

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

AFONSO CURCIO TOMEDI

***NETWORKS* NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS FIRMAS BRASILEIRAS DE TI:**
O relacionamento certo, no momento certo

São Leopoldo
2015

Afonso Curcio Tomedi

***NETWORKS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS FIRMAS BRASILEIRAS DE TI:
O relacionamento certo, no momento certo***

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Área de concentração: Ciências Econômicas
Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido

São Leopoldo

2015

Ficha catalográfica

T656n Tomedi, Afonso Curcio
Networks na internacionalização das firmas brasileiras de TI: o
relacionamento certo, no momento certo. / por, Afonso Curcio Tomedi.
– 2015.
130f.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos,
Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, 2015.
“Orientação: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido, Ciências
Econômicas.”

1. Empresas brasileiras – Internacionalização – Comunicação
empresarial. 2. Tecnologia da informação – Relacionamentos
organizacionais. 3. Negócios – Relacionamentos organizacionais -
Internacionalização. 4. Tecnologia da informação – Brasil –
Relacionamentos organizacionais. I. Título.

CDU 658

Catálogo na Publicação:
Bibliotecária: Carla Inês Costa dos Santos. - CRB 10/973

Afonso Curcio Tomedi

**NETWORKS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS FIRMAS BRASILEIRAS DE TI:
O relacionamento certo, no momento certo**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Área de concentração: Ciências Econômicas
Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

Dra. Luciana Marques Vieira – UNISINOS

Dr. Rafael Teixeira – UNISINOS

Dr. Marcelo Machado – UNISINOS

RESUMO

Esta pesquisa analisou como os relacionamentos de negócios, os sociais e os institucionais, localizados no mercado doméstico e externo, influenciam o processo de internacionalização das firmas de Tecnologia da Informação (TI) brasileiras, em suas diferentes fases. Para tanto, adotou a tipologia exploratória, com abordagem qualitativa, e ao fim examinou as firmas amostradas através de seis estudos de casos. Os principais resultados encontrados apuraram que as firmas necessitam dos relacionamentos - principalmente os institucionais no mercado doméstico, em sua fase inicial enquanto que os relacionamentos sociais e os de negócios frequentemente acontecem nas fases secundárias, tanto no mercado doméstico como no externo, quando a firma já experimentou pela primeira vez o movimento de internacionalização.

Os resultados detalham que há uma necessidade das firmas - principalmente as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) - utilizarem os relacionamentos para a internacionalização e sua contínua aplicação, no intuito de criar novas oportunidades de negócios.

Palavras-chave: Internacionalização. Relacionamentos. Indústria de TI Brasileira.

ABSTRACT

This research examined how business relationships, social and institutional, located in the domestic and foreign market, influence the process of internationalization of Brazilian Information Technology (IT) firms, in its different phases. For this purpose, it was adopted an exploratory research with qualitative approach, and at the end examined the firms sampled through six case studies. The main findings ascertained that firms need relationships - mainly institutional at the domestic market, in its initial phase while social relationships and business often take place in the secondary phases, both domestically and externally when the firm already first experienced the movement of internationalization. The results detail that there is a need of firms - mainly Small and Medium Enterprises (SMEs) – to use relationships for internationalization and its continued application in order to create new business opportunities.

Keywords: Internationalization. Networks. Brazilian IT Industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Nível de Internacionalização no Modelo de Uppsala.....	20
Figura 2: Mecanismo Básico de Internacionalização – Estado e Aspectos da Mudança.....	22
Figura 3: Modelo de Rede de Negócios do Processo de Internacionalização.....	23
Figura 4: A Estrutura do Modelo de Uppsala da Evolução da MBE.	25
Figura 5: Proposta de Análise da Pesquisa	48
Figura 6: Mercado Latino-Americano de TI - 2013	64
Figura 7: O Mercado Mundial de <i>Software</i> e Serviços - 2013	65
Figura 8: Indicadores do Mercado e Evolução 2004 - 2013	66
Figura 9: O Mercado Mundial de TI - 2013.....	67
Figura 10: O Mercado Brasileiro de TI - 2013	67
Figura 11: Distribuição Regional do Mercado Brasileiro de TI - 2013	68
Figura 12: Distribuição das Empresas do Setor de TI no Brasil - 2013	69
Figura 13: O Mercado Brasileiro de Software e Serviços - 2013.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese de <i>Networks</i>	33
Quadro 2 – Estudos Relacionados	46
Quadro 3 – Local do Relacionamento	48
Quadro 4 – Relacionamento Institucional.....	49
Quadro 5 – Relacionamento Social.....	51
Quadro 6 – Relacionamentos de Negócios	53
Quadro 7 - Entrevistas - Firmas/Instituições de TI	59
Quadro 8 - Entrevistas - Firmas de TI - SOFTEX.....	60
Quadro 9 – Categorias de Análise	62
Quadro 10 – Triangulação de Dados das Firmas Amostradas.....	110

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABES – Associação Brasileira das Empresas de *Software*
ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil
APEX – Agência Brasileira de Promoção à Exportação e Investimentos
APP – Aplicativo Móvel
ASSESPRO – Associação das Empresas de *Software* e Serviços
B2C – *Business to Consumer*
BITS – *Business IT Summit*
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CEBIT – *Computer Electronics Bureau Information and Telecommunication*
CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CRT – Companhia Rio-Grandense de Telecomunicações
EPP – Empresa de Pequeno Porte
ERP – *Environmental Resourcing Planning*
EUA – Estados Unidos da América
FAA – *Federal Aviation Administration*
FAPERGS – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul
FIERGS – Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
FINEP – Financiadora de Estudos e Pesquisas
IAD – *Integrated Access Device*
IED – Investimento Externo Direto
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISSQN – Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza
J&J – Johnson & Johnson
MBE – *Multinational Business Enterprise*
MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
ME – Microempresa
MRE/Itamaraty – Ministério das Relações Exteriores
PEIEX – Projeto Extensão Industrial Inovadora
PMEs – Pequenas e Médias Empresas
PRIME – Primeira Empresa Inovadora
PROSOFT – Programa de Apoio ao Setor de *Software*

PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

RJ – Rio de Janeiro

RS – Rio Grande do Sul

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SMEs – *Small and Medium Enterprises*

SOFTEX – Programa Nacional de *Software* para Exportação

SOFTSUL – Associação Sul Rio-Grandense de Apoio ao Desenvolvimento de *Software*

SP – São Paulo

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

TST – Tribunal Superior do Trabalho

UNICAMP – Universidade de Campinas

UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

USD – *United States Dollar*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos de Pesquisa	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.2 Justificativa.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 Internacionalização sob a Ótica Conceitual de Uppsala.....	18
2.2 Networks	25
2.3 Tipos de Relacionamentos e suas Consequências	34
2.3.1 Relacionamento no Mercado Doméstico/Internacional	35
2.3.2 Relacionamentos Institucionais	37
2.3.3 Relacionamentos de Negócios	40
2.3.4 Relacionamentos Sociais	43
2.4 Estudos Relacionados a Internacionalização e Networks.....	46
2.5 Influências dos Relacionamentos e Quadro Teórico	47
3 MÉTODO.....	56
3.1 Tipologia da Pesquisa.....	56
3.2 Unidade de Análise	58
3.3 Abordagem da Pesquisa.....	58
3.4 Coleta de Dados	59
3.5 Análise dos Dados	61
4 A INDÚSTRIA DE TI BRASILEIRA E SUAS INSTITUIÇÕES DE AUXÍLIO.....	64
4.1 SOFTEX	70
4.2 Ventur	77
4.3 SEBRAE/RS	79
4.4 Tecnosinos	81
4.5 As Principais Potencialidades do Setor	83
4.6 As Principais Dificuldades do Setor	84
5 ANÁLISE DOS CASOS	86
5.1 Empresa NetEye.....	86
5.2 Empresa SBPA	91
5.3 Empresa Digistar	95

5.4 Empresa PHDSoft.....	100
5.5 Empresa Movile	103
5.6 Empresa Ci&T	105
5.7 Triangulação de Dados	109
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
6.1 Contribuições Teóricas.....	118
6.2 Contribuições Empíricas	119
6.3 Limitações da Pesquisa e Sugestões de Pesquisas Futuras.....	121
REFERÊNCIAS.....	122
APÊNDICE A - PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	130
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – INSTITUIÇÕES	132
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – FIRMAS DE TI	134

1 INTRODUÇÃO

A teoria da internacionalização explica por que e como as empresas buscam o mercado o mercado externo. Autores seminais, como Johanson e Vahlne, em meados da década de 1970 introduziram o conceito de distância psíquica, e o justificaram através de estudos em firmas suecas que buscavam a internacionalização de forma gradual, como um processo de aprendizagem em que a empresa investe em recursos e adquire conhecimentos sobre o ambiente internacional de maneira incremental. (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Ao longo das últimas décadas, alguns estudos abandonaram a abordagem tradicional e os fundamentos do gradualismo, tendo em vista que a premissa nem sempre era aplicável - principalmente às Pequenas e Médias Empresas (PMEs) (COVIELLO; COX, 2006; COVIELLO; MUNRO, 1995, 1997) - e que a carência de recursos para se transformar em conhecimento e em aprendizado era significativa. Com isso, uma nova vertente surgiu - o que então seria denominado como estudo dos relacionamentos - também conhecida como a Teoria das *Networks*.

Portanto, com a nova abordagem, a proposta de pesquisa englobou aspectos importantes para os negócios internacionais que são demandados pelos pesquisadores acerca do tema, como a internacionalização das firmas brasileiras e os relacionamentos que surgem e/ou são desenvolvidos *a priori*, durante e após esse movimento. Desde então, muitas respostas têm surgido na tentativa de explicar tal fenômeno, porém pouco foi produzido sobre os relacionamentos específicos e as fases em que se revelam necessários no processo. (COVIELLO; COX, 2006; COVIELLO, 2006).

Sob o enfoque empírico, os estudiosos sobre internacionalização demonstraram interesse crescente em empresas de países em desenvolvimento, especialmente depois de sua ascensão no cenário internacional. Por conseguinte, tentam entender se o fenômeno é novo, se exige novas teorias, ou se o que se observa se repete e se compara ao anteriormente estudado, apenas com novas variáveis ambientais. Ademais, a competitividade e os determinantes de empresas multinacionais mudaram as atividades de ativos transferíveis a operações mais intensivas, relacionais e dificilmente transferíveis. (DUNNING; LUNDAN, 2008).

Através do uso de relacionamentos, se torna viável apoiar empresas na superação de atrasos, em especial, em termos de experiência e de conhecimento internacional, já que podem facilitar o desenvolvimento de novas capacidades, o processo de aprendizagem, o processo de inovação, as decisões, as internacionalizações e as operações. (COVIELLO; MUNRO, 1995; DE CLERCQ; DANIS; DAKHLI, 2010; HE; WEI, 2013; JOHANSON; VAHLNE, 2009; PLA-BARBER; ESCRIBÁ-ESTEVE, 2006; SIGFUSSON; HARRIS, 2013).

Para as empresas, alcançar e sustentar internacionalmente vantagens competitivas representam pontos cruciais no mundo dos negócios, e estudar as forças que as levam à criação, à absorção e à distribuição de diferentes tipos de ativos se tornou fundamental para a compreensão do desempenho. (DUNNING; LUNDAN, 2008).

Por fim, a literatura cita o local do relacionamento (MANOLOVA; MANEV; GYOSHEV, 2010; WELCH; WELCH, 1996; WELCH et al., 1998), o que pode tanto se dar no mercado doméstico, como no mercado externo, vinculado aos três tipos de relacionamentos, quais sejam:

- a) os relacionamentos sociais (DE CLERCQ; DANIS; DAKHLI, 2010; SIGFUSSON; CHETTY, 2013; SIGFUSSON; HARRIS, 2013; SLOTTE-KOCK; COVIELLO, 2010);
- b) os relacionamentos institucionais (DEMETRIADES; LAW, 2006; HE; WEI, 2013; YIU; LAU; BRUTON, 2007);
- c) e os relacionamentos de negócios (HE; WEI, 2013; MANOLOVA; MANEV; GYOSHEV, 2010; RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2004; SLOTTE-KOCK; COVIELLO, 2010).

O presente estudo buscou fundamentação nos três tipos de relacionamentos supracitados no movimento de internacionalização das firmas de forma conjunta, por entender que o processo de internacionalização é distinto - e até mesmo único - para cada firma. É reconhecido também pela literatura que os relacionamentos efetivamente influenciam a internacionalização das firmas, no entanto, não se sabe qual/quais e quando determinado relacionamento se torna mais relevante, em diferentes fases. Dessa feita, foi selecionada a indústria de Tecnologia da Informação (TI) brasileira para embasar praticamente os argumentos expostos pela literatura sobre os relacionamentos.

O desenvolvimento de *softwares*, a prestação de serviços de TI, assim como a indústria de *hardware* são atividades altamente presentes na economia brasileira por gerar crescimentos exponenciais, principalmente nas últimas décadas, devido aos avanços tecnológicos que foram almejados no mesmo período. Segundo os dados da Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES), o Brasil é o oitavo maior produtor de *softwares/serviços/hardwares* mundial, com a produção de cerca de sessenta e três milhões em receitas em 2013. O setor está presente em todo o território nacional, contudo a indústria de TI, nas últimas décadas, tem perdido competitividade e espaço no mercado doméstico e externo - de modo especial, para os países europeus e os Estados Unidos da América (EUA) - precisando reavaliar as formas de se sustentar em tais mercados e/ou repensar seu posicionamento nessa indústria, a fim de permanecer competitivo.

Haja vista que a indústria de TI sofre influências do próprio setor e dos incentivos oferecidos pelos governos, a análise acerca da indústria se faz pertinente para compreender o movimento das firmas, em seus diferentes nichos dentro do setor de TI, visando ao mercado externo. Em torno de referida temática, a questão de pesquisa que norteia o estudo indaga: *Como os tipos de relacionamentos no mercado doméstico/externo, os relacionamentos de negócios, os relacionamentos sociais e os relacionamentos institucionais influenciam a internacionalização das firmas de TI brasileiras?*

Para a análise do setor de TI e do conteúdo obtido nas entrevistas e nas pesquisas realizadas, optou-se por direcionar os estudos, delimitando-os da seguinte forma:

- a) Teoria de Uppsala;
- b) Teoria das *Networks* (relacionamentos do mercado doméstico/externo, relacionamentos de negócios, relacionamentos institucionais e relacionamentos sociais);
- c) internacionalização de firmas de TI brasileiras.

Ainda sobre o estudo em questão, escolheu-se focar somente na indústria de TI brasileira, restringindo-se a abrangência da pesquisa por avaliar que o setor de TI envolve grande quantidade de agentes - principalmente institucionais - nas mais variadas esferas - a saber, federal/estadual/municipal - o que, em alguns casos, ocasiona a sobreposição de funções que compõem a cadeia produtiva dessa

indústria. Em termos geográficos, a pesquisa se restringiu ao Brasil - no caso das instituições - pela incidência de instituições de fomento do governo com atuação nacional e outras mais regionalizadas. No caso das empresas amostradas, foram examinados como limite geográfico os Estados do Rio Grande do Sul (RS), do Rio de Janeiro (RJ) e de São Paulo (SP), sendo os dois últimos verificados como parte da primeira maior região com concentração de firmas de TI no Brasil. (ABES, 2014).

Como este trabalho se concentra em analisar os relacionamentos e reconhecer sua influência no processo de internacionalização de firmas brasileiras de TI, se deseja identificar quais instituições apoiam e fomentam essa indústria e como se promove a interação com o processo de internacionalização das firmas. Na ótica das firmas de TI, se pretende entender como ocorre o processo de internacionalização, a fim de evidenciar quais são os relacionamentos importantes em cada fase.

1.1 Objetivos de Pesquisa

Com a finalidade de responder à questão que sintetiza o problema deste estudo, formularam-se objetivos que são elencados nesta seção.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como os relacionamentos doméstico/externo, os relacionamentos de negócios, os relacionamentos sociais e os relacionamentos institucionais influenciam o processo de internacionalização das firmas brasileiras de TI.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral proposto, delineiam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) compreender como estão estruturados os diferentes tipos de relacionamento na indústria de TI;
- b) descrever a internacionalização das empresas estudadas;

c) verificar quais os tipos de relacionamento são mais influentes nas diferentes fases da internacionalização das empresas e que tipo de influência exercem.

1.2 Justificativa

Greve e Salaff (2003) lecionam que enquanto apenas alguns pesquisadores estão estudando os relacionamentos específicos em determinada indústria, os demais estão focados na abordagem macroscópica e generalista do movimento, e argumentam que o intento da pesquisa de focar a indústria de TI reflete uma série de fatores específicos do setor quanto ao seu processo de internacionalização, conforme for a estrutura, em termos de mercado/produto/serviço.

Firmas de mercados/nações emergentes geralmente tendem a ser caracterizadas pela literatura como *Late Movers*, em se tratando da internacionalização frente à concorrência internacional (ANDERSEN; BUVIK, 2002; ZAHRA; GARVIS, 2000), isto é, buscam a internacionalização de forma tardia, muitas vezes, por ser sua única opção, e não pela sua relevância ou sua compreensão no que diz respeito à competitividade internacional ou à geração de receitas de exportação. Além do mais, essas firmas são altamente dependentes de recursos para que seu processo internacional possa ocorrer.

De forma geral, a indústria de TI no Brasil tem mostrado grande crescimento ao longo dos últimos anos (10,1% de crescimento na indústria de TI, considerando-se apenas *softwares* e serviços em 2014, com relação a 2013), e as previsões indicam aumento para os próximos anos, como evidenciam as informações e os relatórios emitidos por instituições como o Programa Nacional de Software para Exportação (SOFTEX) e ABES, o que se deve ao fato de o setor de TI ser visto como *indústria-meio*, ou seja, menos suscetível a impactos de crises econômicas que afetam os outros setores.

O Brasil tem sido apontado como importante *player* mundial em potencial em que as empresas têm poucas barreiras para se internacionalizarem e como vasto mercado voltado para o consumo interno propenso para que firmas de fora busquem nações como a brasileira, o que legitima a produção de estudos mais aprofundados sobre o tema. Outrossim, a justificativa desta dissertação tem como ponto de partida a possibilidade de uma contribuição teórica e empírica sobre os relacionamentos e a

internacionalização de firmas de TI. No campo teórico, a Teoria das *Networks* relacionando o processo de internacionalização, principalmente nos mercados emergentes, tem se revelado como uma lacuna a ser trabalhada. (HILMERSSON; JANSSON, 2012; ZHOU; WU; LUO, 2007).

No campo empírico, a proposição de fornecer subsídios para a indústria de TI é congruente com estudos antecessores que abordaram o mesmo setor, porém com focos distintos e que, dentre suas limitações, objetivaram utilizar apenas um tipo de relacionamento tratado sob a forma de um fenômeno, mas não de um processo contínuo em que cada estágio possui determinada necessidade de certo tipo de relacionamento.

Praticamente, o trabalho possibilita contribuir efetivamente, tanto para as firmas, quanto para as entidades institucionais da indústria que compõem o setor, ao conduzir um estudo que examine a interação entre os temas estudados, o papel das próprias instituições de fomento presentes nos relacionamentos com as firmas de TI e o processo de internacionalização, gerando e disseminando conhecimento entre os participantes do setor.

Através das conclusões deste trabalho, as instituições poderão direcionar melhor seus recursos, sabendo que em determinado estágio do processo de internacionalização deverão dispor de certos tipos de recursos, já que as empresas neste estágio precisarão deles. Isso oportuniza ao governo maior planejamento e também melhor efetividade e assertividade em suas políticas e nos incentivos que serão ofertados ao setor brasileiro de TI. De igual forma, empresas que estão em determinada fase poderão saber quais são os recursos e as ferramentas que lhe estarão disponíveis naquele momento e quais são os tipos de relacionamento que deverão buscar para se internacionalizar.

Para a instituição de ensino, também se vislumbra uma nova área de pesquisa focada na indústria de TI brasileira, que se alinha ao trabalho desenvolvido pelo grupo do qual o pesquisador participa, e que se direciona ao estudo da internacionalização. Portanto, por aderir ao trabalho desenvolvido pelo grupo de pesquisa que se aprofunda no tema na própria Universidade, juntamente com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS), esta dissertação propicia complementaridade aos achados desenvolvidos simultaneamente pelos membros do grupo. Isso posto, obtêm-se

ganhos de sinergia entre os integrantes, que direcionam esforços para a compreensão acerca de um mesmo tema, com linhas de pesquisa distintas, porém com resultados científicos superiores aos que seriam alcançados individualmente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo versa sobre o tema que se refere à internacionalização e sua ótica comportamental focada em relacionamentos dentro do processo. Inicialmente, a seção 2.1 trata da ótica de Uppsala por entender que é a melhor teoria que estuda e aborda a questão que tange aos relacionamentos. Destarte, é também considerada como parte da escola conceitual através da qual se originou o estudo das *networks*. Na seção 2.2, se descreve o que a literatura sobre relacionamentos aborda, trazendo à tona definições e estudos que os principais estudiosos enfatizaram. Destaca-se em separado, porque demonstra a importância e a essência dos relacionamentos presentes no movimento internacional das firmas, de maneira geral. Na seção 2.3, redige-se a análise teórica e conceitual de como a literatura cita e caracteriza cada tipo de relacionamento. Elencam-se ainda os principais aspectos dos relacionamentos presentes na internacionalização das firmas e que sintetizam a base para entender o mapeamento - e/ou o processo - de internacionalização de determinada indústria, enfatizando os principais aspectos e benefícios às firmas.

2.1 Internacionalização sob a Ótica Conceitual de Uppsala

O pressuposto básico exposto nos achados sobre a internacionalização das firmas identifica que os mercados em países estrangeiros são conceituados como entidades distintas. Partindo da ótica em questão, esses mercados necessitam de modos específicos de operações ou de determinadas formas de atuação dentre as organizações. Consequentemente, em negócios internacionais, se averiguam os métodos mais apropriados para se internacionalizarem - cada qual com suas respectivas justificativas. (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

A internacionalização está baseada na acumulação de experiências e de conhecimentos advindos do mercado doméstico em que a firma se insere e é vista como consequência de uma série de decisões incrementais, além de mudanças ambientais da organização. (ERIKSSON; JOHANSON, 2000; JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Cumpre ponderar que mudanças na firma e no seu ambiente expõem novos problemas e, ao mesmo tempo, novas oportunidades. (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O modelo de Uppsala se fundamenta em estudos de empresas multinacionais situadas na Suécia que iniciaram sua internacionalização em mercados/nações próximos ao mercado doméstico, em termos de distância psíquica ou de distância cultural. Por conseguinte, foram gradualmente penetrando em mercados mais distantes, ao invés de investirem pesados recursos diretamente em unidades produtivas em determinado país estrangeiro. (JOHANSON; VAHLNE, 1977; VAHLNE; JOHANSON, 2013).

Eriksson e Johanson (2000) postulam que o processo de internacionalização na Teoria de Uppsala se estrutura na experiência adquirida através do aprendizado, de maneira sequencial, de forma confiável, e no seu comprometimento com negócios internacionais. (JOHANSON; VAHLNE, 2003). Inicialmente, defendem que:

- a) as rotinas organizacionais e os procedimentos baseados na experiência impulsionam a firma para a internacionalização;
- b) somente transacionando com outros mercados é que se possibilita aprender como clientes, intermediários, competidores e autoridades públicas agem - ou reagem - em diferentes situações;
- c) as firmas têm conhecimentos imperfeitos em mercados de países estrangeiros. Este último é desenvolvido cumulativamente, conforme a firma começa a operar internacionalmente.

Como o conhecimento é adquirido gradualmente, a expansão internacional é feita de maneira incremental. (JOHANSON; VAHLNE, 2003). A falta de conhecimento dos países estrangeiros e a propensão para evitar riscos e incertezas no processo de internacionalização geram altos custos (ERIKSSON; JOHANSON, 2000), por isso, pelo modelo de Uppsala, as firmas estruturam inicialmente transações com países vizinhos ou com nações que sejam comparativamente conhecidas e/ou similares, em se tratando de práticas comerciais. (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Tipicamente, através do modelo de Uppsala, a Figura 1 evidencia que as firmas começam a exportar para um país através de um agente comercial; após, estabelecem subsidiárias para a revenda de mercadorias, e eventualmente, em alguns casos, começam a produzir no país estrangeiro. (JOHANSON; VAHLNE, 1977). De acordo com o aumento gradual do número de países para os quais as firmas se internacionalizem, maior será o seu grau de conhecimento para operar em

mercados globais, o que justifica que muitas empresas multinacionais assumam determinadas vantagens competitivas perante outras firmas domésticas, já que possuem conhecimento global. (ERIKSSON; JOHANSON, 2000).



Figura 1: Nível de Internacionalização no Modelo de Uppsala
Fonte: Adaptado de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975).

O conhecimento acerca do ambiente dos mercados globais é definido por características, como o clima para os negócios, os padrões culturais, a estrutura do sistema de mercado e - o mais importante - as características individuais de cada cliente e de seu pessoal. (JOHANSON; VAHLNE, 1977). A criação e a execução de determinado tipo de operação - ou de atividade - em um país requerem conhecimentos gerais e específicos de mercado. O primeiro pode ser adquirido principalmente através da experiência no mercado, enquanto que o conhecimento da operação, muitas vezes, pode ser transferido de um país para outro. Em suma, sintetiza a difusão desse conhecimento geral que facilita o crescimento lateral, isto é, o estabelecimento de atividades tecnicamente similares em ambientes de negócios diferentes. (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O conhecimento também pode ser considerado como um recurso especialmente verdadeiro quando apresenta característica experiencial, o que normalmente é associado às condições específicas do mercado/empresa em questão, e portanto não pode ser transferido para outros indivíduos ou outros mercados facilmente. (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Ahmed et al. (2002) asseveram que o risco internacional de uma firma pode ser gerenciado por meio de estratégias do modo de entrada apropriadas. Dessa forma, a distância psíquica configura um dos fatores que explica a extensão de atividades em novos mercados,

de forma internacionalizada. Seu conceito se baseia em fatores que previnem ou disturbem o fluxo de informação entre a firma e o mercado. (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Já a distância cultural abrange aspectos não econômico-mercadológicos. (JOHANSON; VAHLNE, 2003; KOGUT; SINGH, 1988). Como exemplos desses fatores, mencionam-se as diferenças de idioma, a cultura, o sistema político, o nível de educação, o nível de desenvolvimento industrial, o desenvolvimento tecnológico, dentre outros aspectos. (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Quanto mais longe uma organização está de seu berço - ou seja, da sua matriz investidora e controladora - mais difícil acaba se tornando seu controle tanto financeiro, como cultural, na figura corporativista. (KOGUT; SINGH, 1988).

A distância psíquica pode ser correlacionada com a distância geográfica, e quando uma aumenta, por consequência, a outra também evolui, embora haja exceções de países distantes geograficamente, mas que distância psíquica sejam bem próximos, como Inglaterra e Austrália, que se encaixam nesse perfil. Por outro lado, EUA e Cuba são próximos no que se refere à distância geográfica, mas diferentes na distância psíquica. Firms que não estão atuando em ambientes de incertezas em mercados estrangeiros não desenvolvem conhecimento sobre como gerenciar os seus negócios, nem de como atuar perante as instituições, quando da sua internacionalização. (ERIKSSON; JOHANSON, 2000).

Segundo Johanson e Wiedersheim-Paul, (1975), a distância psíquica não é o único fator pertinente do movimento de internacionalização de uma empresa: o tamanho do mercado que se busca internacionalizar representa, por exemplo, outro ponto significativo no processo de decisão de internacionalização. O tamanho do mercado pode influenciar a internacionalização porque normalmente em pequenas nações demanda menor comprometimento de recursos e/ou possui baixa competitividade nas indústrias domésticas. (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

A partir das proposições básicas de Johanson e Vahlne (1977) exibidas na Figura 2, demonstram-se dois conceitos explicativos sobre o modelo de internacionalização: a) conhecimento, que é o que se sabe sobre o mercado-alvo; e b) comprometimento, que diz respeito ao montante de recursos investidos e ao grau de especificidade desses recursos num determinado mercado internacional. Os dois

conceitos são entendidos como os estados do modelo, os quais interagem com os outros dois elementos do modelo considerados como aspectos transitórios, a saber: a) decisões de comprometimento e b) atividades correntes. O primeiro aspecto toca às decisões de investimentos de recursos em determinado mercado internacional, ou seja, o investimento em alternativas já testadas no passado pode reduzir o grau de incerteza nas operações internacionais; e o segundo aspecto tange às operações atuais da empresa no mercado-alvo, as quais constituem a principal fonte de conhecimento da empresa sobre o tema. Finalmente, a interação entre estados e aspectos transitórios dinamiza o modelo.

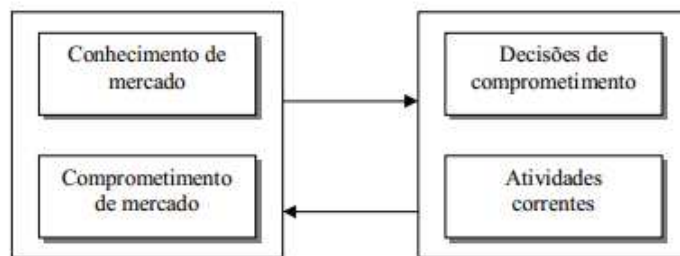


Figura 2: Mecanismo Básico de Internacionalização – Estado e Aspectos da Mudança
Fonte: Johanson e Vahlne (1977).

