2011) partem do princípio de que a característica determinante de uma firma multinacional é justamente a sua estrutura de múltiplas unidades. E, também, que a sua principal fonte de geração de valor reside no modo pelo qual essas unidades interagem entre

si, acumulando e compartilhando recursos e conhecimento e explorando oportunidades de negócio. Estas, por sua vez, aumentam o seu nível de competitividade e interligam os seus processos de expansão internacional.

Um segundo exemplo da interdependência entre processos de internacionalização é trazido por Nachum e Sangyoung (2011), que defendem que essa interação entre unidades da firma tende a seguir padrões e processos de tomada de decisão que vão sendo aprendidos e estabelecidos durante a evolução dos seus processos de internacionalização (LUO; PENG, 1999), sendo apenas parcialmente influenciada por fatores externos. E, como terceiro exemplo, especificamente no caso de firmas intensivas em conhecimento, o estudo de Haug (1992) analisa esse condicionante dos processos de internacionalização tomando como base as dinâmicas de tomada de decisão sobre a localização da firma em novos mercados e as vantagens dessa localização em relação a outros mercados para os quais a firma já se expandiu anteriormente.

Ainda sob o ponto de vista dos fatores internos à firma como condicionantes da interdependência entre os seus processos de internacionalização, estudos como os de Alcácer (2006), de Barrutia e Echebarria (2007) e de Freeman *et al.* (2010) discutem impactos de características específicas da firma – tais como o desenvolvimento de tecnologias ou a estrutura organizacional – sobre os seus processos de internacionalização e como esses impactos contribuem para direcionar, em maior ou menor grau, os processos de internacionalização da firma.

Outros fatores específicos da firma que condicionam a interdependência entre os seus processos de internacionalização são acrescentados a essa lista por Buckley, Devinney e Louviere (2007) e Hutzschenreuter, Pedersen e Volberda (2007). Ambos os estudos analisam a influência de aspectos humanos do corpo gerencial – tais como vontades, relacionamentos de negócio e tomadas de decisão de forma individual – sobre os processos de expansão internacional da firma. Porém, de um lado, Buckley, Devinney e Louviere (2007) sugerem que, ao considerar conjuntos possíveis de investimentos diretos a serem feitos no exterior, dirigentes de firmas seguem um padrão pouco racional de tomada de decisão, guiando-se por fatores subjetivos, como suas próprias vontades, fazendo pouca correlação entre um processo e outro e tornando-os, dessa forma, menos interdependentes entre si.

Por outro lado, Hutzschenreuter, Pedersen e Volberda (2007) argumentam que os processos de internacionalização da firma são resultado da composição de dois fatores principais ao longo do tempo: as intenções do corpo gerencial da firma e o aprendizado por que passa a firma durante as suas experiências internacionais (BARKEMA; BELL;

PENNINGS, 1996; FORSGREN, 2002; JOHANSON; VAHLNE, 2003; LUO; PENG, 1999), considerando, assim, os diferentes processos de internacionalização da firma mais interdependentes entre si.

E, ainda, aplicando esse mesmo prisma ao caso específico de firmas intensivas em inovação e conhecimento, Cantwell e Yanli (2011) analisam os processos de internacionalização deste tipo de firma e como os fatores locais de novos mercados influenciam as suas tomadas de decisão. O autor chama a atenção para a descentralização de atividades intensivas em conhecimento da firma⁵ como condicionante para a definição dos seus movimentos de expansão internacional. Ou seja, a firma descentraliza algumas de suas atividades como forma de desenvolver e absorver conhecimento em nível local, o que condiciona o seu processo de internacionalização naquele mercado específico (ANDERSON; JOHANSON; VAHLNE, 1997; CANTWELL; YANLI, 2011). Adicionalmente, ao descentralizar atividades entre subsidiárias, as unidades da firma passam a influenciar ainda mais umas às outras, aumentando a interdependência entre seus processos de internacionalização (O'DONNELL, 2000).

Já sob o ponto de vista dos fatores externos à firma como condicionantes da interdependência entre os seus processos de internacionalização, o estudo de Caves (1984) sustenta que a tomada de decisão sobre os processos de internacionalização da firma é influenciada pelas condições de competição no mercado-alvo da firma e por vantagens comparativas entre países. Essa avaliação orientada para mercados pode fazer com que a seleção de determinado mercado-alvo influencie as escolhas de outros mercados, tornando os processos de internacionalização da firma mais interdependentes entre si. Wheeler e Mody (1992) complementam essa linha, expondo que a análise de vantagens comparativas entre mercados gera a expectativa de que as firmas amparem o seu processo de tomada de decisão em fatores como incentivos governamentais, infraestrutura do mercado para negócios, presença de fornecedores e demanda do mercado local. E, uma vez instalada em um desses mercados, a firma passa a analisar os mesmos fatores para outros mercados próximos, criando certo nível de interdependência entre esses movimentos de expansão internacional (BAUM; HAVEMAN, 1997; WHEELER; MODY, 1992).

Especificamente no caso de firmas de serviços intensivos em conhecimento, Baum e Haveman (1997) afirmam que as duas principais características antagônicas que influenciam a

⁵ E, conseqüentemente, a definição das suas estratégias de gestão de recursos humanos em nível internacional, já que, neste caso específico, os recursos humanos estão entre os principais ativos das firmas intensivas em conhecimento (CANTWELL; YANLI, 2011).

decisão da firma sobre os seus processos de internacionalização são: a) os custos de competição – que motivam firmas concorrentes entre si a seguirem trajetórias distintas; b) os benefícios da aglomeração – que motivam firmas complementares entre si a seguirem trajetórias semelhantes. Fatores como esses também condicionam tanto os processos de internacionalização da firma quanto a dependência de um processo em relação aos outros que a firma empreende durante a sua expansão.

O raciocínio desenvolvido até aqui, tanto de fatores internos quanto externos à firma, ajuda a lançar luzes sobre os condicionantes da interdependência entre os processos de internacionalização de uma firma. Entretanto, a literatura traz casos que servem de contraponto para essa visão, ou seja, situações em que os fatores que causam a interdependência entre processos de internacionalização estão presentes, mas ela não ocorre. Como primeiro exemplo, Nachum e Sangyoung (2011) mencionam o caso de algumas firmas que atuam na mesma indústria, que tiveram origem no mesmo país, que são semelhantes em termos de atributos específicos para a expansão internacional e, ainda assim, empreendem processos de internacionalização diferentes e mais independentes uns dos outros.

Um segundo exemplo é o de Mirowski (1983), que refere o caso de firmas cujos processos de internacionalização parecem contrariar expectativas baseadas em comportamentos organizacionais típicos, seguindo um modelo não racional de tomada de decisão e apresentando processos de internacionalização mais independentes. Diante de contrapontos como esses, Johanson e Vahlne (2003) e Nachum e Sangyoung (2011) procuram pacificar essa discussão, afirmando que os processos de internacionalização empreendidos pela firma são condicionados não por um, mas por uma série de impactos interconectados de fatores – tanto internos quanto externos à firma. Esses impactos se dão de uma maneira que é particular e única para cada firma e esse conjunto de influências pode levar firmas com características semelhantes a empreenderem processos diferentes em seus movimentos de internacionalização, apresentando, nessas ocasiões específicas, baixo grau de interdependência entre seus processos de internacionalização (BENITO, 2005; NACHUM; SANGYOUNG, 2011).

Esta seção analisou os impactos de alguns fatores internos e externos à firma sobre o grau de interdependência entre os seus diferentes processos de internacionalização. O próximo item analisa o efeito de um desses fatores – o relacionamento – sobre essa interdependência entre processos de internacionalização e como esse fator específico pode desempenhar importante papel no caso da internacionalização de firmas de serviços intensivos em conhecimento.

2.4 Relacionamentos e interdependência

Dando sequência à discussão sobre a interdependência entre os processos de internacionalização da firma, esta seção traz uma discussão sobre um dos fatores que podem exercer influência direta e significativa sobre essa interdependência: os relacionamentos desenvolvidos no decorrer da expansão internacional da firma.

Nesta dissertação, os relacionamentos são definidos como relações de troca recorrentes entre atores (ANDERSON; NARUS, 1984; DWYER; SCHURR; OH, 1987) como, por exemplo, relacionamentos entre profissionais da firma, entre diferentes unidades de uma mesma firma ou entre a firma e seus fornecedores, clientes ou concorrentes (JOHANSON; MATTSSON, 1987). Além disso, os relacionamentos também podem ocorrer em diferentes esferas – por exemplo, relacionamentos nas esferas social, comercial ou técnica (ANDERSON; HÅKANSSON; JOHANSON, 1994; COOK; EMERSON, 1978).

Especificamente em contextos internacionais, os relacionamentos desempenham papel fundamental ao contribuir para a superação de desafios como, por exemplo, a distância geográfica e as diferenças culturais (BENITO; GRIPSRUD, 1992; KOGUT; SINGH, 1988; OJALA; TYRVÄINEN, 2007), impulsionando o desenvolvimento da cooperação entre firmas que realizam trocas recorrentes (BLANKENBURG-HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996). A questão dos relacionamentos em cenários internacionais também é citada por Ellis (2011) e por Oviatt e McDougall (1994), que analisam estratégias e movimentos de entrada em novos mercados por firmas que desenvolvem relacionamentos com intermediários, fornecedores ou clientes estratégicos no mercado estrangeiro em que pretendem atuar. Para o autor, por meio dos relacionamentos as firmas conseguem identificar e aproveitar oportunidades de negócios em novos mercados estrangeiros.

Usualmente, relacionamentos como esses se desenvolvem gradualmente, fazendo com que os atores envolvidos aprendam a partir da interação e fortaleçam o seu comprometimento, conhecendo um ao outro pelas suas necessidades, recursos e estratégias (ANDERSON; WEITZ, 1992; BLANKENBURG-HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999; DYER; HATCH, 2006; GULATI, 1999). Assim, os relacionamentos dão origem a redes de negócios que alimentam e são alimentadas pelas interações entre os seus atores, ou seja, que impulsionam e são impulsionadas por relacionamentos entre os participantes (ANDERSEN; BUVIK, 2002; HÅKANSSON; SNEHOTA, 2006).

Nesse processo de interação, as partes que se relacionam tendem a desenvolver, ao longo do tempo, rotinas internas, confiança, interdependência e comprometimento mútuo e

crescente (MORGAN; HUNT, 1994), além de realizar um esforço bilateral que as permite enxergar os benefícios para os seus processos de internacionalização (HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2003), tais como economias de tempo e aumento de eficiência de ações conjuntas (FREEMAN *et al.*, 2010; UZZI, 1997). Nos relacionamentos entre duas firmas ou duas unidades de uma mesma firma, em geral, um dos atores – um fornecedor ou um cliente da firma – toma a iniciativa da troca e, na medida em que a sua contraparte responde a esse estímulo de forma satisfatória para ambos, as partes tornam-se mais propensas a realizar trocas futuras e pode surgir um relacionamento caracterizado por comprometimento e interdependência (ANDERSON; WEITZ, 1992).

Essa visão, no entanto, pode ser contra-argumentada pelo fato de que os relacionamentos também podem trazer riscos e desafios, podendo se deteriorar quando a confiança entre as partes é quebrada, trazendo dificuldades para o desenvolvimento de novos relacionamentos da firma (GULATI, 1999) e também para a construção de novos relacionamentos que facilitem a entrada da firma em novos mercados estrangeiros (ANGDAL; CHETTY; WILSON, 2008; JOHANSON; VAHLNE, 2003, 2009). Além disso, autores como Uzzi (1997) alertam para o fato de que o envolvimento excessivo de uma firma em relacionamentos⁶ pode se configurar em uma ameaça, na medida em que a torna mais vulnerável a acontecimentos imprevistos externos aos seus relacionamentos ou então a isola de fluxos de informações relevantes que ocorrem fora da sua rede de relacionamentos.

Um tipo de relacionamento que pode provocar interdependência entre processos de internacionalização de uma firma, sendo, portanto, de interesse para esta pesquisa, é o caso de firmas de serviços que mantêm relacionamentos estreitos com seus clientes em processo de internacionalização (DIMITRATOS *et al.*, 2010). Esses clientes, por sua vez, demandam a expansão internacional de seus prestadores de serviço para acompanhá-los em suas operações no exterior. Nesse caso, a firma cliente pode demandar a abertura de novas subsidiárias da firma prestadora de serviços em mercados para os quais ela se internacionaliza. Ou seja, o atendimento a uma firma cliente pela firma prestadora de serviço pode exigir a coordenação de esforços e a construção de relacionamentos intrafirma – isto é, entre unidades da firma –, gerando um nível de interdependência entre os seus processos de internacionalização como

⁶ O fenômeno chamado de *overembeddedness* pode diminuir a capacidade de adaptação da firma ou da unidade de uma firma, na medida em que os relacionamentos da sua rede são desenvolvidos com outros poucos atores, limitando o acesso a informações não redundantes e a possíveis novas oportunidades de negócio, além de reduzir o nível de diversidade dos relacionamentos construídos (UZZI, 1997).

consequência indireta do modelo *client-following*⁷ de internacionalização. Nesse modelo, os movimentos da firma cliente influenciam a seleção do mercado da firma prestadora de serviços (MAJKGARD; SHARMA, 1998).

Especificamente no caso de firmas intensivas em conhecimento e tecnologia, trabalhos como os de Zander (1999), de Agndal e Elbe (2007), de Barrutia e Echebarria (2007), de Filatotchev e Piesse (2009) e também o de Freeman *et al.* (2010) analisam como a evolução do aprendizado (LUO; PENG, 1999), das capacidades tecnológicas e dos relacionamentos dessas firmas com seus clientes ou entre suas unidades – algumas das firmas analisadas são de serviços – influenciam diversos de seus processos de internacionalização de maneira coordenada e interconectada, tornando-os mais interdependentes entre si.

Outro tipo de relacionamento que pode causar interdependência entre processos de internacionalização de uma firma pode ocorrer, por exemplo, entre subsidiárias de uma mesma firma, que operam em mercados distintos e que se relacionam para, por exemplo, descobrir oportunidades de redução dos custos de troca e de aumento de sua produtividade conjunta a partir da coordenação de suas atividades. Essa coordenação, por sua vez, pode influenciar a internacionalização da firma como um todo (WILSON, 1995; ZAJAC; OLSEN, 1993). Isso é ilustrado no estudo de Frazier, Spekman e O'Neal (1988) sobre os relacionamentos chamados *just-in-time* entre unidades da firma, que buscam dar mais agilidade e eficiência ao processo produtivo.

Outro exemplo desse tipo de relacionamento intrafirma – ainda considerando unidades de uma mesma firma – é ressaltado em publicações como as de Ghoshal e Bartlett (1990), Anderson, Håkansson e Johanson (1994), e Anderson, Forsgren e Holm (2007) e Dimitratos *et al.* (2010). Segundo os autores, ele ocorre quando os relacionamentos desenvolvidos por unidades de uma firma em seus respectivos mercados – com outras firmas clientes, fornecedoras ou competidoras, por exemplo – motivam o surgimento de redes de relacionamentos entre as unidades da firma – para a coordenação de esforços ou compartilhamento de recursos, por exemplo. Assim, ao motivarem seus profissionais a interagir em esferas como a social, comercial ou técnica, tornam as suas equipes mais integradas e os seus processos – inclusive os de internacionalização – mais interconectados e mais interdependentes.

⁷ Na estratégia *client-following*, a seleção do mercado-alvo e do modo de entrada é guiada por demandas dos clientes da firma, que impulsionam o seu processo de internacionalização. Já na estratégia *market-seeking*, o movimento de internacionalização da firma objetiva a expansão para novos mercados ou a proteção de mercados e negócios já conquistados, e não necessariamente se relaciona com movimentos de clientes (MAJKGARD; SHARMA, 1998).

Um terceiro tipo de relacionamento que pode causar interdependência entre processos de internacionalização pode ocorrer entre uma subsidiária e sua matriz. Anderson, Forsgren e Holm (2007) e Anderson, Johanson e Vahlne (1997) ilustram esse caso em que os relacionamentos desenvolvidos pela subsidiária com seus fornecedores locais podem chegar ao nível de influenciar os dirigentes da firma a estabelecer uma nova subsidiária em outro mercado da mesma região. Isso caracteriza certo nível de interdependência entre processos de internacionalização da firma, provocado e fortalecido por relacionamentos desenvolvidos pelas unidades da firma e que tem impacto direto nas decisões da matriz (ZAJAC; OLSEN, 1993). Nesse caso, uma unidade da firma, por meio dos seus relacionamentos no mercado local e com a matriz, pode ganhar mais poder de influência sobre as decisões da alta direção da firma do que outras unidades e essa influência passa a ter impacto nos processos de internacionalização da firma como um todo (COOK; EMERSON, 1978; GHOSHAL; BARTLETT, 1990; JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Há, ainda, outro tipo de relacionamento que também pode provocar interdependência entre processos de internacionalização de uma firma, mas que tem início no relacionamento entre duas firmas distintas que decidem unir suas operações por intermédio de processos de fusão ou de aquisição. Nesse contexto, Anderson, Johanson e Vahlne (1997) analisam casos de firmas em processo de internacionalização que realizam aquisições de outras firmas ou de uma unidade delas em determinado mercado estrangeiro, com o objetivo específico de estabelecer ou fortalecer, no novo mercado, relacionamentos com clientes ou com fornecedores de relevância estratégica. Este estudo também analisa casos em que essas aquisições são realizadas para manter relacionamentos críticos quando a firma se sente ameaçada por competidores naquele mercado (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Em ambos os casos, como discutido por Johanson e Vahlne (2003, 2009), os processos de internacionalização dos atores que se relacionam passam a evoluir de maneira interconectada, mas como resposta ao desenvolvimento de relacionamentos importantes em redes intrafirma que circundam e também sustentam os seus relacionamentos estratégicos (CHEN; CHEN, 1998). E não como resposta à atratividade de ambientes de negócios específicos de mercados e das suas características institucionais – tais como idioma, marco regulatório ou incentivos fiscais (ERIKSSON *et al.*, 1997). Ou seja, em casos como esses, a interdependência entre os processos de internacionalização de duas unidades da firma surge como consequência das interações entre essas unidades e delas com suas redes locais, ao ponto de tornar os mercados para onde a expansão de uma firma ocorre cada vez menos relevantes se considerados isoladamente. Isso faz com que um mercado se torne importante

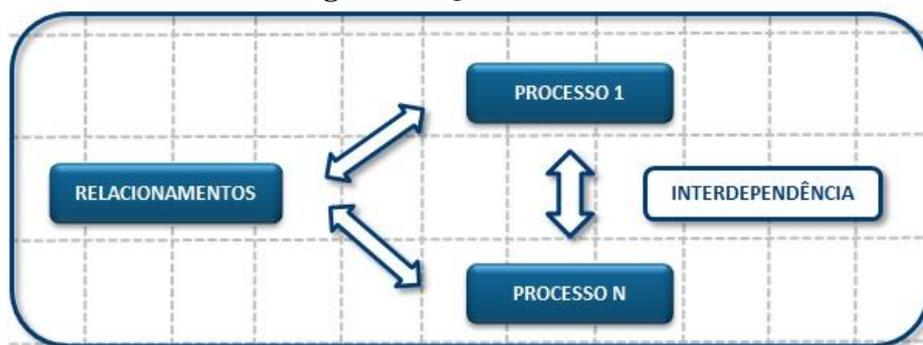
apenas a partir do momento em que os processos interdependentes de internacionalização das unidades da firma estejam voltados em sua direção (JOHANSON; VAHLNE, 2003; OJALA, 2009).