Devido às mudanças significativas no ambiente de negócios e, conseqüentemente, à necessidade de análise de novos conceitos, Johanson e Vahlne (2009) complementaram seu modelo e readequaram sua visão do processo de internacionalização de Uppsala, enfatizando duas importantes diferenças entre o modelo inicial de 1977 e o novo modelo proposto; logo, o desenvolvimento de relacionamento se mostra como um processo bilateral que envolve duas - ou mais - partes e que aprende de forma interativa, desencadeando compromissos mútuos à relação. (ERIKSSON; JOHANSON, 2000). Ademais,

Quando construímos o nosso modelo original não estávamos conscientes da importância do compromisso mútuo para a internacionalização [...] agora, nossa visão é de que a internacionalização bem sucedida (sic) requer um compromisso recíproco entre a empresa e os seus relacionados. (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

O novo modelo gerado - como se pode conferir na Figura 3 - avança na explicação das características do processo de internacionalização das empresas,

especialmente por considerar a visão de rede de negócios para relacionamentos baseada em dois aspectos principais, que são:

- a) os mercados são redes de relacionamentos nas quais as empresas estão ligadas em arranjos amplos, complexos e variados; e
- b) os relacionamentos oferecem potenciais para a aprendizagem e para a construção da confiança e do comprometimento, os quais sintetizam pré-condições para a internacionalização. (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

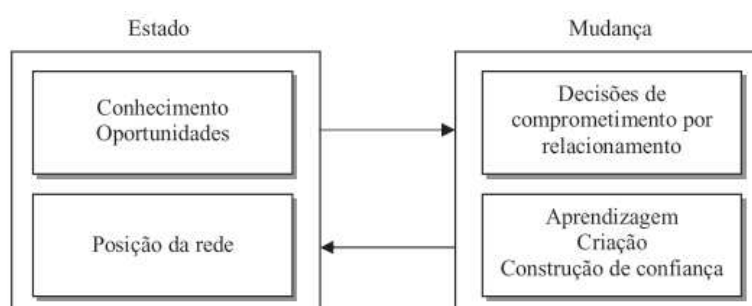


Figura 3: Modelo de Rede de Negócios do Processo de Internacionalização
Fonte: Johanson e Vahlne (2009).

Johanson e Vahlne (2009) contam que um estudo empírico em grande escala sobre *marketing* internacional e compra de produtos industriais foi realizado no final de 1970 e início de 1980, por pesquisadores da Suécia e de outros quatro países europeus. O trabalho explicitou estreitas e duradouras relações comerciais entre fornecedores e clientes, as quais se mostraram importantes, sejam dentro de determinado país ou entre países (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Desde então, produções têm confirmado a pertinência das relações no processo de internacionalização e a ideia de que esses relacionamentos geralmente envolvem um número de gestores que coordenam as atividades das diferentes empresas e, juntos, criam rotinas inter-relacionadas. (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

A visão do modelo de relacionamentos de Johanson e Vahlne (2009) - de acordo com o que se pôde visualizar na Figura 3 - se sustenta nos argumentos sobre a visão baseada em recursos trazida por Barney (1991), em que se parte do pressuposto de que os recursos das firmas são heterogêneos e, por consequência, formam um conjunto peculiar como base da competitividade e do desempenho das firmas. Além de se fundamentar nesses mesmos aspectos, a visão de rede de negócios postula que a interação permite às empresas adquirir conhecimentos sobre

relacionamentos, como necessidades, recursos, competências, estratégias, dentre outros. (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Assim, pode-se dizer que os relacionamentos, em determinadas circunstâncias, condicionam as possibilidades de identificação e de exploração de oportunidades de negócios, atuando diretamente sobre a aprendizagem, a construção de confiança e o desenvolvimento do comprometimento. (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Em 2014, Johanson e Vahlne adaptam o seu modelo de Uppsala a uma nova abordagem enquadrada como Empresas Multinacionais de Negócios (MBEs), não mais considerada como uma abordagem isolada de cada firma frente ao seu processo de internacionalização ligado em seus relacionamentos, visto que não são apenas firmas na modalidade de *joint-ventures* que estão conectadas, mas aquelas com relações simples, como com clientes e fornecedores que estão participando de redes de relacionamentos diariamente. A Figura 4, na sequência, mostra como foi estruturada a nova abordagem, com alguns novos detalhamentos.

Em suma, a estrutura e as relações causais do modelo continuam as mesmas que sempre foram, com variáveis de estado e de mudança, de estoque e de fluxo, e com relações organizadas para tornar o modelo mais dinâmico (VAHLNE; JOHANSON, 2014), o que impacta a situação da empresa focal e, de maneira correspondente, a situação das empresas parceiras nas redes em processos semelhantes. Vale ainda ressaltar que as características básicas do modelo são amplamente descritas por Johanson e Vahlne (2009).

Os *processos interorganizacionais* se representam continuamente, enquanto que as decisões *de comprometimento* e de *mudanças* no quadrante são feitas de forma intermitente. (VAHLNE; JOHANSON, 2014). No que diz respeito às decisões, Vahlne e Johanson (2014) comentam que o tópico *reconfiguração* abrange o conteúdo, a localização de recursos e, conseqüentemente, as capacidades dinâmicas e operacionais das firmas. Com isso, é possível concluir que as decisões afetam o tamanho e a natureza das vantagens específicas à firma da empresa focal e também as vantagens específicas da rede de relacionamentos.

Na verdade, não só as empresas competem entre si, mas - e mais ainda - com suas redes de relacionamentos. Acerca disso, Vahlne e Johanson (2014) citam o caso de sucesso da empresa Volvo, com sua rede de relacionamentos no segmento de caminhões, que competiu diretamente com as respectivas redes de firmas, como Scania e Mercedes Benz. Tendo em vista o quadrante inferior

esquerdo sobre a *posição da rede*, revela-se a intensidade dos relacionamentos em função destes na rede de competidores, visto que a literatura sobre internacionalização ensina que algumas firmas conseguem desfrutar de posições fortes em seus segmentos próprios, podendo inclusive usar as redes em benefício futuro. (VAHLNE; JOHANSON, 2014). De igual forma, acaba sendo complementado o entendimento do modelo em que, no quadrante superior esquerdo, se destaca que a firma necessita de fortes capacidades para se levar à posição competitiva favorável, o que, de certa forma, a coloca num posicionamento interorganizacional, dentro de suas redes de relacionamentos focal.

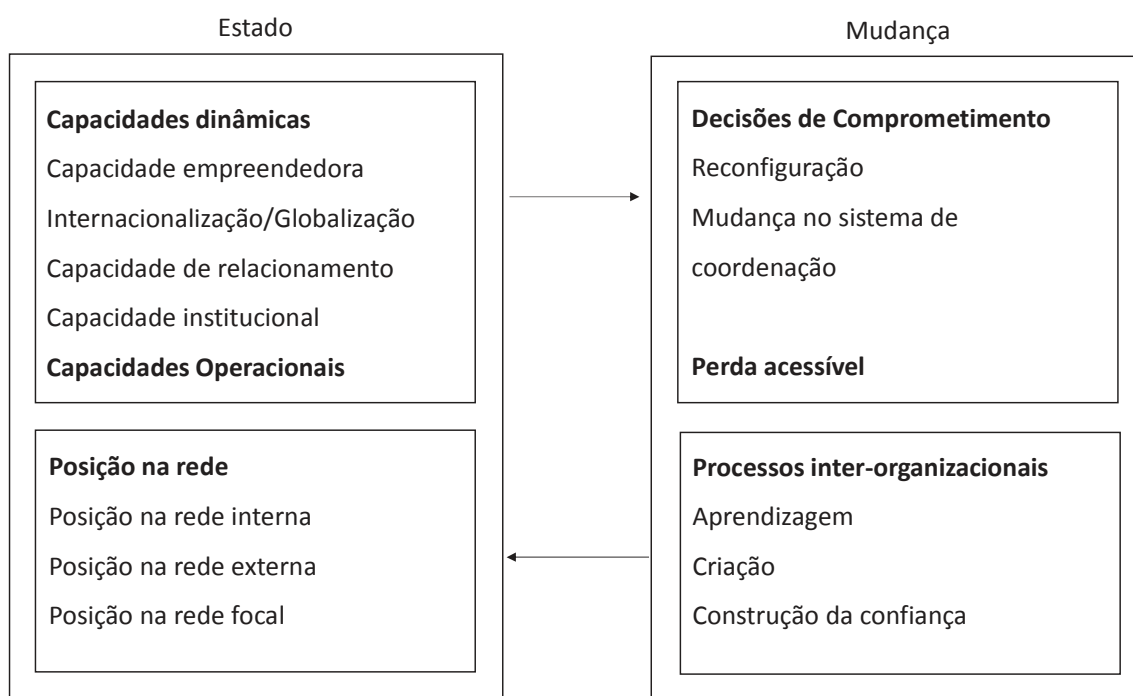


Figura 4: A Estrutura do Modelo de Uppsala da Evolução da MBE.
Fonte: Vahlne e Johanson (2014).

Na próxima seção, se discorre sobre como a literatura aborda a questão dos relacionamentos e se trazem à tona definições e estudos desenvolvidos pelos principais estudiosos acerca do tema, com base na essência dos relacionamentos presentes no movimento internacional das firmas.

2.2 Networks

Enraizada na evolução do modelo comportamental de internacionalização, *networks* são encontradas na literatura com significações distintas, conforme o

contexto estudado, sendo as mais comuns, redes e relacionamentos. A expressão *networks* em negócios internacionais abrange uma metáfora usada para representar um conjunto de atores conectados, ou uma rede de conexões e de relacionamentos pessoais com a finalidade de garantir favores em ação pessoal e/ou organizacional. (GRANOVETTER, 1985; ZHOU; WU; LUO, 2007).

Coviello e Cox (2006) complementam que os relacionamentos podem ocorrer entre as empresas, entre os indivíduos, ou entre empresas e os indivíduos. Uma *network* é constituída por um vasto número de conexões que existem entre organizações que participam - direta ou indiretamente - de um mercado, como clientes, fornecedores, distribuidores, fornecedores complementares, dentre outros. (JOHANSON; VAHLNE, 2003). Também pode ser constituída por pequenos grupos de empresas e até por mercados inteiros, sendo descritas como complexas redes de relacionamentos entre firmas. (JOHANSON; MATTSSON, 1988).

Axelsson e Easton (1992) comentam que um relacionamento envolve os conjuntos de duas ou mais conexões em relações de troca. A terminologia *network* é considerada como um sistema de relações que compreende as relações diretas e indiretas entre os diferentes intervenientes, incluindo as relações comerciais. (HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2014). A partir da teoria dos relacionamentos, o mercado congloba um sistema de relações entre clientes, fornecedores, concorrentes e agências de apoio público e privado. (COVIELLO; MUNRO, 1995). As empresas, por sua vez, operam em vários tipos de relacionamentos (WELCH et al., 1998), de acordo com a sua necessidade.

A literatura sobre relacionamentos é vasta, e a conceituação pode ser construída ao longo de diferentes abordagens com foco: a) na dimensão internacional de relacionamento pessoal/social ou de negócios da firma (HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2014; VASILCHENKO; MORRISH, 2011); b) na localização do relacionamento no país de origem ou no país estrangeiro (MANOLOVA; MANEV; GYOSHEV, 2010); c) no relacionamento com clientes, fornecedores, concorrentes, governos (HE; WEI, 2013; PLA-BARBER; ESCRIBÁ-ESTEVE, 2006); e d) na dimensão estrutural, isto é, o tamanho, as interligações e as posições dos atores que a compõem. (COVIELLO, 2006).

Os relacionamentos são dinâmicos em sua natureza (HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2014) e podem mudar de intensidade e de importância, com o passar do tempo. (COVIELLO, 2006). O modelo de *network* proposto por

Johanson e Mattsson (1988) sugere que as atividades de uma empresa sejam processos cumulativos pelos quais os relacionamentos são estabelecidos, mantidos, desenvolvidos ou rompidos. Empresas possuem uma posição em determinada rede de relacionamentos que pode mudar, ao longo do tempo, e que ainda caracteriza o papel que desempenham na *network*, bem como a que recursos terão acesso. (JOHANSON; MATTSSON, 1988). Calha dizer que embora seja um tema relativamente novo na literatura, as *networks* vêm sendo utilizadas há muito tempo, possivelmente desde o surgimento das organizações. (GHAURI; LUTZ; TEFOM, 2003).

Enraizada na perspectiva evolucionária da empresa, a literatura tem defendido que a competitividade em longo prazo das firmas depende especialmente do desenvolvimento de novas capacidades que melhoram a eficiência das firmas. (MORAN; GHOSHAL, 1999). Oviatt, McDougal e Loper (1995) identificaram os relacionamentos de negócios internacionais como uma das sete mais importantes características de sucesso global em firmas *start-ups*.

Ademais, as *networks* se balizam em laços de rede que são vitais para a internacionalização de pequenas e médias empresas ao identificar oportunidades do mercado global e ampliar as conexões com os intermediários estrangeiros (ZHOU; WU; LUO, 2007). Como essas firmas têm recursos limitados, se envolvem em atividades de relacionamentos para a construção de recursos em conjunto ou através de grupos para lidar com seus déficits (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975), com isso, cabe afirmar que os relacionamentos podem ser utilizados para superar barreiras de mercado em um país estrangeiro para penetrar no mercado. (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

As *networks* também oferecem vantagens críticas às empresas em economias emergentes. A literatura sobre formação e atividades em relacionamento, portanto, confirma que as empresas colaboram sob diferentes razões, sendo a mais comum acessar novas competências ou competências complementares. (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). Além do que, trabalhando em relacionamentos, as empresas podem combinar e compartilhar recursos e conhecimentos, além de coproduzir novos (WELCH et al., 1998).

Wernerfelt (1984) reconhece que os relacionamentos internacionais simbolizam recursos valiosos e também que a diversificação do mercado internacional tem função nessa construção. Os contatos internacionais, quando

investidos nos membros das firmas, são de vital importância na produção de recursos e de relacionamentos internacionais. (WERNERFELT, 1984). Assim, a teoria das *networks* é apontada como uma das abordagens mais importantes para examinar a internacionalização. (HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2014). Já os relacionamentos são reconhecidos como influentes no processo de internacionalização (COVIELLO, 2006), a qual tem sido vista como resultado obtido pelas empresas devido aos seus relacionamentos e aos seus posicionamentos. (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Através das relações, as firmas podem aprender e construir confiança e comprometimento, os quais agregam pré-condições para a internacionalização. (DYER; CHU, 2011; GRANOVETTER, 1985; JOHANSON; VAHLNE, 2009).

O número de relacionamentos que uma empresa estabelece - não só com fornecedores e clientes, mas também com concorrentes e com governos, universidades ou instituições financeiras - condiciona as suas estratégias. Por vezes, tais relações também se estendem indiretamente aos fornecedores dos fornecedores, aos clientes dos clientes, dentre outros grupos, e geralmente essa rede de relações comerciais, informativas, sociais e industriais define o que se conceitua como relacionamento. (PLA-BARBER; ESCRIBÁ-ESTEVE, 2006).

Os membros dos grupos de relacionamentos valorizam as transações entre si, em vez de transações discretas, logo, o comportamento oportunista não é esperado - ou ocorre de forma minimizada. (COVIELLO; MUNRO, 1997). Importa ainda afirmar que um relacionamento reduz a incerteza sobre uma posição ou uma troca futura (JOHANSON; VAHLNE, 2009), por isso, se diz que as *networks* são baseadas em confiança mútua, e também podem facilitar os principais recursos das empresas, em termos de velocidade e de flexibilidade de resposta aos mercados globais. (OVIATT; MCDUGALL, 2005; ZHOU; WU; LUO, 2007). Nesse panorama, a firma individual não pode decidir livremente o que parceiros de relacionamento preferirem, e muitas atividades proveitosas devem ser entendidas como uma empresa única, com todos os parceiros em comum, o que, de certa forma, exerce influência sobre as empresas associadas no relacionamento. (JOHANSON; VAHLNE, 2003; VAHLNE; JOHANSON, 2013).

Torna-se razoável supor então que as ações estratégicas sejam influenciadas pelas ações dos relacionamentos do grupo e que as firmas não estejam estrategicamente isoladas. (LOANE; BELL, 2006). As influências moderadoras da

intensidade de conhecimento e os relacionamentos são mais complexos e têm recebido menos atenção do que outras forças de internacionalização das firmas (OVIATT; MCDOUGALL, 2005), considerando-se que os relacionamentos, juntamente com o tipo de conhecimento, moderam a velocidade com que as oportunidades empresariais internacionais são exploradas. (OVIATT; MCDOUGALL, 2005).

Sobre a decisão de internacionalização, a seleção de mercado interfere nos relacionamentos, na escolha das estratégias de entrada (COVIELLO; MUNRO, 1997), na confiança e no comprometimento (DYER; CHU, 2011; GRANOVETTER, 1985; JOHANSON; VAHLNE, 2009) e na credibilidade. De mais a mais, a escolha do mercado internacional reduz a incerteza percebida e ajuda as empresas a obter recursos críticos para sua operação. (COVIELLO; MUNRO, 1995; HE; WEI, 2013; HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2014; JOHANSON; VAHLNE, 2009; PLA-BARBER; ESCRIBÁ-ESTEVE, 2006; SIGFUSSON; HARRIS, 2013).

Por sua vez, as *networks* facilitam o processo de aprendizagem sobre produtos e processos, a obtenção de informações e de experiências, a aquisição de conhecimentos (COVIELLO; MUNRO, 1995; HE; WEI, 2013; HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2014; JOHANSON; VAHLNE, 2009; TSAI, 2001) para enriquecer a aprendizagem ou o conhecimento experiencial (HE; WEI, 2013), o desenvolvimento de *know-how* no mercado externo (SIGFUSSON; HARRIS, 2013), melhorando a capacidade de resposta às mudanças ambientais (HE; WEI, 2013) e influenciando a inovação (COVIELLO; MUNRO, 1995; MCDERMOTT; CORREDOIRA, 2009; PLA-BARBER; ESCRIBÁ-ESTEVE, 2006). Através das redes, as empresas podem acessar e desenvolver recursos e capacidades. (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

A teoria de *networks* contribui para a análise mais rica do processo de internacionalização por reconhecer que decisões empresariais recebem interferência do contexto sociocultural-econômico em que a empresa se insere e, principalmente, pelos relacionamentos que ali se estabelecem. (LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2010).

Ademais, alianças internacionais têm sido realizadas para viabilizar a entrada em mercados estrangeiros, o aprendizado sobre novas indústrias e a aquisição de novos conhecimentos, a partir de parceiros estrangeiros (TSAI, 2001; ZAHRA;

HAYTON, 2008) e de relacionamentos que se influenciam por alguns aspectos do empreendedorismo, como:

- a) oportunidades em relação a novos clientes e a novos mercados (HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2014; PLA-BARBER; ESCRIBÁ-ESTEVE, 2006);
- b) oportunidades de comercialização (JOHANSON; VAHLNE, 2009; SIGFUSSON; HARRIS, 2013); e
- c) desenvolvimento de novos negócios em outros nichos e setores. (DE CLERCQ; DANIS; DAKHLI, 2010).

Os relacionamentos podem levar as empresas ao desempenho superior, proporcionando rápida internacionalização (COVIELLO; MUNRO, 1995; LOANE; BELL, 2006; PLA-BARBER; ESCRIBÁ-ESTEVE, 2006; SIGFUSSON; HARRIS, 2013; VASILCHENKO; MORRISH, 2011; WELCH et al., 1998; YU; GILBERT; OVIATT, 2011); gerando crescimento nas vendas e no desempenho econômico (COVIELLO; MUNRO, 1995; PLA-BARBER; ESCRIBÁ-ESTEVE, 2006) e trocando informações valiosas com maior qualidade. (ELLIS, 2011).

Os relacionamentos são mensurados também como um mecanismo para monitorar estratégias e ações de outras empresas tanto em âmbito doméstico, como internacional. (LIN et al., 2009). Casos práticos de problemas com relacionamentos ocorreram com empresas suecas no Irã no período em que o país passou por inúmeras crises políticas e paralisações, com trocas de governos e guerras contra países vizinhos. Nesse modelo, as empresas se viram em um ambiente hostil em que as situações de conhecimento do mercado local eram contraditórias e/ou não confiáveis, e inicialmente fizeram uso de relacionamentos com pessoas influentes - agentes representantes e após, associados de subsidiárias locais - contudo, experimentaram o abandono, quando constataram que não sabiam como agir em uma situação como a que vivenciavam.

Naquele momento, o aprendizado se tornou uma ferramenta válida para a sobrevivência no mercado iraniano (HADJIKHANI; JOHANSON, 1996), mesmo que as circunstâncias conduzissem para a desistência. Além do mais, tanto para as empresas existentes, quanto para as entrantes no país iraniano, a dificuldade de conhecimento e de relacionamento ao se internacionalizar no mercado era grande, assim como os custos de seus investimentos, o que exigiu - assim como no caso

das empresas suecas - a construção de um relacionamento sólido com as entidades políticas e comerciais locais por comprometimento, por conhecimento e por interações firmadas. (HADJIKHANI; JOHANSON, 1996).

As *networks*, para serem desenvolvidas estruturalmente, necessitam de recursos e de tempo hábil para que os interesses em relacionamentos de parceria sejam estabelecidos. Depois de desenvolvidas, as estruturas podem disponibilizar significativas oportunidades de expansão internacional. (JOHANSON; VAHLNE, 2003). Já os benefícios trazidos pelas *networks* equivalem à redução de barreiras de informação e de conhecimento, facilitando as operações comerciais transfronteiriças e melhorando a eficiência dos custos de transação. (ZHOU; WU; LUO, 2007).

Loane e Bell (2006) explicam que as firmas adotam grupos de relacionamentos a fim de melhorar recursos de acesso ao conhecimento no mercado externo, identificando indústrias-chave ou principais clientes, aumentando os esforços de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), o acesso às fontes de financiamento e de capital de risco e a identificação de canais. Na verdade, laços de relacionamentos frequentemente atuam como pontes para outros recursos da rede para a empresa e, como exemplo, tem-se o caso das montadoras de automóveis, em que os fornecedores são seguidores dos seus clientes, quando convidados a segui-los no exterior. (LOANE; BELL, 2006).

Observa-se que os parceiros da *network* são não só vitais para a formação de consciência de oportunidades atraentes, mas também se revelam cada vez mais válidos para ajudar novos empreendimentos, movendo para baixo a curva de aprendizado e acelerando as vendas em mercados estrangeiros. (OVIATT; MCDUGALL, 2005; YU; GILBERT; OVIATT, 2011). Igualmente, Barnir e Smith (2002) comentam que é necessária a construção de uma base de conhecimento e de confiança entre seus integrantes.

Nessa perspectiva, as *networks* informais servem como base inicial, a partir da qual as redes formais de vínculos de negócios são desenvolvidas em novos territórios, até então desconhecidos (ZHOU; WU; LUO, 2007). Um relacionamento pode ser útil quando todos os parceiros estão confrontados com problemas comuns, como ações legislativas adversas ou novas oportunidades tecnológicas, o que gera maior participação de interesse conjunto. (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

As *networks* podem ser consideradas raras e heterogêneas, isso porque embora incorporem individualmente cada empresa, seus benefícios são exclusivos dela. Tal aspecto único dificulta sua imitação ou substituição, uma vez que é extremamente difícil reproduzir completamente o conjunto de relações entre as empresas. (COVIELLO; COX, 2006). Para Gulati (1999), as *networks*, por parte das corporações, podem ser determinadas como um ativo inimitável e não substituível que facilita o acesso a recursos com capacidades únicas. Mesmo quando os parceiros da *network* compartilham conhecimentos, a empresa beneficiária pode não ter a capacidade absorptiva necessária para assimilar e explorar o conhecimento que ganha a partir desse relacionamento. (ZAHRA; HAYTON, 2008).

Os relacionamentos não podem ser comprados no mercado, e o capital e a construção de confiança social e política associada levam tempo para se formar, o que leva ao entendimento de que os relacionamentos externos podem ser um recurso estratégico que contribui para a vantagem competitiva. (HE; WEI, 2013). Em determinadas ocasiões, certos tipos de relacionamentos podem ser mais importantes, conforme o estágio de internacionalização em que a firma estiver. (ELLIS, 2007, 2011; GHEMAWAT, 2001).

De acordo com a teoria de aprendizagem organizacional, a infusão de conhecimentos diferentes e diversificados nas operações da empresa pode melhorar e agilizar o seu processo de aprendizagem, qualificando a rentabilidade e promovendo crescimento. (ZAHRA; HAYTON, 2008). Os empreendedores são adeptos ao uso de *networks* para coletar informações, o que assegura a credibilidade de suas fontes e a importância dos dados que fornecem. (ZAHRA; KORRI; YU, 2005). Ademais, as *networks* também propõem que a utilidade do conhecimento derivado de parceiros geralmente depende da novidade do conhecimento que a empresa recebe, ou sobre a confiabilidade do conhecimento, o que se dá à medida que o conhecimento é transferido através de uma fonte confiável. (YU; GILBERT; OVIATT, 2011).

Insta observar ainda que uma vez feitas, as escolhas devem atentar que o sucesso de cada empresa da *network* resulta do comportamento de todas as firmas da rede e dos resultados conjuntamente coletados, por isso existe a necessidade de o gestor estar permanentemente atento ao desempenho de seus relacionamentos, com o intuito de estreitar os laços entre as empresas e de evidenciar a importância

da proximidade e da confiança mútua entre as empresas da *network* no processo de internacionalização. (LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2010).

O Quadro 1 enumera os principais efeitos gerados pelos relacionamentos com base na visão dos estudiosos, com seus benefícios/contribuições para os negócios internacionais das empresas.

Quadro 1 – Síntese de *Networks*

Autores	Principais Contribuições
(COVIELLO; MUNRO, 1997; JOHANSON; VAHLNE, 2003; POWELL et al., 2005; SIGFUSSON; HARRIS, 2013).	Relacionamentos influenciam a seleção de mercado e a escolha das estratégias de entrada.
(COHEN; LEVINTHAL, 1990; GULATI, 1999; JOHANSON; VAHLNE, 2003; LIEBESKIND et al., 1996; LIN et al., 2009; OLIVER; LIEBESKIND, 1997; PLA-BARBER; ALEGRE, 2014).	Relacionamentos facilitam o processo de aprendizagem.
(DYER; CHU, 2011; ELANGO; PATTNAIK, 2007; HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2014; IBARRA; KILDUFF; TSAI, 2005; JOHANSON; VAHLNE, 2003, 2009; SIGFUSSON; HARRIS, 2013).	Relacionamentos geram confiança e comprometimento.
(CADOGAN; DIAMANTOPOULOS; SIGUAW, 2002; COHEN; LEVINTHAL, 1990; HE; WEI, 2013; IBARRA; KILDUFF; TSAI, 2005; KOR; MAHONEY; MICHAEL, 2007; TSAI, 2001; WELCH; WELCH, 1996; ZAHRA; HAYTON, 2008).	Relacionamentos ajudam a melhorar a capacidade de resposta às mudanças ambientais.
(HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2014; JOHANSON; VAHLNE, 2003; KOR; MAHONEY; MICHAEL, 2007; SIGFUSSON; HARRIS, 2013; TSAI, 2001).	Relacionamentos desenvolvem recursos.
(BJÖRKMAN; KOCK, 1995; DE CLERCQ; DANIS; DAKHLI, 2010).	Relacionamentos auxiliam no desenvolvimento de novas oportunidades e na geração de novos negócios.
(ZAHRA; HAYTON, 2008).	Relacionamentos conectam a empresa às firmas estrangeiras em suas áreas de negócio ou às outras indústrias.
(ELANGO; PATTNAIK, 2007; JOHANSON; VAHLNE, 2003; MANOLOVA; MANEV; GYOSHEV, 2010; VASILCHENKO; MORRISH, 2011; WELCH; WELCH, 1996; ZHOU; WU; LUO, 2007).	Relacionamentos promovem a rápida internacionalização.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na seção seguinte, redige-se a análise teórica da literatura acerca da definição e da caracterização de cada tipo de relacionamento no movimento de internacionalização. Listam-se os principais aspectos dos relacionamentos presentes

na internacionalização das firmas e que são base para entender o mapeamento e/ou o processo de internacionalização de determinada indústria.

2.3 Tipos de Relacionamentos e suas Consequências

A literatura assume que relacionamentos influenciam a internacionalização (COVIELLO; COX, 2006; COVIELLO; MUNRO, 1997; GHOURI; LUTZ; TESFOM, 2003; JOHANSON; VAHLNE, 2003; LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2010; MANOLOVA; MANEV; GYOSHEV, 2010; SHANER; MAZNEVSKI, 2011; SIGFUSSON; HARRIS, 2013; VASILCHENKO; MORRISH, 2011; WELCH; WELCH, 1996; WELCH *et al.*, 1998; YU; GILBERT; OVIATT, 2011), o que torna necessário separar e entender seus tipos. Portanto, nas subseções seguintes desta dissertação se desenham aspectos pertinentes ao tema que são abordados sob três óticas distintas, no mercado doméstico ou externo, enraizadas em diferentes fundamentos teóricos e em situações transacionais, dentre os quais:

a) relacionamentos sociais: são definidos como laços de indivíduos que podem - ou não - ser conhecidos uns dos outros e que, de alguma forma, contribuem com algo para o empreendedor, seja passivamente, reativamente ou proativamente, se especificamente provocado - ou não. (CARSON; GILMORE; ROCKS, 2004; GILMORE; CARSON; ROCKS, 2006; VASILCHENKO; MORRISH, 2011). O resultado de contatos que os empresários possuem é chamado de capital social e é o componente-chave para a internacionalização em determinados mercados. Os relacionamentos sociais podem ocorrer tanto no mercado doméstico, como no mercado internacional externo (SIGFUSSON; CHETTY, 2013);

b) relacionamentos de negócios: são referidos como ligações entre as partes envolvidas em uma transação comercial, como fornecedores e clientes, alianças e parcerias comerciais, *joint-ventures* e outras modalidades, tanto de maneira formal, como informal, e que podem ocorrer tanto no mercado doméstico, como no mercado internacional externo (YIU; LAU; BRUTON, 2007);

c) relacionamentos institucionais: são laços que se referem a ligações com diversas instituições, como governo e agências, bancos e instituições financeiras de fomento, universidades e associações comerciais, contatos da empresa incluindo líderes políticos de vários níveis do governo e funcionários em agências industriais de caráter nacional, organismos reguladores e de apoio setorial, tais como, agências

de impostos, bancos estatais e agências de administração comercial, tanto no mercado doméstico, como no mercado internacional externo. (HE; WEI, 2013; YIU; LAU; BRUTON, 2007).

2.3.1 Relacionamento no Mercado Doméstico/Internacional

O eixo desta seção se volta à localização dos relacionamentos, o que pode se dar tanto no país de origem (mercado doméstico), quanto no país de destino (mercado internacional). Nos relacionamentos presentes nos mercados domésticos em economias emergentes, os laços de relacionamentos com o país de origem podem oferecer importantes vantagens para a empresa. (GOERZEN, 2007). Dunning (1995) reconheceu o valor de tais itens quando incorporou ativos de localidade como um tipo de vantagem de propriedade em seu modelo do paradigma eclético.

Conforme Zahra, Korri e Yu (2005), no que tange aos relacionamentos domésticos, as opiniões dos empresários resumem que são suscetíveis formas de influenciar escolhas estratégicas futuras, moldando o ritmo e a direção de movimentos das operações. Por conseguinte, Zhou, Wu e Luo, (2007) demonstram que as empresas podem usar os relacionamentos domésticos para facilitar o seu processo de internacionalização por ser uma força motriz para a entrada em mercados estrangeiros, criando um mecanismo que permite que as empresas se beneficiem de informações adquiridas através de laços existentes que são, de alguma forma, ligados aos mercados-alvo, seletivamente.

Nos mercados domésticos, as firmas podem produzir novos *insights* que impactam sua performance. (GOERZEN, 2007). Já aqueles que não têm mercados domésticos podem enfrentar estágios iniciais mais difíceis de operar e se desenvolver. (JOHANSON; VAHLNE, 2003; SIGFUSSON; HARRIS, 2013). Os relacionamentos entre empresas no mercado doméstico podem proporcionar uma fonte de vantagem competitiva decorrente da redução dos custos, aumentando a eficiência e a diferenciação. (HE; WEI, 2013; MANOLOVA; MANEV; GYOSHEV, 2010). Como exemplo, tem-se a indústria de microeletrônica búlgara, que ilustra o papel de vantagens domésticas para a internacionalização e tem seu desenvolvimento baseado na experiência, na tradição e nas instalações de produção existentes de microeletrônicos - o conhecimento tecnológico do Instituto de

Microeletrônica em Sófia - e na disponibilidade de engenheiros altamente qualificados em *hardware* e em *software*. (MANOLOVA; MANEV; GYOSHEV, 2010). No caso, o Instituto se torna um balizador entre as firmas e o mercado doméstico e o mercado internacional.

Os relacionamentos também conectam a empresa às firmas estrangeiras em suas áreas de negócio ou às outras indústrias (ZAHRA; HAYTON, 2008), como é o caso do tipo de relacionamento que ocorre entre as próprias instituições de fomento presentes nos mercados domésticos, com a finalidade de auxílio e de representação de um setor dentro e fora da nação. No contexto dos relacionamentos internacionais, serão impulsionados por fatores que dificultam a transmissão de informações através de fronteiras sociais e comerciais entre os atores da rede. (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

Grupos empresariais têm horizontes de oportunidades distintas que refletem barreiras para a comunicação de longa distância (ELLIS, 2011) e, nos negócios internacionais, tais impedimentos são geralmente medidos por meio da distância - geográfica, cultural, psíquica e linguística - para os mercados estrangeiros, de acordo com o estágio em que a firma se encontra.

Zaheer e Mosakowski (1997) enumeraram evidências para apoiar o argumento de que os relacionamentos podem atuar na superação de dificuldades e de incertezas quando a firma já está estabelecida no país estrangeiro. Ritter, Wilkinson e Johnston (2004) ressaltam que muitas firmas utilizam relacionamentos complementares no mercado estrangeiro depois de estabelecidas suas subsidiárias, desenvolvendo relações negociais com muitos outros tipos de empresas do país estrangeiro cujas funções aumentam o valor de sua própria firma. Um exemplo desse tipo de relacionamento são as campanhas de *marketing* conjuntas, através das quais as empresas cooperam com clientes sob a forma de acordos de promoção e de distribuição conjuntas - como a Lego em parceria com a Hewlett Packard, para atender ao mercado de brinquedos infantis, e da Procter e Gamble com fornecedores de produtos complementares, como Coca-Cola e Pizza Hut - em campanhas de promoção. (RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2004).

As empresas internacionalmente relacionadas podem melhorar sua capacidade de inovação por serem mais capazes de utilizar a mais ampla gama de recursos disponíveis mundialmente, o que frequentemente não é possível ou mesmo é considerado como recurso acessível às empresas domésticas. (KAFOUROS et al.,

2008). A participação em um grupo - seja de exportação ou não - pode ser avaliada como passagem crítica no desenvolvimento da rede e na criação de conhecimento, bem como elemento-chave na fundação estratégica da empresa para o crescimento do mercado externo de longo prazo (WELCH; WELCH, 1996; WELCH *et al.*, 1998). Algumas firmas querem escapar das condições hostis do mercado doméstico, ou até mesmo melhorar sua participação em outros mercados, e para tanto, se utilizam de relacionamentos externos como ponte para proporcionar tal participação. (ZAHRA; KORRI; YU, 2005).

2.3.2 Relacionamentos Institucionais

Conceitualmente, as *networks* institucionais são laços que se referem a ligações com diversas instituições, como governo e agências, bancos e instituições financeiras de fomento, universidades e associações comerciais tanto no mercado doméstico, como no mercado externo. (YIU; LAU; BRUTON, 2007). Para He e Wei (2013), os relacionamentos institucionais são os contatos da empresa que incluem os líderes políticos em vários níveis do governo doméstico, funcionários em agências industriais nacionais, organismos reguladores e de apoio doméstico, como agências de imposto, bancos estatais, agências de administração comercial.

Sob o panorama institucional, é fundamental, na elaboração e na aplicação de regras e de incentivos formais e informais que orientam o processo, esclarecer como a geração e a transferência de conhecimento são formadas e implementadas, já que as crenças de pessoas desempenham papel importante e fornecem a base em que o ambiente institucional doméstico/internacional é construído. (DUNNING; LUNDAN, 2008, 2010; TSAI, 2001). Do ponto de vista da dependência de recursos, segundo Salancik e Pfeffer (1978), as redes institucionais são os recursos, tanto financeiros, como de apoio empresarial, de que as firmas necessitam a fim de se tornarem capazes de operar determinado mercado. He e Wei (2013) complementam que os apoios institucionais ajudam as firmas a descobrir oportunidades e recursos, de forma segura, para manter preços competitivos, evitando riscos e ganhando maior legitimidade.

Desse modo, as instituições podem auxiliar as firmas na medida em que promovem projetos e fomentam recursos para o setor. Cabe ressaltar que, na questão de TI, os relacionamentos institucionais possuem papel vital no apoio -

principalmente nas micro e pequenas empresas - na internacionalização através da realização de projetos, de cursos de capacitação e de treinamentos. Além disso, as instituições promovem eventos e feiras internacionais como forma de levar as firmas para além do mercado doméstico, viabilizando novos relacionamentos, competências, *expertises* e oportunidades. (HE; WEI, 2013).

Em algumas economias emergentes, como a China, as empresas estabelecidas em outros países têm de buscar a aprovação do governo chinês quando pretendem estabelecer subsidiárias nessa nação. Outrossim, as relações institucionais são especialmente críticas naquele país, já que ainda há grande envolvimento do governo doméstico no direcionamento de investimentos. (CAI; WANG; DU, 2002). Além de obter a permissão do governo, as ligações com associações comerciais nacionais e organismos profissionais podem fornecer informações em diferentes mercados e acesso para operações internacionais. Também devido à falta de histórico de crédito e à responsabilidade de estranheza, é difícil ou dispendioso para as empresas de mercados emergentes garantir apoio financeiro nos países de acolhimento (YIU; LAU; BRUTON, 2007); por outro lado, os sistemas bancários, na maior parte das economias emergentes, são relacionais em sua natureza, e os bancos estão dispostos a conceder empréstimos de longo prazo, até porque alguns estão presentes no mercado doméstico e no mercado internacional externo, o que se conclui que o relacionamento de base já está - ou já pode ser - desenvolvido no país-sede da firma. Os relacionamentos com instituições financeiras nacionais são outro ativo valioso com o qual as firmas podem contar, para se internacionalizar. (YIU; LAU; BRUTON, 2007).

No entanto, nas economias emergentes - como a China, em que o ambiente institucional é caracterizado pela escassez de recursos, pela liberalização econômica contínua e pela falta de um normativo legal regulamentar adequado - as empresas não só dependem de instituições formais para trabalhar de forma eficaz no apoio às atividades empresariais, mas também para cultivar relacionamentos com funcionários do governo e para construir conexões com instituições governamentais, com a finalidade de garantir favores em ações pessoais e/ou organizacionais. (CAI; WANG; DU, 2002; HE; WEI, 2013; PENG; LUO, 2000; YIU; LAU; BRUTON, 2007). Em razão disso, as firmas podem tentar criar um ambiente favorável e ganhar o apoio institucional para si através do uso de mecanismos, como: a) acesso junto ao governo para a regulamentação favorável; b) contratos de execução e de criação de

barreiras de entrada ou em relacionamentos com funcionários do governo para aprovação de projetos; e c) acesso aos recursos mais escassos. (HE; WEI, 2013; PENG; LUO, 2000).

A falta de um quadro jurídico adequado e de estrutura política estável resulta no subdesenvolvimento dos mercados de fatores estratégicos, o que, em consonância com Barney (1986), acarreta dificuldades na criação de vantagens competitivas necessárias à expansão internacional. Em outras palavras, as empresas se internacionalizam quando podem usar suas vantagens domésticas estabelecidas em países estrangeiros com pouco - ou nenhum - custo adicional. (MANOLOVA; MANEV; GYOSHEV, 2010).

Os apoios institucionais domésticos ajudam as firmas a descobrir oportunidades e recursos com segurança para manter preços competitivos, evitar riscos e conquistar legitimidade frente ao mercado internacional externo (HE; WEI, 2013), na medida em que as agências governamentais prestam assistência política com o intuito de promover a expansão internacional. (LIU et al., 2013). Cumpre adicionar que o suporte nos mercados internacionais externos reflete como extensivamente as instituições administrativas fornecem apoio para novos empreendimentos de tecnologia, na adoção de estratégias de inovação de produtos (LIU et al., 2013).

Os achados de Björkman e Kock (1995) apuraram que, no mercado interno chinês, as firmas dão importância às boas relações sociais domésticas, que acabam por originar as relações comerciais, muitas vezes, quando as trocas de negócios e de comunicação entre as partes seguem. Ocasionalmente, o desenvolvimento de um bom relacionamento com um amigo é geralmente visto como um pré-requisito também para a comunicação ou a relações de negócios. (BJÖRKMAN; KOCK, 1995).

Em investimentos em mercados estrangeiros, a segurança, a estabilidade e a confiança se refletem no ambiente institucional que uma firma enfrenta, em diferentes mercados dos mais diversos países. (DEMETRIADES; LAW, 2006; SHANER; MAZNEVSKI, 2011). A estrutura adequada de uma rede de relacionamentos se direciona em conformidade com as condições ambientais, dentre as quais, o grau de certeza, a estabilidade e a confiança (KADUSHIN, 2002). Por fim, essas relações institucionais podem ser úteis para a entrada em novos

mercados ou para manter os interessados informados sobre os desenvolvimentos legislativos. (RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2004).

2.3.3 Relacionamentos de Negócios

Os relacionamentos de negócios são referidos como as ligações entre as partes envolvidas em uma transação comercial, como fornecedores e compradores, de maneiras formais ou informais. (YIU; LAU; BRUTON, 2007). Logo, estabelecer negócios no mercado doméstico ajuda a promover a internacionalização (MANOLOVA; MANEV; GYOSHEV, 2010), haja vista que as empresas de mercados emergentes que realizam investimentos são frequentemente - e verticalmente - integradas com seus parceiros do país de origem, como fornecedores (YIU; LAU; BRUTON, 2007), por exemplo. No caso em tela, Guillén (2002) explicou que as empresas pertencentes ao mesmo círculo de negócios podem ganhar informações e experiências entre seus pares-membros que tenham empreendido na expansão internacional antecipadamente, superando assim a responsabilidade de estranheza. (SLOTTE-KOCK; COVIELLO, 2010; YIU; LAU; BRUTON, 2007).

Descobertas empíricas feitas por Guillén (2002) demonstraram que a imitação entre firmas-membro nos grupos coreanos aumentava a taxa de expansão para países estrangeiros. Assim, as empresas de mercados emergentes podiam ingressar nos mesmos locais do país com fornecedores e clientes, porque esse tipo de investimento não só contribui para aumentar o poder de barganha de toda a relação de negócios sobre o governo do país anfitrião, mas também para estabelecer a legitimidade de mercado localmente (YIU; LAU; BRUTON, 2007).

De acordo com Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) a literatura fornece duas razões principais para explicar porque os relacionamentos de negócios são formados:

- a) a primeira focaliza nas necessidades de recursos das empresas que são induzidas a formar relacionamentos de rede com outras, como forma de acessar recursos técnicos e/ou comerciais de que não dispõem. A partir dessa perspectiva, a disponibilidade de oportunidades de estabelecer relações não tende a ser vista como restrição;
- b) a segunda argumenta que as oportunidades para formar ligações costumam refletir os padrões anteriores de relações interfirmas. A capacidade de uma

empresa para desenvolver relações com outras, por conseguinte, se fundamenta nos relacionamentos já existentes e na capacidade de rede. (GRANOVETTER, 1985).

Para alcançar a perspectiva de relacionamentos nos mercados, calha entender que os mercados se conectam em relações de troca - direta ou indireta - e estabelecem tais relações dependentes uns dos outros. (MATTSSON; JOHANSON, 2006). Para He e Wei (2013), as relações são cruciais, pois garantem abastecimento eficaz e ações colaborativas. A pesquisa sobre a teoria dos relacionamentos confirma que tais ações são condutas ativas dos fluxos de conhecimento entre parceiros de negócios. (OVIATT; MCDOUGALL, 2005; YU; GILBERT; OVIATT, 2011).

Para as empresas penetrarem nos mercados estrangeiros que dependem de redes interfirmas, sugere-se a forma verticalizada, isto é, através de relações já firmadas e estabelecidas com fornecedores, com distribuidores e/ou com clientes. Da mesma forma, a literatura trata sobre novos empreendimentos internacionais (COVIELLO, 2006; MCDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994; WELCH; WELCH, 1996) com baixos recursos que se mostram muito mais dependentes do que as grandes empresas multinacionais maduras em um relacionamento de apoio de colegas de trabalho com visão internacional. (SLOTTE-KOCK; COVIELLO, 2010).

De mais a mais, consagrar um relacionamento com alianças internacionais para acessar recursos vitais - ao invés de possuir recursos a título definitivo - sintetiza a forma cada vez mais preferida de conduzir os negócios internacionais. (GUILLÉN, 2002; SLOTTE-KOCK; COVIELLO, 2010). Todavia, sem obter recursos próprios, as firmas podem acessar outros meios, através de uma rede de relacionamentos de alianças. (SLOTTE-KOCK; COVIELLO, 2010).

Um *case* que enfatiza as relações internacionais é citado por Slotte-Kock e Coviello (2010): em Atlanta, nos EUA, se localiza a *holding* de um grupo internacional, um empreendimento de consultoria de negócios especificamente caracterizado por ser uma rede proprietária de parceiros de negócios em todo o mundo, o que se caracteriza como sua principal vantagem competitiva. Na referida pesquisa de relações de negócios, atenta-se para o fato que responde por, no mínimo, dois atores em interação e investiga como e porque os relacionamentos mudam ao longo do tempo, principalmente em virtude de mudanças, como:

- a) aprendizagem dos atores sobre o uso de novas combinações de recursos;

- b) contraste entre as percepções dos atores nas relações; e
- c) contínua procura de atores por oportunidades com parcerias importantes.

O foco nos relacionamentos de negócios entre empresários e seu time de gestão na internacionalização de firmas é sublinhado nos estudos realizados por Bell (1995), cuja amostra foi composta por empresas de TI de pequeno porte, situadas na Finlândia, na Irlanda e na Noruega. O estudo se respaldou em uma análise comparativa do comportamento das exportações entre empresas de *software* e concluiu que a abordagem de relacionamentos foi a melhor explicação sobre o processo de internacionalização dessas empresas, em razão do movimento realizado para a geração de receitas no mercado externo não ter influência com relação à distância psíquica, mas sim com a finalidade de seguir seus clientes domésticos e internacionais. Ainda a pesquisa de relacionamentos de negócios sugere que o desenvolvimento dessas relações seja cumulativo e que elas sejam continuamente estabelecidas, mantidas, desenvolvidas e quebradas a fim de fornecer retorno econômico satisfatório ou de criar uma posição no grupo (SLOTTE-KOCK; COVIELLO, 2010).

A abordagem de relações de negócios também estabelece que nenhuma hierarquia e nenhum único ator central sejam encarregados de organizar a rede em si. Em vez disso, os relacionamentos são vistos como sistemas adaptativos, em que os atores são simultaneamente envolvidos na gestão da relação em andamento. (RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2004). Ademais, o desenvolvimento de relacionamentos aumenta o conhecimento de cada firma e ajuda a criar expectativas realistas, para que se criem outros (HADJIKHANI; JOHANSON, 1996), além de oportunizar à empresa o acesso a novos conhecimentos, o que encurta o ciclo de aprendizagem e acelera as respostas às necessidades e às expectativas de seus clientes. (SLOTTE-KOCK; COVIELLO, 2010). Resta mencionar ainda que a pesquisa de relacionamentos de negócios leva à posição em que a estrutura nunca é estável, ou seja, se apresenta como uma estrutura com características dinâmicas inerentes, caracterizada por um processo de organização contínua (SLOTTE-KOCK; COVIELLO, 2010) e mesmo que os padrões de relacionamentos possam aparecer de forma estática, a perspectiva de relacionamentos de negócios reconhece que as relações existentes podem alterar seu conteúdo e sua força, e a mudança ocorrer assim dentro dos relacionamentos.

Indo além, Hertz (1996) promoveu a distinção entre relacionamentos passivos, pouco frequentes ou temporários, argumentando que, para promover interações, deve existir certo grau de frequência, de intensidade e de estabilidade, o que se liga ao fato de que o ponto de vista dos relacionamentos não se restringe ao presente, mas leva em conta o passado e o futuro. Como parte da compreensão da história da rede, por exemplo, a pesquisa de relacionamentos reconhece o conceito de *relações dormentes*, referindo-se a transações ou históricos existentes - mas dormentes - e que podem ser reativados. (JOHANSON; MATTSSON, 1994).

Em suma, a perspectiva de relacionamentos de negócios se concentra em entender como estabelecer, construir e manter - ou alterar - as relações para criar uma posição dentro de um grupo de relacionamento, o que sinaliza a ligação entre os vários níveis do relacionamento. Destarte, a abordagem relacionamento de negócios está focada em como as relações mudam e por que a mudança ocorre e, em comparação com as metodologias prevalentes em estudos de relacionamentos sociais, os relacionamentos de negócios são geralmente baseados em casos com natureza interpretativista. (SLOTTE-KOCK; COVIELLO, 2010). Por fim, mesmo que a análise da estrutura de rede não seja considerada fundamental, a compreensão de todas as relações potenciais é considerada relevante, tanto quanto à ótica histórica, como ao papel de cada firma no relacionamento.

2.3.4 Relacionamentos Sociais

As primeiras pesquisas em relacionamentos sociais foram desenvolvidas dentro dos limites do empreendedorismo organizacional e, desde então, conquistaram popularidade e espaço entre os estudiosos e foram aplicadas aos trabalhos sobre a internacionalização de empresas. (VASILCHENKO; MORRISH, 2011). No contexto da literatura, ainda a respeito do empreendedorismo, Carson, Gilmore e Rocks (2004; 2006) definem os relacionamentos sociais como um conjunto de indivíduos que podem - ou não - ser conhecidos uns com os outros e que, de alguma forma, contribuem com algo para o empreendedor, seja passivamente, reativamente ou proativamente, se especificamente provocado - ou não. (VASILCHENKO; MORRISH, 2011).

A teoria das *networks*, através da perspectiva social, se baseia no pressuposto de que é impossível analisar de forma abrangente o intercâmbio

econômico sem investigar o contexto social em que se está inserido (GRANOVETTER, 1985), uma vez que as relações sociais penetram irregularmente e em diferentes graus, em diferentes setores da vida econômica, o que acaba permitindo, que a desconfiança, o oportunismo e a desordem surjam (GRANOVETTER, 1985), e que os relacionamentos sociais inevitavelmente se envolvam em práticas de negócios. (VASILCHENKO; MORRISH, 2011).

Os relacionamentos sociais permitem aos empresários internacionais a aquisição e a mobilização de recursos para o início de sua internacionalização. O resultado de contatos bem-sucedidos que os empresários executam é chamado de *capital social* e é considerado como componente-chave para a internacionalização, em determinados mercados (SIGFUSSON; CHETTY, 2013). Por outro lado, também há relacionamentos sociais *on-line*, que têm implicações eminentes por causa da facilidade e do baixo custo de desenvolvimento de relacionamentos para possíveis negócios internacionais. (SIGFUSSON; CHETTY, 2013).

Dessa forma, os empresários aplicam ativamente novas ferramentas de redes sociais em seus empreendimentos internacionais, as quais tornam mais fácil aos usuários o gerenciamento de um grande número de relações. (SIGFUSSON; CHETTY, 2013). Em vista disso, os relacionamentos sociais desempenham papel essencial na descoberta de novas oportunidades de negócio e na mobilização dos recursos necessários para perseguir oportunidades. (DE CLERCQ; DANIS; DAKHLI, 2010).

Com ênfase na análise dos relacionamentos sociais, vêm à tona as relações entre empresários e outros investidores que fornecem os recursos que são imprescindíveis na criação de novos negócios. (BURT, 2000; GRANOVETTER, 1985; GREVE; SALAFF, 2003). Os investidores recebem apoio, conhecimento e acesso aos canais de distribuição através de seus relacionamentos sociais. Os empresários também estão ligados a pessoas e a organizações que interagem entre si, cujos contatos podem aumentar a disponibilidade de recursos que sustentam a nova firma. (GREVE; SALAFF, 2003).

Os relacionamentos sociais se designam por não serem fixos (SLOTTE-KOCK; COVIELLO, 2010) e por contemplarem o contexto social das firmas, podendo ser modelados de acordo com diferentes necessidades. (BURT, 2000; GRANOVETTER, 1985; GREVE; SALAFF, 2003). Para atender às necessidades organizacionais, empresários trazem tanto aqueles que estão mais próximos, como

os distantes para a tomada de decisões de negócios. A mais ampla gama de relações, tanto nacionais, como internacionais, também pode ser desenvolvida, através da consulta às várias agências governamentais. (WELCH et al., 1998).

Segundo Slotte-Kock e Coviello (2010), os relacionamentos sociais têm sido amplamente adotados em várias literaturas, incluindo-se as temáticas sobre empreendedorismo. Ressalta-se ainda que a literatura de relacionamentos sociais oferta ricas discussões sobre o conceito de enraizamento (GRANOVETTER, 1985) e argumenta que o comportamento econômico é incorporado em um contexto social ou em uma rede/grupo de relacionamentos.

A pesquisa em relacionamentos sociais também considera o desenvolvimento político, cultural, econômico e tecnológico como influências exógenas em ambos os níveis individuais e interorganizacionais de cooperação. Ao mesmo tempo, a pesquisa sobre relacionamentos sociais reconhece as influências endógenas, como os esforços de uma empresa focal para acessar recursos através da estruturação de relacionamentos eficientemente. (SLOTTE-KOCK; COVIELLO, 2010).

De acordo com a teoria dos relacionamentos sociais, sob a ótica pessoal, gestores com maiores conexões interpessoais tendem a ganhar mais, a alcançar novas promoções e a construir melhores carreiras (GRANOVETTER, 1985; PENG; LUO, 2000), como atestam os exemplos que incluem a investigação sobre o impacto das relações sociais na procura por emprego (GRANOVETTER, 1985; GREVE, 1995) e na progressão da carreira. (PODOLNY; BARON, 1997).

Considerando-se os níveis de análise, Ibarra, Kilduff e Tsai (2005) propugnam que poucas tentativas de vincular os indivíduos e os seus relacionamentos com sistemas de relacionamentos maiores foram realizadas. Já Liebeskind et al. (1996) estudaram a indústria da biotecnologia para entender como as redes de nível individual da firma impactam na aprendizagem organizacional e na flexibilidade.

Por sua vez, Oliver e Liebeskind (1997), recorreram aos dados em questão para argumentar - assim como fizeram Ibarra, Kilduff e Tsai (2005) - que os relacionamentos devem ser compreendidos individual e organizacionalmente, dentre e entre as organizações. E Seabright, Levinthal e Fichman (1992) e Powell et al. (2005) examinaram como a formação, a dissolução e o restabelecimento de laços por 482 empresas, ao longo de um período de doze anos, moldaram a estrutura da rede da indústria de biotecnologia. Um estudo similar ao de Bell (1995), promovido por Coviello e Munro (1995), com ênfase nos relacionamentos sociais em pequenas

empresas de TI na Nova Zelândia, demonstrou que as iniciativas de seleção e de entrada nos mercados externos foram possíveis através das oportunidades, por intermédio de contatos de relacionamentos sociais - e não apenas de decisões estratégicas dos gestores da empresa.

2.4 Estudos Relacionados a Internacionalização e *Networks*

Com a crescente preocupação com a competitividade, pesquisas têm sido desenvolvidas com o objetivo de encontrar evidências advindas do uso dos relacionamentos na internacionalização das firmas, ao longo das últimas décadas. O Quadro 2, a seguir, relata os principais trabalhos que serviram de aporte à elaboração desta pesquisa e evidencia as pesquisas que utilizam amostras de empresas de TI em processos de internacionalização juntamente com a questão dos relacionamentos presentes. Há outros também que visam à demonstração dos relacionamentos nos processos de internacionalização, com foco em firmas amostradas de outras indústrias.

Quadro 2 – Estudos Relacionados

Pesquisadores	Objetivo	Principais contribuições
Coviello e Munro (1997)	Analisar a influência das <i>networks</i> no processo de internacionalização de pequenas empresas da indústria de <i>software</i> da Nova Zelândia, utilizando estudo multicaso.	A internacionalização das empresas amostradas reflete uma versão acelerada da perspectiva de um modelo de etapas, impulsionado, facilitado e inibido por um conjunto de relações formais e informais de <i>Networks</i> . Essas relações impactaram na seleção e no modo de entrada nos mercados estrangeiros, bem como nas atividades de desenvolvimento de produto e na diversificação das atividades.
Dyer e Chu (2011)	Examinar as determinantes da confiança em 453 relacionamentos entre fornecedores e fabricantes/montadoras de automóveis nos EUA, no Japão e na Coreia, adotando uma pesquisa <i>survey</i> .	O ambiente institucional tem influência importante no desenvolvimento da confiança interorganizacional; Confiança não pode ser produzida através de laços baseados no oportunismo.
(Dyer e Hatch (2006)	Analisar se a função dos recursos de conhecimento de uma <i>network</i> influencia no desempenho da empresa. Verifica se uma firma que utiliza <i>networks</i> com os mesmos fornecedores que	<i>Networks</i> têm influência significativa no desempenho da empresa. Os recursos e as capacidades da firma são específicos da relação da <i>Network</i> e não se relacionam facilmente com outros compradores ou <i>Networks</i> .

	seus concorrentes podem alcançar vantagem competitiva. <i>Survey</i> com fornecedores norte-americanos de automóveis que vendem tanto para montadoras Toyota, como as demais dos EUA.	
Elango e Pattnaik (2007)	Explicar como as empresas em mercados emergentes constroem capacidades para operar nos mercados internacionais, através da aprendizagem de <i>networks</i> parentais. Foram utilizados dados secundários de 794 firmas.	Empresas aproveitam a experiência internacional de seus relacionamentos para construir capacidades. Relacionamentos são benéficos para o aumento da exposição aos mercados internacionais de firmas pequenas ou médias. Firms sem poder no mercado doméstico se beneficiam de relacionamentos no estrangeiro, ao internacionalizar suas operações.
Vasilchenko e Morrish (2011)	Investigar o papel das <i>social networks</i> e das <i>business networks</i> na internacionalização de empresas de alta tecnologia em um estudo multicaso.	Os tipos de relacionamentos poderiam ser classificados em relacionamentos sociais ou relacionamentos de negócios. São dinâmicos e cada unidade de análise optou pela que melhor se enquadrava ao seu processo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Quadro 2, evidenciaram-se outros estudos realizados sobre a temática dos relacionamentos na internacionalização em diferentes abordagens e em diferentes negócios. O que todos possuem em comum é que tratam dos relacionamentos presentes na internacionalização e defendem seu papel decisivo na questão da internacionalização das firmas. Embora cada pesquisa enfoque determinado relacionamento, nenhuma acaba considerando e analisando os relacionamentos em diferentes estágios ou em momentos da internacionalização das firmas, em determinado setor.

2.5 Influências dos Relacionamentos e Quadro Teórico

Inicialmente, especificam-se algumas influências dos relacionamentos, com base na teoria utilizada para embasar o referencial teórico desta pesquisa. Embora a predominância do caráter exploratório, algumas proposições ainda poderão surgir a partir dos dados coletados. A Figura 5 foi elaborada com a finalidade de elucidar a forma como a pesquisa foi desenhada.

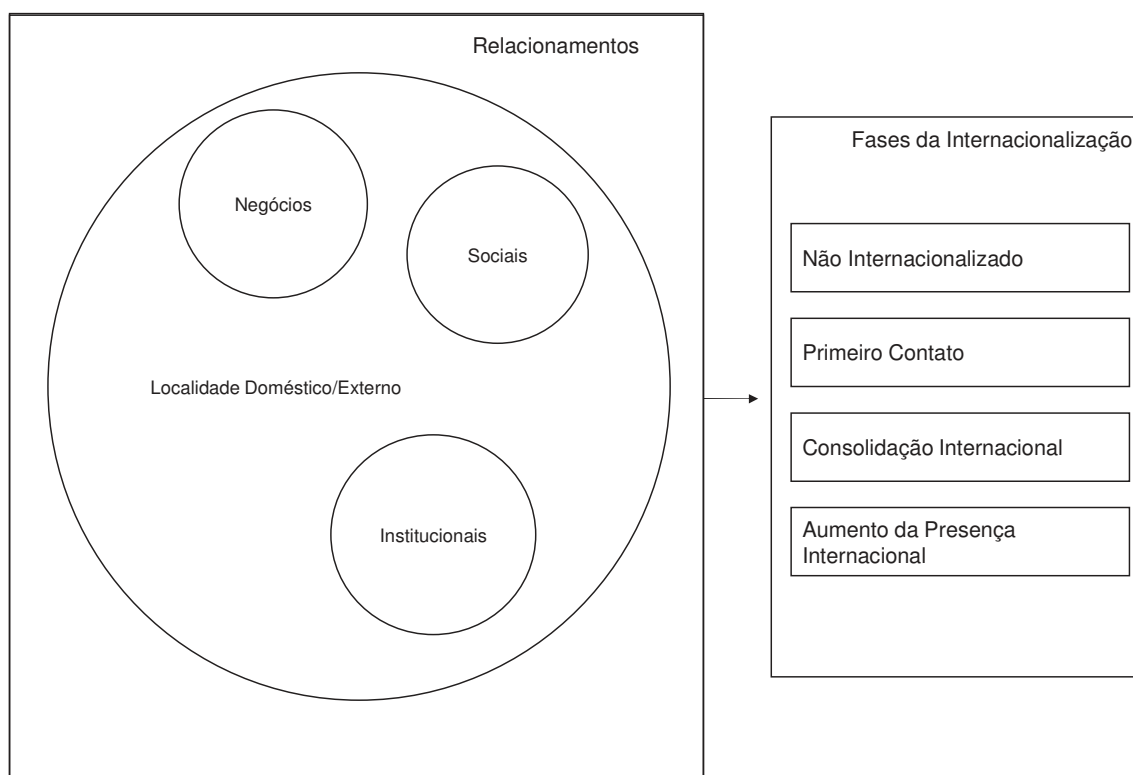


Figura 5: Proposta de Análise da Pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor.