Esta seção iniciou com uma discussão sobre o conceito de relacionamento e o seu efeito sobre o surgimento da interdependência entre os processos de internacionalização da firma. Depois, seguiu-se a exposição de alguns tipos de relacionamento que podem interferir na interdependência entre esses processos. O próximo item apresenta o quadro teórico desta pesquisa.

2.5 Quadro teórico

Uma vez contextualizada a teoria que embasa as variáveis envolvidas no tema central desta pesquisa, esta seção busca explicitar como essas variáveis se relacionam. Conforme discutido nos tópicos anteriores deste referencial teórico, este estudo analisa a interdependência entre processos de internacionalização da firma e destaca os relacionamentos como uma das causas dessa interdependência. Com o objetivo de explicitar tais relações, apresenta-se, a seguir, o quadro teórico. Em última instância, busca-se demonstrar que os relacionamentos influenciam e são influenciados por processos de internacionalização que, por sua vez, interagem entre si e tornam-se interdependentes (FIG. 1).

Figura 1 - Quadro teórico



Fonte: elaborado pelo autor.

Inicialmente, a observação do quadro teórico permite identificar a representação dos relacionamentos que a firma – incluindo a firma de serviços intensivos em conhecimento – desenvolve ao longo do tempo. Uma característica desses relacionamentos – independentemente das formas como eles podem ser classificados – é que eles são frutos de

um aprendizado dos atores que se relacionam a partir de interações recorrentes entre eles e se desenvolvem gradualmente (JOHANSON; VAHLNE, 2003), de modo gerar relações de confiança e de comprometimento mútuo e crescente (ANDERSON; WEITZ, 1992; MORGAN; HUNT, 1994).

No panorama internacional, são esses relacionamentos que permitem à firma identificar e aproveitar oportunidades de negócios em novos mercados, direcionando as suas estratégias de expansão internacional e definindo as formas de interação da firma com parceiros estratégicos dos mercados-alvo (CANNON; PERREAULT, 1999; ELLIS, 2011; JOHANSON; VAHLNE, 2011). Ou seja, os relacionamentos da firma de serviços intensivos em conhecimento se desenvolvem formando redes de negócios nos mercados em que ela atua, as quais impulsionam e são impulsionadas pelas interações recorrentes que ocorrem tanto dentro na firma quanto entre a firma e outras firmas (BARRUTIA; ECHEBARRIA, 2007; HÅKANSSON; SNEHOTA, 2006;), exercendo, dessa forma, influência direta sobre a sua internacionalização.

A internacionalização da firma pode ser entendida, por sua vez, processualmente ou dinamicamente (JOHANSON; VAHLNE, 1977), representada não somente pela seleção do modo de entrada em um determinado mercado estrangeiro (ELLIS, 2011; JOHANSON; VAHLNE, 2011), mas também pelas alterações subsequentes desse modo de entrada (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Nesse caso, existe a possibilidade de os relacionamentos exercerem influência no decorrer de todo o processo de internacionalização da firma (BLANKENBURG-HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996; JOHANSON; MATTSSON, 1987). Nessa perspectiva, pode-se dizer, na verdade, que a internacionalização da firma é composta de um ou mais processos diferentes, dependendo do número de mercados estrangeiros em que a firma atua (ANDERSEN, 1993; CAVUSGIL, 1980). No quadro teórico, esses diversos processos são representados pelos processos numerados em 1 e N.

O quadro teórico também permite identificar o fato de que, além de os relacionamentos exercerem influência direta sobre os processos de internacionalização da firma, eles ainda trazem outra consequência fundamental para esta pesquisa: a geração de interdependência entre esses processos de internacionalização (NACHUM; SANGYOUNG, 2011). Ao se considerar o processo de internacionalização da firma de serviços intensivos em conhecimento como um conjunto de N processos de internacionalização (ANDERSEN, 1993; CAVUSGIL, 1980), surge a possibilidade de determinado processo exercer influência sobre outros, e vice-versa, caracterizando as relações de interdependência entre eles (CANTWELL; YANLI, 2011; DUNNING, 2009). Com isso, um processo de internacionalização da firma

passa a se relacionar e a depender de suas decisões e comportamentos que ocorrem em outros mercados estrangeiros (HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2003). Desse modo, o conjunto de processos de internacionalização da firma de serviços intensivos em conhecimento passa a se comportar como uma rede interconectada de processos que, de alguma forma, se comunicam e exercem influências entre si (ANDERSON; JOHANSON; VAHLNE, 1997; O'DONNELL, 2000).

Além disso, o quadro também sugere – a partir das setas duplas entre os relacionamentos e os processos – uma relação de influência recíproca entre a interdependência entre os processos de internacionalização da firma e os relacionamentos que ela desenvolve. Assim, de um lado, os relacionamentos da firma de serviços intensivos em conhecimento influenciam a interdependência que surge entre os seus processos (BALL; LINDSAY; ROSE, 2008; HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2003), como, por exemplo, nos casos em que os relacionamentos da firma em um processo de internacionalização sirvam de alavanca para motivar a firma a iniciar um novo processo de internacionalização em outro mercado estrangeiro (O'FARRELL; WOOD; ZHENG, 1996).

De outro lado, as relações de interdependência que surgem entre diferentes processos de internacionalização, por sua vez, também exercem influências sobre o desenvolvimento dos relacionamentos da firma (JOHANSON; VAHLNE, 2009; WHEELER; MODY, 1992). Exemplifica-se: um novo processo de internacionalização dá origem ao desenvolvimento de novos relacionamentos que influenciam outros relacionamentos da firma. Ou seja, como o conjunto de relacionamentos desenvolvidos pela firma, em última análise, é único (JOHANSON; MATTSSON, 1987), esse conjunto exerce e também sofre influência, em maior ou menor grau, do conjunto de processos de internacionalização da firma de serviços intensivos em conhecimento (PATTERSON; CICIC, 1995; WILSON, 1995; ZAJAC; OLSEN, 1993).

É essa dupla via de influências que motiva o surgimento de uma relação de influência recíproca entre as relações de interdependência entre os processos de internacionalização da firma e os relacionamentos que ela desenvolve. É como se essas duas variáveis fizessem – e, de fato, fazem – parte de um único conjunto de influências que condicionam o comportamento da firma como um todo em relação à sua internacionalização (CANTWELL; YANLI, 2011; WILSON, 1995; ZAJAC; OLSEN, 1993).

Em resumo, o quadro teórico exibido nesta seção buscou mostrar a relação entre as variáveis envolvidas no tema central desta pesquisa, ilustrando como os relacionamentos desenvolvidos pela firma influenciam os seus processos de internacionalização. Estes, por sua

vez, tornam-se interdependentes e também capazes de influenciar os relacionamentos da firma. Essa dupla relação de causalidade influencia o comportamento da firma de serviços intensivos em conhecimento como um todo em seu movimento de expansão internacional. Uma vez exposto este quadro teórico, passa-se, no próximo capítulo, à exposição da metodologia de pesquisa utilizada neste estudo, que inclui descrições sobre o método de pesquisa, o processo de coleta de dados e a abordagem utilizada na análise dos dados coletados.

3 METODOLOGIA

3.1 Introdução

Uma vez exposto o referencial teórico que fundamenta esta pesquisa – capítulo 2 –, passa-se, neste capítulo, a descrever a metodologia que serviu de base para a sua realização. A primeira das três seções descreve e justifica o método de pesquisa utilizado. A segunda seção relata o processo de coleta de dados e as técnicas utilizadas para esse fim. E a terceira e última seção traz o detalhamento da análise dos dados coletados.

3.2 Método de pesquisa

Esta pesquisa utilizou o método de estudo de caso de natureza qualitativa sob uma perspectiva longitudinal e as explicações a seguir justificam essa escolha. Primeiramente, a realização de um estudo de caso para embasar a pesquisa se justifica pelo fato de este ser um método que permite detalhamento sobre contextos geográficos distintos, donde fatores originados podem influenciar sequências de eventos (CRAIG; DOUGLAS, 2001; CRESWELL, 2003; EISENHARDT, 1989). Esse é o caso da interdependência entre processos de internacionalização de firmas de serviços intensivos em conhecimento. Assim, em vez de considerar os eventos de determinada sequência – como é o caso do processo de internacionalização da firma – de forma transversal ou isoladamente, tal método de pesquisa permite analisar inúmeras sequências de eventos como um todo, levando-se em consideração os diversos âmbitos geográficos onde essas sequências ocorrem (YIN, 2001). No caso desta pesquisa, isto é fundamental, à medida que se torna possível observar relações e interferências mútuas entre essas sequências de eventos (EISENHARDT, 1989).

Em segundo lugar, a natureza qualitativa definida para o estudo de caso visa a permitir o levantamento de vasta gama de dados para análise – incluindo os dados quantificáveis –, a partir de fontes de dados múltiplas – como, por exemplo, arquivos, entrevistas e observações em campo –, em uma abordagem que facilita a compreensão de situações dinâmicas, ou seja, situações que podem mudar diversas vezes ao longo do tempo (HAMEL, 1993; MILES; HUBERMAN, 1994). Apesar de haver, na literatura, entendimentos diversos sobre os estudos de casos e sua natureza (VANWYNSBERGHE; KHAN, 2007) e também alguns posicionamentos divergentes com relação à eficácia do método do estudo de caso com o uso de dados qualitativos (BONOMA, 1985; MILES, 1979), autores como Yin (1981) reforçam a

ideia de que os estudos de casos de natureza qualitativa, dependendo do objetivo da investigação empírica, podem ser relevantes e adequados.

Em terceiro lugar, tem-se a justificativa da escolha da perspectiva longitudinal para o estudo. Essa escolha baseia-se em estudos que avaliam o fenômeno da internacionalização como um processo (ANDERSEN, 1993; CAVUSGIL, 1980; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009). Sendo assim, análises sob uma perspectiva longitudinal mostram-se mais adequadas do que aquelas sob uma perspectiva transversal ou seccional (GERRING, 2004; MEYER; GELBUDA, 2006). Isso porque a perspectiva longitudinal procura descrever e explicar uma sequência temporal de eventos que se desdobram à medida que uma mudança organizacional – como é o caso da internacionalização – ocorre na firma (VAN DE VEN; HUBER, 1990). E a explicação teórica desse processo pode se basear em uma narrativa histórica dos eventos e das circunstâncias nas quais eles ocorreram (ABBOTT, 1988). Adicionalmente, ao analisar eventos antecedentes e subsequentes das mudanças provocadas no processo de internacionalização da firma, a perspectiva longitudinal também permite identificação mais precisa das relações de causalidade entre variáveis independentes e o seu impacto sobre as variáveis dependentes (BLALOCK, 1972; MOHR, 1982).

3.3 Coleta de dados

3.3.1 Critérios de seleção do caso

O processo de coleta de dados desta pesquisa teve início com a própria definição do caso que seria estudado, cuja seleção foi balizada pelos critérios descritos a seguir. O primeiro deles baseou-se na intenção desta pesquisa em estudar a interdependência entre processos de internacionalização da firma (NACHUM; SANGYOUNG, 2011). Sendo assim, o caso requeria a seleção de uma firma com processos de internacionalização em mais de um mercado estrangeiro. Adicionalmente, deveria haver a possibilidade de que tais processos de internacionalização de uma firma se relacionassem entre si de alguma forma, ou seja, de que tais processos exercessem influências recíprocas (NACHUM; SANGYOUNG, 2011; O'DONNELL, 2000). E, ainda, a intenção era identificar alguma relação de interdependência entre os processos de internacionalização da firma que fosse influenciada, de alguma forma, por relacionamentos, fossem eles desenvolvidos nas esferas social, comercial ou técnica (ANDERSON; HÅKANSSON; JOHANSON, 1994; COOK; EMERSON, 1978). Assim, o caso deveria permitir a formação e o crescimento de redes de negócios que impulsionassem e

fossem impulsionadas por relacionamentos entre os seus atores (HÅKANSSON; SNEHOTA, 2006), em que pudessem surgir relações de interdependência entre processos de internacionalização da firma, inclusive aqueles que permitissem à firma se inserir em novas redes de negócios (BOUQUET; HÉBERT; DELIOS, 2004).

O segundo critério de seleção do caso diz respeito à acessibilidade do pesquisador às informações que permitiram construir o caso em si. Um fator que contribuiu para esse acesso foi o nível de relacionamento prévio que o pesquisador já possuía com diversos profissionais da firma, tanto de nível técnico quanto gerencial. Essa abertura provou-se essencial para que, por exemplo, as diversas reuniões e entrevistas tivessem a profundidade e o grau de detalhamento necessários para produzir adequado volume de informações para análise. Outro fator que contribuiu para o levantamento das informações, apesar de não ter sido fundamental, foi a localização geográfica da sede da firma – em Campinas, São Paulo –, que permitiu uma logística razoavelmente prática para o agendamento da maior parte das reuniões, entrevistas e coletas de material. E, por fim, a intimidade do pesquisador com o segmento de atuação da firma – TI – permitiu que as interações com a equipe da firma, principalmente com os profissionais de nível técnico e com altos níveis de especialização, transcorressem com facilidade, viabilizando o levantamento de dados em profundidade adequada.

Assim, a avaliação das opções de firmas para o estudo sob a ótica desses dois critérios levou à definição de uma firma especializada no segmento de prestação de serviços de TI. Por ser esta uma atividade quase que totalmente baseada em serviços que exigem alto nível de conhecimento técnico e de interações que ocorrem dentro e fora da firma, observou-se que os relacionamentos desenvolvidos pela firma podem exercer influência decisiva sobre os seus processos de internacionalização, e vice-versa. Daí a sua seleção como objeto deste estudo de caso.

3.3.2 Técnicas de coleta e fontes de dados

O processo de coleta de dados desta pesquisa envolveu múltiplas formas de coleta e acessou diversas fontes de dados, incluindo, dessa forma, o levantamento de dados primários e secundários (GODOY, 2005; YIN, 2001). Além disso, buscou-se analisar os dados levantados de forma conjunta – e não isoladamente –, considerando-se o contexto no qual eles ocorreram, com o objetivo de minimizar possíveis distorções relacionadas à sua interpretação. Nesse sentido, os eventos identificados em determinado processo de internacionalização da

firma foram analisados, tendo-se sempre, como pano de fundo, o conjunto de processos de internacionalização da firma selecionada (BOOTH; COLOMB; WILLIAMS, 2000).

O levantamento de dados secundários – que, de maneira consolidada, envolveu o acesso a aproximadamente 780 páginas de informação, 60 notícias e 35 *websites* – incluiu o acesso às seguintes fontes:

- a) Relatórios técnicos, com periodicidade trimestral – no caso dos relatórios parciais – e anual – no caso do relatório de exercício fiscal da firma (aproximadamente 200 páginas);
- b) relatórios gerenciais da firma, com periodicidade anual (aproximadamente 120 páginas);
- c) materiais de marketing produzidos pela firma para ações de comunicação no Brasil e no exterior (aproximadamente 160 páginas);
- d) contratos e registros escritos de negociações da firma com clientes, fornecedores, parceiros e organizações governamentais (aproximadamente 90 páginas);
- e) manuais de prestação de serviços da firma, incluindo modelos de prestação de serviços por mercado (aproximadamente 100 páginas);
- f) notícias sobre a firma e sobre o setor de TI veiculadas em publicações como jornais, revistas e *websites* (aproximadamente 60 notícias);
- g) *websites* como o da própria firma, de clientes, fornecedores, parceiros, imprensa geral e especializada, e associações empresariais do setor de TI (aproximadamente 35 *websites*);
- h) materiais divulgados em eventos relacionados ao setor de TI ou a mercados para onde a firma se internacionalizou (aproximadamente 80 páginas);
- i) materiais publicados por câmaras de comércio e órgãos de fomento à promoção comercial – do Brasil e de mercados para onde a firma se internacionalizou (aproximadamente 30 páginas).

A coleta de dados primários, por sua vez, foi realizada a partir de entrevistas pessoais, referenciadas na literatura como uma das mais eficientes formas de levantamento de dados para a realização de estudos de casos de natureza qualitativa (BAUER; GASKELL, 2002; EISENHARDT, 1989). Detalhadamente, uma vez selecionada a firma que seria analisada na construção do caso, os primeiros contatos com a diretoria da firma trataram do alinhamento de expectativas sobre o trabalho que seria feito, das permissões de acesso para o levantamento

dos dados e da seleção dos profissionais – tanto da firma quanto de outras organizações, como se verá mais adiante – que seriam entrevistados.