Na sequência, são apresentados os Quadros que relacionam estudos e seus respectivos achados que embasaram as proposições e demonstram os conceitos adotados de cada tipo de relacionamento para a realização da pesquisa.

Quadro 3 – Local do Relacionamento

Local do Relacionamento	
Doméstico	Internacional
Busca de conhecimento sobre a internacionalização. (GOERZEN, 2007).	Definição do mercado-alvo. (WELCH; WELCH, 1996; WELCH et al., 1998; ZHOU; WU; LUO, 2007).
Uso de parcerias locais como base para o mercado internacional.	Barreiras de comunicação e de entrada. (ELLIS, 2011).
Geração de ambiente competitivo para venda internacional.	Relacionamentos no mercado estrangeiro - depois de estabelecidas subsidiárias - desenvolvem relações negociais com muitos outros tipos de empresas do país estrangeiro cujas funções aumentam o valor da própria firma. (RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2004).

Influência nas escolhas estratégicas das firmas. (ZAHRA; KORRI; YU, 2005).	Relacionamentos internacionais ajudam na superação de dificuldades e de incertezas quando a firma já está estabelecida no país estrangeiro. (ZAHEER; MOSAKOWSKI, 1997).
Facilidade para o processo de internacionalização (ZHOU; WU; LUO, 2007).	Desenvolvimento de novos produtos/mercados/clientes.
Aumento da eficiência, redução de custos e criação de diferenciação. (HE; WEI, 2013; MANOLOVA; MANEV; GYOSHEV, 2010).	Firmas internacionalmente relacionadas podem melhorar sua capacidade de inovação por serem mais capazes de utilizar as mais amplas gamas de recursos disponíveis mundialmente. (KAFOUROS et al., 2008).
Relacionamentos aumentam a velocidade de internacionalização das firmas. (LOANE; BELL, 2006).	Fuga das condições hostis do mercado doméstico ou até mesmo melhora da participação em outros mercados. (ZAHRA; KORRI; YU, 2005).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todo o processo de internacionalização visa às relações entre o mercado doméstico e o mercado externo - como se pôde perceber no Quadro 3 - isto é, em determinados momentos, um relacionamento estará situado em um dos mercados ou até mesmo em ambos, conforme for o caso. No início do processo de internacionalização, um relacionamento importante para uma firma que não possui nenhum vínculo com o mercado internacional é o relacionamento institucional no mercado doméstico em que a firma se insere (HILMERSSON; JANSSON, 2012; YIU; LAU; BRUTON, 2007) - como destaca o Quadro 4.

Finalmente, o relacionamento se torna importante, visto que, como a maioria das firmas de TI antes de se internacionalizarem apresentavam estruturas pequenas e elevada carência de recursos (GILMORE; CARSON; ROCKS, 2006), ocorre que as instituições de fomento no mercado doméstico auxiliam com treinamentos, com idas a feiras internacionais e com subsídios. Em suma, os relacionamentos institucionais diminuem o risco da falta de conhecimento no mercado externo, legitimam a firma a estar apta e competitiva internacionalmente, além de proporcionarem uma série de recursos para que seu processo de internacionalização aconteça.

Quadro 4 – Relacionamento Institucional

Relacionamento Institucional	
Doméstico	Internacional

Os relacionamentos institucionais são os recursos que as firmas necessitam a fim de se tornarem capazes de operar em determinado mercado. (SALANCIK; PFEFFER, 1978).	Os apoios institucionais ajudam as firmas a descobrirem oportunidades e recursos, de forma segura, a manter preços competitivos, evitando riscos, ganhando uma maior legitimidade (HE; WEI, 2013).
Os apoios institucionais ajudam as firmas a descobrirem oportunidades e recursos, de forma segura, para manter preços competitivos, evitando riscos, ganhando maior legitimidade. (HE; WEI, 2013).	As empresas estabelecidas em outros países têm de buscar a aprovação/apoio/suporte de determinado governo quando pretendem estabelecer subsidiárias em determinada nação (CAI; WANG; DU, 2002).
As instituições podem auxiliar as firmas na medida em que promovem projetos e fomentam recursos para o setor.	Nos investimentos em mercados estrangeiros, a segurança, estabilidade e confiança são refletidas no ambiente institucional que uma firma enfrenta em diferentes mercados dos mais diversos países (DEMETRIADES; LAW, 2006; SHANER; MAZNEVSKI, 2011).
Os relacionamentos institucionais possuem papel vital no apoio, principalmente nas micro e nas pequenas empresas, na internacionalização, através da realização de projetos, de cursos de capacitação e de treinamentos.	Os relacionamentos institucionais no mercado internacional ajudam a firma a superar dificuldades e a conquistar incentivos nesse novo mercado internacional.
As instituições promovem eventos e feiras internacionais como forma de levar as firmas dos mercados domésticos para mercados internacionais, gerando novos relacionamentos, competências, expertises e oportunidades. (HE; WEI, 2013).	

Os relacionamentos com instituições financeiras nacionais são outro ativo valioso que as firmas podem obter para se internacionalizar (YIU; LAU; BRUTON, 2007).	
As firmas podem tentar criar um ambiente mais favorável e ganhar o apoio institucional para si, através do uso de mecanismos, como o acesso junto ao governo para a regulamentação favorável, os contratos de execução e a criação de barreiras de entrada ou em relacionamentos com funcionários do governo para aprovação de projetos e acesso aos recursos mais escassos. (HE; WEI, 2013; PENG; LUO, 2000).	
As relações institucionais podem ser importantes para entrar em novos mercados ou para manter os interessados dos relacionamentos informados sobre os desenvolvimentos legislativos. (RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2004).	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Repare-se que, no Quadro 5, na ótica dos relacionamentos sociais, eles podem ser utilizados tanto no ambiente doméstico, como no externo, de forma bastante similar, já que são tipos de relacionamentos que ocorrem tanto de modo formal, como informal, podendo inclusive os primeiros contatos ocorrerem de modo *on-line*, através de sítios específicos de determinadas indústrias.

Na concepção empresarial, os relacionamentos sociais são entendidos, de certa forma, como pré-requisito para a posterior geração de um novo relacionamento, podendo este ser tanto institucional, como de negócios, tanto no mercado doméstico, como no internacional. Por fim, os relacionamentos sociais ajudam na geração da confiança mútua para que as parcerias entre as firmas/pessoas possam gerar um próximo nível de relacionamento - institucional ou de negócios - e aumentar a velocidade de internacionalização da firma. (LOANE; BELL, 2006).

Quadro 5 – Relacionamento Social

Relacionamento Social	
Doméstico	Internacional
Permite aos empresários a aquisição e a mobilização de recursos para o início	Permite aos empresários a aquisição e a mobilização de recursos para o início de

de sua internacionalização. (DE CLERCQ; DANIS; DAKHLI, 2010; SIGFUSSON; CHETTY, 2013; SIGFUSSON; HARRIS, 2013).	sua internacionalização. (DE CLERCQ; DANIS; DAKHLI, 2010; SIGFUSSON; CHETTY, 2013; SIGFUSSON; HARRIS, 2013).
Relacionamentos sociais <i>on-line</i> têm implicações importantes por causa da facilidade e do baixo custo de desenvolvimento de relacionamentos para possíveis negócios internacionais. (SIGFUSSON; CHETTY, 2013). Tais ferramentas tornam mais fácil aos usuários gerenciar um grande número de relações.	Relacionamentos sociais <i>on-line</i> têm implicações importantes por causa da facilidade e do baixo custo de desenvolvimento de relacionamentos para possíveis negócios internacionais. (SIGFUSSON; CHETTY, 2013). Tais ferramentas tornam mais fácil aos usuários gerenciar um grande número de relações.
São importantes na geração do empreendedorismo empresarial. (SLOTTE-KOCK; COVIELLO, 2010).	São importantes na geração do empreendedorismo empresarial. (SLOTTE-KOCK; COVIELLO, 2010).
As relações entre empresários e outros investidores fornecem recursos importantes na criação de novos negócios. (BURT, 2000; GRANOVETTER, 1985; GREVE; SALAFF, 2003).	As relações entre empresários e outros investidores fornecem recursos importantes na criação de novos negócios. (BURT, 2000; GRANOVETTER, 1985; GREVE; SALAFF, 2003).
Os empresários também estão ligados a pessoas e a organizações que interagem entre si, e esses contatos podem aumentar a disponibilidade de recursos que sustentam a nova firma. (GREVE; SALAFF, 2003).	Os empresários também estão ligados a pessoas e a organizações que interagem entre si, e esses contatos podem aumentar a disponibilidade de recursos que sustentam a nova firma. (GREVE; SALAFF, 2003).
Ajudam na entrada em mercados externos (COVIELLO; MUNRO, 1997)	Os relacionamentos sociais com caráter internacional ajudam a firma a prospectar novos mercados.
Geram trocas de informações/conhecimentos entre firmas que já estão internacionalizadas e presentes no mercado doméstico e aquelas em processo de internacionalização. (LIEBESKIND et al., 1996).	Os relacionamentos sociais internacionais ajudam as firmas a se internacionalizarem para determinados mercados e a superarem determinados obstáculos do mercado internacional.
Os relacionamentos sociais geram aprendizado científico (GILMORE; CARSON; ROCKS, 2006; LIEBESKIND et al., 1996; OLIVER; LIEBESKIND, 1997; VASILCHENKO; MORRISH, 2011).	Através dos relacionamentos sociais internacionais, as firmas podem buscar novos mercados ou possibilidades para a comercialização de seus produtos.
Relacionamentos sociais são importantes para a geração de negócios, sendo considerado como pré-requisito para um relacionamento de negócios em determinados mercados. (BJÖRKMAN; KOCK, 1995).	Relacionamentos sociais nos mercados internacionais são utilizados na contratação de funcionários nativos, no país de destino, para facilitar a geração de novos negócios e evitar bruscas diferenças culturais. (BJÖRKMAN; KOCK, 1995).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Até aqui, nota-se que os relacionamentos sociais e institucionais têm como característica a colocação da firma no mercado internacional de forma competitiva, porém, nesses relacionamentos parece que ela já está desenvolvida em seu mercado doméstico e em busca de um novo mercado para expandir pela alta concorrência e pela falta de competitividade no mercado doméstico ou de estratégias de ampliação de suas operações. Esses fatores, por exemplo, já não apresentam a mesma finalidade que os relacionamentos de negócios, pois podem atuar tanto no início da fundação da firma até no lançamento de novos produtos, quanto já atingiu a maturidade.

Os relacionamentos de negócios no mercado doméstico/internacional fazem com que as firmas tenham que se internacionalizar rapidamente para atender às demandas de seus clientes/fornecedores. Além disso, a questão dos relacionamentos de negócios envolve fortemente as obrigações entre as partes, tendo em conta a confiança que carregam. (BJÖRKMAN; KOCK, 1995; GRANOVETTER, 1985). Esse tipo de relacionamento também ocorre em funções de cópias dos movimentos de firmas parceiras em redes de negócios, visto que algumas trocam ideias e opiniões sobre possibilidades que alguns membros da rede estão seguindo e que outros podem seguir de forma igual ou semelhante. (GUILLÉN, 2002).

Os relacionamentos de negócios não atuam apenas no início da internacionalização da firma, mas também em estágios avançados, quando a firma já tem conhecimento acerca do mercado internacional mais consolidado e já possui inclusive transações de compra ou de venda com diferentes partes; todavia, ainda assim há evidências de firmas que procuram o apoio institucional doméstico para buscar novos países de atuação devido ao apoio oferecido e à representativa redução no investimento a ser realizado.

Quadro 6 – Relacionamentos de Negócios

Relacionamento de Negócios	
Doméstico	Internacional
Estabelecimento de negócios no mercado doméstico ajuda a promover a internacionalização. (MANOLOVA; MANEV; GYOSHEV, 2010)	Relacionamentos de negócios são cruciais, pois garantem abastecimento eficaz e ações colaborativas. (HE; WEI, 2013).
Descobertas empíricas feitas por Guillén (2002) demonstraram que a imitação em firmas em relacionamentos de negócios	Relacionamento com alianças internacionais para acessar recursos vitais, ao invés de possuir recursos

aumentam a taxa de expansão para países estrangeiros.	definitivamente é a forma cada vez mais preferida de conduzir os negócios internacionais. (GUILLÉN, 2002; SLOTTE-KOCK; COVIELLO, 2010).
Relacionamentos de negócios são cruciais, pois garantem abastecimento eficaz e ações colaborativas para a geração de novos negócios. (HÉ; WEI, 2013).	Relacionamentos de negócios sugerem que o desenvolvimento dessas relações é cumulativo, em que as relações são continuamente estabelecidas, mantidas, desenvolvidas e quebradas para fornecer retorno econômico satisfatório ou para criar uma posição no grupo. (SLOTTE-KOCK; COVIELLO, 2010)
Para as empresas penetrarem nos mercados estrangeiros que dependem de redes interfirmas, sugere-se a forma verticalizada, isto é, através de relações já firmadas e estabelecidas com fornecedores, com distribuidores e/ou com clientes (YIU; LAU; BRUTON, 2007).	
Firmas se internacionalizam com a finalidade de seguir os seus clientes domésticos e internacionais. (BELL, 1995).	
Firmas se internacionalizam como forma de manter sua competitividade doméstica em âmbito global.	
Relacionamentos de negócios sugerem que o desenvolvimento dos relacionamentos é cumulativo, em que as relações são continuamente estabelecidas, mantidas, desenvolvidas e quebradas para fornecer retorno econômico satisfatório ou para criar uma posição no grupo. (SLOTTE-KOCK; COVIELLO, 2010).	
Relacionamentos de negócios são considerados sistemas auto-organizáveis que não dependem unicamente de um integrante, mas sim da vontade da rede. (RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2004).	

Fonte: Elaborado pelo autor.

No intuito de auxiliar na avaliação empírica dos elementos do modelo da Figura 5, desenvolveu-se um instrumento de pesquisa - que se explicita Quadro 9 - com categorias de análise relativas a cada um dos elementos propostos no modelo. Ali se constata que os três tipos de relacionamentos são divididos conforme o local

dos relacionamentos, ou seja, se é doméstico ou internacional, já que cada relacionamento pode ocorrer em cada um desses ambientes, conforme for o caso. Em resumo, de acordo com as especificidades de cada firma, o relacionamento pode ser tanto social, institucional ou de negócios, tanto no mercado doméstico, assim como no internacional. Com todas as leituras utilizadas para compor a base teórica desta pesquisa, foi possível evidenciar cada um desses tipos de relacionamentos presentes sob diferentes abordagens/firmas/indústrias.

3 MÉTODO

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada no estudo, detalhando as técnicas adotadas e evidenciando a unidade de análise, a tipologia e a abordagem da pesquisa, os dados coletados e analisados. Segundo Yin (2005), a estratégia de pesquisa a ser adotada em um estudo é determinada pelo tipo de questão de pesquisa, pelo grau de controle que o investigador detém sobre os eventos e sobre o foco temporal. Este trabalho possui tipologia exploratória, com abordagem qualitativa, o que viabilizou ao pesquisador o entendimento sobre o papel dos relacionamentos nas diferentes fases da internacionalização, para, ao fim, analisar as firmas de TI presentes neste mercado, através de estudos de casos múltiplos.

3.1 Tipologia da Pesquisa

Partindo-se do problema de pesquisa - que consiste em analisar como os relacionamentos domésticos/externos, os de negócios, os sociais e os institucionais influenciam o processo de internacionalização das firmas de TI brasileiras - buscase, através da confecção de uma pesquisa exploratória, entender o processo de internacionalização da indústria de TI brasileira, com base nos relacionamentos presentes nos diferentes estágios desse processo. Gil (2008, p. 27) contextualiza que “[...] pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis, para estudos posteriores” e, de todos os tipos de pesquisa, a exploratória apresenta maior rigidez no que diz respeito ao planejamento.

Segundo Leite (2008), a pesquisa exploratória busca explorar algo novo, que frequentemente não é considerado ainda ciência, mas que serve de base para ela, dentro de uma abordagem empírica, normalmente utilizada quando não se tem muitas informações sobre determinado tema. Comumente, é utilizada quando se buscam envolvimento de entrevistas, de casos práticos ou de exemplos, que sejam referentes ao tema e ao levantamento bibliográfico/documental.

Leite (2008, p. 282) também complementa que “A pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico” e visa proporcionar mais informações sobre determinado assunto, facilitando a delimitação de um tema de trabalho.

Através da pesquisa exploratória, é possível avaliar a possibilidade de desenvolver uma pesquisa sobre determinado assunto, por isso, na maioria dos casos, constitui um trabalho preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa. Gil (2008) corrobora a ideia, ao mencionar que as pesquisas exploratórias proporcionam uma visão geral e aproximam o pesquisador do fenômeno estudado, principalmente em temas pouco explorados.

O estudo de caso também foi empregado devido à adequação que apresenta quanto aos objetivos e à complexidade da temática proposta, ao possibilitar compreender melhor o fenômeno a ser estudado e propiciar a compreensão profunda acerca de fenômenos complexos e que não podem ser dissociados do contexto em que estão naturalmente inseridos, de forma prática. (YIN, 2005). Logo, devido à relevância do ambiente nesta pesquisa, a aplicação do estudo de caso se desvela como o método mais apropriado para a proposta, para que se possa conhecer o setor e seus respectivos atores. O estudo de caso pode ainda ser utilizado em diversos tipos de pesquisa para:

- a) explorar situações em que os limites não estejam claramente definidos;
- b) descrever contextos em que estão sendo realizadas investigações; e/ou
- c) explicar variáveis que são causas de determinado fenômeno, em situações que não é possível a utilização de outros métodos, como levantamentos ou experimentos. (GIL, 2008).

Outra vantagem que congrega é o fato de lidar com ampla variedade de dados, o que viabiliza a criação de um banco de dados que permita gerar o encadeamento de evidências, unindo as questões de pesquisa, os dados coletados e as conclusões obtidas. Com isso, se obtém a visão completa sobre o fenômeno em estudo e se garantem evidências mais precisas. Ainda considerando-se a múltipla fonte de evidências, atribui-se maior credibilidade às fontes de informações (YIN, 2005).

Para tanto, o uso da triangulação de dados foi aplicado, com a finalidade de conceder maior validade e confiabilidade, ao coletar dados em momentos diferentes, de fontes distintas ou através de instrumentos diversos, no estudo de um mesmo fenômeno. Dessa forma, foram solicitados aos entrevistados materiais institucionais que pudessem complementar os dados fornecidos nas entrevistas, além de informações disponibilizadas nos sítios eletrônicos das empresas e das instituições,

a fim de triangular os dados secundários com as respostas. Yin (2005) realça que a necessidade de triangulação surge da ética em confirmar a validade dos processos no estudo multicaso, e isso pode ser feito por meio de várias fontes de dados.

Por fim, cabe salientar a utilização de um protocolo de estudo caso para a organização da pesquisa realizada. Com isso, elucidaram-se os objetivos de pesquisa, o embasamento, o plano de coleta de dados e os procedimentos operacionais de campo. O protocolo de estudo de caso é um documento que apresenta todo o planejamento da condução do método, visando aumentar a fidedignidade do estudo e demonstrar as etapas conduzidas pelo pesquisador para a obtenção dos resultados (YIN, 2005), como se pode consultar ao final do trabalho, no Apêndice A.

3.2 Unidade de Análise

A coleta dos dados foi realizada em instituições representantes do setor de TI e em empresas de TI situadas no Brasil. A indústria de TI foi escolhida por algumas razões especiais. Em primeiro lugar, as empresas pertencem a um país emergente e nesse tipo de mercado ou nação tendem a ser tardias (*Late Movers*), em termos de internacionalização em relação à concorrência internacional; também são altamente dependentes de recursos, para que isso ocorra. Em segundo lugar, a indústria e suas empresas são intensivas no que se refere ao conhecimento, o que significa que os recursos são uma fonte importante de competitividade. Em terceiro lugar, apesar de a indústria ainda estar no Brasil, tem mostrado grande crescimento ao longo dos últimos anos. O Brasil tem sido apontado como um importante *player* mundial em potencial em que as empresas têm poucas barreiras para se internacionalizarem.

3.3 Abordagem da Pesquisa

A pesquisa possui abordagem qualitativa, o que reflete a subjetividade do entrevistador e daqueles que estão sendo estudados. (FLICK, 2004; YIN, 2005). De acordo com Yin (2005), os estudos de caso são recomendados quando o foco está na compreensão da dinâmica em que as situações se apresentam, mas que, ao mesmo tempo, podem ser investigadas por meio de casos únicos e/ou em diferentes níveis. Uma vez que este estudo buscou compreender as *networks* de

internacionalização de empresas brasileiras de TI, estudos de casos que exemplificam múltiplos casos práticos de diferentes firmas, em variados estágios de internacionalização do setor, podem efetivamente revelar como tal processo ocorre e quais relacionamentos são mais importantes em distintos estágios.

3.4 Coleta de Dados

Yin (2005) deslinda que a estratégia a ser adotada em um estudo é determinada pelo tipo de questão de pesquisa, pelo grau de controle que o investigador detém sobre os eventos e sobre o foco temporal. Este trabalho utilizou dados primários e secundários com abordagem qualitativa. Inicialmente, os dados secundários - como livros, artigos e informações junto aos sítios eletrônicos - foram empregados para a formatação e a formação do referencial teórico. Os dados qualitativos foram colhidos, de maneira relevante, nas entrevistas semiestruturadas realizadas com os representantes de firmas e de instituições identificadas na indústria de TI, além da análise de documentos disponibilizados e da própria observação do pesquisador.

A coleta de dados buscou elencar os principais aspectos práticos da internacionalização tanto sob a ótica das firmas, como das instituições que auxiliam as empresas nesse movimento. Em relação às instituições, selecionou-se um colaborador que conhecesse a atuação internacional da indústria de TI; já no caso das firmas, identificou-se a pessoa que fez/faz parte do processo de internacionalização. No Quadro 7, se exibem os dados das entrevistas realizadas.

Quadro 7 - Entrevistas - Firmas/Instituições de TI

Firma/ Instituição	Tipo	Cargo	Data da Entrevista	Duração da Entrevista
SOFTEX	Instituição	Gerente de Internacionalização	03/02/2015	1h20min – Skype
Ventiur	Aceleradora	Diretor Executivo	10/02/2015	1h – Pessoalmente
SEBRAE/ RS	Instituição	Gerente Regional de Consultoria	13/02/2015	40min – Pessoalmente
Tecnosinos	Instituição	Consultora de Internacionalização	11/03/2015	30min – Skype

NetEye	Firma de TI	<i>CEO</i>	13/03/2015	40min - Pessoalmente
SBPA	Firma de TI	Diretor Comercial	17/03/2015	50min – Skype
Digistar	Firma de TI	<i>CEO</i>	20/03/2015	1h - Skype

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto a opção pela coleta de dados junto as instituições supracitadas, essa deu-se por que a SOFTEX é considerada como a instituição mais importante de fomento ao setor de TI a nível nacional, de modo que foi criada junto ao Ministério das Ciências e Tecnologias, órgão do governo de dedicação exclusiva a esse setor, para fomentar recursos e auxílio aos seus associados. O Tecnosinos foi selecionado para compor a amostra das instituições devido ao fato de ser um dos poucos parques tecnológicos de fomentos a empresas de tecnologia e também pela sua localização para que os dados fossem coletados, além do fato de através dessa instituição foi possível contatar algumas empresas membros, como SBPA, Digistar e NetEye. O SEBRAE foi selecionado pela indicação da aceleradora Ventiur, por ser considerado como uma instituição também dedicada ao setor e pela facilidade no contato para aumentar o campo de análise institucional. A Ventiur foi selecionada por ser uma empresa atuante no apoio a firmas no Tecnosinos e para confirmar os relatos de apoio institucional por estar presente nesse meio. Além das entrevistas supracitadas, o Programa Nacional de *Software* para Exportação (SOFTEX) cedeu mais três entrevistas que havia realizado com três firmas, de 2013 a início de 2015, sobre a área de internacionalização, com o intuito de movimentar o seu banco de dados e de gerar novos *insights* sobre a indústria. Vale ressaltar que essas entrevistas foram realizadas através dos critérios de própria instituição, sendo que neste estudo apenas utilizaram-se as gravações para compor a amostra da pesquisa. As firmas estão informadas no Quadro 8.

Quadro 8 - Entrevistas - Firmas de TI - SOFTEX

Firma/ Instituição	Cargo	Data da Entrevista	Duração da Entrevista
PHDSOFT	<i>CEO</i>	27/08/2013	1h30min - Telefone
Mobile	<i>Head of Global</i>	25/01/2015	1h30min - Telefone

	<i>Expansion</i>		
CI&T	Diretor- Geral	12/03/2014	1h13min - Telefone

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todas as entrevistas foram gravadas com o devido consentimento dos entrevistados, inclusive as feitas pelo SOFTEX, e durante a atividade, foram realizadas notas de campo com base no discurso do entrevistado, sintetizando os pontos mais importantes, além de observações do pesquisador em relação à postura e/ou ao discurso do entrevistado.

O roteiro de entrevistas das instituições se inspirou em pesquisas sobre a indústria de TI através dos sítios da ABES e do SOFTEX, o que envolveu o apontamento de aspectos relevantes e de peculiaridades encontradas. Já o roteiro de entrevistas junto às firmas foi elaborado seguindo os principais aspectos elencados com as entrevistas institucionais com órgãos e firmas de fomento. As entrevistas efetuadas pelo SOFTEX seguiram um questionário interno padrão da instituição aplicado a todas as firmas associadas, que passam por um processo de coleta de informações mais abrangente para sua classificação, conforme seu nível de internacionalização.

Todos os roteiros de entrevistas foram produzidos de forma aberta, ou seja, utilizando-se de questões abertas tanto para as instituições, como para as firmas do setor de TI, para que o respondente não ficasse limitado em suas respostas, mas sim abordasse e falasse detalhadamente como a prática e as rotinas da indústria funcionam, com ênfase na internacionalização. O protocolo de campo consta no Apêndice A e os roteiros de entrevistas seguem em destaque nos Apêndices B e C.

3.5 Análise dos Dados

A etapa analítico-conclusiva ocorreu com base na análise do conteúdo, portanto todas as entrevistas realizadas foram gravadas no intuito de compor um *corpus* a ser organizado ao final da coleta de dados. Gil (2008) ensina que a técnica da análise de conteúdo possibilita a descrição do conteúdo manifesto e latente das comunicações, podendo ser utilizada, por exemplo, para examinar a ideologia

política implícita nas notícias de jornal ou o preconceito de raça e de gênero subjacente aos textos escolares.

Bardin (2011) expõe que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de comunicações com o fim de obter procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, podendo ser indicadores qualitativos - ou não - e que permitam a indução de conhecimento relativo às condições dessas mensagens. Resta destacar que a análise de conteúdo pode ser tanto quantitativa, como qualitativa. (GIL, 2008).

O conteúdo desta pesquisa foi composto pelo material colhido nas gravações das entrevistas, totalizando nove horas e quarenta minutos de gravação, o que se sujeita à geração de conclusões acerca do conhecimento relativo, por meio da interpretação feita pelo pesquisador. Bardin (2011) sintetiza ainda que a análise de conteúdo segue três etapas, sendo:

a) a primeira, a pré-análise, pela qual foram definidos os objetivos, as hipóteses, a unidade de análise e a preparação do material para análise;

b) a segunda é a exploração do material, o que envolve a escolha das unidades, a enumeração e a classificação dos dados, resultando na categorização do conteúdo;

c) a terceira etapa, por fim, é constituída pelo tratamento, pela inferência e pela interpretação dos dados.

Neste estudo, as categorias estão relacionadas com os elementos – *relacionamento social, relacionamento institucional e relacionamento de negócios* - direcionados ao mercado doméstico/externo, como ilustra o Quadro 9.

Quadro 9 – Categorias de Análise

Macro Elemento	Categorias de Análise	
Relacionamentos	Externo	Relacionamento Social
		Relacionamento Institucional
		Relacionamento de Negócios
	Doméstico	Relacionamento Social
		Relacionamento Institucional
		Relacionamento de Negócios

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para Gil (2008), o processo de análise e de interpretação é fundamentalmente interativo, pois o pesquisador elabora pouco a pouco uma explicação lógica do fenômeno ou da situação estudados, examinando as unidades de sentido, as inter-

relações entre as unidades e entre as categorias em que elas se encontram reunidas. Dessa feita, as categorias de análise foram feitas de forma seletiva, já que se elaborou a categoria de elementos macro e, em torno delas, as outras subcategorias desenvolvidas, agrupadas e integradas. Flick (2004) ressalta que a técnica é utilizada quando o pesquisador quer oferecer um panorama geral descritivo da história e do caso pesquisado.

A estruturação para a análise dos dados foi feita por meio da contextualização com a indústria de TI brasileira, seguida da descrição das instituições e das empresas participantes do estudo, com base no discurso dos entrevistados e na utilização de dados secundários. Ao fim, foi redigida a análise geral dos dados, contemplando todas as empresas e as instituições estudadas, com base nas categorias de análise previamente estabelecidas. Para o pesquisador, esse viés acabou sendo o mais importante, uma vez que a análise foi delineada a partir da coleta de dados que acabaram revelando fatores que mudaram o curso e a estruturação inicial do trabalho.

4 A INDÚSTRIA DE TI BRASILEIRA E SUAS INSTITUIÇÕES DE APOIO

A evolução da indústria brasileira de TI se inicia com a abertura da economia na década de 1990. Naquele tempo, a diversidade ambiental e as necessidades de customização de produtos para atender à nova demanda de negócios de conhecimento específico no mercado brasileiro impulsionou o crescimento significativo do segmento, que congloba microeletrônica, telecomunicações e *hardwares* e *softwares* - e é conhecido também como o setor da economia relacionado às Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).

De acordo com os dados econômicos de 2013 disponibilizados pela ABES, o Brasil representa o maior mercado da América Latina em geração de receitas internas, sendo responsável por 47,4% de ocorrências; seguido pelo México, com 17%; pela Argentina, que soma 7,3%; pela Colômbia, que estima 5,8%; e os demais, que compõem 22,4%. Ressalta-se que os valores se referem apenas a receitas efetuadas internamente nos países, sem considerar exportações - conforme destaca a Figura 6.



Figura 6: Mercado Latino-Americano de TI - 2013
Fonte: Mercado Brasileiro de *Software*: Panorama e Tendências - ABES 2014.

Em âmbito global, no ano de 2013, o Brasil ocupou a oitava posição no *ranking* mundial em faturamento no mercado interno de *softwares* e de serviços

(ABES, 2014), como demonstra a Figura 7 subsequente. Os dados publicados no relatório da ABES (2014) registram que os países que mais faturaram internamente no mesmo segmento foram, respectivamente, os EUA, com 39,6%; o Japão, com 9,1%, e na terceira posição, a Grã-Bretanha, com 7,1%.

Cabe salientar que os EUA seguem na liderança, expressando uma diferença bastante alta, ao se comparar com as outras nações. O Brasil, no ano-calendário de 2011, ocupou a décima posição, e os dados consolidados do setor em 2012 apontaram para a sétima posição, o que foi superado pelos chineses, durante o ano de 2013 (ABES, 2013, 2014), e instiga o país a crescer anualmente e a se tornar uma nação ainda mais competitiva no setor.

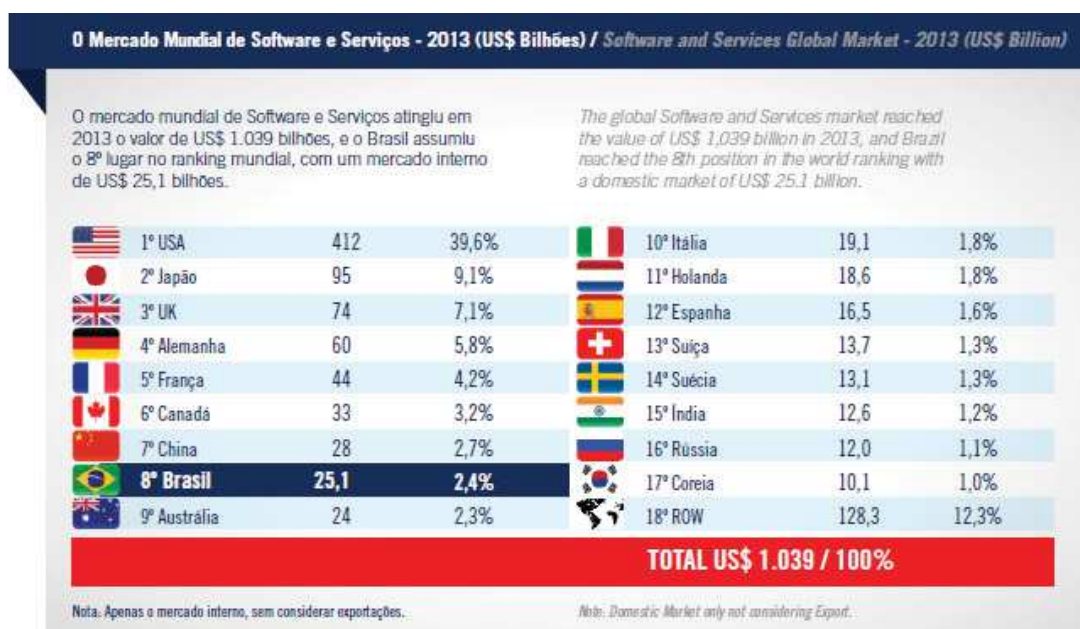


Figura 7: O Mercado Mundial de Software e Serviços - 2013
Fonte: Mercado Brasileiro de Software: Panorama e Tendências - ABES 2014.

Na Figura 8, os indicadores de crescimento se referem ao mercado brasileiro de softwares e de serviços de 2004 a 2013, revelando as taxas anuais de aumento de um ano para o seguinte: observa-se que, desde 2004, o mercado vem apresentando crescimento constante, e o maior aumento se deu de 2007 a 2008, com crescimento de 16,6%; de 2012 a 2013 o índice totalizou 10,1%, como retrata o relatório da ABES (2014). Insta dizer que o crescimento total não ocorre em função apenas de uma das modalidades de negócio analisadas, mas sim do crescimento de ambas, com maior impulso em função do crescimento do setor de serviços que

envolvem TI - em especial de *softwares*, que também se desenvolveu, apenas em menor escala.

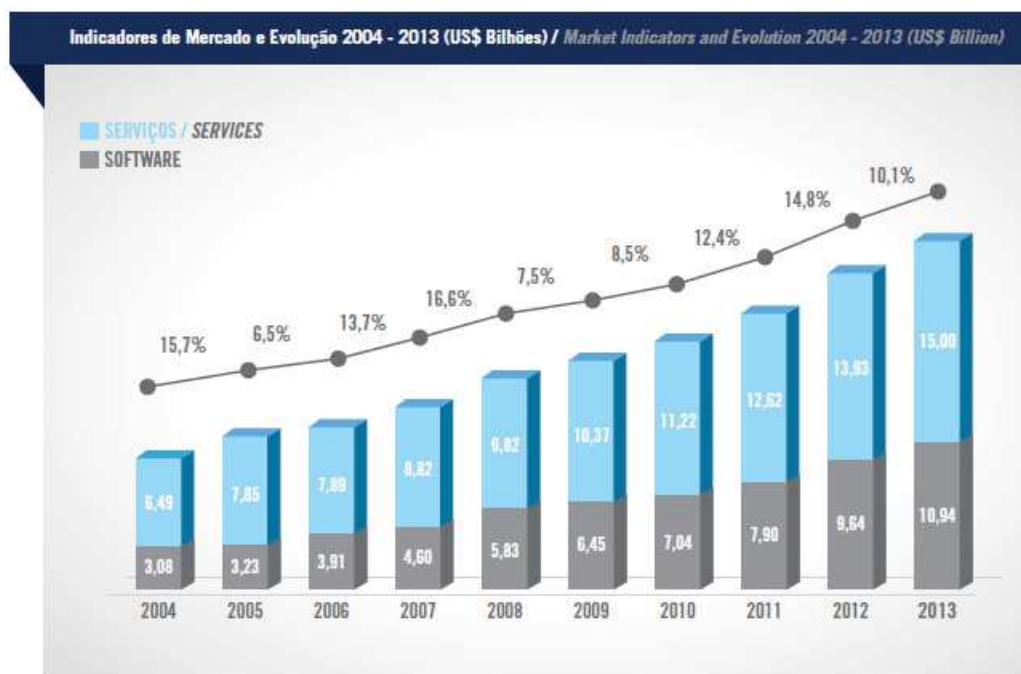


Figura 8: Indicadores do Mercado e Evolução 2004 - 2013
Fonte: Mercado Brasileiro de Software: Panorama e Tendências - ABES 2014.

A Figura 9 denota a posição do Brasil em 2013, frente ao mercado mundial de TI, considerando todos os segmentos e nichos do setor. Vê-se que o país gera receitas internas no setor de *United States Dollar* (USD) 61,6 bilhões de dólares, segundo os dados da ABES (2014). Tal valor representa aproximadamente 3% de todo o mercado de mundial de TI, como se pode conferir na Figura 9. O mercado que lidera a indústria segue sendo o norte-americano, com receitas internas de USD 659,0 bilhões de dólares e abrangência de aproximadamente 32,15%. A seguir, aparecem Japão e China, com respectivamente, USD 178,0 bilhões de dólares aproximadamente e 8,7%, e USD 175,0 bilhões de dólares aproximadamente 8,5%.



Figura 9: O Mercado Mundial de TI - 2013

Fonte: Mercado Brasileiro de *Software*: Panorama e Tendências - ABES 2014.

A segmentação do mercado brasileiro de TI, em 2013, de acordo com os agrupamentos em nichos de mercados realizados pela ABES (2014) - como se verifica na Figura 10 - abrangem *hardware*, *software* e serviços. Os valores de receitas internas brasileiras dessas modalidades, geradas em 2013, são USD 36,5 bilhões de dólares, USD 10,7 bilhões de dólares e USD 14,4 bilhões de dólares, respectivamente. Nota-se que, no Brasil, a produção de venda de produtos com a finalidade de *hardware* é mais representativa, com o equivalente a 59,25% das receitas direcionadas, seguindo a tendência mundial do setor, que seria de aproximadamente 49%.



Figura 10: O Mercado Brasileiro de TI - 2013

Fonte: Mercado Brasileiro de *Software*: Panorama e Tendências - ABES 2014.

Pela observação da Figura 11, fica possível identificar no Brasil quais são as regiões em que os maiores mercados TI se concentram. Em 2013, a região que mais gerou receitas internas foi a Sudeste, contemplando os Estados de São Paulo,

do Rio de Janeiro e de Minas Gerais, com 63,91%. A segunda maior região foi a Centro-Oeste, seguida pela região Sul, com as representatividades de 13,21% e 12,31%, respectivamente. (ABES, 2014).

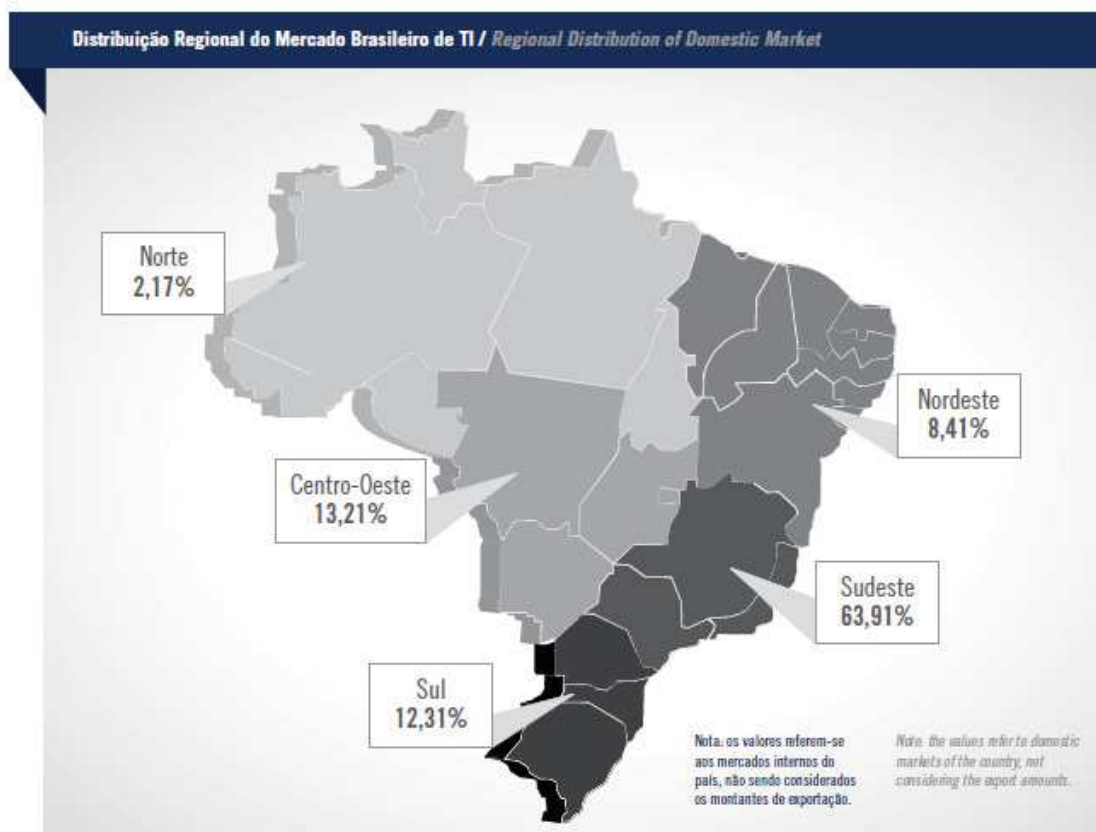


Figura 11: Distribuição Regional do Mercado Brasileiro de TI - 2013
Fonte: Mercado Brasileiro de Software: Panorama e Tendências - ABES 2014.

A Figura 12 quantifica, ao final do ano-calendário de 2013, as firmas de TI de acordo com os três segmentos da indústria brasileira. Repara-se que, do total de 11.232 firmas de TI brasileiras, aproximadamente metade - ou seja, 49,8% - tem fins de comercialização e de distribuição, somando 5.594 empresas. (ABES, 2014). Com finalidade de produção e de desenvolvimentos - assim como as de prestação de serviços - apresenta-se o volume de 2.708 firmas, o que corresponde a aproximadamente 24,1%, e 2.930 firmas, equivalendo 26,1%, conforme documenta o relatório da ABES (2014).



Figura 12: Distribuição das Empresas do Setor de TI no Brasil - 2013
Fonte: Mercado Brasileiro de Software: Panorama e Tendências - ABES 2014.

Na Figura 13, constata-se as receitas das firmas brasileiras, no período de 2013, operando nos setores de *softwares* e de serviços, de acordo com o destino dos serviços desenvolvidos. Primeiramente, importa afirmar que todas as modalidades da abertura da demonstração sofreram aumentos em comparação ao ano de 2012, e os que mais cresceram foram a produção de *softwares* para o mercado local, com crescimento de aproximadamente 15,3%, e a produção de *softwares* para o mercado internacional, com aumento de aproximadamente 14,3%. (ABES, 2014). Além das duas modalidades supracitadas, cabe dar destaque ao aumento de firmas brasileiras de TI que começaram a produzir e a desenvolver seus produtos/serviços fora do país. Logo, é possível perceber o forte crescimento em ambos os segmentos de serviços como *softwares* e geração de produtos para exportação, o que simboliza uma nova fonte de riquezas ao país. (ABES, 2014).

O Mercado Brasileiro de Software e Serviços - 2013 (US\$ Milhões) / Brazilian Software and Services Market - 2013 (US\$ Million)			
Divisão por Origem do Software/Serviço / Market by Origin			
Origem Origin	Volume Volume	Participação Share	2013 / 2012
Produção Local / Domestic Production	2.340	21,4%	+ 15,3%
Desenvolvido no Exterior / Foreign Development	8.395	76,7%	+ 12,9%
Produção Local para Exportação / Domestic Production for Export	209	1,9%	+ 14,1%
SubTotal Software / Software Subtotal	10.945	100%	+ 13,5%
Serviços Mercado Local / Services Domestic Market	12.884	85,8%	+ 7,8%
Produção Local Sob Encomenda / Taylor Made Software	1.422	9,5%	+ 5,7%
Desenvolvido no Exterior / Foreign Development	99	0,7%	+ 13,2%
Serviços para Exportação / Services Export	598	4,0%	+ 11,4%
SubTotal Serviços / Services Subtotal	15.003	100%	+ 7,8%
Total	25.948	-	+ 10,1%

Figura 13: O Mercado Brasileiro de Software e Serviços - 2013
Fonte: Mercado Brasileiro de Software: Panorama e Tendências - ABES 2014.

Para trazer à tona algumas instituições e firmas de aceleração presentes no setor de TI - e que, de certa forma, estão diretamente ou indiretamente ligadas à questão da internacionalização das firmas desta indústria - foram criadas as seções 4.1, 4.2, 4.3 e 4.4, que complementam o entendimento acerca do setor e da estrutura da indústria brasileira de TI, abarcando as finalidades e as funções, e as principais formas de auxílio e de fomento às firmas pelas instituições. Por fim, ainda foi adicionada a seção 4.5, que basicamente traz as principais dificuldades do setor de TI no que toca ao movimento de internacionalização e de geração de competitividade em nível internacional.

4.1 SOFTEX

Com base na entrevista realizada com o gerente de internacionalização do SOFTEX, se tornou viável a construção desta seção e a abordagem de aspectos pertinentes às instituições e suas premissas quanto à internacionalização de firmas brasileiras de TI. Como já mencionado nesta dissertação, o SOFTEX - a saber, Programa Nacional de *Software* para Exportação - se destina ao fomento à exportação de *softwares* brasileiros. Gradativamente, adquiriu estrutura, gestão própria, autonomia e mecanismos de acompanhamento e de avaliação para tanto, e a internacionalização - ou mesmo sua busca pelas empresas associadas - configura

um dos pilares mais importantes que constituem suas funções e tarefas, não apenas pela concentração de esforços em prol de exportações para os associados, como também pela geração de maior competitividade internacional da indústria brasileira. A instituição ainda possibilita conhecimentos que podem ser acessados pelos associados em mercados externos, o que viabiliza à firma, de certa forma, prontidão e preparo para competir com empresas estrangeiras que vêm atraídas pelo grande e amplo mercado de consumo que é o Brasil. Em suma, a perspectiva do SOFTEX não somente visa à geração de receitas de exportação, mas sim à competitividade frente aos potenciais entrantes como uma das mais significativas demandas da instituição.

“No pilar da internacionalização do SOFTEX, recorre-se ao apoio de muitos parceiros/prestadores de serviços que auxiliam a instituição nos processos de internacionalização com seus associados, nos mercados mais diversos. A instituição se utiliza de contatos do exterior, por meio de residentes em nações específicas - principalmente em países como EUA e Cingapura - para o auxílio às demandas, em especial, na execução dos projetos”. (Gerente de Internacionalização do SOFTEX).

Ademais,

“Os prestadores de serviços nos mercados externos são, em sua maioria, consultores, especialistas, organismos/instituições de governos locais (bastante utilizados em Cingapura), academias de ensino (Universidade de Stanford e Berkeley, no caso dos EUA e National University of Cingapour, em Cingapura). Conforme a busca por determinadas nações ocorre pela instituição, se desenvolvem redes de contatos que são contratados e que realizam papéis fundamentais no acesso ao conhecimento e à informação pela busca da internacionalização das firmas associadas”. (Gerente de Internacionalização do SOFTEX).

A definição dos mercados de atuação no exterior que são fomentados pelo SOFTEX se confirma por parcerias com os associados para a determinação do mercado-alvo. Dessa forma, as empresas associadas que atuam nos programas e nos eventos da instituição se baseiam em estudos de inteligência comercial.

A internacionalização é estabelecida primeiramente em mercados primários, considerando-se os mercados mais expressivos em se tratando da presença e do conhecimento internacional para a competitividade global dos seus associados. Os mercados secundários representam nações/regiões em que o interesse não é tão amplo, mas que, muitas vezes, se revelam necessários em alguns setores

específicos da indústria de TI. A instituição costuma visitar/revalidar os mercados internacionais, com o intuito de verificar se determinados mercados ainda são aqueles que devem ser seguidos.

As demandas apresentadas surgem através do contato direto entre a firma associada ou via agentes regionais instalados em algumas unidades federativas do Brasil, como por exemplo, no RS.

“Se um grupo de empresas de determinada região brasileira explicitar alguma necessidade, o SOFTEX fará o possível, dentro de suas possibilidades e de seus limites, para atendê-la. Nesses atendimentos, os agentes regionais têm papel imprescindível, não apenas ligando as firmas com o SOFTEX, como também atuando em parcerias em projetos locais. Como exemplo, mencionam-se as ramificações regionais que servem como link entre empresas, governos e academias locais, ou seja, funcionam de igual forma ao SOFTEX nacionalmente, porém em âmbito regional”. (Gerente de Internacionalização do SOFTEX).

Se por ventura algum grupo manifestar interesse em internacionalizar operações/conhecimentos/competitividade para alguma outra nação com a qual o SOFTEX ainda não tenha relacionamento desenvolvido, o contato inicial ocorre via Agência Brasileira de Promoção à Exportação e Investimentos (APEX) - que trabalha diretamente com a instituição em projetos - ou via Ministério das Relações Exteriores (MRE/Itamaraty em Brasília). Os dois recursos são considerados de grande ajuda para a entrada em um mercado específico, até então desconhecido pelo SOFTEX. O que ocorre também - e que facilita amplamente o processo de internacionalização em determinado mercado - é a empresa/associado/grupo de empresas associadas possuir algum contato no exterior, ou até mesmo com alguma firma que já tenha realizado o processo de maneira igual ou semelhante, auxiliando assim a instituição e também o grupo de empresas associadas interessadas nessa façanha.

Também se salienta que o SOFTEX apoia associados com a execução de feiras, de simpósios e/ou de seminários, tanto no mercado doméstico, como no externo, através do oferecimento de subsídios quase que totais para que as firmas associadas efetivamente possam participar de tais eventos. A instituição também colabora para a possível instalação da firma em mercados estrangeiros e as parceiras que congloba concedem todo o apoio logístico necessário, inclusive na busca de subsídios e de aportes no mercado externo.

“Em algumas incursões internacionais, o local de instalação é custeado, por determinado período, pelo próprio SOFTEX - que também atua na promoção e na cobertura de custos integralmente com cursos preparatórios para a internacionalização de empresas e/ou para a execução de operações internacionais - até as firmas se estabelecerem de forma correta e segura no mercado externo”. (Gerente de Internacionalização do SOFTEX).

O SOFTEX é financiado basicamente por verbas provenientes do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), da APEX, da Financiadora de Estudos e Pesquisas (FINEP) e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). A minoria dos recursos utilizados pela instituição vem através de contribuições de associados. Sem isso, a instituição não poderia operar de modo eficiente e eficaz no custeio dos processos de internacionalização das firmas. Os principais financiadores atuam juntamente com a instituição na definição de suas estratégias.

Outrossim, frequentemente se promovem novas melhorias em processos internos, dentre as quais, a medição de indicadores. Durante o ano de 2014, desenvolveu-se uma nova série de indicadores de monitoramento do setor de TI, com isso, a instituição controlou e monitorou a evolução das firmas associadas com o intuito de verificar se efetivamente o auxílio e os investimentos destinados traziam retorno positivo e se as ações e os projetos desenvolvidos eram *pró-firmas*. Até então, o SOFTEX realizava o monitoramento através de índices, como volume de exportação, quantidade de empresas que participam dos eventos, quantidade de associados e outros aspectos.

“A partir de 2014, implementaram-se novos métodos e critérios de avaliação do setor, como por exemplo, a parceria firmada com a Faculdade Dom Cabral de Minas Gerais: uma metodologia de cálculo foi formulada para evidenciar o potencial de internacionalização das empresas de TI, servindo de base para que a instituição pudesse analisar as firmas de forma individualizada e detectar em que estágio da internacionalização ela se encontra, mensurando o grupo todo por um período de tempo e observando se o crescimento em diferentes estágios efetivamente ocorre”. (Gerente de Internacionalização do SOFTEX).

Atualmente, quando uma empresa se associa ou utiliza determinado produto oferecido pela instituição, passa pela análise do índice e, por conseguinte, pelo monitoramento pela instituição que examina a evolução. De acordo com as informações coletadas, em torno de 180 empresas de todos os portes e tamanhos já

estão sendo monitoradas através do novo indicador criado. Destarte, o SOFTEX segrega as firmas e suas buscas pela internacionalização de duas formas, as quais contemplam:

- a) aquelas que buscam a internacionalização, mas que nunca tiveram nenhum contato externo;
- b) aquelas que têm já desenvolvido um cliente externo ou que, muitas vezes, já até concluíram um contrato de fornecimento e precisam de auxílio aos trâmites e aos processos internacionais ou de ampliação de seu *networking* no mercado externo, com vistas a vender para outros clientes nesse mercado.

O SOFTEX não emprega informações de mercado extraídas de órgãos como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o BNDES, isto é, apresenta metodologia própria, o que nem sempre resulta dos valores divulgados pelos órgãos governamentais. Ademais, conceitua o setor que atua no controle, na alimentação e na geração de dados como *inteligência de mercado*. Com ampla visão acerca de seus associados, as informações adquiridas através do contato com a instituição já possibilitaram a evidenciação de que as firmas não são agrupadas por porte ou por segmento - como o próprio BNDES o faz.

“No passado, a instituição separava as firmas pela setorização de software e de hardware, e cada uma das modalidades era bastante verticalizada: no caso de software, poderia ser de educação, de gestão, de agronegócio ou de outros ramos, assim como para o hardware, de igual forma. Todavia, a abordagem já não é mais adotada pela instituição, pois ainda dentro de cada subclassificação pode haver ramificações - como é o caso do software educação, que poderia ser subdividida em diversas outras linhas de atuação dentro desse subgrupo”. (Gerente de Internacionalização do SOFTEX).

Em virtude dos fatores relacionados, no SOFTEX, todos os associados possuem cadastro completo com informações que vão além das cadastrais básicas, como a atividade-fim prestada pela firma detalhada minuciosamente, que podem ser filtradas por palavras, por faturamento e por número de funcionários, no caso de a instituição pesquisar por firma que forneça determinado serviço/atividade/produto e que esteja de acordo com o perfil de demanda de que a instituição necessite. A própria instituição comenta que se trata da melhor abordagem e que assim consegue trabalhar com aproveitamento máximo de recursos disponibilizados no banco de dados dos seus associados.

O SOFTEX auxilia, mesmo que fora de seu *core value*, empresas estrangeiras que buscam o Brasil como nação para expandir suas atividades, o que se dá através do exame de potenciais associados locais da instituição que eventualmente expressem interesse em realizar parcerias com empresas externas. Cumpre aqui ponderar que mesmo que o SOFTEX não objetive trazer empresas de fora para o Brasil, o número de interessados e de potenciais entrantes da nação brasileira que procuram pela instituição vem aumentando expressivamente nos últimos anos.

Nessa perspectiva, a indústria de TI atualmente é um setor que está em crescimento e que se mostra extremamente competitivo globalmente. Em alguns nichos do setor, ocorre que existe mais demanda do que oferta de empresas, o que motiva com que empresas estrangeiras ingressem no Brasil para atender tais necessidades. A nação brasileira retrata um setor em expansão, conforme a tendência global, mas que também está em desenvolvimento. Com isso, entra o papel da instituição em fomentar a criação/desenvolvimento/melhoria de empresas de TI com vistas a torná-las internacionalizadas, mas também competitivas sob a ótica do mercado externo, direcionando-as às oportunidades certas. Vale lembrar que a indústria brasileira de TI é um dos setores que mais exporta - e o número vem crescendo anualmente.

O maior impulsionador hoje da indústria de TI acaba sendo o crescimento do mercado brasileiro propriamente dito, isso porque o setor é caracterizado como uma *indústria-meio* para os outros setores da economia, o que significa que acompanha o crescimento das outras indústrias no país. Se a economia não está evoluindo, não quer dizer que não exista consumo em determinados nichos específicos do varejo e é justamente aí que entra a *indústria-meio*, com a utilidade de beneficiar a estrutura de consumo com soluções para tais especificidades. Segundo o SOFTEX, a indústria de *software* que cria soluções para o varejo e o atendimento ao cliente é considerada como a que mais cresce atualmente, e o setor de TI comporta ainda a criação de muitas novas empresas.

Globalmente, os países que diretamente competem com o Brasil são a Índia, na prestação de serviços, e os EUA e a União Europeia, na fabricação de *softwares* e na produção de soluções. Os norte-americanos atualmente são os maiores clientes da indústria brasileira. Já na América Latina não há grandes concorrentes: Chile, Colômbia e México são considerados como segundo maior cliente da indústria

de TI brasileira, visto que a indústria é *meio* e esses países também apresentam crescimento em seus nichos específicos de mercado e necessitam de soluções informatizadas de modo similar à nação brasileira, mas em menor escala.

“Os maiores inibidores do crescimento/desenvolvimento da indústria brasileira hoje seriam os entraves burocráticos e estruturais, como impostos, custos de desenvolvimento e registros de atividade de serviços, em termos de propriedade intelectual. Conforme ressalta a instituição, a mão de obra brasileira é vista hoje como uma das mais caras, o que impulsiona algumas empresas brasileiras a recorrer a alternativas fora do Brasil - até mesmo associados do SOFTEX, que demandam o desenvolvimento de seus softwares de forma terceirizada, no Leste Europeu, ou mesmo em países como a Índia - o que reduz drasticamente os custos de desenvolvimento e melhora a competitividade frente ao problema do custo”. (Gerente de Internacionalização do SOFTEX).

O interesse brasileiro na indústria de TI é tão representativo que o MCT foi criado para esse fim, podendo a indústria estar vinculada a vários outros setores através do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), entretanto, a própria desagregação já demonstra interesse em separado no setor.

Nota-se que as ações perante o governo não são tão rápidas quanto o interesse em seu desenvolvimento e que um forte inibidor do desenvolvimento/crescimento da indústria de TI brasileira é o desconhecimento das opções - produtos e recursos - disponíveis para fomentar as operações das firmas do setor e do apoio do SOFTEX. Outras que conhecem os acessos e o apoio oferecido não consideram a internacionalização e a busca pela competitividade internacional como fatores estratégicos dentro do seu escopo de trabalho. A questão de financiamento, por vezes, abarca problemas também pelo desconhecimento - por exemplo, o próprio BNDES disponibiliza uma linha de financiamento chamada PROSOFT, dedicada especificamente ao fortalecimento e à expansão do setor de TI.

“Embora que em se tratando de competitividade internacional a indústria brasileira não seja tão competitiva, a criatividade, a flexibilidade, o dinamismo e outros fatores culturais do mercado doméstico acabam se transformando em diferenciais, principalmente no que se refere à entrega de soluções de acordo com as demandas recebidas (customizadas), vislumbrando a forte valorização do atendimento ao cliente e as entregas feitas sem geração de retrabalhos e demoras, para que a solução entre em funcionamento (empresas concorrentes com preços inferiores têm fama no mercado de gerar retrabalhos e de requerer longos períodos para o funcionamento da aplicação/solução)”. (Gerente de Internacionalização do SOFTEX).

4.2 Ventiur

Para ampliar o entendimento acerca do setor de TI, analisou-se também sob a ótica de uma empresa aceleradora de *start-ups* chamada Ventiur, com a colaboração da entrevista aplicada ao seu diretor executivo. Estima-se que atualmente existam em torno de vinte aceleradoras brasileiras devidamente registradas no país. Membro do Programa *Start-Up* Brasil, a Ventiur atende em âmbito nacional e internacional.

O processo para participar de aceleradoras é aberto, e estas geralmente procuram por *start-ups* - ou seja, um time para apoio financeiro, oferta de consultoria (modalidade *hands on*), treinamento e participação em eventos durante determinado período - e em troca, pelo capital investido e pelos recursos dispendidos, as aceleradoras recebem participação acionária na empresa que auxiliam. Nesse panorama, entende-se que a aceleradora ajuda as empresas a crescerem e a se desenvolverem economicamente, competitivamente e internacionalmente, através da internacionalização de operações e de conhecimentos como forma de oportunizar novas fontes de recursos e receitas. Aqui se ressalta a similaridade de entendimento do SOFTEX, em que a busca pela internacionalização nem sempre está relacionada à geração de receitas de exportação, mas sim de competitividade maior para a indústria de TI brasileira ser competitiva com qualquer *player* do mundo, no Brasil e/ou fora dele.