De uma lista de 32 candidatos para as entrevistas – indicados pelos diretores e gerentes que ajudaram a formatar o início dos trabalhos –, 25 foram selecionados para a análise inicial. Alguns foram excluídos da primeira lista pelo fato de terem funções e históricos na firma muito semelhantes aos de outros que já seriam contatados. Os perfis profissionais das indicações aprovadas para o contato inicial incluíam profissionais do gabinete da presidência da firma, profissionais em nível de direção e gerência, profissionais de áreas técnicas – analistas de níveis júnior e sênior –, profissionais de escritórios da firma no exterior, ex-colaboradores da firma e um profissional de uma firma parceira.

Dos 25 profissionais abordados no contato inicial, quatro declinaram do convite para participar da pesquisa e outros quatro se viram impossibilitados de contribuir em tempo hábil para atender ao cronograma proposto pela pesquisa, de modo que o grupo de entrevistados totalizou 17 pessoas. As entrevistas foram realizadas nas cidades de Campinas, São Paulo e Miami e, após essa sequência, foram agendadas mais duas novas entrevistas, envolvendo apenas dirigentes da firma. O objetivo dessa segunda rodada de entrevistas foi esclarecer melhor alguns detalhes do processo de internacionalização como um todo e enriquecer o conteúdo de alguns depoimentos. As duas últimas entrevistas ocorreram na sede da firma, após uma consolidação preliminar dos depoimentos colhidos, e evoluíram sem a utilização de um roteiro específico - como ocorreu na primeira rodada -, com o objetivo de permitir que as conversas fluíssem mais livremente. O QUADRO 1 resume os detalhes de cada uma das entrevistas realizadas:

Quadro 1 - Entrevistas realizadas no estudo de caso

	CARGO / FUNÇÃO	LOCAL E PERÍODO	DURAÇÃO
1	Presidente (1ª entrevista)	Campinas / SP – fevereiro/2011	2h30
2	Vice-presidente (1ª entrevista)	Campinas / SP – março/2011	2h00
3	Assistente de gabinete	Campinas / SP – março/2011	45 min
4	Diretor Técnico	Campinas / SP – abril/2011	1h00
5	Gerente Técnico – Brasil	Campinas / SP – março/2011	1h00
6	Analista sênior (1)	Campinas / SP – março/2011	50 min
7	Analista sênior (2)	Campinas / SP – abril/2011	1h00
8	Analista júnior (1)	Campinas / SP – abril/2011	40 min
9	Analista júnior (2)	São Paulo / SP – abril/2011	30 min
10	Assistente técnico (1)	Campinas/ SP – março/2011	40 min
11	Assistente administrativo (1)	Campinas/ SP – março/2011	40 min
12	Gerente Técnico – EUA	Miami / EUA – abril/2011	2h00
13	Analista sênior (1) – EUA	Miami / EUA – abril/2011	1h30
14	Analista sênior (2) – EUA	Miami / EUA – abril/2011	50 min
15	Ex-colaborador (analista 1)	São Paulo / SP – abril/2011	1h00
16	Ex-colaborador (analista 2)	São Paulo / SP – abril/2011	1h30
17	Colaborador de firma parceira	São Paulo / SP – abril/2011	1h30
18	Presidente (2ª entrevista)	Campinas/ SP – maio/2011	1h30
19	Vice-presidente (2ª entrevista)	Campinas/ SP – maio/2011	1h00
		Tempo total das entrevistas	21h25

Fonte: elaborado pelo autor.

As entrevistas foram apresentadas aos participantes via *e-mail*, seguido de contato telefônico para o agendamento, de acordo com as disponibilidades de agenda de cada um (CURASI, 2001). A contextualização das entrevistas foi realizada com base em um texto que explicava que a entrevista – baseada em relatos, opiniões e experiências pessoais – era parte de um levantamento de informações com colaboradores de diversos níveis da firma e tinha, como objetivo principal, a identificação de estratégias de internacionalização de firmas brasileiras.

Uma vez agendadas as entrevistas, um roteiro foi utilizado para direcionar o encadeamento das perguntas e manter o foco – na questão do relacionamento – e o nível de

aprofundamento que se pretendia alcançar no levantamento dos dados durante as entrevistas (PERRY, 1998; YIN, 2001). O roteiro de entrevistas foi dividido em duas partes. A primeira buscou levantar informações de caráter histórico relacionadas aos processos de internacionalização conduzidos pela firma nos diferentes países – para que se entendesse como esses processos evoluíram ao longo do tempo (ANDERSEN, 1993; JOHANSON; VAHLNE, 2009) – e também informações que permitissem a identificação de possíveis influências de um processo sobre outros – para que se evidenciassem as relações de interdependência entre processos de internacionalização (NACHUM; SANGYOUNG, 2011).

Dessa forma, esta primeira seção do roteiro tinha o papel fundamental de compor um pano de fundo contendo todos os processos de internacionalização da firma, como base para que se pudesse identificar como eles influenciaram uns aos outros ao longo do tempo. Perguntas do roteiro como as seguintes estavam incluídas nesta seção: a) “Como foi a evolução da primeira operação internacional para as outras que seguiram? Em sua opinião, quais os fatos marcantes nesse processo?”; b) “Ao longo do tempo, o número de países aumentou? Se sim, como isso ocorreu (detalhar cada país e os motivos que levaram a empresa a ir para o país)?”; c) “O modo de entrada da empresa (por ex.: escritório, subsidiária, *joint-venture*) em cada país foi diferente (se possível, descrever o modo de entrada por país, antecedentes e fatos marcantes)?”.

Uma vez contextualizados os processos de internacionalização, a segunda parte das perguntas buscou levantar detalhes específicos sobre cada um desses processos – incluindo alguns números e datas – que pudessem facilitar a compreensão e a interpretação, de forma abrangente, dos eventos descritos (ALVESSON, 2003; BAUER; GASKELL, 2002). Sendo assim, a segunda parte incluiu perguntas como, por exemplo: a) “Quando e como ocorreu a primeira operação internacional (se possível, detalhar: país, modo de entrada, tipo de serviço comercializado, antecedentes e fatos marcantes em sua opinião)?”; b) “A sua firma possui presença física no exterior (representantes, escritórios, subsidiárias, parcerias, etc.)? Como essa presença física está estruturada hoje?”; c) “Quais são os serviços comercializados pela sua firma internacionalmente?”.

Apesar de o roteiro apresentar uma sequência de perguntas formuladas para explorar eventos ocorridos com a firma em ordem cronológica, o entrevistador deixou os participantes confortáveis para realizar os seus comentários sem necessariamente seguir essa ordem, permitindo a inclusão de comentários e assuntos que os entrevistados julgassem interessantes para um entendimento mais abrangente do conteúdo (VAN DE VEN; HUBER, 1990). Por exemplo, houve espaço para que o presidente da firma mencionasse que, por haver ministrado

treinamentos técnicos para equipes da firma que seria o seu primeiro cliente, ele desenvolveu relacionamentos que acabaram dando origem ao primeiro projeto da firma nos Estados Unidos. Além disso, os roteiros utilizados nas entrevistas dos ex-colaboradores da firma e do profissional da firma parceira selecionada para a entrevista foram adaptados para adequar o conteúdo das respostas à situação deles como fontes de informação externas à firma.

Após uma exposição sobre a questão da confidencialidade que seria mantida em relação às informações levantadas - alguns entrevistados expressaram interesse neste tema -, todas as entrevistas foram gravadas - apenas em áudio, utilizando arquivos digitais -, transcritas e depois geraram um único relatório consolidado de entrevistas, que formou a base do trabalho de análise descrito a seguir.

3.4 Análise de dados

A etapa de coleta de dados foi seguida da transcrição das entrevistas para um único arquivo de texto, organizado da seguinte forma: como o roteiro de entrevistas foi organizado por temas, o texto que consolidou os depoimentos de todos os entrevistados também foi organizado por temas, seguindo a mesma ordem do roteiro. E, dentro das seções referentes a cada um dos temas tratados nas entrevistas, os depoimentos foram organizados por entrevistado, para preservar a individualidade de cada depoimento. Essa transcrição gerou um documento de 92 páginas, que constituiu a principal base para a análise de dados. Além dessa base, também foi realizada a organização do material coletado em fontes de dados secundários, buscando-se construir uma base única de dados secundários que pudesse ser consultada durante a análise. Assim, identificaram-se trechos de relatórios técnicos, relatórios gerenciais, materiais de marketing, contratos, manuais e notícias que pudessem ser utilizados na análise e essa consolidação gerou outro documento, com aproximadamente 41 páginas. Para efeito de esclarecimento de detalhes e eventuais consultas durante a análise, todo o material do conjunto de dados secundários também foi preservado em seu formato original.

O passo que se seguiu foi a identificação dos eventos que poderiam caracterizar os processos de internacionalização da firma. Para tanto, definiram-se tais eventos como os resultados das iniciativas e interações ocorridas entre os diversos atores envolvidos nesses processos considerados relevantes para os entrevistados (HALINEN; HAVILA; SALMI, 1999). Cabe salientar que, inicialmente, a internacionalização da firma selecionada foi analisada e explicada salientando-se as sequências cronológicas formadas por esse conjunto de eventos (RAGIN, 1997; RAGIN; BECKER, 1992; VAN DE VEN; ENGLEMAN, 2004).

Por exemplo, um depoimento colhido durante a entrevista com o presidente da firma estudada caracterizou de forma clara o que poderia se considerar um evento:

Foi só em 1997, dois anos depois do início das nossas operações nos Estados Unidos, que contratamos o primeiro funcionário totalmente dedicado às nossas operações internacionais. Ele seria responsável por expandir e reposicionar a nossa operação no mercado local para ganharmos volume e competitividade.

Uma vez delimitado o escopo dos eventos que formariam os processos de internacionalização, passou-se a identificar, nas bases de dados primários e secundários, os principais eventos ocorridos nos diversos processos de internacionalização. Nesta etapa, percebeu-se o duplo desafio de (a) isolar determinado evento de outros que, de alguma forma, se relacionaram com ele em determinado processo e (b) avaliar os diversos eventos para se identificar quais seriam os principais e quais os secundários (EISENHARDT, 1989; YIN, 1981, 2001). Apesar desse desafio, tal esforço – que implicou inúmeras leituras e justaposições entre os diversos depoimentos – acabou facilitando o posterior ordenamento e o encadeamento dos eventos das diversas sequências que constituíam a internacionalização como um todo (MILES; HUBERMAN, 1994; RAGIN, 1997).

Após a identificação e o sequenciamento cronológico dos principais eventos identificados em cada processo de internacionalização, foi realizado um esforço adicional para se relacionar os eventos aos diversos materiais coletados de fontes secundárias (GODOY, 2005; YIN, 2001). Por exemplo, depoimentos sobre relacionamentos desenvolvidos durante determinado encontro de negócios do qual a firma havia participado foram analisados em conjunto com materiais de divulgação e programas técnicos distribuídos no encontro de negócios e também com informações levantadas no *website* do encontro. Essa triangulação entre dados obtidos de fontes diversas permitiu o refinamento das informações contidas nos depoimentos (JICK, 1979) e contribuiu para o estabelecimento de relações entre determinado evento relatado e os seus desdobramentos ou impactos sobre outros eventos (BAUER; GASKELL, 2002; YIN, 1981).

A seguir, foi necessária a definição de uma forma de categorização teórica dos eventos identificados indutivamente para que os processos de internacionalização da firma pudessem ser enquadrados teoricamente. Para esta pesquisa, optou-se pela categorização dos eventos baseada nas três dimensões definidas por Petersen, Welch e Benito (2010). São elas: a) ativos de consumidor – relacionados às relações da firma com clientes, parceiros ou fornecedores no mercado local; b) ativos de produto – relacionados a produtos ou famílias de produtos

pertencentes à cadeia de valor da firma no mercado local; c) ativos de atividade produtiva – relacionados às atividades produtivas da cadeia de valor da firma no mercado local.

Dessa forma, os eventos dos processos de internacionalização da firma foram categorizados de acordo com a natureza dos ativos que eles envolviam. Como exemplos, o evento referente ao reposicionamento da firma no mercado local norte-americano envolveu investimentos da firma em ativos da dimensão consumidor; o referente ao investimento em certificações internacionais relacionou-se diretamente a ativos da dimensão produto; e o referente à abertura de novos escritórios da firma nos Estados Unidos envolveu investimentos da firma em ativos da dimensão atividade produtiva. Assim, essa categorização dos eventos identificados nos processos de internacionalização da firma não somente facilitou o trabalho de organização e aprofundamento da análise dos dados, como também permitiu entender – sob um novo prisma, agora teórico – os processos de internacionalização selecionados.

Em síntese, nesta etapa de análise de dados, todos os eventos mapeados foram classificados segundo essa divisão e um mapa da história da firma foi gerado, utilizando os seguintes critérios: a) a ordem cronológica de ocorrência dos eventos; b) a descrição resumida de cada evento; c) a relação do evento com a forma de investimento realizado pela firma – em ativos de consumidor (CONS), ativos de produto (PROD) ou ativos de atividade produtiva (ATIV). Ao todo, o mapa da história da firma registrou 58 eventos, listados em ordem cronológica e associados às dimensões da natureza dos ativos que eles envolviam. Como ilustração, segue curto trecho do mapa da história da firma que foi gerado:

Quadro 2 - Mapa da história da firma

ANO	EVENTO	CLASSIF.
1995	Fundação da firma 1 pelo atual presidente em Campinas-SP para atuação nos EUA.	CONS
1997	Diversificação do portfólio de serviços oferecidos pela firma para incluir serviços com foco em soluções para internet e <i>e-Business</i> .	PROD

EUA: Estados Unidos da América.

Fonte: elaborado pelo autor.

Além dessa categorização baseada nas três dimensões, outra forma de segmentação do conjunto de eventos identificados que facilitou a organização e a análise dos dados buscou levantar as causas, novamente de maneira indutiva, que de alguma forma tiveram influência

direta na ocorrência desses eventos. Assim, analisando-se a natureza das causas dos eventos, foram identificados cinco tipos de causas para os eventos mapeados, a saber: a) relacionamento com clientes – quando o evento foi causado, principalmente, por uma interação entre a firma e seus clientes, fossem eles atuais ou potenciais; b) condições econômicas – quando o evento foi consequência de alterações no cenário econômico do mercado local; c) modo de prestação de serviços – quando o evento se relacionou à forma de produção ou de entrega dos serviços adotada pela firma; d) prospecção de oportunidades – quando o evento se deveu a um esforço da firma para o desenvolvimento de novos negócios; e) certificações internacionais – quando o evento foi causado por investimentos da firma em direção a certificações que, de algum modo, diferenciavam a sua oferta.

Essa nova forma de classificação gerou um novo mapa, chamado de mapa causal agrupado, que também foi utilizado na análise dos dados. Ao todo, o mapa causal agrupado registrou 41 causas e todas elas foram classificadas segundo os cinco tipos que foram definidos de forma a permitir agrupamento por tipo de causa. Como ilustração, um trecho do mapa causal agrupado é exibido a seguir:

Quadro 3 - Mapa causal agrupado

FATO CAUSA	CLASSIF.
A partir de relacionamentos profissionais com o 1º cliente, o atual presidente da firma identifica uma oportunidade de negócio (prestação de serviços de TI).	Relacionamento com clientes
Identificação, pelo presidente e pela equipe técnica da firma 1, de oportunidades de expansão das operações para os segmentos de soluções para internet e <i>e-Business</i> .	Prospecção de oportunidades

Fonte: elaborado pelo autor.

O cruzamento da classificação por ordem cronológica (RAGIN, 1997) com a classificação dos eventos durante o processo de internacionalização da firma (PETERSEN; WELCH; BENITO, 2010) e, ainda, com a classificação por tipo de causa relacionada aos eventos mapeados (MILES; HUBERMAN, 1994) permitiu análise ainda mais profunda da sucessão de eventos nos processos de internacionalização da firma (MILES; HUBERMAN, 1994; YIN, 1981). Para facilitar esta análise e comunicá-la de forma visual, um diagrama foi construído para cada processo de internacionalização da firma, identificando os eventos do processo, o ano em que eles ocorreram, o tipo de causa diretamente relacionada a cada evento

e o tipo de ativo em cada evento. Esse procedimento gerou, então, um diagrama para cada processo de internacionalização mapeado nos países onde a firma atuou. A elaboração de diagramas para todos os mercados analisados nos processos de internacionalização da firma gerou um conjunto que, em seguida, foi consolidado em um único diagrama.

Esse novo diagrama serviu de ponto de partida para a última etapa da análise de dados, em que se buscou identificar pontos de relação e interferência entre os diferentes processos de internacionalização mapeados. Ou seja, o último passo da análise envolveu a observação de relações de interdependência entre os processos de internacionalização da firma (CANTWELL; YANLI, 2011; NACHUM; SANGYOUNG, 2011) e revelou eventos de determinado processo que exerceram influência sobre eventos de outros processos. Por fim, as observações sobre o diagrama consolidado que identificaram relações de interdependência entre processos de internacionalização da firma também permitiram levantar algumas das causas que provocaram a interdependência entre processos de internacionalização da firma selecionada. O registro detalhado dessas observações e a descrição das relações de causa e efeito entre as variáveis identificadas são assuntos discutidos no capítulo a seguir.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO

4.1 Preliminares

Na sequência do referencial teórico – exposto no capítulo 2 – e da descrição da metodologia – detalhada no capítulo 3 –, este capítulo relata e analisa o caso que foi estudado nesta pesquisa. Inicia-se com uma apresentação da firma selecionada como caso – que inclui um breve histórico da trajetória da firma e um panorama da sua situação atual – e depois evolui para a descrição dos seus processos de internacionalização em cada um dos mercados estrangeiros mapeados na investigação. Esta descrição define e detalha, por mercado, os principais eventos que marcaram cada um dos processos de internacionalização da firma. Por fim, encerra com uma análise conjunta de todos os processos de internacionalização da firma – a análise intracaso – que destaca os pontos de relação entre esses processos.

4.2 Apresentação da Firma A

4.2.1 Breve histórico

Fundada em 1995 com sede em Campinas, São Paulo, a Firma A é especializada em prestação de serviços de TI. Mais precisamente, atua no segmento de desenvolvimento de aplicações de *software* customizadas, soluções de *Business Intelligence* (BI) ou inteligência de negócios –, consultoria em soluções SAP – provedora alemã de ferramentas de planejamento de recursos corporativos –, marketing digital e aplicações para a internet.

A Firma foi fundada em Campinas/SP em decorrência das oportunidades de negócio que se desenharam no mercado norte-americano e com o objetivo de viabilizar a execução de projetos de TI em mercados estrangeiros, mas com um modelo de prestação de serviços que poderia ser implementado a partir do Brasil. Como mencionou o presidente, “na época a intenção não era estabelecer um ponto de presença no exterior, mas sim atender ao nosso primeiro cliente estrangeiro a partir do Brasil e avaliar como o negócio evoluiria. Não tínhamos ideia de como esse plano se comportaria a médio ou longo-prazo”. Assim, a Firma já iniciou suas atividades com atuação em nível internacional e, desde o início, precisou construir processos internos de gestão e planejamento, no Brasil, que fossem aderentes a essa realidade.

Nos primeiros dois anos de prestação de serviços da firma ao seu cliente norte-americano, as atividades de produção e entrega dos serviços eram quase que totalmente realizadas no Brasil e utilizavam a mão-de-obra que já estava disponível no quadro de pessoal da firma. Porém, como relata o atual vice-presidente de negócios internacionais, “à medida que os projetos foram atingindo resultados positivos, nosso cliente passou a demandar mais e exigir um nível de especialização de nossos serviços que nos forçou a montar uma equipe especialista nos novos serviços que eles estavam nos solicitando”. Assim, as contratações realizadas pela firma para reforçar a equipe técnica exigiram que ela buscasse profissionais bem qualificados no Brasil. Nesse processo de contratações, alguns profissionais de firmas de telecomunicações estabelecidas no Brasil passaram a trabalhar na Firma, mas mantiveram relacionamentos em suas firmas de origem, que despertaram, nos dirigentes da Firma A, interesse por prospecção de oportunidades de prestação de serviços para as antigas firmas de seus novos funcionários.

Mais tarde, em 1998, a intensificação das atividades da firma motivou os seus dirigentes a formar um consórcio de firmas na sua região que pudessem atuar em conjunto e aproveitar novas oportunidades de negócio. Apesar de estruturado no Brasil, o consórcio tinha, como objetivo principal, o desenvolvimento de novos relacionamentos e de prospecção de novos negócios no mercado norte-americano de TI. Assim, 10 firmas da região metropolitana de Campinas/SP receberam uma proposta da Firma A para fazerem parte do consórcio.

A estratégia de posicionamento do consórcio é definida pelo atual vice-presidente de negócios internacionais da seguinte forma:

De um ponto de vista interno ao consórcio, as firmas se organizavam conforme as suas especialidades técnicas para vender seus serviços aos clientes e potenciais clientes do grupo. Mas, de um ponto de vista externo ao consórcio, o conjunto de firmas era apresentado ao mercado norte-americano – o principal mercado-alvo do nosso grupo – como uma única firma, representada pela marca do próprio consórcio e oferecendo o conjunto de competências e especialidades técnicas do grupo como um todo.

Essa estratégia de posicionamento levava a Firma A a se apresentar como uma firma maior e atuante em diversos segmentos do setor de serviços de TI que ela não cobria anteriormente.

A partir de 2001, a Firma A experimentou uma mudança de foco mercadológico e um dos motivos principais é detalhado por um dos técnicos da firma, em entrevista: “A nossa equipe no Brasil identificou algumas oportunidades de expansão das nossas operações para o

segmento de soluções para Internet aqui mesmo, no mercado brasileiro”. Esse fato desencadeou, na Firma, um processo de planejamento estratégico e de intensificação dos investimentos nas operações no Brasil, com foco nos segmentos de internet e *e-Business*. O esforço culminou na definição do posicionamento da Firma no mercado brasileiro como desenvolvedora de soluções para Internet, na concentração das suas operações nesse mercado e na redução das operações em mercados externos.

Mas essa situação começou a se inverter em 2003, como relata o presidente, em entrevista:

Para nossa surpresa, a partir de 2003 o mercado norte-americano reagiu ao nosso movimento de concentrar operações no Brasil e nos apresentou novas demandas, mostrando que os sinais da crise econômica que se aproximava os forçavam a ter ainda mais eficiência operacional e o investimento em ferramentas de TI era um dos caminhos a seguir.

O crescente interesse de clientes por ferramentas de controle e otimização de operações – muitas delas providas em soluções de TI – fez com que a Firma A se tornasse mais conhecida no mercado e aumentou o leque de relacionamentos dos seus dirigentes. Esses novos relacionamentos, por sua vez, levaram ao fechamento de outros contratos, que exigiram o reequilíbrio das suas operações no Brasil e nos Estados Unidos, incluindo os investimentos e a alocação de recursos, tanto técnicos quanto financeiros.

4.2.2 Situação atual

Atualmente, a Firma A apresenta-se com a missão de prover a agilidade nos negócios de seus clientes a partir da prestação de serviços terceirizados e diferenciados em TI. Certificada internacionalmente, seu portfólio de serviços abrange consultoria em gestão, projetos e terceirização de aplicações de TI. Exemplos incluem soluções de *software* para plataformas móveis, como telefones celulares iPhone da Apple e desenvolvimento de soluções para a Internet.

Em termos de modelo organizacional, atualmente a Firma A possui uma estrutura de prestação de serviços que inclui unidades no Brasil, nos EUA, Japão, China e Argentina, concentrando a maior parte das suas operações nesses mercados. Porém, como lembra um dos entrevistados, os serviços da firma são comercializados e distribuídos para uma grande quantidade de países, a partir das estruturas globais de seus grandes clientes: “Temos alguns contratos globais que envolvem soluções já implantadas em mais de 40 países”. É para esses

mercados, em um contexto mais amplo, que a firma oferece os seus serviços. A firma também detém dois centros de desenvolvimento no Brasil – um em São Paulo e outro em Belo Horizonte – e um terceiro na China – em Ningbo –, o que a capacita a operar em diferentes fusos horários e com diversas culturas. Além disso, possui centros de pesquisa junto a universidades como, por exemplo, a Universidade de Campinas (UNICAMP) e equipes especializadas em governança, aplicações customizadas para a Internet, soluções SAP, portais e marketing digital. Com investimentos contínuos em inovação, a firma busca construir uma imagem de mercado focada no seu domínio tecnológico de alto-nível e na eficiência dos seus processos de gestão interna.

Sobre a atual estratégia de posicionamento de mercado, tanto o presidente quanto o vice-presidente de negócios internacionais dão depoimentos que traduzem bem, sob o ponto de vista geral, o principal serviço da Firma A oferecido em mercados estrangeiros: “Focamos, principalmente, em serviços de desenvolvimento e de terceirização de aplicações de TI”. Os depoimentos de indivíduos nos níveis de gerência, coordenação e técnicos complementam essa visão com um nível mais alto de detalhamento:

Temos competência na terceirização de serviços de TI nos modelos *offshore* e *nearshore*⁸, suporte de aplicações, desenvolvimento de projetos, serviços interativos de TI, soluções para a plataforma SAP, *Business Intelligence*, gestão de processos de negócios, governança de TI, marketing digital e também soluções para plataformas móveis.

Ainda que o mercado consumidor de TI como um todo e também a Firma A tenham sentido a retração das atividades comerciais com a crise econômica mundial de 2008 e 2009, os percentuais de seu faturamento advindos de operações internacionais têm mantido índices significativamente positivos, como relata seu presidente: “35% [do faturamento total da firma se deveu às operações internacionais] em 2009, 25% em 2010 e 35% em 2011”.

4.3 Internacionalização da Firma A nos Estados Unidos

O processo de internacionalização da Firma A nos Estados Unidos pode ser caracterizado por nove eventos (FIG. 2). São eles: Evento 1 – entrada no mercado dos EUA; Evento 2 – primeira contratação para a equipe internacional; Evento 3 – reposicionamento no

⁸ *Offshore* é um modelo de negócios que inclui a prestação de serviços terceirizados de TI para mercados fisicamente distantes do mercado consumidor dos serviços, em geral situados em outros continentes. Em contraste, o modelo *nearshore* envolve a prestação de serviços para mercados fisicamente próximos do mercado consumidor dos serviços, em geral situados no mesmo continente.

mercado local; Evento 4 – investimento em certificação; Evento 5 – investimento em diferenciação; Evento 6 – primeiro contrato em outra região do país – Costa-Oeste; Evento 7 – investimento em expansão regional na Costa-Leste; Evento 8 – abertura de novos escritórios – Costa-Leste e Evento 9 – investimento em expansão regional na Costa-Oeste.

Figura 2 - Histórico do processo de internacionalização da Firma nos EUA



CONS = ativos de consumidor; PROD = ativos de produto; ATIV = ativos de atividade produtiva.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.1 Evento 1: entrada no mercado dos EUA (1995)

O próprio início das operações da Firma A, ainda em 1995, já foi marcado pela sua primeira operação internacional e definiu o primeiro evento de sua internacionalização: a entrada no mercado norte-americano. De fato, a própria criação da Firma foi motivada por oportunidades de negócio identificadas nesse mercado como consequência de seus relacionamentos com clientes potenciais. Como mencionou o presidente, em entrevista, o objetivo inicial de curto prazo era justamente criar uma empresa para executar projetos de prestação de serviços de TI para um cliente específico – uma firma de grande porte norte-americana, também do setor de TI.

Essa oportunidade de negócio que deu origem à Firma surgiu e se desenvolveu de modo ocasional e com baixo nível de planejamento estratégico prévio. Seu atual presidente havia ministrado treinamentos técnicos para equipes da firma cliente, que estava conduzindo trabalhos em projetos conjuntos com outras firmas. Esse relacionamento acabou originando um convite para que ele treinasse as firmas encarregadas da execução e gerenciamento desses projetos: “Na época, eu terminava o meu mestrado em computação distribuída e havia dado alguns treinamentos para equipes do cliente. Fui, então, convidado para treinar as empresas que seriam responsáveis por esses projetos” - afirma o presidente. A saída para viabilizar a oportunidade de negócio foi criar a Firma A para executar os projetos encomendados pela

firma cliente, o que determinou, desde o início, a intenção de se criar uma firma brasileira exportadora de *software* e serviços de TI para atender às demandas específicas do cliente norte-americano.

Dessa forma, a Firma A já nasceu com uma carteira de dois contratos de exportação de serviços de TI, tendo como clientes finais dois laboratórios de pesquisa e o desenvolvimento do seu primeiro cliente norte-americano, sendo um nos Estados Unidos e outro na França. Durante os dois primeiros anos de operação – 1995 e 1996 – a Firma A manteve-se concentrada e dedicada ao relacionamento com o cliente que motivou a sua criação.

Assim, o primeiro evento da internacionalização da Firma A representa a sua entrada no mercado norte-americano – dimensão consumidor – e a causa foi o relacionamento com o seu primeiro cliente, que deu forma à demanda que viabilizou essa iniciativa.

4.3.2 Evento 2: primeira contratação para a equipe internacional (1997)

O segundo evento da internacionalização da Firma foi o início da formação da equipe, por causa das demandas originadas pelos seus projetos internacionais. Assim, a equipe começou a ser formada para atender às demandas do seu primeiro cliente norte-americano e incluiu a contratação do atual vice-presidente de negócios internacionais: “Quando fui contratado como desenvolvedor, em agosto de 1997, meu trabalho era focado em projetos com times do cliente na França e nos EUA”. Na época, o principal objetivo da contratação era desenvolver componentes de *software* para a gerência de redes de telecomunicações, que seriam posteriormente incorporados aos produtos da firma cliente.

Com o passar do tempo, a partir de 1997, novos relacionamentos desenvolvidos no mercado norte-americano motivaram os dirigentes da firma a expandir a atuação da equipe, tanto para áreas técnicas diferentes quanto para regiões ainda não exploradas. Como conta o atual vice-presidente de negócios internacionais, “foi em 1997 que tomamos a decisão de formar uma equipe focada em aplicações para a Internet e *e-Business* – negócios eletrônicos –, com foco inicial no mercado local”. Neste ponto, a grande firma de TI com a qual ela havia fechado os dois primeiros contratos já não era mais o único cliente. Fabricantes de equipamentos de telecomunicações com presença nos EUA e no Brasil foram incluídos na carteira e a equipe internacional precisava crescer para se adaptar a essa expansão.

Assim, o segundo evento da internacionalização da Firma foi a primeira contratação para a sua equipe internacional – dimensão atividade produtiva – e, assim como no primeiro evento, a causa foi o relacionamento com o seu primeiro cliente.

4.3.3 Evento 3: reposicionamento no mercado local (1998)

O terceiro evento da internacionalização da Firma foi a decisão dos seus dirigentes sobre o seu reposicionamento no mercado norte-americano. A principal causa para isso foi o fato de que, em 1998, a firma cliente remanejou as atividades de algumas de suas unidades no Brasil e no exterior. Essa mudança, aliada à deterioração de algumas condições econômicas do mercado norte-americano ocorrida nessa época e que prejudicou alguns dos relacionamentos da Firma, motivou-a a rever sua estratégia de posicionamento. Ainda assim, nos anos que se seguiram, a linha geral de posicionamento como exportadora de *software* e serviços foi mantida, mas, durante o período de desaceleração da economia norte-americana, a Firma A protagonizou um fato que contribuiria para o seu reposicionamento no mercado local: a estruturação de um consórcio de empresas de Campinas e região.

Conforme mencionado anteriormente, o consórcio tinha como objetivo principal o desenvolvimento de novos relacionamentos e de prospecção de novos negócios no mercado norte-americano de TI. A estruturação do consórcio deu novo impulso ao posicionamento da Firma A, a tal ponto que um dos seus principais executivos – hoje vice-presidente de negócios internacionais – decidiu mudar-se para os EUA. Assim, a partir de 1998, a Firma inaugurou uma nova fase de sua história, quando passou a atuar no mercado norte-americano baseada em seu novo posicionamento estratégico: uma firma de desenvolvimento de aplicativos para a internet.

Dessa forma, o terceiro evento da internacionalização da Firma foi o seu reposicionamento no mercado local – dimensão consumidor – e a principal causa para isso foi o remanejamento, pelo seu cliente, de atividades que formavam a demanda para a firma no mercado norte-americano.

4.3.4 Evento 4 : investimento em certificação (2001)

A época do novo posicionamento estratégico da Firma A foi marcada pelo que um dos seus diretores chamou de “pequenos testes” de mercado, quando ela passou a participar de eventos de promoção comercial nos EUA (a partir do ano 2000) e também contratou um representante comercial americano (em 2002). Esses testes, aliados ao elevado nível de competição no mercado norte-americano e às influências dos relacionamentos com os clientes, levaram a direção da Firma a perceber que necessitavam se diferenciar de uma forma mais tangível e valorizada pelo mercado.

Foi aí, em 2001, que ocorreu o quarto evento no processo de internacionalização da Firma A: a busca por uma certificação de renome no mercado internacional – o *Capability Maturity Model* (CMM)⁹. Tal esforço é bem traduzido no relato do seu presidente: “Naquela época, o CMM era considerado um selo exclusivo para empresas muito grandes, com mais de 10 mil funcionários, e não adequado para empresas de pequeno porte. Nós desafiamos essa tese”. Ao final de 2004, a Firma A já havia obtido a certificação CMM3 – o terceiro dos cinco níveis da certificação internacional – e já contava com uma equipe de 170 colaboradores e faturamento de R\$ 15 milhões.

Além da questão da certificação em si, outro aspecto ligado a condições macroeconômicas do mercado norte-americano ajudar a explicar esse investimento da Firma em uma estratégia mercadológica, como detalhou um dos seus técnicos, em entrevista: “A situação da economia americana já estava começando a piorar, como um ensaio para a crise que viria em 2003.” No mercado norte-americano, que já dava alguns sinais de estagnação econômica que poderia pôr em risco o futuro dos projetos, a firma passou a manter apenas a sua estrutura de relacionamento com os clientes e investir na certificação internacional como uma forma de se manter competitiva no mercado local.

Assim, o quarto evento da internacionalização da Firma foi o seu investimento em certificação – dimensão produto – e a principal causa para isso foi a busca por fortalecimento em nível técnico para enfrentar o competitivo mercado norte-americano, a qual foi classificada como modo de prestação de serviço.

4.3.5 Evento 5: investimento em diferenciação (2004)

O quinto evento da internacionalização da Firma A foi a sensibilização, pelos seus dirigentes, sobre a necessidade de diferenciação, sob o ponto de vista estratégico, dos seus serviços no mercado norte-americano. Ao avançar em seu processo de internacionalização, a partir do ano de 2004, a Firma A passou a tentar implementar modelos de negócios específicos para cada segmento em que entrava, respeitando as limitações e buscando as oportunidades de cada um. Como conta seu presidente, “cada segmento tem um nível de maturidade diferente e adaptamos as nossas ofertas a eles”.

⁹ O modelo *Capability Maturity Model* (CMM) pode ser definido como a soma de "melhores práticas" para diagnóstico e avaliação de maturidade do desenvolvimento de *softwares* em uma organização. O modelo não deve ser entendido como uma metodologia, pois o "CMM" não diz exatamente como fazer, mas sim o que deve ser feito (melhores práticas), em uma estratégia de melhoria contínua dos processos, descrevendo os estágios por que passam as organizações enquanto evoluem no seu ciclo de desenvolvimento de *software*. Os cinco estágios são: inicial; repetível; definido; gerenciado e otimizado.

Especificamente no caso do mercado norte-americano, as mudanças e evoluções do portfólio de serviços comercializados se deram, principalmente, por causa de um fator principal: a necessidade de diferenciação sob o ponto de vista de posicionamento estratégico para suportar um alto nível de competição. Como diz o vice-presidente:

No caso dos EUA, o mercado mais maduro e competitivo do mundo, tivemos que introduzir uma série de inovações, tais como: os conceitos de *Lean IT*¹⁰, desenvolvimento ágil, *nearshore*, marketing de relacionamento digital¹¹ e, mais recentemente, engenharia de produtos para a Internet.

Além disso, como afirma o presidente, a necessidade de evolução nos tipos de serviços oferecidos também foi fundamental para:

Diferenciar as nossas ofertas daquelas dos concorrentes no mercado local, principalmente os indianos – isto é, grandes empresas como TCS, *Wipro* e *Infosys* – que tinham estrutura para apresentar custos sempre mais baixos que os que podemos oferecer produzindo serviços a partir do Brasil, e também nos manter mais próximos dos nossos clientes.