Além dos benefícios oferecidos pela aceleradora que foram especificados, um aspecto que se destaca é a questão da *networking* que possui - como o próprio diretor executivo da empresa narrou: "*alguém sempre conhece alguém*" - uma vez que a própria aceleradora é formada por investidores e por empresários dos mais diversos setores - nos quais se inclui a TI - que conhecem e/ou que trazem uma gama de relacionamentos que podem apoiar as empresas. Também os relacionamentos partem tanto da geração da aceleradora, como da própria empresa, indo fortemente em direção da teoria que comenta que isso efetivamente influencia a internacionalização.

A Ventiur enfatiza a *networking* como parte dos valores da aceleradora - que a denomina como *maior bem* - pela importância e pela capacidade de geração de negócios baseados nessas conexões. Em situações análogas, as *start-ups* clientes da aceleradora ofertam o conhecimento técnico e a vontade de realizar e, em

contrapartida, a aceleradora viabiliza a *networking* e o capital para que as operações possam acontecer. Em suma, os relacionamentos gerados a partir da *networking* da Ventiur - tanto no ambiente doméstico, como no internacional - abrangem a modalidade de *business* (para a real geração de novos negócios) e alguns poucos através de relacionamentos sociais, sob a forma de facilitadores para os negócios, não sendo utilizados relacionamentos institucionais pela aceleradora, embora seja integrante do Programa *Start-Up Brasil*, que simboliza uma solução oferecida pelo governo (influência institucional) para o setor, com o cadastramento de firmas como a Ventiur.

Nos processos de auxílio e de aceleração de empresas, salienta-se a necessidade de inovação e de diferenciação para a posterior participação e apresentação de projetos que financiem e que efetivamente recebam recursos com verbas governamentais disponibilizadas a indústrias, como o Programa de Apoio ao Setor de *Software* (PROSOFT) e a FINEP, financiada pela FAPERGS. No que concerne à inovação, é interessante a firma estar próxima das universidades, galgando relacionamentos em espaços em que a fronteira da tecnologia está presente, com acadêmicos que estejam engajados em projetos/pesquisas que interessem ou que se incorporem à área de atuação da firma de TI, além do fato de que a própria academia representa uma grande fonte de *networks* para *start-ups*. De acordo com a aceleradora,

“[...] especificamente na indústria de TI, percebe-se certa sobreposição do papel das instituições, já que há players presentes que executam o mesmo trabalho que outros, e vários que atuam em parcerias (networks). Na visão da Ventiur, além do SOFTEX e de seus parceiros em várias unidades federativas, constatam-se outras instituições regionais e municipais em que a definição de atuação não é muito clara e definida, e possivelmente ocorram sobreposições de funções em virtude da falta de divisão, como nas outras indústrias. Isso pode se caracterizar como um dos principais problemas também do setor de TI, se considerada a falta de representatividade perante o governo, por exemplo”. (Diretor Executivo da Ventiur).

Ademais,

“Há ofertas governamentais de recursos - como linhas de crédito específicas para a indústria de TI - que, muitas vezes, não são preenchidas pela falta de empresas ou de projetos adequados aos requisitos. Destarte, compreende-se assim que a questão dos recursos não se mostra como um inibidor, mas o que efetivamente ocorre é a falta de recorrência e de previsibilidade para a criação de

editais para a apresentação de projetos junto às instituições domésticas para a liberação de recursos. Além disso, como solução à captação de subsídios, há muitos investidores dispostos a investir em firmas de TI com projetos bem elaborados". (Diretor Executivo da Ventiur).

No setor de TI, outro ponto que se realça trata do risco de as firmas efetivamente falirem, o que é relativamente mais baixo do que em muitos outros setores, porque a capacidade de resposta e de aprendizado - dada a velocidade com que as mudanças acontecem - faz com que as firmas estejam preparadas para possíveis oscilações no mercado, logo se alinhando à questão exposta pelo SOFTEX, que conceitua a indústria de TI como *indústria-meio*. Por conseguinte,

[...] sabe-se que setor passa por forte carência de mão de obra qualificada, tendo em vista que geralmente o profissional brasileiro se caracteriza pela aversão a números e a operações matemáticas - reflexo acentuado pelos problemas educacionais do país e também pela falta de incentivo ao estudo. Também muitas empresas de TI deixam de buscar a internacionalização por terem espaço no mercado brasileiro e, portanto, dispensarem outros mercados para a expansão dos negócios. De igual forma, assim como ressaltou o respondente do SOFTEX, a questão de a empresa ser internacionalizada de forma a competir internacionalmente - mesmo que opte por comercializar produtos e serviços localmente - é bastante importante, pois pode ser alterada rapidamente com a entrada de um novo competidor no país. (Diretor Executivo da Ventiur).

Hoje, o setor de *softwares* torna produtos altamente comercializáveis em qualquer lugar do mundo através da internet, e o principal entrave acaba sendo a língua, o que relembra aspectos da questão da distância psíquica. Esse paradigma também faz parte das dificuldades da indústria brasileira de *software* em se internacionalizar, considerando-se a necessidade de criação em inglês técnico e a inexistência de muitas firmas aptas para isso.

4.3 SEBRAE/RS

Nesta etapa da pesquisa, conta-se com a contribuição dos comentários de Gustavo Piardi, Gerente Regional de Consultoria e encarregado pelo contato e pelo auxílio entre a instituição que representa e suas firmas-membro em programas de internacionalização. Em vista disso, se apresenta o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) do Estado do RS, entidade privada sem fins lucrativos que atua como agente de capacitação e de promoção do

desenvolvimento, criada para apoiar micro e pequenos negócios por todo o Brasil. A instituição visa estimular o empreendedorismo e possibilitar a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos realizados pelas firmas.

Para fomentar e auxiliar a internacionalização da indústria de TI do Brasil, se associa com a APEX, o SOFTEX e as próprias aceleradoras, o que permite demandar determinados projetos para as parcerias institucionais, principalmente com o objetivo de aproveitar o que já foi feito, não *reinventando a roda* - inclusive, soluções já criadas por outras instituições parceiras do SEBRAE foram inseridas dentro de projetos demandados pela instituição. Quanto à internacionalização do setor de TI, a busca por auxílio na instituição pode se dar de dois modos:

- a) as firmas de TI procuram o SEBRAE/RS para a demanda;
- b) o SEBRAE/RS escala firmas de TI que estejam em conformidade com o perfil e que se encaixem às demandas de projetos.

“O que acontece é que a maioria das empresas desconhece que o SEBRAE/RS efetivamente presta esse tipo de apoio e assim não procuram, ou simplesmente não percebem a instituição como parceira para a empreitada. Logo, a busca de firmas ocorre através do estímulo oferecido por algum relacionamento que a firma possua - institucional, com aceleradoras ou mesmo de negócios - o que leva o próprio empresário a se valer do mercado e dos relacionamentos com fomentadores de internacionalização para descobrir que o SEBRAE/RS presta determinado tipo de serviço e efetuar então o contato. Também é frequente que o SEBRAE/RS realize a abordagem de uma firma com alguma proposta ou projeto e esta desconheça sua capacidade de se internacionalizar, ou até mesmo, nunca ter detectado tal necessidade em um mercado globalizado”. (Gerente Regional de Consultoria do SEBRAE/RS).

O principal motivo que leva as firmas a se internacionalizarem, de acordo com o depoimento do representante do SEBRAE/RS, é o aumento da competitividade interna, que vem sendo cada vez mais explorada por concorrentes de fora do Brasil e causa certo receio ao empresariado local, que vem perdendo espaço no mercado. Nas premissas do SEBRAE/RS, não se internacionalizam firmas para gerar novos mercados ou para aumentar o faturamento através da geração de receitas de exportação; na verdade, a instituição - assim como as outras que foram também entrevistadas - tem enfoque em tornar as firmas globalizadas e competitivas internacionalmente. Por fim, seu intuito com a internacionalização é incentivar as firmas, ainda que optem por permanecer apenas no mercado brasileiro, a serem

competitivas para justamente resistir às possíveis competições que podem surgir externamente, com estruturas de fatores de produção completamente diversificadas e com as quais as firmas domésticas não estão acostumadas.

4.4 Tecnosinos

Além de instituições governamentais de fomento ao setor, existem os conhecidos parques tecnológicos, como é o caso do Tecnosinos, situado em São Leopoldo/RS. Os dados fornecidos pela entrevistada Sandra Schafer, encarregada da área de internacionalização do parque, subsidiaram a construção desta subseção. Governado através de uma *tríplice hélice*, composta pelo poder público, através da Prefeitura Municipal de São Leopoldo, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), que representa o meio acadêmico, e duas associações - a saber, a associação do comércio leopoldense e a associação das empresas presentes no parque - as decisões são tomadas com base no interesse e na demanda dessa governança. Dentro do parque, há uma incubadora cujas integrantes são empresas nascentes de micro e de pequeno porte cujo controle total é exercido pela própria UNISINOS, que se responsabiliza pelo seu gerenciamento.

O parque tecnológico é formado por setenta e cinco firmas - trinta são consideradas incubadas - e sua função é apoiar as empresas presentes e vinculadas à rede, desde a sua abertura até a criação e a geração de novos negócios. O total de participantes é dividido em cinco segmentos de indústrias que os ingressantes interessados devem atender, são eles: TI; Engenharia e Automação Industrial; Alimentos Funcionais e Nutracêutica; Comunicação e Convergência Digital; e Tecnologias Socioambientais e Energia. Desse total, estima-se que aproximadamente 70% sejam firmas de TI, e destas, em torno de 50% sejam internacionalizadas. Resta afirmar que o setor de TI é o que mais cresce dentro do parque justamente pela menor sensibilidade a crises econômicas e pela ideia que denota como *indústria-meio*.

De mais a mais, o fato de a firma se estabelecer no parque ajuda a potencializar benefícios fiscais, com base na parceria da UNISINOS com o governo municipal quanto à desoneração do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN). Além disso, o próprio centro tecnológico provê cursos e treinamentos para as empresas, desde a capacitação até a formação específica para atuar em

determinados mercados e patrocina feiras e projetos de exposição no mercado internacional que são realizadas de acordo com as políticas do Tecnosinos e os interesses/demandas de seus membros, a fim de facilitar a internacionalização.

Em feiras e em exposições, as firmas participam como representantes do Tecnosinos e com isso recebem tratamento diferenciado no exterior - em razão do conhecimento e da fama internacional que foram conquistados pelo Tecnosinos. O parque também gera certa ambiência, isto é, viabiliza um local em que uma série de empresas está instalada e os relacionamentos e as trocas de informações podem ocorrer. O fato de também estar instalado dentro da própria universidade propicia que as firmas estejam sempre atualizadas e contratem mão de obra qualificada proveniente da própria instituição. Dessa feita, pode-se mencionar que o parque traz benefícios para que empresas venham a se hospedar nesse ambiente.

A parceria forte junto ao SEBRAE/RS para a internacionalização de firmas brasileiras presentes no parque oportuniza que o Tecnosinos atue não somente na exportação de firmas, mas na importação de outras (*case* da HT Micron) em forma de *joint-ventures* para assegurar conhecimento, trazer novas tecnologias ao parque, ao Estado e ao país e proporcionar mudanças na economia local. Outra aliança significativa que se revelou nos últimos anos e resultou no ingresso de empresas para o Brasil foi com a Coreia do Sul, o que não só trouxe empresas de fora, mas também propiciou encontros com empresas locais do parque na prospecção de novos mercados e no desenvolvimento de novos produtos, através de rodadas de negócios organizadas junto ao Tecnosinos. Parcerias com outras incubadoras e com parques tecnológicos nos mais diversos países designam um meio de criar facilitadores aos interesses entre as nações e também de fomentar parcerias globais entre as firmas participantes.

Em suma, observa-se que todas as instituições/empresa de aceleração possuem uma forte ligação com a indústria de TI. Essas têm o real propósito de auxílio e fomento as demandas de carências de recursos e pode-se dizer que são cruciais no desenvolvimento das PMEs no país. No que tange a questão dos relacionamentos, apenas a Ventiur é considerada como um relacionamento de negócios, pois é feito através de uma transação comercial em que o auxílio só acontece com uma participação acionária adquirida pela aceleradora da empresa a ser auxiliada. Em contrapartida, as outras instituições prestam esse auxílio na forma de relacionamentos institucionais, ou seja, são entidades cuja criação foi dada junto

aos interesses político-econômicos do governo brasileiro na indústria de TI de modo que essas entidades auxiliem nos desenvolvimentos dessas empresas em suas fases iniciais gerando mais negócios para a nação. Esses auxílios variam conforme a instituição, mas vão desde o custeamento de feiras, eventos e instalações em mercados externos, empréstimos para fomento, treinamentos e capacitações, verbas para projetos, até isenção de impostos em casos específicos.

4.5 As Principais Potencialidades do Setor

Com base nas entrevistas com as instituições e as firmas de aceleração e na análise ampla acerca do setor, classificaram-se as maiores potencialidades do setor de TI e seu processo de internacionalização:

- a) espaço para criação de empresas:** a indústria de TI, conforme foi comentado pelo SOFTEX, possui vários nichos de atuação que não são preenchidos pela falta de empresas nacionais aptas a preenche-los, de modo que ainda há oportunidades para criação de mais empresas focadas em determinados nichos do setor.
- b) linhas de fomento dedicadas:** pela elevada preocupação do governo em manter a também de incentivar a criação, desenvolvimento de projetos e a competitividade das empresas do setor, existem várias linhas de recursos, como é o caso do PROSOFT, por exemplo, vinculado ao BNDES, com a exclusividade para o setor de TI.
- c) custeamento de operações:** a grande maioria das instituições governamentais auxilia as firmas associadas com treinamentos, capacitações, além de exposições em feiras e eventos tanto no mercado doméstico como no mercado externo. Dessa forma, as empresas associadas não precisam desembolsar nem ter todo esse investimento que é quase 100% custeado pelo governo brasileiro no seu desenvolvimento.
- d) ministério desenvolvido pelo interesse governamental em TI:** atualmente o setor conta com o MCT, que é um ministério dedicado ao setor de TI brasileiro, cujo intuito de criação foi a acreditação do governo brasileiro neste setor, logo todas os recursos do MCT possuem um destinação única que é o desenvolvimento das firmas de TI brasileiras.

4.6 As Principais Dificuldades do Setor

Com base nas entrevistas com as instituições e as firmas de aceleração e na análise ampla acerca do setor, classificaram-se as maiores dificuldades do setor de TI e seu processo de internacionalização:

a) alta carga tributária incidente sobre as empresas de TI: o limite de faturamento para o enquadramento na modalidade do Simples Nacional, como Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP) é de R\$ 7,2 milhões ao ano, o que corresponde a R\$ 3,6 milhões para exportação e R\$ 3,6 milhões para faturamento direcionado para o mercado local - valor considerado baixo, se mensurada a demanda de receita necessária para cobrir os altos custos de produção de desenvolvimento de *softwares*, por exemplo. O limite exige que as firmas se enquadrem a outro regime tributário, como Lucro Presumido ou Lucro Real, aumentando drasticamente as incidências fiscais, deixando-as não competitivas para enfrentar a concorrência dos mercados internacionais e inviabilizando a sua internacionalização;

b) custo elevado dos profissionais: no mercado de TI - especialmente as firmas que trabalham com desenvolvimento e produção - necessita-se de capital intensivo e de profissionais altamente qualificados e atualizados, os quais são os chamados *ativos gerenciais* das firmas. Como o setor explicita forte mudança de acordo com a evolução de tecnologia, os custos de atualizações junto aos profissionais também devem acompanhar o movimento. Assim, o custo de manutenção das pessoas neste setor acaba tornando-se bastante alto, primeiramente pelo salário e depois pela necessidade de treinamento para atualização. Outro fator que eleva o custo da mão de obra é sua escassez em algumas áreas e nichos específicos do setor, e as leis de oferta e de demanda afetam o valor da remuneração de profissionais especializados, causando alta demanda e pouca oferta de profissionais. Esse aspecto aumenta o valor do faturamento das firmas com o repasse de custos, portanto, pequenas empresas de fato não conseguem se

enquadrar tributariamente, o que concorda com a alta tributação anteriormente citada. Cabe referir que o elevado custo para o enquadramento de firmas de TI em outras opções tributárias - que não o Simples Nacional - impele o uso de mão de obra para o desenvolvimento de *softwares* em outras nações em que a atividade é qualificada e mais barata - como é o caso da Índia, por exemplo. Nesse aspecto, está presente a questão da terceirização de algumas atividades da empresa como forma de reenquadramento fiscal para a redução de custos;

c) terceirização de mão de obra em TI: a interpretação literal da súmula 331^a do Tribunal Superior do Trabalho (TST) a respeito da legalidade dos contratos de prestação de serviços entre os prestadores e os tomadores de serviços que não permite a terceirização das atividades-fim das empresas - apenas das atividades-meio - o que conduz ao entendimento, por parte dos juízes, de que qualquer atividade de informática é simplesmente informática. Com isso, a terceirização acaba encarada como atividade ilegal, que coloca uma empresa interposta entre um trabalhador e uma empresa real tomadora do serviço. Nesse caso, é preciso regularizar a subcontratação de empresas prestadoras de serviços específicos, destacando a necessidade de diferenciação entre terceirização e subcontratação na indústria de TI. Sem a possibilidade de terceirizar para reduzir custos em atividades em que as firmas não querem se especializar, elas acabam perdendo competitividade novamente frente a outros competidores externos cujo regimento legal para subcontratação é flexível;

d) grandes empresas: com exceção para as empresas globais de TI, que com grande poder econômico conseguem comprar micros e pequenas empresas, não há quem consigam dominar uma área do setor completamente, o que conseqüentemente desestimula as menores companhias do setor e dificulta, mais uma vez, a produção nacional e a criação de novos *players* na busca pela geração de novas tecnologias. O acúmulo de grandes firmas diminui cada vez mais o interesse em implantar uma firma de TI e protela qualquer possibilidade de internacionalização;

5 ANÁLISE DOS CASOS

Neste capítulo, discorrem-se os casos de empresas entrevistadas para a análise da pesquisa em consonância com as explicações provenientes das instituições presentes no setor, a fim de endossar a importância dos relacionamentos - de negócios, institucionais e sociais - tanto no mercado doméstico, como no mercado internacional. Destaca-se que a construção de todas as seções subsequentes - 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6 e 5.7 - contou com o subsídio das entrevistas aplicadas e da síntese da visão crítica do autor da dissertação.

5.1 Empresa *NetEye*

A *NetEye* se caracteriza como empresa privada de pequeno porte (BNDES, 2010), com quadro funcional de trinta colaboradores. Integrante do Tecnosinos, foi fundada em 2004, pela percepção de mercado do proprietário, ao constatar a demanda de uma ferramenta de gestão corporativa para avaliar a utilização de computadores e de equipamentos de informática. Com essa lacuna de mercado, o *software* definido como *NetEye* foi desenvolvido.

A empresa iniciou as atividades com um único funcionário - que é seu atual presidente e também proprietário - dentro de uma firma já incubada. Em 2008, a firma efetivamente se transferiu para o Tecnosinos e participou de um projeto próprio de incubação tradicional. A firma ficou incubada por três anos: em 2011, deixou a posição por decisão de seu atual presidente, com a intenção de dar espaço para novas e futuras firmas que poderiam ser incubadas. Assim, a *NetEye* mudou o local do seu estabelecimento dentro do Tecnosinos, mas seguiu como membro do parque.

A Solução *NetEye* atende clientes de vinte até mais de 1.000 computadores, nos mais diversos segmentos de negócios - tanto firmas privadas, como públicas - nos mais variados tamanhos e locais. Como o produto é faturado sob a forma de licenciamento, a operação é feita pelo cálculo do número de computadores que os clientes estão dispostos a monitorar. A finalidade básica do *software* é efetuar a gestão do uso dos computadores através da aplicação racional desses ativos, alcançando melhor resultado para os clientes. O produto é dividido em cinco módulos individuais:

- a) inventário: realiza a gestão dos *softwares* licenciados instalados nos computadores dos clientes, monitorando os prazos de validade de suas licenças, com o intuito de confrontar o que a firma efetivamente comprou e o que tem instalado em suas máquinas. Em seguida, se executa a checagem do que está regularizado ou do que precisa ser regularizado;
- b) produtividade: visa medir o tempo que os usuários gastam em cada ferramenta em seus computadores ou mesmo a medição do tempo ocioso do computador;
- c) segurança: tem a finalidade de limitar os acessos a determinados recursos e ferramentas, em conformidade com as políticas de cada firma. Por exemplo: a delimitação de acesso a sítios, o uso de ferramentas, a utilização de *pendrives*, a utilização de *Skype*, as cópias de arquivos (controle do vazamento de informação), os acessos a redes, as páginas impressas por usuário e outras finalidades;
- d) monitoramento/acesso remoto: tem a função de garantir o auxílio principal à equipe de TI interna da firma, como meio de se comunicar com usuários de computadores virtualmente, sem a necessidade de deslocamentos, no caso de uma firma com filiais em locais distantes; logo, o suporte pode ser prestado diretamente no computador do usuário, onde quer que esteja. Além disso, o módulo possibilita que o gestor visualize e monitore a tela dos computadores de seus funcionários;
- e) desempenho: serve para analisar a performance de computadores monitorados - se estão devassados ou não. Visualiza quais computadores precisam ser modernizados ou possíveis trocas/reparos que devem ser feitas.

O mercado competitivo da empresa se delimita através das funções específicas do produto. Hoje, não existe um competidor com soluções com os mesmos recursos e finalidades das oferecidas pela *NetEye*. O que ocorre são fornecedores isolados, que têm soluções similares, mas não o pacote todo, o que, para um possível cliente, engendra o custo de aquisição da solução para uma série de fornecedores diferentes, em negociações individualizadas com cada fornecedor, com treinamento distinto também. Por isso, a *NetEye* vende um pacote completo dentro da mesma ferramenta justamente para que o relacionamento entre cliente e firma seja direto para todos os módulos oferecidos. O entrevistado ressalta que

“Caso o cliente opte, é possível a compra de módulos separados como forma de flexibilização da venda. A solução redireciona o foco dentro da empresa, que o utiliza e também reduz custos. Normalmente, as firmas clientes são mais maduras, ou seja, têm experiência em desenvolvimento e, muitas vezes, já contam com um setor específico de informática que gerencia o próprio Environmental Resourcing Planning (ERP) e aplicam o NetEye como ferramenta complementar”. (CEO da NetEye).

A Solução NetEye é traduzida em três línguas - português (brasileiro), inglês e espanhol - e o próprio sítio da empresa e os materiais de divulgação e de documentação também são apresentados nesses idiomas. Atualmente a firma possui clientes ativos no mercado externo, em países como Venezuela e Colômbia, que possuem uma baixa representatividade no faturamento da empresa, e está em fase de negociação, em Portugal. Em termos de importância, a empresa hoje não depende do mercado externo, de modo que este é utilizado pela firma como forma complementar para expandir seus negócios e garantir a sua consolidação no mercado internacional. O entrevistado relata que

“A firma já participou de eventos na Alemanha e EUA, participação de festival de empreendedorismo em Londres na Inglaterra, realizou visitas à Índia, participou de uma visita junto ao SEBRAE/RS, ao Vale do Silício, nos EUA, e atualmente estão participando de um projeto de imersão e aceleração no próprio Vale do Silício, com uma duração de três meses, cujo propósito é o aprendizado [sobre] como o empreendedor local tem novas experiências num dos locais mais propensos para a questão tecnológica e também a geração de novos negócios com a possível abertura no mercado dos EUA”. (CEO da NetEye).

A NetEye sempre teve a consciência de que a globalização contempla um aspecto que aumentou drasticamente a competitividade das firmas, tanto no mercado doméstico, como no mercado externo. A firma possui concorrentes no próprio Estado do RS, no Paraná (PR), nos EUA e em alguns outros países na América Latina. Outrossim,

“No cenário altamente competitivo, a nossa firma não esperou o movimento do mercado acontecer, mas sim, com uma visão de negócios globalizada e pensando em previsões futuras quanto ao mercado, e a importância da internacionalização como forma de deixar a organização competitiva, sempre buscamos a melhoria e o aperfeiçoamento dos nossos processos como forma de criar diferenciais competitivos”. (CEO da NetEye).

Embasada na necessidade apontada pelo respondente, a *NetEye* frequentemente busca estabelecer relacionamentos estreitos com as instituições que poderiam proporcionar alguma forma de auxílio. Em virtude disso, participou inicialmente junto ao SEBRAE/RS de um programa de internacionalização desenvolvido especificamente para a indústria de TI, com duração aproximada de dois anos, que viabilizou capacitações e preparações da firma e do produto para se tornarem internacionalizados. Integrou ainda o Projeto Extensão Industrial Inovadora - programa conhecido como PEIEX, vinculado à APEX - com foco na internacionalização de pequenas empresas, preenchendo os requisitos predeterminados para ser habilitada e, ao final, receber consultoria/assessoria gratuita para a melhoria de processos e o desenvolvimento de sua gestão, em âmbito internacional. Para tanto, a firma traçou um plano de internacionalização junto à APEX e

“A NetEye se associou à SOFTEX logo em seguida, e junto com essa associação, veio a possibilidade de participação inicial em feiras e exposições no exterior. Na sequência, foram feitas as traduções da solução, do site, e começamos a participar de missões empresariais a outros países junto ao SEBRAE/RS e SOFTEX, buscamos parcerias junto aos governos locais de países, como Índia, onde (sic) a NetEye participou de um processo de licitação para expor em uma feira e acabou sendo selecionada junto com mais duas firmas brasileiras. Nesta ocasião, ganhamos o local para a exposição e mais as passagens e hospedagem totalmente pagas pelo governo indiano”. (CEO da NetEye).

Em 2013, a firma participou de uma incursão à *Computer Electronics Bureau Information and Telecommunication* - feira conhecida como CEBIT - que acontece anualmente na cidade de Hannover, na Alemanha, e é considerada como o maior evento de TI mundial, e na mesma ocasião, o Brasil foi eleito país parceiro do evento. Nesta situação, o país ficou em destaque e, em consequência, o governo brasileiro subsidiou um número maior de firmas que efetivamente expressassem interesse em participar do evento como representante nacional. A *NetEye* se candidatou e foi selecionada a comparecer como expositora. Durante o evento, teve contato com empresas interessadas e atualmente negocia com um parceiro em Portugal - conforme comentado anteriormente.

“A NetEye já foi a Portugal visitar a sede do possível parceiro e já foram alinhados os primeiros passos para a futura aliança. Em seguida, a Business IT Summit (BITS) - feira similar à CEBIT alemã, também com periodicidade anual - foi realizada em Porto Alegre/RS, e a NetEye convidou a empresa portuguesa para participar e conhecer o evento, firmando efetivamente a parceria com a firma portuguesa, intermediando novos negócios - principalmente em Portugal e em outros países da União Europeia - e estudando propostas comerciais que surgem, desde então”. (CEO da NetEye).

O modelo de negócios previa que parceiro em Portugal prospectaria mercado para a solução *NetEye*, ou seja, ofereceria resultados com a marca brasileira, na figura de representante naquele mercado. Sobre a temática da futura perspectiva de venda para o mercado estrangeiro, a *NetEye* já planeja a tradução de seu programa para a quarta língua, o português de Portugal. De igual forma ao *case* de Portugal, outros eventos ocorreram, como uma feira em Orlando, nos EUA, em que a firma participou como expositora e estabeleceu contato com uma empresa da Venezuela, com possibilidade de parceria, e teve uma solução *NetEye* comercializada para outro cliente, também venezuelano. De acordo com o depoimento do presidente da firma à entrevista

“Geralmente os investimentos necessários para que se conquiste presença internacional são muito altos, logo, todo o processo acaba se tornando caro, principalmente tendo em vista o Custo Brasil. Em virtude disso, os esforços são mais pontuais e os resultados ficam pequenos. Todavia, mesmo com dificuldades, a firma pretende manter ações para conseguir se tornar competitiva globalmente e, ao mesmo, tempo manter e/ou prospectar novos clientes no mercado externo”. (CEO da NetEye).

No caso da *NetEye*, relacionamentos institucionais no mercado doméstico como SEBRAE/RS, SOFTEX e Tecnosinos foram os precursores do processo de internacionalização da firma, primeiramente pelo treinamento e pela preparação para o processo, e depois, pela oportunidade de exposição em feiras internacionais junto com outras empresas brasileiras. Através dos contatos realizados em feiras, a firma gerou uma série de relacionamentos sociais e também de negócios que, culminaram nas primeiras receitas de exportação da empresa e no início de uma presença comercial internacional. Após as primeiras tratativas com clientes externos a empresa busca aumentar a sua gama com o uso dos relacionamentos que possui e que são gerados de forma a consolidar sua posição no mercado externo. O entrevistado ainda destacou

“O contato próximo e ao vivo com possíveis parceiros internacionais em eventos nos mercados externos desenvolve confiança nos relacionamentos, o que torna a relação não tão fria e informal - algo que, no caso da NetEye, foi fundamental para a realização de parcerias e a consecução de clientes no mercado externo. Também o fato de uma visitação à sede dos parceiros serviu como comprovação do que é dito, muitas vezes, via e-mail, ou um encontro em um evento, tornando o relacionamento mais estreito e real”. (CEO da NetEye).

Finalmente, tornar-se globalizado configura praticamente uma obrigação - e não mais uma opção - das firmas de TI brasileiras, já que simplesmente se restringir ao mercado doméstico faz com que competidores externos cheguem para arrebanhar clientes que a firma já tem, se não estiver competitivamente estruturada. Em outro cenário, inclusive o próprio cliente que se tem hoje vai participar de uma fusão ou vai ser adquirido por uma empresa de um mercado externo e, com isso, passará a ser internacional. Se a solução oferecida não atender às demandas da nova empresa - agora multinacional - tanto no mercado doméstico, como no mercado externo, a probabilidade de uma solução de fora acabar surgindo e de ser a ação substitutiva, será bastante provável. Resta frisar que a competitividade internacional não mede tamanho: mesmo o pequeno empreendedor deve ter a questão da globalização e da competitividade sem fronteiras muito claramente em seus negócios.