Dessa forma, o quinto evento da internacionalização da Firma A foi o seu investimento em diferenciação – dimensão produto – sob o ponto de vista da estratégia, motivado, principalmente, pela necessidade de manter o nível de relacionamento com os seus clientes utilizando um modo de prestação de serviços adequado ao competitivo mercado norte-americano.

4.3.6 Evento 6: primeiro contrato em outra região do país – Costa-Oeste (2004)

Ainda no ano de 2004 ocorreu o sexto evento do processo de internacionalização da Firma: um novo contrato com outro cliente norte-americano – uma firma integradora de sistemas de TI do estado da Califórnia. O que tornava esse contrato peculiar para a firma é que a prestação de serviços em uma região distante como a Costa-Oeste trazia desafios, tais como a gestão da qualidade dos serviços, que poderiam pôr em jogo a imagem da firma no mercado. Assim como nas vezes anteriores, a oportunidade de exportação de serviços surgiu e se desenvolveu de forma ocasional, a partir de relacionamentos previamente mantidos por um

¹⁰ Trata-se de uma série de diretrizes em busca de uma operação enxuta de TI, baseadas em um sistema criado pela Toyota na década de 80.

¹¹ Marketing digital são ações de comunicação que as empresas podem se utilizar por meio da Internet e da telefonia celular e outros meios digitais para divulgar e comercializar seus produtos, conquistar novos clientes e melhorar a sua rede de relacionamentos.

dos executivos da Firma A. Nesse episódio, tratava-se de um expatriado brasileiro trabalhando na firma cliente e graduado na mesma universidade brasileira de onde vieram os sócios fundadores da Firma A, onde se desenvolveu o relacionamento. Nessa época, a Firma A ainda não tinha entidade legal constituída fora do Brasil e o contrato foi efetivado com a empresa brasileira.

E, como desdobramento desse sexto evento, ainda no ano de 2004 surgiu o primeiro resultado de uma ação mais planejada empreendida pela Firma A no sentido de desenvolver negócios internacionais. A Firma trabalhou uma oportunidade de negócio com uma grande firma norte-americana – esta do setor de bens de consumo – e conseguiu fechar um contrato de prestação de serviços de TI. Esse contrato foi fruto de um longo trabalho de relacionamento que vinha sendo feito no Brasil e nos Estados Unidos. Assim, a Firma A, ainda como pessoa jurídica constituída apenas no Brasil, começou a ver o seu primeiro mercado externo se desenvolver com mais impulso, aumentando suas operações internacionais, tanto em número de operações quanto em porte e relevância no seu portfólio de negócios.

Assim ocorreu o sexto evento da internacionalização da Firma A: o primeiro contrato em outra região do mercado norte-americano – dimensão consumidor – por causa da intensificação do seu relacionamento com clientes, que gerou, inclusive, novos relacionamentos com novos clientes.

4.3.7 Evento 7: abertura da primeira pessoa jurídica no exterior (2005)

Liderando o processo de entrada da Firma e do consórcio no mercado norte-americano, o vice-presidente de negócios internacionais ajudou a firma a concretizar, em 2005, o sétimo evento em sua internacionalização: foi criada a primeira pessoa jurídica da firma no exterior. Assim, após ter iniciado o seu processo de internacionalização a partir de exportação direta para um único cliente no mercado norte-americano, a Firma A optou pela abertura de uma subsidiária com 100% de propriedade, a fim de responder melhor à crescente demanda local: “Para os EUA, decidimos pela abertura de uma subsidiária integral”.

Esse processo foi acompanhado pela expatriação de uma parte da equipe executiva – que incluiu o atual vice-presidente de negócios internacionais – que poderia fortalecer os relacionamentos correntes da firma e desenvolver outros novos. A subsidiária integral foi constituída no estado da Filadélfia e, segundo conta um dos coordenadores, “essa iniciativa

permitiu um acesso mais direto a clientes em território norte-americano e nos deu experiência na condução das expansões que ocorreriam mais tarde em Tóquio/Japão e Ningbo/China”. A partir desse ponto, as operações internacionais da Firma A aumentariam significativamente, como comenta um de seus coordenadores técnicos: [o volume de operações internacionais] “aumentou, partindo de aproximadamente 15% do faturamento em 2006 para 35% em 2009”.

Assim, o sétimo evento da internacionalização da Firma A foi marcado pela abertura da sua primeira pessoa jurídica no exterior – dimensão atividade produtiva –, que teve como causa principal, classificada como modo de prestação de serviços, a necessidade da Firma de construir formas de acesso mais direto aos seus clientes norte-americanos.

4.3.8 Evento 8: investimento em expansão regional na Costa-Leste (2007 a 2009)

A conquista da certificação CMM3 em 2004 impulsionou a retomada das vendas internacionais da firma e motivou a busca por níveis mais altos de certificação, que foram alcançados em 2006 (nível CMM4) e em 2007 (nível CMM5, o último e mais valorizado nível¹²). No meio dessa evolução, para fortalecer as estruturas de consultoria e de relacionamento com clientes, o processo de internacionalização da Firma foi marcado pelo seu oitavo evento: a abertura de um conjunto de escritórios com equipes técnicas e comerciais nas cidades de Nova Iorque, Nova Jersey e também em Atlanta, perfazendo o total de 25 colaboradores, como parte de um plano de expansão em regiões importantes da Costa Leste norte-americana.

Um membro da equipe da área técnica ressalta a relevância dos efeitos benéficos desse processo de expansão sobre os profissionais: “Aprendemos muito, principalmente em relação à cultura e à língua. Hoje temos um time muito mais maduro e com mais habilidade de comunicação em inglês. Lições aprendidas são constantemente integradas às novas iniciativas internacionais”. As exportações da Firma, que em 2004, no início da retomada das operações internacionais, representavam 2% do seu faturamento, cresceram consistentemente, chegando a representar 35% da receita em 2009. Uma gerente da firma comenta: “Em dezembro de 2009, recebemos o reconhecimento do jornal “Valor Econômico”, que publicou um *ranking* com as 25 empresas brasileiras mais internacionalizadas”.

¹² Nesse momento, a firma foi classificada como *rising star* pela *Fortune Magazine*, sendo a única empresa brasileira presente no relatório *Global Outsourcing 100*, que indica as 100 firmas de destaque no segmento de serviços de terceirização de TI.

Assim se deu o oitavo evento da internacionalização da Firma A: o investimento em expansão regional na Costa-Leste no período entre 2007 e 2009 – dimensão atividade produtiva – provocada pela sua opção estratégica de intensificar a geração de novas oportunidades naquela nova região do mercado onde ela já atuava, caracterizando uma causa da categoria prospecção de oportunidades.

4.3.9 Evento 9: investimento em expansão regional na Costa-Oeste (2011)

Em relação à rentabilidade dos serviços comercializados internacionalmente, que pode ajudar em uma leitura sob o ponto de vista de agregação de valor à pauta exportadora da firma, o vice-presidente de negócios internacionais resume: “Nos EUA, os serviços mais rentáveis são o suporte e a manutenção de aplicações e os projetos para plataformas móveis (em particular, para o *iPhone* da *Apple* e para o *Android* do *Google* ¹³).

Essa análise de rentabilidade motivou a Firma A a prosseguir, em 2011, na expansão no mercado norte-americano, mas dessa vez como parte de um novo plano de expansão em regiões importantes da Costa-Oeste norte-americana. Como comenta o vice-presidente de negócios internacionais: “Os nossos dois mais novos escritórios foram abertos na costa-oeste e recentemente finalizamos o processo de abertura de outro em Chicago, que em breve estará totalmente operacional”.

Mais uma vez, a opção estratégica da Firma de intensificar a geração de novas oportunidades em novas regiões do mercado norte-americano, isto é, uma causa da categoria prospecção de oportunidades, gerou o nono evento da internacionalização da Firma: o investimento em expansão regional na Costa-Leste em 2011 – dimensão atividade produtiva.

4.4 Internacionalização da Firma A no Japão

O processo de internacionalização da Firma A no Japão pode ser ilustrado por três eventos (FIG. 3). São eles: Evento 1 – entrada no mercado do Japão; Evento 2 – criação da *joint-venture* no Japão; Evento 3 – investimento na diferenciação dos serviços.

¹³ O Android é um sistema operacional para dispositivos móveis (como, por exemplo, celulares). Foi inicialmente desenvolvido pelo Google, que é a responsável pela gerência do produto e engenharia de processos.

Figura 3 - Histórico do processo de internacionalização da Firma no Japão



CONS = Ativos de consumidor; PROD = Ativos de produto; ATIV = Ativos de atividade produtiva.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.4.1 Evento 1: entrada no mercado (2005)

Após a retomada das exportações pela Firma A em 2004 e a obtenção das certificações internacionalmente reconhecidas no mercado norte-americano, ela intensificou os seus investimentos na diversificação de suas operações internacionais, culminando com o fechamento de um contrato global com um dos primeiros clientes da firma – um grupo multinacional do segmento de produtos de higiene pessoal e cosméticos. Esse contrato foi firmado ainda nos Estados Unidos, em 2005, quando todas as operações ainda eram centralizadas nos EUA, mas levou a Firma A para uma nova fase da sua internacionalização e para mercados completamente novos para a firma.

O primeiro mercado que se configurou como demanda a partir do relacionamento da Firma com seu cliente foi o Japão, em 2005. Para poder fornecer soluções para as subsidiárias da firma cliente em território japonês, a Firma precisava expandir a sua área de atuação para novos contextos geográficos. Além disso, a natureza dos serviços prestados pela Firma, que exigiam certo grau de proximidade e familiaridade com as operações do cliente, tornavam ainda mais complexo o desafio da expansão geográfica. Mesmo diante desse desafio, a entrada no mercado japonês mostrava-se viável a partir do relacionamento da firma com o cliente com que a firma fechou o contrato global de prestação de serviços.

Assim, ocorreu o primeiro evento da internacionalização da Firma no Japão: a entrada no mercado japonês – dimensão consumidor –, que foi viabilizada principalmente pelo nível de relacionamento da Firma com um de seus primeiros clientes. Esse projeto tornou possível a configuração da primeira demanda por serviços em um mercado pouco conhecido pela Firma – o asiático.

4.4.2 Evento 2: criação da joint-venture (2009)

Como ressalta o presidente da Firma A, a expansão da área de atuação a partir do contrato global demandou a expansão, também, das áreas responsáveis pela entrega dos serviços: “Em 2009, expandimos nossa operação para a Ásia, através da criação de uma *joint-venture* entre a nossa firma e um grupo japonês”. Peculiaridades do mercado local, como, por exemplo, a forma de relacionamento com fornecedores, parceiros e potenciais clientes, fizeram com que a Firma A optasse por uma operação dividida de forma igualitária – em que assumiu 50% de propriedade sobre a operação – com um grupo japonês que oferecia soluções complementares às da Firma A e, por não ser um concorrente direto, revelou-se um interessante parceiro comercial.

Com base no fato de que os relacionamentos pessoais e profissionais exercem influência relevante no desenvolvimento de negócios em países de cultura asiática, a Firma A decidiu não expatriar toda a equipe executiva, como conta seu presidente: “optamos por contratar uma liderança local para coordenar as operações no Japão”. Assim, a expansão para a Ásia exigiu um novo modelo organizacional, a *joint-venture*, para estruturar um modelo de negócios adequado para a região, que a permitisse transformar os seus relacionamentos em oportunidades de negócio e também construir novos relacionamentos que viabilizassem a sua expansão. A *joint-venture* gerenciada localmente mostrou-se o modelo mais adequado para o momento e atualmente conta com cinco profissionais exclusivamente dedicados a atividades de consultoria técnica e vendas, como detalha o vice-presidente de negócios internacionais: “a *joint-venture* com o grupo japonês tem foco na prestação de serviços de desenvolvimento de *software* para a Internet e para plataformas móveis de empresas japonesas, e também de subsidiárias de grandes empresas americanas que operam no Japão”.

Assim, o segundo evento da internacionalização da Firma foi marcado pela abertura da *joint-venture* com o grupo japonês – dimensão atividade produtiva –, que teve como causa principal o relacionamento da Firma com um de seus clientes. Esse relacionamento com um parceiro que atendeu às suas expectativas de constituição de uma pessoa jurídica no mercado-alvo, por sua vez, impulsionou a Firma a desenvolver novos relacionamentos na região.

4.4.3 Evento 3: investimento na diferenciação dos serviços (2010)

O grau de importância dada pela Firma A à necessidade de evolução da oferta de serviços como forma de diferenciação e aumento de competitividade, não apenas na Ásia, mas

também em outros mercados, aumentou em 2010. Isso pode ser percebido em depoimentos de profissionais de diferentes níveis. Comprovam esse fato os depoimentos, por exemplo, de indivíduos do nível de coordenação: “Com o passar do tempo, tivemos ofertas adicionadas nas áreas de gestão de processos de negócio, governança de TI, marketing digital e aplicações para dispositivos móveis”. Indivíduos do nível de gerência adicionam: “fomos sofisticando a oferta, provendo também desenvolvimento de projetos para Internet sofisticados e serviços interativos, entre outros”. Por fim, profissionais do nível de diretoria completam: “ao longo do tempo, metodologias e processos foram aprimorando o modelo de trabalho”.

Ultimamente, o carro-chefe da companhia tem sido a terceirização de serviços baseada no conceito de “*lean thinking*” ou “*mentalidade enxuta*”. Trata-se de uma série de diretrizes baseadas em um sistema criado pela Toyota na década de 80. Ainda em 2010, adicionalmente, a oferta de governança de TI também foi incorporada ao modelo de Inteligência de Negócios. Atualmente, o esforço de diferenciação tem sido uma pauta constante da agenda da firma, nos moldes do esforço que a Firma empreende no mercado norte-americano, mas com aspectos específicos do mercado japonês, como é o caso do conceito de *lean thinking*.

Assim, o terceiro evento da internacionalização da Firma A no mercado japonês foi marcado pelo investimento na diferenciação dos seus serviços – dimensão produto –, causado, principalmente, pela forma de relacionamento da Firma com clientes locais. Isso lhe proporcionou a visão de que a diferenciação dos seus serviços era um fator primordial para que ela pudesse atingir e manter adequado nível de competitividade.

4.5 Internacionalização da Firma A na China

O processo de internacionalização da Firma A na China foi marcado por um único evento, registrado no mapa da FIG. 4: Evento 1 – criação do centro de desenvolvimento na China.



CONS = Ativos de consumidor; PROD = Ativos de produto; ATIV = Ativos de atividade produtiva.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.5.1 Evento 1: criação do Centro de Desenvolvimento na China (2009)

A *joint-venture* criada no Japão precisava de uma força de trabalho própria para produzir os serviços que seriam entregues na Ásia. Porém, ao tentar estruturar as operações técnica e comercial no Japão, a Firma A percebeu que o custo da mão-de-obra especializada japonesa onerava significativamente o custo da operação como um todo. Constante essa dificuldade, os executivos da Firma A iniciaram um ciclo de novos relacionamentos nos Estados Unidos – que se iniciou com o mesmo grupo multinacional do segmento de produtos de higiene pessoal e cosméticos que motivou a Firma A a entrar no Japão – e se expandiu na rede de relacionamentos da firma nos EUA. Como resultado dessa reavaliação realizada nos Estados Unidos sobre a estratégia de implantação das operações na Ásia, a Firma A acabou optando por manter as operações comerciais no Japão e montar a produção dos serviços com uma equipe técnica na China, buscando se beneficiar dos custos de mão-de-obra especializada mais reduzidos naquela região. Além disso, como cita o presidente da firma, a decisão também objetivava “utilizar uma faixa de fuso-horário de trabalho, a chamada *timezone*, compatível com os mercados asiáticos”, que facilitasse os relacionamentos entre a Firma e os seus funcionários e também com os seus futuros clientes na região.

Assim, um centro de desenvolvimento – atualmente com 50 colaboradores – foi montado em *Ningbo*, na China, ainda em 2009. A unidade de vendas e de consultoria técnica foi mantida no Japão – em Tóquio – próxima do mercado-alvo pretendido pela Firma. O investimento da Firma na China trazia consigo a tentativa de mais aproximação cultural com o Brasil, como ressalta um dos coordenadores técnicos: “o foco na Ásia foi motivado pelo emergente mercado de clientes na região, que seriam mais bem atendidos com uma representação local, de forma que pudéssemos nos sentir culturalmente mais próximos dos nossos clientes”.

Dessa forma, o primeiro evento da internacionalização da Firma A no mercado chinês foi marcado pela abertura do seu centro de desenvolvimento naquele país – dimensão atividade produtiva –, como consequência da sua necessidade de estruturar uma plataforma de produção de serviços que pudesse responder, de maneira competitiva, às demandas dos seus clientes em termos de custos e também de aumentar o nível de familiaridade e relacionamento com culturas orientais de negócios.

4.6 Internacionalização da Firma A na Argentina

O processo de internacionalização da Firma na Argentina – o mais recente dos seus processos – é marcado por três eventos, que representam marcos da sua atuação naquele país e os primeiros passos da estruturação da sua operação (FIG. 5). Os eventos são: Evento 1 – entrada no mercado da Argentina; Evento 2 – primeira contratação para a equipe; Evento 3 – posicionamento no mercado local.

Figura 5 - Histórico do processo de internacionalização da Firma na Argentina



CONS = Ativos de consumidor; PROD = Ativos de produto; ATIV = Ativos de atividade produtiva.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.6.1 Evento 1: entrada no mercado da Argentina (2010)

Assim como ocorreu nos mercados dos EUA e do Japão, a principal motivação da Firma A para decidir operar no mercado da Argentina foi o relacionamento com os seus clientes e as demandas que se desenharam, encaradas como novas oportunidades de negócios e de expansão geográfica.

Desse modo, um contrato global de prestação de serviços da Firma com um de seus clientes, baseado nos EUA, tornou necessário e viável o estabelecimento de um centro de desenvolvimento no mercado argentino com 100% de propriedade da Firma. A motivação para operar no mercado argentino, que havia se iniciado há algum tempo, só foi se concretizar em 2010. E, como completa o vice-presidente de negócios internacionais: “nesse momento, não havia intenção ou necessidade imediata de se constituir uma força de vendas, pois o centro atenderia a demandas do nosso cliente nos EUA sob um enfoque mais técnico e menos comercial, voltado para a produção das nossas soluções”.

O primeiro evento da internacionalização da Firma A na Argentina foi marcado pela sua entrada no mercado – dimensão consumidor – como consequência do seu relacionamento com seus clientes norte-americanos, que criou oportunidades que a fizeram optar por entrar

em um novo mercado como forma de estruturar melhor a sua própria cadeia de produção de serviços.

4.6.2 Evento 2: primeira contratação para a equipe (2011)

A abertura do centro de desenvolvimento de aplicativos da Firma, em 2010, foi seguida de um esforço para a contratação de novos técnicos e o fortalecimento da equipe, pois as operações nos EUA e no Japão estavam consumindo grande parte dos recursos técnicos disponíveis. Mais uma vez o vice-presidente de negócios internacionais coordenou o início das contratações locais e a primeira delas foi realizada em 2011.

Depois disso, no mesmo ano, seguiram-se outras quatro contratações, tanto de profissionais com o perfil técnico quanto administrativo, mas o foco da operação permanecia fixado na produção dos serviços que seriam entregues no mercado norte-americano. O relacionamento com o cliente baseado nos EUA continuava a ditar o ritmo da expansão da equipe no mercado argentino.

O segundo evento da internacionalização da Firma foi representado, assim, pelas primeiras contratações para a equipe local em 2011 – dimensão atividade produtiva – e a principal causa para isso foi a necessidade da Firma de atender a demandas do seu cliente norte-americano, objetivando não apenas manter o cliente em seu portfólio, mas também iniciar um processo de expansão em mercados latino-americanos.

4.6.3 Evento 3: reposicionamento no mercado local (2011)

Recentemente, em 2011, o posicionamento da operação da Firma no mercado argentino de um centro de desenvolvimento de soluções para otimizar a estrutura de custos da operação norte-americana começou a ser revisto pelos seus dirigentes, como relata o presidente: “além da montagem da base de produção dos nossos serviços, planejamos criar uma estrutura de adaptação e entrega desses serviços no próprio mercado local, pois algumas oportunidades começaram a surgir na Argentina”.

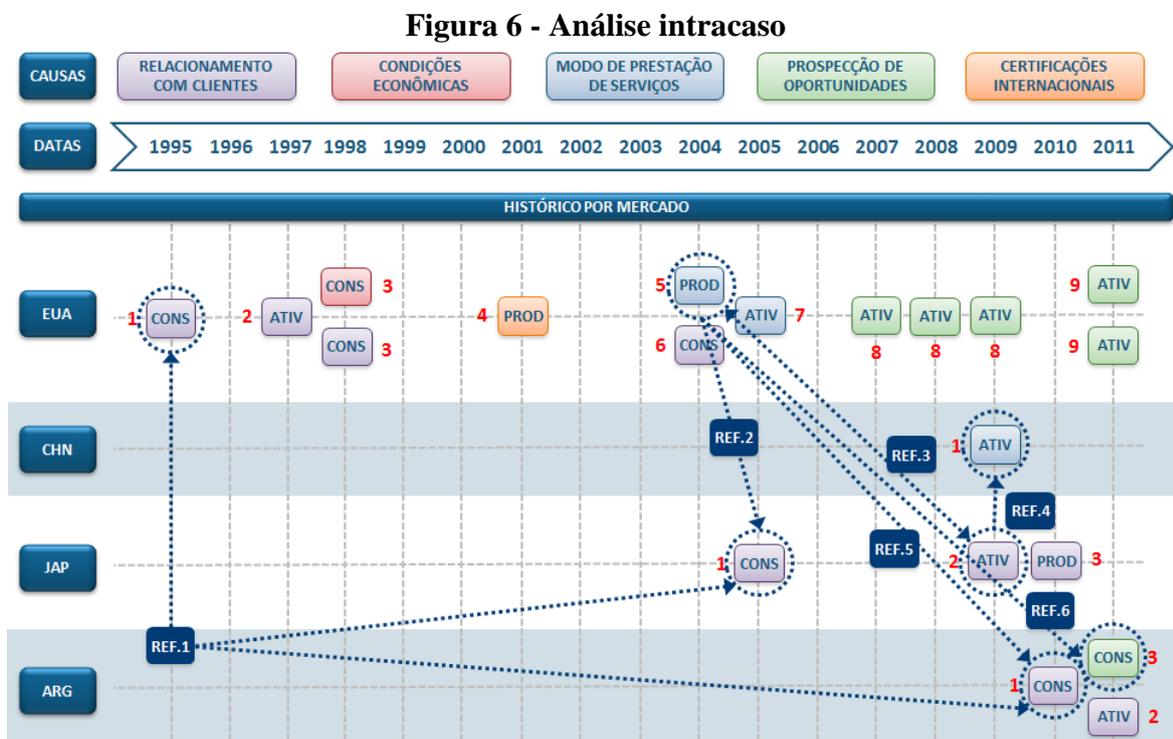
Dessa forma, os relacionamentos mantidos pela equipe técnica com parceiros, profissionais do setor e potenciais clientes do próprio mercado local revelaram novas oportunidades de negócio que motivaram a Firma a pensar em uma operação não apenas com enfoque técnico, mas também com um foco em vendas e serviços no mercado local. Como detalha o vice-presidente de negócios internacionais, “oportunidades de negócios no segmento

de serviços de consultoria, de desenvolvimento de aplicativos para a Internet e para plataformas móveis, como os celulares, por exemplo, começaram a surgir naturalmente. Estamos tirando proveito da nossa presença física no mercado para desenvolver novas oportunidades”.

Com isso, o terceiro evento da internacionalização da Firma A no mercado argentino foi marcado pelo reposicionamento no mercado local – dimensão consumidor –, causado pela motivação, por parte dos seus dirigentes. Estes se relacionaram com o mercado local para investir em uma estrutura de vendas de serviços que poderia gerar novas oportunidades de negócio, complementando a estrutura de produção de serviços que já estava instalada na Argentina. Ou seja, uma causa da categoria prospecção de oportunidades.

4.7 Análise intracaso

A análise intracaso compreende a análise conjunta dos processos de internacionalização da Firma A e tem como objetivo explicitar a relação entre relacionamentos e interdependência entre esses processos. Os pontos destacados na discussão a seguir estão sinalizados na FIG. 6 e referenciados ao longo do texto.



CONS = Ativos de consumidor; PROD = Ativos de produto; ATIV = Ativos de atividade produtiva; EUA – Estados Unidos; CHN – China; JAP – Japão; ARG – Argentina.

Fonte: elaborado pelo autor.

De maneira geral, ao se analisar os processos de internacionalização da Firma A nos mercados estrangeiros mapeados, um dos principais fatos que se podem notar é que a sua entrada nesses mercados sempre se deu por meio de relacionamentos, seja com clientes dos mercados onde já atuava antes, com clientes potenciais naqueles novos mercados onde passou a atuar ou com outros atores locais, tais como organizações de promoção comercial, que pudessem facilitar o desenvolvimento de relacionamentos com novos clientes (FIG. 6, ref. 1). Além disso, esses mesmos relacionamentos que facilitaram a entrada da Firma em novos mercados também exerceram influência direta sobre cada um dos quatro processos de sua internacionalização, tornando-os, em maior ou menor grau, interdependentes (FIG. 6, ref. 2 a 6). Ou seja, cabe ressaltar a relação de interdependência observada entre os processos de internacionalização da Firma A como consequência dos relacionamentos que ela foi construindo ao longo do tempo com seus clientes em mercados locais.

No mercado dos EUA, por exemplo, o relacionamento da Firma com o seu primeiro cliente marcou o próprio início das suas operações, em 1995, como consequência da demanda por prestação de serviços no mercado norte-americano (FIG. 6, linha EUA, ano 1995). Mais adiante, em 1998, esse cliente remanejou algumas de suas atividades, fato que motivou a Firma A a rever sua estratégia de posicionamento, que passou o desenvolvimento de aplicativos para a Internet (FIG. 6, linha EUA, ano 1998). Após um período de crescimento no mercado norte-americano, em 2005 o relacionamento com outro cliente dos EUA – um grupo multinacional do segmento de produtos de higiene pessoal e cosméticos – viabilizou o fechamento de um contrato global que a impulsionou em direção a novos mercados.

Ainda observando o comportamento da Firma no mercado norte-americano, como se pode notar pela FIG. 6 (linha EUA), o processo mais longo de sua internacionalização ocorreu naquele mercado. Nele, a Firma realizou os mais altos investimentos em ativos para diferenciar ou sofisticar a sua oferta – seus ativos de PROD – ou então investimentos no fortalecimento da sua capacidade produtiva – seus ativos de ATIV. Esses investimentos, realizados a partir de 1997 foram exigidos para que a Firma pudesse se manter nas disputas do mercado mais competitivo em que atuava – os Estados Unidos (FIG. 6, linha EUA, ano 1997). Junto com esses investimentos vieram ciclos de expansão das suas operações e, como consequência, de expansão da sua rede de relacionamentos no mercado local. E, a partir de 2004, esses novos relacionamentos com novos clientes começaram a revelar novas oportunidades de negócios em outros mercados, nos quais esses clientes mantinham algum tipo de operação. E assim configurou-se uma situação de interdependência entre os processos de internacionalização da Firma nos mercados nos quais ela viria a atuar e o seu processo de

internacionalização no mercado norte-americano, como se verá a seguir, sendo o Japão o primeiro mercado influenciado por essa interdependência (FIG. 6, ref. 2).

Especificamente no mercado japonês, como exposto anteriormente, o fechamento de um contrato global com uma multinacional do segmento de produtos de higiene pessoal e cosméticos nos Estados Unidos, em 2005, exigiu da Firma a capacidade de atendimento às subsidiárias do cliente naquele mercado (FIG. 6, linha JAP, ano 2005). Ou seja, a Firma se viu obrigada a se estabelecer fisicamente no mercado japonês, para poder se relacionar com o seu cliente, a subsidiária da firma norte-americana, e eventualmente com parceiros locais. Diante da complexidade envolvida no modelo de prestação de serviços de TI – que exige alto grau de presença física do prestador de serviços – e das peculiaridades do mercado local –, entre elas a forma de relacionamento com fornecedores e potenciais clientes asiáticos –, a Firma A optou por uma operação conjunta com um grupo japonês que oferecia soluções complementares às suas. Esse grupo, por não ser concorrente direto, revelou-se um interessante parceiro comercial (FIG. 6, linha JAP, ano 2009).

Então, além do relacionamento com o cliente norte-americano que levou a Firma a entrar no mercado japonês (FIG. 6, ref. 2), ela também precisou construir um relacionamento com um parceiro local – o grupo japonês –, para que a *joint-venture* que prestaria os serviços pudesse ser estruturada (FIG. 6, linha JAP, ano 2009). Em última análise, as oportunidades de negócio que surgiram de um tipo de relacionamento da Firma A com seus clientes (FIG. 6, linha JAP, ano 2005) a levaram a construir um relacionamento de outro tipo – com um parceiro local (vide figura, linha JAP, ano 2009) –, para que, juntos, pudessem estruturar um modelo organizacional adequado, em alinhamento com as particularidades do mercado local. E, ainda, ambos os movimentos no Japão foram influenciados pelo processo de internacionalização da Firma nos Estados Unidos (FIG. 6, ref. 2).

Além dessa relação de interdependência entre os processos dos Estados Unidos e do Japão, esse caso específico do mercado japonês traz dois outros aspectos de especial interesse para esta pesquisa. Primeiramente, a relação de interdependência entre os processos de internacionalização da Firma nos EUA e no Japão (FIG. 6, ref. 2), em 2009, tanto foi influenciada pelos relacionamentos, que a Firma desenvolveu no mercado norte-americano, como também exerceu, em sentido inverso, influência sobre esses relacionamentos, pelos motivos expostos a seguir.

Após a sua entrada no mercado japonês (FIG. 6, linha JAP, ano 2005), a Firma A passou a desenvolver os seus relacionamentos com clientes no mercado local e essa expansão, do ponto de vista comercial (FIG. 6, linha JAP, ano 2005), a motivou a investir em ativos que

viabilizariam a sua expansão também sob o ponto de vista da produção de serviços. Porém, ao avaliar os custos da expansão da produção de serviços no mercado japonês, a Firma A constatou que o custo da mão-de-obra qualificada japonesa ameaçava a viabilidade da operação como um todo. Diante dessa dificuldade, seus executivos iniciaram um ciclo de novos relacionamentos nos Estados Unidos. Esse relacionamento iniciou-se com o mesmo grupo multinacional do segmento de produtos de higiene pessoal e cosméticos que motivou a Firma A a entrar no Japão e se expandiu na sua rede de relacionamentos nos EUA, que incluía executivos japoneses e chineses (FIG. 6, ref. 3). Essa dupla via de influências – dos relacionamentos da Firma no mercado dos EUA sobre o seu processo de internacionalização no Japão, e vice-versa –, é representada pela seta dupla na FIG. 6 (ref. 3). Em segundo lugar, essa relação de interdependência entre os processos de internacionalização da Firma nos EUA e no Japão ocorrida em 2009 (FIG. 6, ref. 3) teve como desdobramento a interdependência entre os processos no Japão e na China (FIG. 6, ref. 4).

Em 2009, a *joint-venture* no Japão assumiu, como foco operacional, o papel de relacionamento com clientes do mercado local, mas precisava de uma operação de desenvolvimento das soluções de TI que fosse competitiva o suficiente para atuar na Ásia. Dessa maneira, como resultado da reavaliação que foi realizada nos Estados Unidos sobre a estratégia de implantação das operações na Ásia, a Firma A acabou optando por manter as operações comerciais no Japão e montar a produção dos serviços com uma equipe técnica na China (FIG. 6, ref. 4), buscando se beneficiar dos custos de mão-de-obra especializada mais reduzidos naquela região. Foi, então, estabelecido um centro de desenvolvimento na cidade de Ningbo, na China, que pudesse dar suporte às operações no Japão (FIG. 6, linha CHN, ano 2009). Concentrando na China a produção dos serviços – incluindo o relacionamento com prestadores de serviços e formadores de mão-de-obra locais – e no Japão a entrega – focando no relacionamento com clientes –, a Firma conseguiu montar uma estrutura de custos que a permitiu competir no mercado japonês. O processo de internacionalização na China foi condicionado pelo do Japão (FIG. 6, ref. 4), que, por sua vez, foi influenciado e também exerceu influência sobre o dos EUA (FIG. 6, ref. 3). E, por fim, toda essa interdependência teve como causa principal o relacionamento da Firma com o seu cliente norte-americano (FIG. 6, linha JAP, ano 2005).

Já a entrada da Firma na Argentina foi motivada, principalmente, por demandas de clientes norte-americanos no âmbito do contrato global de prestação de serviços, que poderiam ser atendidas de maneira mais eficiente a partir de um centro de desenvolvimento instalado naquele mercado (FIG. 6, ref. 5, linha ARG, ano 2010). Ou seja, essa influência

direta do processo de internacionalização da Firma nos EUA sobre o processo na Argentina provocada pelos relacionamentos com o cliente dos EUA caracteriza o primeiro sinal de interdependência entre os dois processos (FIG. 6, ref. 5).

O segundo sinal de interdependência entre processos pode ser observado quando, a partir desse primeiro investimento da Firma no centro de desenvolvimento de serviços, seus executivos nos Estados Unidos passaram a enxergar oportunidades de negócio no mercado argentino que a poderiam levar para um segundo passo em seu processo de internacionalização na Argentina: a estruturação de uma operação comercial (FIG. 6, ref. 6). Ou seja, os relacionamentos dos dirigentes da Firma, desenvolvidos nos Estados Unidos com potenciais novos clientes argentinos, acabaram despertando, tanto na equipe do centro de desenvolvimento no mercado local quanto nos seus dirigentes nos Estados Unidos, a percepção de que investimentos em uma estrutura de vendas de serviços poderiam complementar a estrutura de produção de serviços que já estava instalada no mercado e gerar novas oportunidades de negócio (FIG. 6, linha ARG, ano 2011). Mais uma vez observa-se que os relacionamentos da Firma influenciaram diretamente os seus movimentos em direção a novos mercados (FIG. 6, ref. 5 e 6).

De maneira geral, apurou-se que as entradas da Firma A em novos mercados, à exceção do chinês (FIG. 6, linha CHN, ano 2009), foram motivadas por relacionamentos e se viabilizaram por meio de investimentos da Firma em ativos de consumidor (FIG. 6, ref. 1). Isso reforça a ideia de que o relacionamento da Firma com seus clientes, além de representar a base da sua forma de atuação nos mercados onde já tinha presença, influenciou de maneira significativa o seu processo de tomada de decisão para a entrada em novos mercados. Além disso, pode-se verificar uma relação de interdependência entre os processos de internacionalização nos diferentes mercados onde ela atuou (FIG. 6, ref. 2 a 6) e como essa interdependência foi, em última instância, provocada pelos relacionamentos com clientes que ela foi construindo durante a sua expansão, com relevante nível de influência do mercado norte-americano sobre os demais.

Por fim, cabe destacar a relação de influência recíproca registrada no caso dos relacionamentos da Firma no mercado dos EUA sobre o seu processo de internacionalização no Japão, e vice-versa (FIG. 6, ref. 3). Nessa situação específica, ela encontrou obstáculos – nesse caso, relacionados a custos operacionais – que exigiram que ela reavaliasse a sua expansão no mercado japonês. Esse fato deu início a um novo ciclo de desenvolvimento de relacionamentos no mercado norte-americano para que uma solução fosse encontrada. De fato, essa influência no sentido inverso – do processo de internacionalização no Japão sobre

os relacionamentos nos EUA (FIG. 6, ref. 3) – terminou viabilizando a operação na Ásia, com a estruturação da parte das operações da Firma na China (FIG. 6, linha CHN, ano 2009). Possivelmente, foi justamente esse cenário de dificuldades de expansão internacional que motivou o surgimento dessa relação de influência recíproca que foi constatada. E isso justifica a ausência desse tipo de reciprocidade nos outros processos de internacionalização da Firma.