5.2 Empresa SBPA

A SBPA Simuladores de Voo é uma empresa privada de pequeno porte (BNDES, 2010), que emprega três funcionários e atualmente faz parte da incubadora do Tecnosinos. Fundada em 2008, iniciou suas atividades no Tecnopuc - parque tecnológico similar ao Tecnosinos, vinculado à Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) - a partir da necessidade de atender ao mercado doméstico brasileiro com simuladores de fabricação nacional, visto que, até então, os equipamentos eram adquiridos de outros fornecedores em mercados externos, como países europeus e EUA, através da importação direta. Partindo da lacuna que o mercado sinalizava, a SBPA apresentou um projeto que foi aprovado pela incubadora do Tecnosinos e lá se instalou.

A SBPA fabrica simuladores de voo profissionais para o treinamento de pilotos, e os principais clientes congregam aeroclubes e empresas aéreas, escolas de aviação e de treinamento para a formação profissional de pilotos de aviões e de helicópteros. Hoje, possui cerca de cinquenta e cinco simuladores já comercializados no mercado doméstico brasileiro e está em busca da sua primeira venda para um mercado externo. O produto que é vendido pela SBPA é chamado de *cockpit*, conhecido como a estrutura em que efetivamente o piloto fica posicionado na aeronave, na prática. O sistema acompanha uma tela em que se insere um *software* licenciado de uma empresa norte-americana para utilizar nos simuladores e que efetivamente traz, de forma realista, aspectos da performance de cada aeronave a ser simulada. O relato assevera que

“[...] a questão de o software ser importado de uma outra nação ocorre pela alta complexidade e dificuldade de criação de um programa para cada tipo de aeronave, sendo que as firmas que possuem as especificidades das aeronaves são as fabricantes e isso encarece bastante, em termos de custos de desenvolvimento de cada tipo de simulador de voo. Por isso, a SBPA utiliza a solução pronta, que já foi desenvolvida por uma firma através de uma série de aeronaves distintas e essa, por sua vez, licencia empresas que queiram utilizar a ferramenta”. (Diretor Comercial da SBPA).

O produto fabricado, assim como o simulador utilizado no produto, deve ser aprovado pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) no Brasil, e para que possa ser comercializado, precisa passar pela mesma autorização com os órgãos fiscalizadores de aviação nos mercados externos que busquem comercializar seus simuladores, conforme a exigibilidade de cada mercado. Inicialmente, a SBPA, além do *software*, importava partes da estrutura para montar o *cockpit* de outros países pela falta de fornecedores domésticos. No entanto,

“Essa questão acarretava problemas quanto à troca de produtos que vinham com defeitos do processo de comércio exterior. Isso fez com que buscássemos desenvolver fornecedores no mercado doméstico brasileiro, transformando-se no item da produção do simulador com maior dificuldade e receio para fabricação por parte dos fornecedores dada sua especificidade”. (Diretor Comercial da SBPA).

É possível dizer que, em termos de importação, a SBPA está consolidada em termos de operação internacional e que busca de igual forma consolidar-se no

mercado internacional através de abertura de canais de exportação para seus simuladores. Em se tratando da competitividade do setor, a SBPA lidera o mercado doméstico, tendo no Brasil apenas dois competidores que atuam com estratégias diferentes da firma. Internacionalmente, a competição ocorre de forma mais representativa, em especial, o próprio mercado doméstico para com competidores europeus e norte-americanos. Então,

“Uma das grandes diferenciações dos demais competidores domésticos é a questão de a firma estar incubada, primeiramente pelo aprendizado na figura de empreendedor, algo que até então era novo para mim e meu sócio, que tivemos uma série de treinamentos para aprender como gerir a firma. Além disso, a questão da ambiência também é considerada como um fator de forte auxílio na divulgação da firma no mercado tecnológico, das linhas de crédito e subsídios na forma de investimentos para novos projetos que o governo lança, além de fortes laços de relacionamento que foram gerados com outras firmas de base tecnológica presentes no Tecnosinos”. (Diretor Comercial da SBPA).

Em 2008, ao iniciar suas atividades, a empresa utilizou uma linha de crédito disponibilizada pela Financiadora de Estudos e Pesquisas (FINEP) - a Primeira Empresa Inovadora (PRIME) - após ser selecionada através da participação em um edital, com a apresentação do seu projeto de fabricação de simuladores. O valor recebido visava ao uso em gestão de firmas de consultoria e de assessoria e ao treinamento próprio dos dirigentes da firma, para que fosse estruturada.

Em 2010, a participação em outro edital com o intuito de fomentar recursos para firmas de tecnologia para o desenvolvimento de produto motivou a SBPA a apresentar um projeto de simuladores para helicópteros. Em 2014, mais um edital através do Programa INOVA-RS veio com a finalidade de subsidiar o desenvolvimento de um novo produto, e a SBPA trouxe um novo projeto de simulador de helicóptero, porém de um modelo de aeronave diferente.

O primeiro contato internacional da SBPA se deu através da aquisição do *software* de simulação fora do Brasil. A identificação do fornecedor ocorreu por meio dos proprietários da firma, que antes de virarem empreendedores, trabalharam na PUCRS - especificamente, na Faculdade de Ciências Aeronáuticas - e um dos sócios era responsável pela área de simuladores. Naquela ocasião, o contato já era conhecido através de relacionamentos de negócios que a própria universidade mantinha com o mesmo fornecedor. Na abertura da firma, bastou refazer o contato e

criar uma nova forma de negociação, via SBPA. Inicialmente, como dito, partes da estrutura do simulador também era importadas e

“Esses primeiros fornecedores internacionais foram identificados antes da abertura e criação da SBPA, quando meu sócio, em 2007, participou de uma feira na Holanda. Lá foi possível identificar alguns possíveis fornecedores que estavam expondo. Além disso, a SBPA participa ativamente de feiras internacionais sempre que possui disponibilidade, já expondo nossos produtos em feiras na Alemanha, na França, na Holanda, nos EUA e nos Emirados Árabes”. (Diretor Comercial da SBPA).

As participações internacionais em feiras e em eventos ocorreram junto ao Tecnosinos, como parte de um projeto de internacionalização. A SBPA, através da parceria com o SOFTEX, participou, em 2013, de uma incursão no Estado da Califórnia, nos EUA - especificamente no Vale do Silício - em que se promoveram rodadas de negócios sob a forma de encontros com empresários de firmas americanas estabelecidas naquela região, a fim de prospectar novos negócios. Destarte, a SBPA, junto ao SOFTEX, mantém contato com um consultor comercial estabelecido no próprio Vale do Silício, também para auxiliar no fomento de novos negócios. Atualmente, a firma se prepara para começar a exportar produtos. Há alguns meses, a firma montou um *show-room* no aeroporto da cidade de Orlando, nos EUA, como iniciativa comercial para a divulgação do produto.

“Essa ação teve início devido a um contato de um cliente da SBPA no mercado doméstico que possui operações de aviação com os EUA, em virtude disso, foi feita essa parceria doméstica para a locação de um espaço e envio de um produto para os EUA. A firma parceira ficou responsável por todas as ações comerciais de divulgação do produto no mercado americano em troca de um comissionamento”. (Diretor Comercial da SBPA).

Acentua-se aqui que, inicialmente, a SBPA não planejava atuar no mercado norte-americano pela alta concentração de competidores lá presentes. Contudo, ao perceber e analisar que os simuladores de helicópteros fabricados eram superiores aos confeccionados pelo mercado doméstico norte-americano, surgiu maior interesse em intensificar e em direcionar o produto para esse mercado. Para isso, a SBPA está em processo de licenciamento para venda de simuladores via *Federal Aviation Administration (FAA)* - órgão fiscalizador da aviação dos EUA, similar à

ANAC no Brasil. Desta forma, a SBPA espera até final do ano começar a comercializar seus simuladores no mercado americano.

No caso da SBPA, o relacionamento institucional no mercado doméstico com o Tecnosinos foi o precursor do processo de internacionalização da firma sob a forma de comercialização dos seus produtos, primeiramente pelo treinamento e pela preparação para o processo, e depois, pela oportunidade de exposição em feiras internacionais junto com outras empresas brasileiras. Em contrapartida, os sócios da SBPA, antes mesmo da fundação da empresa, já possuíam relacionamentos sociais e também de negócios com empresas do mercado externo para aquisição do *software* e também das partes do simulador para montar o *cockpit* da aeronave, de modo que a consolidação de parte das compras no mercado internacional já estava toda desenvolvida. Com os relacionamentos de negócios gerados com a comercialização dos produtos no mercado doméstico, em um dos clientes, surgiu a possibilidade de uma parceria para o início da comercialização dos simuladores nos EUA. Ainda assim, com o uso da parceria junto ao SOFTEX, a SBPA tenta, através de um consultor vinculado a instituição brasileira, gerar novos negócios nos EUA.

Outro aspecto importante da entrada de produtos brasileiros da SBPA nos EUA seria por ser considerada, em muitos mercados, como *porta* mundial para que a comercialização com outros países do mundo aconteça, pelas exigências solicitadas nos EUA e também pelas referências de comercialização dos produtos da firma muitas vezes solicitados por potenciais clientes.

5.3 Empresa Digistar

A Digistar é uma empresa privada de médio porte (BNDES, 2010) que integra o Tecnosinos e emprega oitenta funcionários. Fundada em meados do ano 2000, seu proprietário vem do ramo de telecomunicações e, na época, atuava em empresas como Ericsson e Companhia Rio-Grandense de Telecomunicações (CRT), antes de criar sua firma própria - a Meta - que, após ser negociada com um grupo israelense, cedeu espaço à atual, que hoje realiza a etapa inicial do processo, com o desenvolvimento e a fabricação de equipamentos de telecomunicações.

O foco inicial da produção foi o PLX, cuja tecnologia evoluiu para o PLX Digital, o PLX-IP e atualmente para o PLX-*Cloud*, o produto que hoje possui maior mercado para comercialização. Como outro negócio desenvolvido, a firma atua na

fabricação de roteadores para uso empresarial de operadoras de telecomunicação, como única fabricante do produto no Brasil e com concorrentes em nível internacional. Confecciona também *Gateways* para uso de operadoras de telecomunicações, *modems* de uso corporativo, IAD e outros itens periféricos da área de telecomunicação. Repara-se que

“A competitividade é muito alta no setor, e os competidores são firmas de grande porte com forte poder de barganha e oportunismo. Esses concorrentes são principalmente firmas de mercados externos, como Europa e China. Os maiores entraves deste mercado, em termos de competição, acabam sendo definidos pelas diferenças nos fatores de produção entre as nações”. (CEO da Digistar).

No caso da Digistar, os custos de fabricação dos produtos são muito maiores, em comparação com competidores internacionais. Outro aspecto relevante que aparece como diferencial competitivo revela que a demanda da Digistar é bastante inferior a dos demais competidores dos mercados externos, o que, de certa forma, se reflete no volume de componentes importados adquiridos pela firma, em relação ao volume adquirido pelos demais. Isso faz com que os custos de aquisição sejam superiores para a pequena firma no Brasil. Com todas as dificuldades supracitadas, as estratégias que a firma adota objetivam desenvolver produtos de nicho, ou seja, produtos que não sejam tão *comoditizados*. O presidente que concedeu entrevista narra que

“O segredo é evitar a competitividade em determinados produtos onde efetivamente não é possível vencer fornecedores como os chineses, por exemplo. Como os produtos da Digistar são produzidos com o máximo de tecnologia embarcada, visto que isso acaba sendo essencial dada a alta complexidade, necessidade de certificações, e também competitividade do mercado, os nossos produtos podem também ser vendidos para mercados internacionais justamente por atenderem às mesmas especificações que os produtos entrantes do exterior no mercado brasileiro”. (CEO da Digistar).

Com as fortes pressões produzidas pelo mercado frente aos novos entrantes, a questão da exportação se tornou um meio de a firma aumentar sua escala de produtos para gerar receitas de exportação, além de reduzir custos de fabricação, aumentando o volume de compra de componentes e diminuindo o ciclo de

pagamento dos investimentos de desenvolvimentos feitos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), através do aumento de escala causado pela exportação.

A Digistar enfatiza que seu processo de produção é fortemente mecanizado e, para tanto, foram - e são - feitos investimentos em maquinários importados cuja fabricação no mercado doméstico não existe, logo, as compras acontecem no Japão. Conforme a escala de produção, as máquinas atualmente trabalham em torno de oito horas por dia, enquanto que, nos grandes competidores internacionais, a escala ocupa vinte quatro horas diárias. Nota-se aí grande diferença em custos de produção, se evidenciado facilmente pela escala menor, dado o volume de horas produtivas das máquinas em operação.

“Como forma de promover o produto no exterior e, simultaneamente, de fornecer receitas de exportação para aumento da escala, nós não realizamos promoções e campanhas de lançamento no exterior, pelo alto custo e investimento que tais opções exigem. Assim, a firma expõe em feiras internacionais como ferramenta substitutiva às promoções internacionais e como alternativa para expor produtos, demonstrar lançamentos de novas tecnologias e outras demandas, em um lugar em que seja possível localizar a firma por potenciais clientes e por produtos e tecnologias oferecidas”. (CEO da Digistar).

Além disso, a feira/evento deve ser diretamente focada no segmento tecnológico e não ser muito poluída, até porque inibe potenciais clientes. Nas idas às exposições, às feiras e aos eventos no exterior, a firma conta com o apoio do SOFTEX, e em outros, faz por conta própria, já tendo participado de feiras nos EUA, na Espanha, na Alemanha, em Hong Kong, no México e em outros países.

Como passo inicial da geração de receitas de exportação, foram as feiras e os eventos no exterior que geraram os primeiros negócios. Em seguida, outros negócios ocorreram através de indicações dadas por clientes domésticos para parceiros no exterior, acentuando possibilidades e volume de vendas. Nesse panorama, os parceiros não eram empresas do mesmo grupo do cliente no mercado doméstico, mas sim parceiros comerciais. Por fim,

“Houve apenas um caso na Digistar, que atendendo a um cliente no Brasil, que possuía uma unidade no Chile, foi possível atendê-lo comercialmente também com base pelo relacionamento de negócios no Brasil. Embora as firmas sejam de um mesmo grupo, a cultura do país acaba pesando muito na decisão de aceitar tecnologias ou produtos de outras nações”. (CEO da Digistar).

Por conseguinte, vender produtos no mercado doméstico, mesmo com certificações e padrões internacionais, não é garantia de venda ou de abertura comercial com firmas vinculadas internacionalmente, o que significa que, por mais que as firmas pertençam a um mesmo grupo, o trabalho feito em um país deve ser refeito em outro, novamente. Atualmente, a Digistar exporta para seis países fora do mercado doméstico.

“Depois de 2008, com a crise mundial, a firma começou a perder espaço nos principais países emergentes onde possuía negócios externos, isso porque os grandes players e também competidores a (sic) nível mundial passaram a explorar mais esses mercados emergentes, possivelmente devido a altos estoques parados em suas fábricas. Dessa forma, marcas fortes começaram a ser comercializadas por preços muito inferiores e conseqüentemente foram ganhando mais clientes nesses mercados”. (CEO da Digistar).

No que tange à fabricação, além da manufatura local dos produtos desenvolvidos pela Digistar, há alguns produtos já fabricados do mercado chinês, ou seja, a firma desenvolve o projeto no mercado doméstico, mas quem produz é o fornecedor contratado e situado na China, a fim de reduzir custos de produção com determinados artigos. Esse movimento surgiu em função de um relacionamento de negócios iniciado em uma feira no mercado asiático, onde um escopo de projeto foi passado pela firma brasileira a chinesa e que, ao fim, foi constatada a viabilidade da operação de forma a trazer melhores margens de lucratividade a Digistar.

Os componentes eletrônicos utilizados para a produção são, em sua maioria, comprados do mercado asiático, diretamente dos produtores. Em alguns casos, são feitas compras com grandes distribuidores mundiais de componentes eletrônicos, também localizados em mercados externos.

“Os distribuidores são conhecidos mundialmente, pois compram e vendem tudo, e o desenvolvimento de um relacionamento com eles já está consolidado por todas as empresas que utilizam componentes eletrônicos. Já com os fornecedores asiáticos, a Digistar frequenta como visitante as feiras internacionais de componentes, para estruturar relacionamentos de negócios com novos fabricantes de tais tecnologias, geralmente em países asiáticos, como China, Taiwan, Coreia do Sul e outros”. (CEO da Digistar).

A Digistar conta com um escritório na China cuja finalidade é o desenvolvimento de novos fornecedores e fabricantes de componentes eletrônicos - tamanha a importância desse fator em sua estrutura de produção. Após o amadurecimento da firma no tocante à importação, seguiu elaborando *carteiras* de fornecedores que atualmente trabalham diretamente com relacionamentos em que as firmas asiáticas indicam umas as outras, para o desenvolvimento de um novo produto ou de componentes, o que dispensa as idas às feiras e aos eventos da área de forma tão frequente como se dava em seu estágio inicial. De igual forma, a compra de componentes obedece pré-requisitos internos, em que o possível futuro fornecedor deve enviar amostras de material para testes, ensaios e simulações nos equipamentos, para que a qualidade e a durabilidade do produto sejam mantidas.

Inicialmente instalada em Porto Alegre/RS, pela popularidade de benefícios oferecidos pelo Tecnosinos, a empresa optou pela transferência para São Leopoldo/RS. Sobre a experiência da convivência da empresa junto ao meio acadêmico da UNISINOS, o resultado deixa a desejar em alguns sentidos, de modo que

“Embora a firma participe de projetos e programas de capacitação de treinamento junto ao Tecnosinos, a firma não observa grandes vantagens. Primeiramente, por ser a única firma de tecnologia que foca telecomunicações no parque, isso faz com que não tenha uma forte voz ativa em termos de solicitações e demandas junto a administração do parque como a grande maioria das outras firmas que possuem uma maior representatividade”. (CEO da Digistar).

Além disso, a mão de obra disponibilizada pela UNISINOS acaba não sendo utilizada, primeiramente porque a firma vem de Porto Alegre - e a maior parte dos estudantes e dos colaboradores estuda ou estudou na PUCRS ou na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Nos últimos anos, segundo o presidente da Digistar, a UNISINOS se mostrou interessada em realizar parcerias para a contratação de funcionários da instituição, oferecendo benefícios para a firma sob a forma de descontos.

“Os relacionamentos são muito importantes nos negócios da Digistar, isso porque eles ‘abrem portas’, legitimam e dão referências quando o produto tem alta complexidade e conhecimento técnico embutido. Atualmente, possíveis clientes normalmente perguntam quem são os clientes que já

utilizam o produto, para que outras firmas o produto já foi oferecido e outros questionamentos pertinentes a um diálogo de negociação”. (CEO da Digistar).

O relacionamento que mais pesa numa decisão de compra de produtos da Digistar é o da área técnica, a qual se responsabiliza por dizer se o produto vale a pena - ou não - conforme a sua análise do produto em operação.

“A Digistar destina alto investimento à comercialização dos produtos e despende recursos com treinamentos para testagem de seus produtos e para os custos de viagem para deslocar pessoal. Como o produto é bastante específico, são necessárias configurações, pré-execução e testes da solução, o que requer o pessoal para ensinar e configurar os equipamentos inicialmente e a área técnica finalmente decidir se o produto atende - ou não - às demandas da empresa cliente”. (CEO da Digistar).

5.4 Empresa PHDSOFT

Fundada sob o nome *Engesoftware* em 2000, a *PhDSOFT* tem em seu portfólio clientes como Shell, TRANSPETRO e PETROBRAS. Suas soluções inovadoras gerenciam a integridade, a segurança e o risco de estruturas críticas, como: plataformas *offshore*, navios, grandes estruturas civis, aviões, plantas industriais e usinas nucleares. A firma é considerada de pequeno porte (BNDES, 2010) e contabiliza aproximadamente trinta funcionários. O C4D, seu principal produto, resulta de uma década de pesquisa e de desenvolvimento, com investimentos da ordem de R\$ 24 milhões de reais.

O *CEO*, Duperron Marangon, começou a focar o mercado externo desde a fundação da empresa, desenvolvendo soluções e materiais de *marketing* sempre em inglês. Acreditando no potencial inovador e nas características globais do C4D, também participou de diversas missões comerciais internacionais promovidas pela APEX. Como forma de divulgar o produto, o seu criador licenciou o produto para uma firma dos EUA para utilizá-lo como base de criação para outros, e assim divulgá-lo acreditando que as firmas procurassem a empresa como forma de adquirir a solução base. Esse primeiro contato com o mercado externo foi possível através de um relacionamento social gerado em uma feira internacional nos EUA.

“O que aconteceu foi que os clientes preferiram comprar um sistema inferior de uma firma do presente localmente no mercado externo a comprar um sistema melhor de uma firma de fora deste mercado. Esse contato surgiu antes mesmo da fundação da firma em uma feira internacional. Tentei inclusive colocar um vendedor nos EUA para comercializar o produto diretamente, porém não resultou em vendas, pois o produto é algo que os clientes utilizam por anos, logo para adquirir é necessário que haja um relacionamento muito forte ou ao menos uma marca forte, com a firma estando presente no mercado doméstico do cliente. Ser um fornecedor presente no mercado doméstico é considerado diferencial para iniciar uma negociação, mesmo que a empresa seja de pequeno porte”. (CEO da PHDSOFT).

Entretanto, mesmo com a oferta de uma solução comercializável internacionalmente e com oportunidades surgidas em feiras internacionais, através de relacionamentos sociais, a *PhDSOFT* preferiu concentrar forças na relação com seu principal cliente, a PETROBRAS.

“Acreditei que, num momento propício, a PHDSOFT alcançaria o mercado internacional por meio de parceiros globais instalados no Brasil, usando-os como ponte tanto financeira, como de relacionamentos. Nesse sentido, tentei inúmeras vezes exportar através da própria PETROBRAS, buscando instalar a solução C4D nas plataformas da empresa em outros países. Essa iniciativa não funcionou, já que a Petrobras não apresentou a motivação e os apoios esperados”. (CEO da PHDSOFT).

Somente em 2011 a *PhDSOFT* começou a atuar mais ativamente em prol da internacionalização, com a abertura do escritório virtual nos EUA, o que se deu em decorrência da exigência de um investidor norte-americano, situado no Vale do Silício, que se interessou pela solução oferecida pela firma em um evento internacional. Segundo a firma, a proximidade geográfica com o investidor é importante, assim como vender o tipo de tecnologia da *PhDSOFT* no mercado norte-americano exige presença no país. Porém, a ação foi breve, e a empresa teve de recuar para poder atender à elevada demanda da PETROBRAS no Brasil. Assim, da mesma forma que a empresa abriu rapidamente o escritório nos EUA, o fechou.

A *PhDSOFT* discorre três motivações centrais para buscar se internacionalizar:

- a) diversificação de mercados;
- b) superação de limites de demanda do mercado interno; e

c) cumprimento de exigências de um investidor internacional.

Em 2013, a PETROBRAS propôs reavaliar o contrato com a *PhDSoft*, solicitando mudanças em seu modelo de negócios que contemplem a modelagem e a licença mensal do software. A PETROBRAS propôs pagar por um contrato que contemple somente serviços, já que a proposta não é interessante e a empresa se vê pressionada a diversificar seu portfólio de clientes, adotando ações proativas voltadas ao mercado internacional. Quanto ao cliente Shell, a firma só consegue atender no mercado doméstico; já nos mercados internacionais, cada plataforma emprega *softwares* locais que são definidos pela matriz da firma no Reino Unido. Nessa nova guinada, a empresa pretende prospectar parceiros menores que prestem serviços em plataformas petroleiras como forma de comercializar os seus produtos tanto no mercado doméstico como no mercado externo.

“O maior desafio a ser superado é o de passar a imagem de uma marca forte no exterior, competindo com classificadoras estrangeiras consolidadas no setor. De toda forma, estou confiante, considerando que há mais de uma década tenho tateado e aprendido com o mercado internacional”. (CEO da PhDSoft).

No caso da *PHDSoft*, os relacionamentos mais importantes foram os de negócios e os sociais desenvolvidos em feiras e eventos internacionais antes mesmo da fundação da empresa. Através dos contatos realizados nessas feiras, a firma gerou uma série de relacionamentos e também de negócios que, culminaram nas primeiras atividades de negócios internos como o licenciamento do produto para um terceiro e abertura de um escritório nos EUA com base na exigência de um investidor. Ao fim, entendeu-se também que a firma mantinha expectativas que o relacionamento de negócios no mercado doméstico junto a PETROBRAS seria de forte ajuda na comercialização da solução em outros mercados internacionais onde a PETROBRAS possuiu operações, porém esse relacionamento não vingou na forma que a firma esperava. Após as tratativas com alguns contatos externos interessados no produto da *PHDSoft*, a empresa busca consolidar sua presença no mercado externo através de alguma parceria com uma firma com marca forte, dando seguimento na questão dos relacionamentos de negócios em mercados externos.

5.5 Empresa Movable

A Movable é uma empresa de serviços para *smartphones*, para micropagamentos de bens virtuais, para HTML5 e para interatividade pelo celular. Fundada em 1998, começou no Brasil como resultado de fusões e de aquisições de cinco empresas. Considerada como de grande porte (BNDES, 2010), possui aproximadamente 600 funcionários. Ao todo, soma nove escritórios, a saber, oito na América Latina - Campinas, Rio de Janeiro, São Paulo, Buenos Aires, Caracas, Bogotá e Medellín e Cidade do México - além de ocupar o nono no Vale do Silício, nos EUA. Com essa unidade, atua na comercialização de serviços nos EUA, no Canadá, na Inglaterra, na Irlanda, na França, na Alemanha, na Austrália e na Nova Zelândia. Buscou a sua internacionalização para: a) expandir a participação em outros mercados; b) sair da dependência do mercado interno; e c) diversificar os mercados de forma estratégica. No começo,

“[...] a ideia sempre foi ser global, conforme foi relatado pela empresa, porém, os investidores, mesmo os externos, queriam que, inicialmente, a firma fosse líder apenas no Brasil. Logo após este advento, e a necessidade de se tornar internacionalizada, vieram as demandas para firma se instalar em outros locais de outras nações”. (Head of Global Expansion na Movable).

O início de sua presença na modalidade de exportações se deu em 2005 e em 2006, mas o real volume de exportação começou com a aquisição de uma firma em 2010, a qual agregava escritórios na Argentina, na Colômbia, na Venezuela e no México, e com eles atendia outros mercados menores na América Latina. Cabe sublinhar que

“O motivador desta aquisição foi justamente a presença internacional, ou seja, sua capilaridade em uma série de mercados. O fato das localizações das unidades da firma adquirida serem geograficamente próximas do Brasil fez com que ela fosse a escolhida, levando-se em conta a proximidade cultural, geográfica e estratégia de expansão da firma. Para exportar, existe uma série de desafios, tais como: língua, distância geográfica, barreiras de entrada entre outras dificuldades envolvidas neste processo. Nesse aspecto, a Movable quis ser mais assertiva e incorrer em menos riscos em um mercado culturalmente similar ao brasileiro. Ainda assim, a Movable demorou em torno de dois anos para começar a operar internacionalmente de forma ordenada, após a aquisição, para então gerar resultados positivos”. (Head of Global Expansion na Movable).

Os benefícios da aquisição envolvem: a) a quebra de barreiras, já que muitas dificuldades do setor já eram conhecidas; b) o fim do sentimento de incerteza e de dificuldade para abrir um novo mercado - o que havia sido superado com o movimento.

“O ingresso em outros países se fundamentou no respeito às questões domésticas de cada um, como leis, procedimentos, maneiras de negociar com clientes e fornecedores e outros aspectos. Para isso, a firma manteve as pessoas de cada nação e enviou expatriados do Brasil, para ensinar a cada unidade os principais pontos da empresa quanto à gestão, ao foco em resultado e à cultura da companhia”. (Head of Global Expansion na Movile).

Seguindo a ideia de expansão internacional, a Movile inaugurou um escritório no Vale do Silício, cuja finalidade não foi apenas estabelecer uma base para novos relacionamentos de negócios, mas também para firmar aprendizado nesse ambiente. Atualmente, trabalham aproximadamente 10% de expatriados do Brasil no exterior. A Movile, por ter relacionamentos de negócios com clientes no Brasil e - como a maioria compõe empresas de telefonia com unidades em outros países na América Latina - a firma buscou oferecer os mesmos produtos aplicados no mercado brasileiro para as unidades de fora, por meio do relacionamento já criado. Por outro lado, a firma também vende suas aplicações na modalidade B2C, como é o caso do Aplicativo Móvel (APP).

“Os relacionamentos na modalidade B2C não desempenham um papel importante, sendo considerados de baixa importância pela firma Movile. Isso ocorre porque, no mercado, a firma atua em cima (sic) de plataformas de aplicativos, tais como Google Play, Google Adds, Apple Store, entre outros, que ajudam a Movile a chegar no seu cliente, não necessitando de relacionamentos para essa comercialização. Na questão dos relacionamentos gerados com investidores externos, como foi o caso da investidora Naspers, situada na África do Sul, este se desenvolveu através de um relacionamento social entre os membros da empresa Movile e um membro da Naspers que ocorria dentro da Universidade de Campinas (Unicamp). Acredito que os brasileiros superestimam o poder do relacionamento ao invés de focarem em fazer um produto com excelência”. (Head of Global Expansion na Movile).

Ademais,

“A empresa sempre buscou planejar a questão de sua internacionalização desde seu primeiro movimento, contudo, a firma errou muito, mas também aprendeu muito com esse processo,

principalmente na busca de soluções para os problemas. Conforme a firma relatou, acontecem muitos problemas na internacionalização, desde a questão cultural, problemas com as pessoas, língua, maneira de como negociar e etc.. Um grande erro é achar que América Latina possui uma cultura única". (Head of Global Expansion na Movable).

Importa salientar que a Movable nunca dependeu, sob nenhuma circunstância, de apoio institucional no mercado doméstico brasileiro, e se associa e participa de projetos da APEX e do SOFTEX - embora estes não sejam a base para a geração de negócios da firma. O entrevistado aponta que

"O problema que ocorre é que a velocidade com que as instituições domésticas brasileiras auxiliam as firmas não é ideal para que estas firmas se tornem competitivas internacionalmente. Isso fazendo uma comparação com os auxílios institucionais que a unidade dos EUA da Movable possui junto ao governo americano. A forma com que a APEX auxilia as firmas de software é completamente ultrapassada e antiquada, isso porque, para a instituição, a definição de ajuda é mandar empresários para feiras no exterior. Ao invés disso, as instituições domésticas brasileiras deviam diminuir a questão do relacionamento e investir em mais formação profissional e empresarial das firmas. Participei de missões do SOFTEX no Japão, nos EUA, mas, na minha opinião, foi um dinheiro mal aplicado que poderia ser investido em outra demanda". (Head of Global Expansion na Movable).