5 CONCLUSÃO

Este capítulo conclui a dissertação e inicia-se com uma discussão acerca dos principais resultados. A seguir, a questão de pesquisa é revisitada para se explicitar como os resultados atingidos contribuem para respondê-la. Depois, são discutidas as principais contribuições desta pesquisa. Essa discussão é seguida pela exposição das possíveis limitações deste estudo e o capítulo encerra com a indicação de caminhos possíveis que, eventualmente, novas pesquisas podem seguir como desdobramento deste trabalho.

5.1 Principais resultados

Os principais resultados alcançados com esta pesquisa foram os seguintes:

- a) Foi possível identificar e analisar relações de interdependência entre diferentes processos de internacionalização da Firma de serviços intensivos em conhecimento – incluindo o seu surgimento e o seu desenvolvimento.
- b) Foi possível identificar relação de influência recíproca entre os relacionamentos desenvolvidos pela Firma com seus clientes e as relações de interdependência entre os seus processos de internacionalização.

Especificamente sobre o primeiro resultado – a identificação e análise de relações de interdependência entre diferentes processos de internacionalização da firma de serviços intensivos em conhecimento – cabe destacar que foi possível observar a relação de interdependência em vários momentos dos seus processos de internacionalização. Por exemplo, no caso da Firma estudada, a relação de interdependência observada entre os seus processos de internacionalização nos EUA e no Japão – iniciada em 2005, quando ela identificou, a partir dos seus relacionamentos com clientes nos EUA, novas oportunidades de negócios no Japão – teve, como um de seus desdobramentos, a relação de interdependência observada entre os seus processos de internacionalização no Japão e na China – iniciada em 2009, quando a firma investiu na abertura de um centro de desenvolvimento naquele país para suprir demandas do mercado japonês. Além disso, também foi possível observar relação de interdependência entre os processos de internacionalização nos EUA e na Argentina, onde a firma investiu na abertura de mais um centro de desenvolvimento. E, mais adiante, os relacionamentos da firma com clientes nos EUA vieram a revelar novas oportunidades de

negócios na Argentina, em paralelo à atuação do centro de desenvolvimento. Tais achados reforçam a linha de raciocínio que sugere que a expansão internacional da firma baseia-se em um conjunto de processos de internacionalização que evolui ao longo do tempo (JOHANSON; VAHLNE, 2003), formando uma rede interconectada de processos. Esses processos, em determinado momento, podem coexistir (HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2003) e também interagir entre si para influenciar a internacionalização da firma como um todo (GOERZEN; MAKINO, 2007; O'DONNELL, 2000). Ou seja, do ponto de vista de fatores internos à firma que motivam a interdependência entre os seus processos de internacionalização, esses resultados também reforçam análises como as de Cantwell e Yanli (2011) e também de Nachum e Sangyoung (2011). Esses autores defendem que a principal fonte de geração de valor de uma firma multinacional reside no modo pelo qual as suas unidades interagem entre si, explorando oportunidades de negócio que aumentam o seu nível de competitividade e tornam os seus processos de expansão internacional interdependentes.

E, especificamente sobre o segundo resultado – a identificação de uma relação de influência recíproca entre os relacionamentos desenvolvidos pela firma de serviços intensivos em conhecimento com seus clientes e as relações de interdependência entre os seus processos de internacionalização –, cabe destacar que, entre as possíveis causas mapeadas como potenciais influências sobre a interdependência entre os processos de internacionalização da firma, os relacionamentos com clientes (ANDERSEN; BUVIK, 2002; BLANKENBURGHOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999; HÅKANSSON; SNEHOTA, 2006) mostraram ser causa importante para o surgimento e de desenvolvimento da interdependência (CANTWELL; YANLI, 2011; DUNNING, 2009).

Esse segundo resultado traz à tona aspectos da internacionalização da firma de serviços que vão além da ideia de que os relacionamentos com clientes podem motivá-la a entrar em novos mercados estrangeiros (DIMITRATOS *et al.*, 2010). Exemplo disso é que a firma orienta a sua expansão internacional para poder prestar serviços para os clientes em suas operações em mercados estrangeiros, seguindo o modelo *client-following* de internacionalização (MAJKGARD; SHARMA, 1998). Adicionalmente, esse segundo resultado também revela aspectos da internacionalização da firma de serviços que transcendem o fato de que a evolução gradual dos seus relacionamentos pode reforçar o seu nível de comprometimento com determinado mercado estrangeiro (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Particularmente no caso de firmas de serviços, estas podem ter um nível de exigência de comprometimento de recursos mais reduzido do que o nível exigido de firmas de manufaturas (BALL; LINDSAY; ROSE, 2008).

Assim, esse segundo resultado destaca, para a internacionalização da firma de serviços, o surgimento e o desenvolvimento de interdependências entre os seus processos de internacionalização e a identificação de uma relação de influência recíproca entre os relacionamentos desenvolvidos pela firma com seus clientes e as relações de interdependência entre os seus processos de internacionalização. Ou seja, os relacionamentos com clientes influenciaram e também se mostraram influenciados por essa relação de interdependência entre os processos (BALL; LINDSAY; ROSE, 2008; JOHANSON; VAHLNE, 2009; WHEELER; MODY, 1992).

No caso da firma estudada, o momento em que essa influência recíproca se evidenciou de forma mais clara foi quando o processo de internacionalização no Japão – que foi iniciado a partir de relacionamentos com clientes desenvolvidos pela firma nos EUA, em 2005 – motivou-a a explorar e intensificar os seus relacionamentos nos Estados Unidos. Isso aconteceu em 2009, para que algumas dificuldades relacionadas à expansão das operações da firma na Ásia pudessem ser contornadas, revelando a operação da firma na China como uma solução viável.

5.2 Revisitando as questões de pesquisa

Tendo em vista os resultados da pesquisa discutidos anteriormente, revisitam-se as questões de pesquisa: **a) como ocorrem relações de interdependência entre diferentes processos de internacionalização de uma firma?** e **b) como os relacionamentos desenvolvidos por uma firma podem influenciar as relações de interdependência entre os seus processos de internacionalização?**

Em resumo, os resultados encontrados sugerem que, ao se considerar a expansão internacional da firma como um conjunto de processos de internacionalização que evolui ao longo do tempo (JOHANSON; VAHLNE, 2003), admitindo-se a possibilidade de que processos em diferentes mercados estrangeiros diferentes podem coexistir (HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2003), admite-se também a possibilidade do surgimento da interdependência entre esses processos (CANTWELL; YANLI, 2011; DUNNING, 2009). Isso significa que determinado processo de internacionalização em um mercado estrangeiro pode exercer algum tipo de influência sobre outro processo de internacionalização em outro mercado estrangeiro, de modo que a internacionalização da firma como um todo passa a ser o resultado da coevolução desses processos (ANDERSEN, 1993; CAVUSGIL, 1980). Adicionalmente, como esse tipo de interação entre processos de internacionalização pode ser

recorrente (ANDERSON; NARUS, 1984; DWYER; SCHURR; OH, 1987), tem-se a possibilidade de que as relações de interdependência possam ocorrer em mais de um momento da internacionalização da firma (BLANKENBURG-HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996, 1999), como foi observado no caso da firma estudada. Por exemplo, essa relação de interdependência pode ocorrer na seleção do modo de entrada em um novo mercado estrangeiro (EKELEDO; SIVAKUMAR, 2004; ERRAMILI; RAO, 1990, 1993) ou então nas alterações subsequentes desse modo de entrada (BOUQUET; HÉBERT; DELIOS, 2004).

Além disso, os resultados encontrados também sugerem que essa relação de interdependência entre os processos de internacionalização da firma são influenciadas, pelos relacionamentos desenvolvidos pela firma com seus clientes (ANDERSEN; BUVIK, 2002; BLANKENBURG HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999; HÅKANSSON; SNEHOTA, 2006). No caso específico de firmas de serviços intensivos em conhecimento – que, em geral, empregam alto nível de especificidade dos ativos nas atividades envolvidas na produção e na entrega dos seus serviços (BOUQUET; HÉBERT; DELIOS, 2004; HITT *et al.*, 2006) –, os relacionamentos com clientes se configuram como um fator fundamental para o avanço da internacionalização como um todo. Por fim, os resultados também chamam a atenção para o fato de que os relacionamentos da firma com seus clientes não apenas influenciam as relações de interdependência entre os processos de internacionalização, como também sofrem influência direta dessas relações, caracterizando, dessa forma, a relação de influência recíproca identificada entre relacionamento com clientes e interdependência entre processos de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2009; NACHUM; SANGYOUNG, 2011).

5.3 Principais contribuições da pesquisa

Entre as contribuições trazidas por esta pesquisa, duas se destacam como principais. A primeira diz respeito ao entendimento e à análise da internacionalização da firma de serviços intensivos em conhecimento como um conjunto de processos de internacionalização. Estes podem ter vários mercados estrangeiros como alvo, que podem ocorrer simultaneamente ou não (HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2003) e podem se relacionar, de alguma forma, uns com os outros, podendo dar origem a interdependências entre processos (NACHUM; SANGYOUNG, 2011). Essas interdependências parecem ser importantes para o comportamento da firma como um todo durante o seu processo de expansão internacional. Observou-se que elas podem ser motivadas por fatores internos (BARRUTIA; ECHEBARRIA, 2007; CANTWELL; YANLI, 2011; FREEMAN *et al.*, 2010) ou externos a

elas (BAUM; HAVEMAN, 1997; WHEELER; MODY, 1992). Essa abordagem da internacionalização da firma que considera vários mercados como alvo e inclui o caso de firmas de serviços intensivos em conhecimento (BOUQUET; HÉRBET; DELIOS, 2004; HITT *et al.*, 2006) complementa o entendimento que considera os mercados envolvidos na sua internacionalização de maneira isolada (BELL; CRICK; YOUNG, 2004; GOERZEN; MAKINO, 2007).

A segunda principal contribuição desta pesquisa baseia-se no uso da variável relacionamentos da firma (HÅKANSSON; SNEHOTA, 2006; JOHANSON; VAHLNE, 2009), com destaque para os relacionamento com clientes. O objetivo é analisar as relações de interdependência entre os seus processos de internacionalização. Nesse sentido, os relacionamentos da firma com seus clientes podem influenciar e também ser influenciados pela interdependência entre os seus processos de internacionalização. Primeiramente, o aprofundamento da internacionalização da firma em novos mercados pode se apoiar em relacionamentos e servir como ponte para novos mercados estrangeiros (JOHANSON; MATSSON, 1987; JOHANSON; VAHLNE, 2003, 2009). Em segundo lugar, também pode surgir relação de interdependência entre os processos de internacionalização da firma com base no seu relacionamento com clientes. Isso indica que esta parece ser importante variável para se explicar a internacionalização da firma como um todo (ANDERSEN; BUVIK, 2002; BLANKENBURG-HOLM, ERIKSSON; JOHANSON, 1999; HÅKANSSON; SNEHOTA, 2006). E, por fim, uma vez que se entende a internacionalização da firma de serviços como um conjunto de processos de internacionalização que podem ter, entre si, relações de interdependência (CANTWELL; YANLI, 2011; O'DONNELL, 2000), esta pesquisa contribui para a caracterização de uma relação de influência recíproca entre os relacionamentos desenvolvidos pela firma de serviços com seus clientes e a interdependência entre os seus processos de internacionalização.

5.4 Principais limitações da pesquisa

Naturalmente, esta pesquisa apresenta algumas limitações. A primeira delas refere-se ao uso do caso único para o estudo (EISENHARDT, 1989; YIN, 2001). Apesar das vantagens desse tipo de investigação – tais como a possibilidade de se detalhar contextos geográficos distintos que podem influenciar sequências de eventos e de se analisar relações e interferências mútuas entre essas sequências (CRAIG; DOUGLAS, 2001; CRESWELL, 2003; EISENHARDT, 1989) –, a limitação do estudo de caso único remete à possibilidade de

que outros casos podem se desdobrar de forma diferente. Ou seja, outras firmas, como, por exemplo, as que não sejam de serviços intensivos em conhecimento, podem apresentar, em contextos distintos de expansão internacional, comportamentos diferentes em seus processos de internacionalização. Essa diversificação pode ser verificada principalmente no que diz respeito ao papel desempenhado pelos relacionamentos no processo de expansão internacional e à sua influência no surgimento e no desenvolvimento de interdependências entre processos de internacionalização. Por exemplo, no caso de firmas de manufatura, seus relacionamentos podem direcionar as interdependências entre processos de internacionalização de maneira condicionada por fatores que facilitem a logística e a distribuição dos seus produtos. E esses fatores podem não ter a mesma relevância no caso de firmas de serviços.

Uma segunda limitação refere-se ao número de mercados para os quais a firma do estudo de caso se internacionalizou (HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2003) e o uso desses movimentos de expansão como base para se analisar a interdependência entre cada um desses processos (NACHUM; SANGYOUNG, 2011). Talvez, a internacionalização da firma para um número mais alto de mercados venha a causar algum tipo de alteração nas relações de interdependência entre os processos e a variável relacionamento desempenhe papel diferente daquele que executou com um número limitado de mercados (ANDERSEN; BUVIK, 2002; HÅKANSSON; SNEHOTA, 2006). Além dessa questão sobre o número de mercados, esses comportamentos diferentes também podem se dever ao próprio fato de que a internacionalização das firmas de serviços difere, em alguns aspectos, da internacionalização das firmas de manufatura em função de especificidades típicas das firmas de serviços (BELL; CRICK; YOUNG, 2004; BLOMSTERMO; SHARMA; SALLIS, 2006; ERRAMILI; RAO, 1990). Estas podem influenciar fatores como o número de mercados para os quais a firma se internacionaliza ou então o modo de entrada adotado para iniciar as operações em novos mercados (EKELEDO; SIVAKUMAR, 1998, 2004). Ou, ainda, condicionar o comportamento no caso específico de firmas de serviços intensivos em conhecimento (NUMMELA; PUUMALAINEN; SAARENKETO, 2005; OJALA, 2009) em relação a esses fatores.

A terceira limitação desta pesquisa relaciona-se à utilização do modelo de três dimensões de Petersen, Welch e Benito (2010) para se classificar os eventos da internacionalização da firma segundo os tipos de ativos envolvidos em determinada etapa da sua expansão – ativos de consumidor, de produto e de atividade produtiva. Com essa opção, outras dimensões que poderiam contribuir para o entendimento dos processos de internacionalização da firma deixaram de ser utilizadas. Citam-se como exemplos os tipos de

estratégias utilizadas no esforço da expansão internacional. Essas outras dimensões poderiam, possivelmente, trazer à tona novas variáveis que exercem influência relevante sobre como se desenvolvem e como se relacionam diferentes processos de internacionalização da firma. Em outros contextos de expansão internacional, outras variáveis que não os relacionamentos ou então outros modelos que não o modelo de Petersen, Welch e Benito (2010) podem exercer, sobre os processos de internacionalização da firma, influência diferente da que foi observada nesta investigação.

Por fim, uma quarta limitação tem ligação com a relação de influência recíproca observada entre a interdependência entre os processos de internacionalização da firma de serviços e os relacionamentos que ela desenvolve. A limitação identificada é que, neste estudo, só foi possível observar essa influência recíproca em um único momento – na relação entre os processos de internacionalização da firma para os Estados Unidos e para o Japão – e não foram identificadas claras evidências desse tipo de relação nos outros processos de internacionalização da firma estudada.

5.5 Sugestões para novas pesquisas

Finalmente, sobre possíveis linhas de novas pesquisas que podem ser conduzidas como desdobramento deste trabalho, destacam-se três caminhos. O primeiro seria um aprofundamento sobre o surgimento e o desenvolvimento de relações de interdependência entre processos de internacionalização e a tentativa de se identificar padrões semelhantes de comportamento desses processos de internacionalização de distintas firmas. Ou seja, já assumindo que ocorre a interdependência entre processos de internacionalização, a pesquisa se dedicaria a analisar e comparar diversos tipos de interdependência, a fim de identificar possíveis padrões seguidos por algumas dessas relações entre firmas diversas.

Alternativamente, uma segunda linha de pesquisa possível poderia investigar firmas de serviços que não sejam intensivos em conhecimento – tais como serviços profissionais que exijam baixo nível de qualificação técnica – ou então firmas de manufatura – como vestuário, alimentos ou máquinas e equipamentos – para poder verificar os efeitos dos relacionamentos dessas firmas sobre a interdependência entre os seus processos de internacionalização.

E, por último, uma terceira linha de pesquisa seriam a identificação e a análise de variáveis que, em ação conjunta ou não com a variável relacionamento, também pudessem ser classificadas como condicionantes do surgimento de relações de interdependência entre processos de internacionalização de uma firma. Sugere-se que uma pesquisa poderia analisar

o comportamento dos processos de internacionalização da firma em relação a variáveis como o modo de prestação de serviços ou então a sua estratégia de prospecção de novos clientes. Assim, novas variáveis que atuam no surgimento e no desenvolvimento de interdependência entre os processos de internacionalização poderiam ser analisadas, em conjunto com os relacionamentos, para ajudar a descrever o fenômeno da internacionalização como um todo.

REFERÊNCIAS

ABBOTT, A. Transcending general linear reality. **Sociological Theory**, v. 6, n. 2, p. 169-186, 1988.

AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S.N. Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 1, p. 1-27, 1992.

AGNDAL, H.; CHETTY, S.; WILSON, H... Social capital dynamics and foreign market entry. **International Business Review**, v. 17, n. 6, p. 663-675, 2008.

AGNDAL, H.; ELBE, J. The internationalization processes of small and medium-sized swedish tourism firms. **Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism**, v. 7, n. 4, p. 301-327, 2007.

ALCÁCER, J. Location choices across the value chain: how activity and capability influence collocation. **Management Science**, v. 52, n. 10, p. 1457-1471, 2006.

ALVESSON, M. Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 1, p. 13-33, 2003.

ALVESSON, M. Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. **Journal of Management Studies**, v. 37, n.8 , p. 1101–1123, 2000.

ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International Business Review**, v. 11, n. 3, p. 347, 2002.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, p. 209-233, 1993.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research (JMR)**, v. 29, n. 1, p. 18-34, 1992.

ANDERSON, J.C.; HÅKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic business relationships within a business network context. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 1, 1994.

ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. **Journal of Marketing**, v. 48, n. 4, p. 62-74, 1984.

ANDERSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. Balancing subsidiary influence in the federative MNC: a business network view. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 5, p. 802-818, 2007.

ANDERSON, U.; JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. Organic acquisitions in the internationalization process of the business firm. **Management International Review**, v. 37, n. 2, p. 67-84, 1997.

- ANDERSON, U.; PAHLBERG, C. Subsidiary influence on strategic behavior in MNCs: an empirical study. **International Business Review**, v. 6, n. 3, p. 319, 1997.
- ARORA, A.; FOSFURIWHOLLY, A. Owned subsidiary versus technology licensing in the worldwide chemical industry. **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 4, p. 555-572, 2000.
- ATHREYE, S.; KAPUR, S. Introduction: the internationalization of chinese and indian firms - trends, motivations and strategy. **Industrial & Corporate Change**, v. 18, n. 2, p. 209-221, 2009.
- AUTIO, E.; SAPIENZA, H.J.; ALMEIDA, J.G. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 909-924, 2000.
- BALL, D.A.; LINDSAY, V.J.; ROSE, E.L. Rethinking the paradigm of service internationalisation: less resource-intensive market entry modes for information-intensive soft services. **Management International Review (MIR)**, v. 48, n. 4, p. 413-431, 2008.
- BARHEMA, H.G.; BELL, J.H.J.; PENNING, J.M. Foreign entry, cultural barriers, and learning. **Strategic Management Journal**, v. 17 n. 2, p. 151-166, 1996.
- BARRUTIA, J.M.; ECHEBARRIA, C. A new internet driven internationalisation framework. **Service Industries Journal**, v. 27 n. 7, p. 923-946, 2007.
- BAUM, J.A.C.; HAVEMAN, H.A. Love thy neighbor? Differentiation and Agglomeration in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1990. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 2, p. 304-338, 1997.
- BELL, J.; CRICK, D.; YOUNG, S. Small firm internationalization and business strategy: an exploratory study of 'knowledge-intensive' and 'traditional' manufacturing firms in the UK. **International Small Business Journal**, v. 22, n. 1, p. 23-56, 2004.
- BENITO, G.R.G. Divestment and international business strategy. **Journal of Economic Geography**, v. 5, n. 2, p. 235-251, 2005.
- BENITO, G.R.G.; GRIPSRUD, G. The expansion of foreign direct investments: discrete rational location choices or a cultural learning process? **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 3, p. 461-476, 1992.
- BILKEY, W.J.; TESAR, G. The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 93-98, 1977.
- BLALOCK, H.M. Purposes and Limitations of Statistics. In: BLALOCK, H.M. **Social Statistics**. 2 ed. New York: McGraw Hill, 1972, Cap. 3, p. 28-36.
- BLANKENBURG-HOLM, D.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Business networks and cooperation in international business relationships. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 1033-1053, 1996.

- BLANKENBURG-HOLM, D.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Creating value through mutual commitment to business network relationships. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 5, p. 467, 1999.
- BLOMSTERMO, A.; SHARMA, D.D.; SALLIS, J. Choice of foreign market entry mode in service firms. **International Marketing Review**, v. 23, n. 2, p. 211-229, 2006.
- BONOMA, T.V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, v. XXII, 1985.
- BOOTH, W.C.; COLOMB, G.G.; WILLIAMS, J.M. Introdução. In: BOOTH, W.C.; COLOMB, G.G.; WILLIAMS, J.M. A arte da pesquisa. 1 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000, Cap. 1, p. 3-11.
- BOUQUET, C.; HÉBERT, L.; DELIOS, A. Foreign expansion in service industries: Separability and human capital intensity. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 1, p. 35-46, 2004.
- BUCKLEY, P.J.; CASSON, M.C. The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1563-1580, 2009.
- BUCKLEY, P.J.; DEVINNEY, T.M.; LOUVIERE, J.J. Do managers behave the way theory suggests? A choice-theoretic examination of foreign direct investment location decision-making. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 7, p. 1069-1094, 2007.
- CANNON, J.P.; PERREAULT JR., W.D. Buyer-seller relationships in business markets. **Journal of Marketing Research (JMR)**, v. 36, n. 4, p. 439-460, 1999.
- CANTWELL, J.; YANLI, Z. Innovation and location in the multinational firm. **International Journal of Technology Management**, v. 54, n. 1, p. 116-132, 2011.
- CARNEIRO, J.; ROCHA, A.; SILVA, J.F. Challenging the Uppsala internationalization model: a contingent approach to the internationalization of services. **BAR. Brazilian Administration Review**, v. 5, n. 2, p. 85-103, 2008.
- CAVES, R.E. Economic analysis and the quest for competitive advantage. **American Economic Review**, v. 74, n. 2, p. 127, 1984.
- CAVUSGIL, S.T. On the internationalization process of firms. **European Research**, v. 8, n. 6, p. 273-281, 1980.
- CHANG, S.J. International expansion strategy of Japanese firms: capability building through sequential entry. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 383-407, 1995.
- CHEN, H.; CHEN, T.J. Network Linkages and Location Choice in Foreign Direct Investment. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 445-467, 1998.
- CHEN, T.J. Network resources for internationalization: the case of Taiwan's electronics firms. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 5, p. 1107-1130, 2003.

- CHRISTENSEN, C.H.; ROCHA, A.; GERTNER, R.K. An empirical investigation of the factors influencing exporting success of brazilian firms. **Journal of International Business Studies**, v. 18, n. 3, pp. 61-77, 1987.
- CLARK, T.; RAJARATNAM, D.; SMITH, T. Toward a theory of international services: marketing intangibles in a world of nations. **Journal of International Marketing**, v. 4, n. 2, p. 9-28, 1996.
- CO, C.Y. US exports of knowledge-intensive services and importing-country characteristics. **Review of International Economics**, v. 15, n. 5, p. 890-904, 2007.
- CONTRACTOR, F.J.; KUNDU, S.K. Modal choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in the international hotel sector. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 2, p. 325-357, 1998.
- COOK, K.S.; EMERSON, R.M. Power, equity and commitment in exchange networks. **American Sociological Review**, v. 43, n. 5, p. 721-739, 1978.
- COVIELLO, N.; MARTIN, K. Internationalization of service SMEs: an integrated perspective from the engineering consulting sector. **Journal of International Marketing**, v. 7, n. 4, p. 42-66, 1999.
- COVIELLO, N.; MUNRO, H. Network relationships and the internationalisation process of small software firms. **International Business Review**, v. 6, n. 4, p. 361, 1997.
- CRAIG, C.S.; DOUGLAS, S.P. Conducting international marketing research in the twenty-first century. **International Marketing Review**, v. 18, n. 1, p. 80, 2001.
- CRESWELL, J.W. The selection of a research design. In : CRESWELL, J.W. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 2. ed. University of Nebraska, Lincoln: SAGE Publications, 2003, Cap. 1, p. 3-19.
- CURASI, C.F. A critical exploration of face-to-face interviewing vs. computer-mediated interviewing. **International Journal of Market Research**, v. 43, n. 4, p. 361-375, 2001.
- DAVIDSON, W.H. The location of foreign direct investment activity: country characteristics and experience effects. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 2, p. 9-22, 1980.
- DELIOS, A.; BEAMISH, P.W. Ownership strategy of Japanese firms: Transactional, institutional, and experience influences. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 10, p. 915-933, 1999.
- DIMITRATOS, P. *et al.* The global smaller firm in international entrepreneurship. **International Business Review**, v. 19, n. 6, p. 589-606, 2010.
- DUANMU, J.L.; FAI, F.M. A processual analysis of knowledge transfer: from foreign MNEs to Chinese suppliers. **International Business Review**, v. 16, n. 4, p. 449-473, 2007.

DUNNING, J.H. Location and the multinational enterprise: A neglected factor? **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 1, p. 5-19, 2009.

DWYER, F.R.; SCHURR, P.H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11-27, 1987.

DYER, J.H.; HATCH, N.W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 8, p. 701-719, 2006.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. Stanford University. **Academy of Management Review**, Stanford, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELLIS, P.D. Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 1, p. 99-127, 2011.

EKELEDO, I.; SIVAKUMAR, K. Foreign market entry mode choice of service firms: a contingency perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 4, p. 274-292, 1998.

EKELEDO, I.; SIVAKUMAR, K. International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective. **International Marketing Review**, v. 21, n. 1, p. 68-101, 2004.

ERIKSSON, K. *et al.* Experiential knowledge and cost in the internalization process. **Journal of International Business Studies**, v. 28, n. 2, p. 337-360, 1997.

ERRAMILLI, M.K. Entry mode choice in service industries. **International Marketing Review**, v. 7, n. 5/6, p. 50, 1990.

ERRAMILLI, M.K.; RAO, C.P. Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge. **Management International Review**, v. 30, n. 2, p. 135-150, 1990.

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

ERRAMILI, M.K. The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. **Journal of International Business Studies**, v. 22, n. 3, p. 479-501, 1991.

FILATOTCHEV, I.; PIESSSE, J. R&D, internationalization and growth of newly listed firms: European evidence. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1260-1276, 2009.

FORSGREN, M. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. **International Business Review**, v. 11, n. 3, p. 257, 2002.

FORTANIER, F.; VAN TULDER, R. Internationalization trajectories: a cross-country comparison: Are large Chinese and Indian companies different? **Industrial & Corporate Change**, v. 18, n. 2, p. 223-247, 2009.

FRAZIER, G.L.; SPEKMAN, R.E.; O'NEAL, C.R. Just-in-time exchange relationships in industrial markets. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 4, p. 52-67, 1988.

FREEMAN, S. *et al.* A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm. **International Business Review**, v. 19, n. 1, p. 70-84, 2010.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 1, 1994.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002, Cap. 8, p. 189-217.

GERRING, J. What is a case study and what is it good for? **American Political Science Review**, v. 98, n. 2, p. 341-354, 2004.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C.A. The multinational corporation as an interorganizational Network. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 603-625, 1990.

GODOY, A.S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. **Revista de Administração de empresas**. Pernambuco, v. 3, n. 1, p. 85-94, jan./abr. 2005.

GOERZEN, A.; MAKINO, S. Multinational corporation internationalization in the service sector: a study of Japanese trading companies. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 7, p. 1149-1169, 2007.

GRONROOS, C. Internationalization strategies for services. **Journal of Services Marketing**, v. 13, n. 4/5, p. 290, 1999.

GULATI, R. Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 5, p. 397, 1999.

HADJIKHANI, A. A note on the criticisms against the internationalization process model. **Management International Review**, v. 37, n. 2, p. 43-66, 1997.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No business is an island: The network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, v. 22 n. 3, p. 256-270, 2006.

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

HAMEL, J. The Current Debate on the Case Study. In: HAMEL, J. **Case study methods**. 1 ed. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1993, Cap. 3, p. 28-34.

HASHAI, N. Sequencing the expansion of geographic scope and foreign operations by "born global" firms. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 8, p. 995-1015, 2011.

HAUG, P. An international location and production transfer model for high technology multinational enterprises. **International Journal of Production Research**, v. 30, n. 3, p. 559, 1992.

HITT, M.A. *et al.* The importance of resources in the internationalization of professional services firms: the good, the bad and the ugly. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 6, p. 1137-1157, 2006.

HOHENTHAL, J.; JOHANSON, J.; JOHANSON, M. Market discovery and the international expansion of the firm. **International Business Review**, v. 12, n. 6, p. 659, 2003.

HUTZSCHENREUTER, T.; PEDERSEN, T.; VOLBERDA, H.W. The role of path dependency and managerial intentionality: a perspective on international business research. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 7, p. 1055-1068, 2007.

JICK, T.D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *administrative science quarterly*. **Cornell University**, v. 24, n. 4, p. 602-611, 1979.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L.G. Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. **International Studies of Management & Organization**, v. 17, n. 1, p. 34-48, 1987.

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. Markets as networks: implications for strategy-making. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 4, p. 484-491, 2011.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 25-34, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40 n. 9, p. 1411-1431, 2009.

JONES, M.V. The internationalization of small high-technology firms. **Journal of International Marketing**, v. 7, n. 4, p. 15-41, 1999.

KNICKERBOCKER, F.T. Oligopolistic reaction and multinational enterprise. **International Executive**, v. 15, n. 2, p. 7-9, 1973.

KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 3, p. 411-432, 1988.

LAROCHE, M. *et al.* A model of advertising standardization in multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 2, p. 249, 2001.

LOPEZ, L.E.; KUNDU, S.K.; CIRAVEGNA, L. Born global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 7, p. 1228-1238, 2009.

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

LUO, Y.; PENG, M.W. Learning to compete in a transition economy: experience, environment, and performance. **Journal of International Business Studies**, v. 30, n. 2, p. 269-295, 1999.

MADSEN, T.K.; SERVAIS, P. The internationalization of born globals: an evolutionary process? **International Business Review**, v. 6, n. 6, p. 561, 1997.

MAJKGARD, A.; SHARMA, D. Client-following and market-seeking strategies in the internationalization of service firms. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 4, n. 3, p. 1-41, 1998.

MEYER, K.; GELBUDA, M. Process perspectives in international business research in CEE. **Management International Review**, v. 46, n. 2, p. 143-164, 2006.

MILES, M.B.; HUBERMAN, A. Introduction. In: MILES, M.B.; HUBERMAN, A. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. 2 ed. London: Sage Publications, 1994, Cap. 1, p. 1-12.

MILES, M.B. Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 590-601, 1979.

MIROWSKI, P. An evolutionary theory of economic change: a review article. **Journal of Economic Issues** (Association for Evolutionary Economics), v. 17, n. 3, p. 757-768, 1983.

MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20, 1994.

MOHR, L.B. Obstacles to Explanatory Theory. In: MOHR, L.B. **Explaining organizational behavior: the limits and possibilities of theory and research**. 1 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1982, Cap. 1, p. 7-15.

NACHUM, L.; SANGYOUNG, S. The MNE as a portfolio: interdependencies in MNE growth trajectory. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 3, p. 381-405, 2011.

NIOSI, J.; TSCHANG, F. The strategies of Chinese and Indian software multinationals: implications for internationalization theory. **Industrial & Corporate Change**, v. 18, n. 2, p. 269-294, 2009.

NUMMELA, N.; PUUMALAINEN, K.; SAARENKETO, S. International growth orientation of knowledge-intensive SMES. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 3, n. 1, p. 5-18, 2005.

O'DONNELL, S.W. Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an interdependent network? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 5, p. 525, 2000.

O'FARRELL, P.N.; WOOD, P.A.; ZHENG, J. Internationalization of business services: an interregional analysis. **Regional Studies**, v. 30, n. 2, p. 101-118, 1996.

OJALA, A. Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. **International Business Review**, v. 18, n. 1, p. 50-59, 2009.

OJALA, A.; TYRVÄINEN, P. Market entry and priority of small and medium-sized enterprises in the software industry: an empirical analysis of cultural distance, geographic distance, and market size. **Journal of International Marketing**, v. 15, n. 3, p. 123-149, 2007.

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.

PATTERSON, P.G.; CICIC, M. A typology of service firms in international markets: an empirical investigation. **Journal of International Marketing**, v. 3, n. 4, p. 57-83, 1995.

PERRY, C. Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. **European Journal of Marketing**, v. 32, n. 9/10, p. 785-802, 1998.

PETERSEN, B.; WELCH, L.; BENITO, G. Managing the internalisation process. **Management International Review**, v. 50, n. 2, p. 137-154, 2010.

RAGIN, C.C. Casing the process of social inquiry. In: RAGIN, C.C.; BECKER, H.S. **What's a case? Exploring the foundations of Social Inquiry**. 1 ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1992, Cap. 10, p. 217-225.

RAGIN, C.C. Turning the tables: how case-oriented research challenges variable-oriented research. **Comparative Social Research**, v. 16, n. 1, p. 27-42, 1997.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R. (Org.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 1, p. 7-39.

STARBUCK, W. Learning by knowledge-intensive firms. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 713-740, 1992.

TERPSTRA, V.; YU, C.M. Determinants of foreign investment of US advertising agencies. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 33-46, 1998.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35-67, 1997.

VAN DE VEN, A.H.; ENGLEMAN, R.M. Event-and outcome-driven explanations of entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 3, p. 343, 2004.

VAN DE VEN, A.H.; HUBER, G.P. Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p. 213-219, 1990.

VANWYNSBERGHE, R.; KHAN, S. Redefining case study. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 6, n. 2, p. 10, 2007.

VON NORDENFLYCHT, A. What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 1, p. 155-174, 2010.

WEINSTEIN, A.K. Foreign investments by service firms: the case of multinational advertising agencies. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 83-91, 1977.

WELCH, L.S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, p. 34-55, 1988.

WHEELER, D.; MOODY, A. International investment location decisions. **Journal of International Economics**, v. 33, n. 1/2, p. 57-76, 1992.

WILSON, D.T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 335-345, 1995.

WINCH, G.; SCHNEIDER, E. Managing the knowledge-based organization: The case of architectural practice. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 6, p. 923-937, 1993.

YANG, Z.; WANG, X.; SU, C. A review of research methodologies in international business. **International Business Review**, v. 15, n. 6, p. 601-617, 2006.

YIN, R.K. Introdução. In: YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, Cap. 1, p. 2-9.

YIN, R.K. The case study crisis: some answers. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, n. 1, p. 58-65, 1981.

ZAJAC, E.J.; OLSEN, C.P. From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of interorganizational strategies. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 1, p. 131-145, 1993.

ZANDER, I. Whereto the multinational? The evolution of technological capabilities in the multinational network. **International Business Review**, v. 8, n. 3, p. 261, 1999.

ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. Problems and strategies in services marketing. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 2, p. 33-46, 1985.

ZOLLO, M.; REUER, J.J.; SINGH, H. Interorganizational routines and performance in strategic alliances. **Organization Science**, v. 13, n. 6, p. 701-713, 2002.