Um dos produtos oferecidos internacionalmente pela Movable é conhecido como *Play Kids*, considerado um APP para o público infantil que contempla jogos, filmes e desenhos, além de lições e de ensinamentos. Disponível em cinco idiomas - como português, inglês, espanhol, francês e alemão - seu conteúdo difere para cada país, o que motiva a Movable a pesquisar informações específicas, através de especialistas em mídias no mercado doméstico de cada nação atendida. A definição dos países para ofertar o APP se inspirou em países de cultura similar, que falem inglês e que tenham grande número de *smartphones* e de *tablets*. Como desafio, a Movable pensa em expandir suas operações para a China e outros países asiáticos, todavia, o respondente afirma que pela complexidade do movimento, é necessário que antes se efetuem transformações e estudos.

5.6 Empresa Ci&T

A Ci&T é uma empresa de serviços de TI localizada em Campinas/SP que oferece serviços especializados em *outsourcing*, em desenvolvimento e em

integração de aplicações. Dentre os serviços realizados, destacam-se: desenvolvimento de aplicações, gerenciamento de aplicações, *business intelligence*, consultoria em tecnologia e arquitetura, serviços de *cloud computing*, serviços móveis, *quality assurance* e consultoria SAP. A firma é considerada de grande porte (BNDES, 2010), com aproximadamente 1600 funcionários, dos quais em torno de 200 sediados no exterior.

A empresa foi fundada em 1995, por Cesar Gon e Fernando Matt, egressos da faculdade de Engenharia da Computação, a quem se juntou logo depois um terceiro sócio, Bruno Guiçardi. Em 1995, Gon e Matt eram colegas na Universidade de Campinas (UNICAMP), e um deles trabalhava para a IBM como empregado terceirizado na modalidade *in company*. Ao tomar conhecimento de uma concorrência que a IBM havia aberto para o desenvolvimento de um projeto, os dois sócios decidiram participar e ganharam. Então, pode-se dizer que a Ci&T foi fundada graças a uma oportunidade que surgiu com a demanda de um projeto da IBM que, por sua vez, mantinha um relacionamento de negócios entre empregador e empregado com um dos sócios da firma.

“O projeto era sofisticado em termos de tecnologia e envolvia laboratórios da IBM do Brasil e de outras partes do mundo, como França e Estados Unidos, fazendo com que, desde a abertura da firma, a Ci&T trabalhasse em ambientes internacionais. Com os bons resultados alcançados no primeiro contrato fechado, a Ci&T foi, de forma natural e gradual, conquistando mais espaço dentro da IBM, chegamos a ter até trinta funcionários atuando somente com esse cliente”. (Diretor-Geral na Ci&T).

Logo no início da prestação de serviços, ocorreu um evento extremamente significativo para o desenvolvimento da empresa - definido pelos sócios como o *renascimento da Ci&T*. O centro de desenvolvimento da IBM, situado no Estado de São Paulo - até então, o maior cliente da Ci&T - encerrou suas atividades. A decisão, por parte da direção da IBM, refletia a crise enfrentada pela firma mundialmente, que demitia funcionários e cancelava contratos com fornecedores. Naquela época, 80% da receita da Ci&T provinha de contratos com a IBM, o que a obrigou a repensar seu posicionamento. Dessa feita, a experiência ocasionada pelos novos desafios impostos pelo mercado competitivo e pela crise proporcionou a confiança em sua capacidade e, ao mesmo tempo, a ambição para disputar o mercado internacional e não se restringir ao mercado doméstico brasileiro.

Embora a empresa tenha surgido no contexto de um projeto internacional e os sócios tivessem o desejo de criar uma empresa nesse molde, foi só nos primeiros anos da década de 2000 que o foco se voltou para o exterior. A oportunidade surgiu com a valorização do dólar em relação à moeda brasileira, o que permitiu à empresa se tornar mais competitiva no cenário global. Os sócios entenderam, então, que dispunham de bom diferencial técnico aliado a custos baixos - condições perfeitas para o ingresso no mercado internacional. Assim,

“O primeiro contrato internacional surgiu por meio de uma empresa na Califórnia, que tinha um sócio brasileiro, além de um empregado que havia sido funcionário da Ci&T. Na verdade, é característica base da firma selecionar e formar os melhores profissionais, desta forma, gerou uma rede de referências, de tal forma que, mesmo funcionários que saíam da Ci&T espalhavam a ideia de competência da empresa em seus novos empregos. Este primeiro contrato, fechado na Califórnia, foi um exemplo dessa situação”. (Diretor-Geral na Ci&T).

Em 2005, a empresa recebeu aporte do BNDES e financiamentos, no âmbito do Programa de Apoio ao Setor de *Software* (PROSOFT). Mais sete projetos foram fechados sequencialmente, criando um portfólio de experiências que passaram a servir de referência para o mercado internacional, o que foi fundamental para a continuidade da exploração do mercado norte-americano. Todos os projetos praticamente eram realizados de forma remota. Já o segundo cliente internacional foi a Johnson & Johnson (J&J), através de uma concorrência no Brasil. O fato de a Ci&T ter casos de sucesso no exterior permitiu que fosse considerada apta para participar da concorrência, entretanto, a firma não conseguiu vencer a concorrência, embora tivesse impressionado pela qualificação técnica e pelo pioneirismo tecnológico, o que levou à indicação da J&J do Brasil para a J&J dos EUA, que estava buscando parceiros no Brasil para diversificar centros tecnológicos, concentrados até então na Índia e nos EUA.

“Logo após a crise originada pela redução do contrato com a IBM, a Ci&T vinha desenvolvendo todas as oportunidades que encontrávamos para se expor internacionalmente. Em 2002, criamos um site em inglês, não como forma de vender, mas sim de desenvolver imagem e iniciar contatos no exterior. O site foi registrado nos EUA, para que não levasse o indicativo ‘br’ no final. Uma das iniciativas da empresa, também voltada à internacionalização, foi a participação em feiras e eventos no mercado externo, considerado um instrumento importante, naquele momento, para gerar maior compreensão

do mercado internacional. Esses eventos em si não geraram muitas vendas para a Ci&T". (Diretor-Geral na Ci&T).

Em 2005, a empresa decidiu abrir uma filial na Filadélfia, no Estado da Pensilvânia, para prospectar mais clientes de médio porte. Conseguiu, com isso, aumentar sua presença nos EUA, não apenas junto à própria J&J, mas também em outras empresas como Pfizer, Bayer, Roche, Filife, Cadence, Yahoo, dentre outras. A escolha inicial se deveu ao fato de a J&J estar na Filadélfia, mas também se baseou em um estudo de mercado sobre o perfil do mercado regional. Em seguida, um novo escritório foi instalado na Califórnia, onde já havia um cliente fidelizado e novos negócios influenciados pela parceria em negociação. O entrevistado esclarece que *"a firma nunca abriu um escritório em um lugar em que não tivéssemos um cliente, uma referência"*.

Em 2006, a Ci&T inaugurou uma filial comercial em Londres, com o propósito de atender ao mercado europeu. Inicialmente, o escritório contava com dois funcionários e sua função era puramente comercial. A direção da empresa considerava fundamental estar presente também no mercado asiático, por isso, em 2009, fez uma *joint-venture* (Ci&T Pacific) com uma empresa japonesa de TI - Rococo - estabelecendo, por meio de uma operação conjunta, um escritório em Tóquio e um centro de desenvolvimento na China, numa cidade em que há quinze universidades de TI que formam, a cada ano, aproximadamente seis mil especialistas na área. A firma insistiu na importância do desenvolvimento de um parceiro na Ásia para facilitar a prospecção de novos negócios na região, considerando as dificuldades culturais, negociais e idiomáticas.

Finalmente, uma das formas de que a Ci&T se vale para alcançar mais efetivamente os potenciais clientes é por meio de analistas de mercado, com o apoio do convênio entre a Brascom e a APEX. Empresas como o Instituto Gartner e a Forrester são formadoras de opinião no setor de TI e mais facilmente ouvidas pelos executivos norte-americanos. A Ci&T tem procurado participar de *rankings* internacionais, como Top 100 e *Great Place to Work*, como forma de ganhar visibilidade e se tornar referência no mercado global.

Em suma, a Ci&T sempre trabalhou e acreditou nos relacionamentos e indicações desde a sua fundação, de forma profissional e com o reconhecimento pelos seus serviços, a empresa foi galgando espaço frente a novos clientes

domésticos e também internacionais, isso por ter uma alta credibilidade e fortes relacionamentos de negócios firmados globalmente. Além disso, a firma utilizou de relacionamentos institucionais no mercado doméstico de ponte, como forma de fomentar recursos, aprovar projetos e expor em feiras e eventos internacionais. Atualmente, a firma é altamente dependente dos negócios internacionais, representando boa parte do seu faturamento.

5.7 Triangulação de Dados

Com base na triangulação dos dados feita com as empresas que compuseram a amostra da pesquisa, pôde-se observar a elevada importância dos relacionamentos na base de seus processos de internacionalização. Em virtude das principais diferenças e semelhanças nos processos de cada firma, foi confeccionado o Quadro 10, que elenca os principais elementos destacados nas análises de cada caso, separando-se os movimentos das firmas em até quatro fases. Considerou-se como primeira a firma não estivesse internacionalizada, e mais três baseadas nos movimentos adotados pelas firmas como meio de geração de internacionalização, a saber:

- a) primeiro contato: os primeiros momentos/contatos com o mercado internacional, sob a forma de Investimento Externo Direto (IED), de importações ou de exportação;
- b) consolidação internacional: os movimentos que a firma executou - ou está executando - para criar raízes e se estabelecer internacionalmente;
- c) e aumento da presença internacional: as atitudes e as formas de que as firmas se utilizam para expandir negócios, de maneira internacional.

Utilizaram-se quatro fases para resumir o movimento e facilitar a comparação entre as ações e os relacionamentos presentes em cada fase das firmas em seus respectivos nichos na indústria de TI.

Quadro 10 – Triangulação de Dados das Firmas Amostradas

		Movimento de Internacionalização vs Presença de <i>Networks</i>				
Empresa	Descrição	Fase 1: Não Internacionalizado - Preparação	Fase 2: Primeiro Contato Internacional	Fase 3: Consolidação Internacional	Fase 4: Aumento da Presença Internacional	Tipos de Oper. Int.
NetEye	Software / Pequeno Porte / Aprox. 30 Funcionários	Empresa sempre teve perspectiva de ser global. Começou a lançar-se para o mercado externo com o auxílio de relacionamentos institucionais no mercado doméstico, junto ao SOFTEX e à APEX, através da participação em feiras, em eventos internacionais e em cursos de capacitação. Junto às instituições, a firma teve visão e percepção de que a sua solução poderia ser competitiva internacionalmente. Quando a firma voltou o olhar para o mercado externo, traduziu a sua aplicação e seu material de publicidade em mais dois idiomas - inglês e espanhol.	Através dos relacionamentos - de negócios e sociais - em feiras e em eventos internacionais, firmou-se a parceria com uma firma de TI situada na Venezuela, que prontamente aceitou atuar na comercialização da solução da firma brasileira em troca de comissão. Foi através desse relacionamento que a <i>NetEye</i> foi apresentada para o seu primeiro cliente no mercado externo, na Venezuela, através de um intermediário - também venezuelano. Este foi o início das exportações e da geração de receitas de exportação para a firma e o marco inicial das exportações.	A firma frequentemente participa de feiras, de eventos e de missões internacionais por conta própria e via instituições, tanto domésticas, como internacionais (governo indiano), como forma de aumentar sua gama de contatos e de relacionamentos e de expandir negócios para o mercado externo. Nos últimos eventos, a <i>NetEye</i> firmou uma segunda parceria de negócios, similar à anterior, na Venezuela, com uma firma de TI de Portugal, também conhecida em uma feira internacional. Com a nova parceria, a firma começou a tradução do <i>software</i> para a quarta língua (português de Portugal).	N/A	Exportação
SBPA	Simuladores de voo / Pequeno Porte / 3 Funcionários	A internacionalização, para a SBPA, surgiu ao identificar que, após uma série de vendas no mercado doméstico, havia a lacuna de uma firma de simuladores presente localmente. Ao constatar	Como parte integrante do produto oferecido pela firma, é necessária a utilização de um <i>software</i> com a performance da aeronave, o que é adquirido através da importação. No início,	Criada uma parceria de negócios com um cliente do mercado doméstico brasileiro, que possuía operações nos EUA e tinha <i>expertises</i> para operar nesse mercado. Assim, foi feita a abertura	N/A	Importação e Exportação (em prospecção)

		<p>que seu produto poderia ser competitivo globalmente e que, em termos tecnológicos, não deixava a desejar. A firma, desde sua fundação, buscou relacionamentos institucionais com SOFTEX e APEX, como forma de ganhar conhecimentos de gestão e negócios internacionais, através de cursos de capacitação, de apresentações de projetos para a obtenção de linhas de crédito junto a bancos de fomentos para a indústria de TI, a fim de operacionalizar a firma.</p>	<p>algumas partes/peças que montam o <i>cockpit</i> também eram importadas. Os contatos com os fornecedores do mercado externo, que constituíram os primeiros contatos da SBPA, foram desenvolvidos antes mesmo da fundação da firma: os proprietários já haviam participado de feiras de negócios internacionais e realizado contatos com as instituições de ensino em que trabalhavam.</p>	<p>de um <i>show-room</i> no aeroporto de Orlando, e o sócio ficou responsável pelas ações de prospecção comercial em troca de comissionamento. Após a parceria ser firmada, a SBPA começou o processo de licenciamento do produto junto à instituição americana de aviação FAA, para que o produto fosse comercializável, assim como ocorreu no mercado doméstico, junto à ANAC.</p>		
Digistar	<p>Equipamentos de conectividade e telefonia / Médio Porte / Aprox. 80 Funcionários</p>	<p>A empresa sempre buscou o mercado externo como forma de aumentar a demanda de produção e reduzir os custos de fabricação, dada a alta competitividade enfrentada no mercado doméstico, com competidores de grande porte. A firma, desde sua fundação, buscou relacionamentos institucionais com SOFTEX e APEX, como forma de abarcar conhecimentos acerca de gestão e de negócios internacionais através de</p>	<p>O proprietário foi funcionário de firmas de grande porte em telefonia do Brasil, de modo que através deste vínculo conheceu a sua indústria e principais fornecedores/clientes. Como forma de se manter competitivo no mercado doméstico e internacional, boa parte dos componentes eletrônicos são importados ao invés de serem adquiridos no mercado interno. Os fornecedores são desenvolvidos através de feiras, principalmente nos</p>	<p>As receitas de exportação da firma foram geradas através de relacionamentos de negócios firmados junto a clientes em feiras no exterior. Outras exportações também foram geradas através da indicação de clientes do mercado doméstico para parceiros internacionais. A firma inclusive tentou se utilizar de parcerias de clientes no mercado doméstico que possuíam outras empresas/filiais/matriz no exterior, contudo a</p>	N/A	<p>Importação e Exportação</p>

		<p> cursos de capacitação. Todos os produtos comercializados possuem as mais altas certificações internacionais que são exigidas, tanto no mercado doméstico, como no mercado internacional, para sua comercialização.</p>	<p> mercados asiáticos e outros que já possuem fama mundial no fornecimento.</p>	<p> confiabilidade e os relacionamentos mantidos entre o canal matriz e filial não foram suficientes para que o produto transparecesse, de forma confiável, suas certificações. Em suma, a ação não gerou resultados. A firma ainda utiliza a fabricação de alguns itens que revende, tanto no mercado doméstico como o externo, cuja fabricação é feita por um parceiro de negócios situado na China.</p>		
PHDSOFT	<p> <i>Software</i> / Pequeno Porte / Aprox. 30 Funcionários</p>	<p> A empresa sempre teve perspectiva de ser global. Começou a lançar-se para o mercado externo com auxílio de relacionamentos institucionais no mercado doméstico, junto ao SOFTEX e à APEX, através de participação em feiras e em eventos internacionais. Nesse posicionamento, a firma preparou materiais de publicidade e <i>software</i> próprio ofertado em inglês.</p>	<p> Antes da própria comercialização do C4D, por não ter marca forte, tentou-se vender a solução com o uso de uma firma de TI dos EUA conhecida em uma feira internacional. Nessa modalidade, a firma americana poderia utilizar a aplicação e desenvolver outras ramificações do <i>software</i> com sua marca e comercializá-lo. A ação praticamente não resultou em nada - exceto em problemas, pela não comercialização e pelo não pagamento dos direitos de <i>royalties</i>, conforme previa o contrato</p>	<p> A firma, através do contato de um investidor americano, buscou a abertura de uma filial nos EUA para se aproximar mercado e do investidor, que conheceu através de feiras internacionais. Logo após, o escritório foi fechado, já que a firma optou pela consolidação dos produtos no mercado doméstico com foco na grande demanda do cliente PETROBRAS, o que serviria como ponte para a venda do produto nas plataformas do cliente e a parceiros de fora do Brasil. Infelizmente, a PETROBRAS não se</p>	N/A	Exportação

			firmado entre as partes.	mostrou motivada a auxiliar a PHDSOFT, e o foco da firma voltou-se novamente para a internacionalização. A demanda do mercado doméstico está em queda.		
Mobile	Software / Grande Porte / Aprox. 600 Funcionários	A empresa sempre teve perspectiva de ser global. Começou a lançar-se para o mercado externo com o auxílio de relacionamentos institucionais no mercado doméstico junto ao SOFTEX e à APEX através da participação em feiras e em eventos internacionais. Porém, o resultado do auxílio e dos relacionamentos gerados não trouxe benefícios para a firma, que preferiu investir em outras demandas - como a melhoria do produto - ao invés de só estabelecer relacionamentos. Antes de se internacionalizar, a firma sempre quis criar fortes raízes, e isso só foi possível através da consolidação dos produtos no mercado doméstico, tornando-se líder no Brasil em seu segmento.	Enquanto a firma buscava sua liderança no mercado doméstico, recebeu um investidor externo, situado na África do Sul, através de relacionamentos sociais. Após tornar-se líder do mercado doméstico brasileiro, a Mobile adquiriu uma firma de TI com unidades na América Latina. O movimento gerou uma série de problemas culturais, já que havia várias unidades em países distintos, com culturas e maneiras de negociar distintamente. A firma trabalhou por dois anos para estruturar/incorporar toda a cultura e ambientação junto a todos os países adjacentes. Com o movimento, a firma ganhou forte capilaridade, e começou a exportar não só receitas para outras nações, mas também mão de obra e conhecimento.	Na sequência, a firma inaugurou um escritório no Vale do Silício, nos EUA, a fim de gerar conhecimento e relacionamentos sociais, além de prospectar novos negócios nesse mercado de conhecimento intensivo.	Com a unidade do Vale do Silício, a empresa está atuando em comercialização de serviços, tanto em países como EUA, Canadá, Inglaterra, Irlanda, França, Alemanha, Austrália e Nova Zelândia, sem considerar as áreas já atendidas pelos escritórios locais em países da América Latina.	Exportação
CI&T	Software / Grande Porte /	Desde a fundação da firma, sempre houve a	Através de relacionamentos sociais, a	Através de relacionamentos de	Abertura de filiais na Filadélfia e na	Exportação

	Aprox. 1600 Funcionários	<p>busca pela globalização. Inicialmente, firmou um relacionamento de negócios no mercado doméstico com a firma IBM - motivo pelo qual a firma foi fundada. O primeiro relacionamento junto à IBM abriu muitas portas para prospectar outros clientes - não só domésticos - mas internacionais também. Na sequência, registrou-se um sítio nos EUA, para que não levasse o indicativo 'br', ao final. Uma das iniciativas da empresa, também voltada à internacionalização, foi a participação em feiras e em eventos no mercado externo, junto a instituições do mercado doméstico, como APEX e SOFTEX.</p>	<p>firma conseguiu assinar contrato com um cliente na Califórnia, que possuía um sócio brasileiro além de um ex-funcionário da própria Ci&T. Para a demanda de investimento, a firma necessitou recorrer a auxílios institucionais no mercado doméstico brasileiro, como forma de obter recursos junto ao BNDES, pelo PROSOFT.</p>	<p>negócios estabelecidos em uma concorrência no mercado doméstico junto ao possível cliente J&J do Brasil, a firma conseguiu fechar um contrato com a J&J dos EUA.</p>	<p>Califórnia, para suportar clientes já estabelecidos e prospectar novos, conforme estudo feito pela firma de perfis de empresas situadas nessas regiões. A abertura de escritório comercial em Londres também visou prospectar novos negócios pela Europa. Para atender à J&J, além dos EUA, a firma buscou o mercado asiático e, ao mesmo tempo, para superar barreiras de entrada, formou uma <i>joint-venture</i> no Japão, assim facilitando a abertura de um centro de desenvolvimento na China.</p>	
--	--------------------------	--	--	---	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados documentados no Quadro 10 evidenciam inicialmente que todas as empresas que compuseram a amostra estão internacionalizadas de alguma forma, tanto na compra (importação), como na venda (exportação) - ou em ambas as operações. Em alguns casos, pode-se dizer o que a internacionalização também ocorreu através de participações da firma brasileira com IED, o que, nesse aspecto, não considera o porte da empresa como diferencial e corrobora os pressupostos postulados pelo SOFTEX e pela aceleradora Ventiur. A respeito disso, cumpre frisar que hoje não há tamanho/porte de empresa para buscar a sua internacionalização, visto que alguns dos casos selecionados e analisados nesta dissertação já nasceram, de certa forma, internacionais. (ZHOU; WU; LUO, 2007).

O ponto apura forte relação entre teoria e prática e enfatiza que empresas nascentes - incluindo-se aí as firmas atuantes em incubadoras de parques tecnológicos - busquem apoio institucional no mercado doméstico não somente como forma de gerar receitas de exportação, mas para assegurar conhecimento sobre internacionalização (GOERZEN, 2007), aumentando a eficiência, reduzindo os custos com aprendizagem internacional (HE; WEI, 2013; MANOLOVA; MANEV; GYOSHEV, 2010; ZHOU; WU; LUO, 2007) e aumentando a velocidade de internacionalização (LOANE; BELL, 2006).

Constatou-se ainda que, para algumas empresas - a saber, *Mobile*, *NetEye* e *PHDSOFT* - se desenvolver primeiramente no mercado doméstico brasileiro se tornou pré-requisito para buscar a internacionalização. O argumento foi assinalado nas pesquisas de Sigfusson e Harris (2013), que estudaram os movimentos de internacionalização de firmas cujo mercado doméstico não comportava a demanda necessária e a internacionalização para mercados maiores foi vista como necessária para engendrar maiores escalas. Para as firmas examinadas neste estudo, a ideia foi justamente contrária, já que o mercado doméstico brasileiro explicita alta demanda de consumo, e a internacionalização por aumento de demanda foi avaliada como algo complementar por algumas delas.

Nesses casos, diz-se que o desenvolvimento do mercado doméstico configura uma etapa preparatória para a internacionalização. O que ocorreu foi que as firmas buscam na referida fase criar raízes e fortalecer bases que assegurem seu movimento internacional; não que a questão de se internacionalizar não fosse importante - visto que muitos entrevistados declararam que quando criaram suas firmas a ideia era torná-las globais - mas no sentido de que as firmas efetuam o

movimento, que é considerado de alto investimento e risco, de acordo com a situação, já consolidada em um mercado doméstico desbravado e conhecido e que dê garantias de que, se o movimento internacional fracassar, a empresa ainda terá recursos e mercado para operar.

Calha referir que as empresas averiguadas receberam apoio institucional no mercado doméstico como etapa preparatória ao movimento de internacionalização, se alinhando ao que preconiza a literatura (HE; WEI, 2013; PENG; LUO, 2000; SALANCIK; PFEFFER, 1978; YIU; LAU; BRUTON, 2007), como foi o caso da *NetEye*, que estabeleceu parcerias institucionais com governos de países estrangeiros. (HE; WEI, 2013). Em contrapartida, percebeu-se que algumas empresas amostradas não tiveram oportunidade de desenvolvimento primeiramente no mercado doméstico, sem levar em conta a questão da internacionalização. Isso ocorreu porque nessas firmas - SBPA e Digistar - havia alta dependência de soluções ou de componentes que obrigatoriamente deveriam ser adquiridos do exterior para que a sua venda, no mercado doméstico ou externo, fosse viabilizada.

Nessa perspectiva, inferiu-se que quando o mercado doméstico não possui - ou simplesmente não produz - determinados tipos de soluções e/ou de componentes/peças que as firmas requerem em seus processos de fabricação e de desenvolvimento de *softwares* - a questão da importação como movimento inicial do processo de internacionalização acaba representando uma forte necessidade para não somente operar, mas também colher outras fontes fora do mercado doméstico, a fim de se tornarem competitivas, combinando com o que a literatura de relacionamentos retrata. (GUILLÉN, 2002; HE; WEI, 2013; SLOTTE-KOCK; COVIELLO, 2010).

Para uma única firma da amostra (CI&T), o fato de começar internacionalizada não necessariamente se referia a importar ou exportar produtos ou serviços, mas sim ao conhecimento para a prestação de serviços a um *player* mundial da área de TI (IBM) cujas demandas de certificações e de regulamentações integrariam o escopo do serviço prestado, e a alta capacitação e o envolvimento com o mercado externo, em termos de conhecimentos e de tecnologias, se tornou fundamental à permanência da prestação do serviço no cliente IBM. Importa dizer aqui que o caso é bastante similar ao citado anteriormente, em que a firma já nasceu provida de características internacionais. (ZHOU; WU; LUO, 2007).

No que diz respeito aos relacionamentos, assim como para os movimentos de internacionalização, averiguaram-se vários direcionadores, conforme a firma analisada. Notaram-se também a evolução e a mudança dos relacionamentos que se promoveram de acordo com a fase em que a firma se encontra. Um exemplo da situação acontece com as firmas de pequeno porte que, em seus momentos iniciais, revelam carência de recursos para investimentos e necessitam fortemente de apoio institucional no mercado doméstico, para que consigam realizar a sua internacionalização. (HE; WEI, 2013; SALANCIK; PFEFFER, 1978; YIU; LAU; BRUTON, 2007).

Já em um segundo momento, as mesmas firmas já estarão amadurecidas e os relacionamentos sociais - ou de negócios - serão os mais importantes, podendo já ocorrer tanto no mercado doméstico, como no externo (HE; WEI, 2013). Praticamente para todas as firmas, os relacionamentos foram considerados como relevantes - ou, ao menos, sinalizaram algum diferencial, mesmo que apenas em algum momento - para o atingimento de determinado objetivo. Pode-se dizer que, segundo algumas avaliações, os relacionamentos são vistos como pré-requisitos para que certa ação seja executada.

Para apenas uma das firmas - a Movable, cuja modalidade comercial do canal se difere das outras - a questão dos relacionamentos não foi tratada como de alta importância no que concerne às vendas, isso porque os APPs que comercializa mundialmente se disponibilizam via *on-line* e, para isso, não precisam de relacionamentos para que as vendas ocorram: basta postá-los em plataformas para que os usuários encontrem o que desejam. Esse caso em especial discorda dos achados de He e Wei (2013) e de Slotte-Kock e Coviello (2010).

Obviamente, o pressuposto pode ser facilmente explicado por sintetizar um fenômeno da atualidade, o que, na época das literaturas consultadas, não estava previsto. Por fim, insta ressaltar que a questão comercial da firma não significa que não sofra - ou não tenha sofrido - influências dos relacionamentos em alguma etapa de seu processo de internacionalização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa, analisando os resultados apurados com base nos objetivos - geral e específicos - predeterminados na etapa introdutória da pesquisa. Na sequência, redigem-se as contribuições empíricas e teóricas. Por fim, apontam-se as limitações e as sugestões para estudos futuros.

6.1 Contribuições Teóricas

As referências teóricas que sustentaram a pesquisa possibilitaram avaliar e compreender as interações que se estabelecem entre os relacionamentos no mercado doméstico e externo, os relacionamentos sociais, os relacionamentos de negócios, os relacionamentos institucionais e suas influências sobre internacionalização das firmas. Na decisão de se internacionalizar, normalmente busca-se o apoio institucional como forma de diminuir riscos e incertezas e de usar as parcerias do governo doméstico para assegurar melhores condições e benefícios para a internacionalização.

O amparo que se dá em forma de incentivos governamentais para estudos do ambiente institucional tem o intuito de fomentar a internacionalização e, para isso, se promovem treinamentos, cursos de capacitação e incursões empresariais a feiras e a eventos no mercado externo. Além dos relacionamentos institucionais, os relacionamentos sociais e os de negócios acabam atuando de modo determinante na formação de parcerias empresariais, ou mesmo na indicação de novas, a fim de legitimar e de trazer credibilidade a uma firma de pequeno porte para que, mesmo sem o aval de uma marca forte, possa comercializar produtos/serviços globalmente.

Quanto à questão da internacionalização, detectou-se que o movimento se motiva pelo cenário em que a firma se encontra, o que pode se dar através da necessidade de compras (importação), de vendas (exportação), ou ainda de IED. Vale ressaltar que a grande importância da internacionalização não se concentra em apenas gerar receitas de exportação, mas sim de tornar a empresa competitiva internacionalmente. Como contribuição adicional, viu-se como a internacionalização é peculiar dentro de cada setor e o porquê determinado relacionamento faz mais sentido em se desenvolver em determinado tipo de negócio, ao analisar as

pesquisas sobre a internacionalização de firmas de TI e seus nichos de mercado específicos.

6.2 Contribuições Empíricas

A feitura deste estudo decorreu de um projeto de pesquisa do CNPq coordenado pelo Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido, que trata da competitividade internacional da indústria brasileira em seus mais diversos segmentos, dentre os quais, o de TI. Ao analisar tal indústria, percebeu-se que, para compreender sua internacionalização, deve-se expandir a teoria indicada e focalizar principalmente aspectos da teoria comportamental de relacionamentos.

O CNPQ - financiador de parte deste trabalho - visa fomentar a pesquisa científica, colaborando para o desenvolvimento das fronteiras do conhecimento. Acredita-se que esta dissertação possa ter contribuído para a academia, ao integrar teorias complementares sobre os movimentos de internacionalização e situar para as principais instituições/firmas de TI do mercado doméstico quais os tipos de relacionamentos mais significativos, em determinados estágios de internacionalização.

O estudo permitiu constatar, ao longo da revisão da literatura, da análise documental obtida junto as instituições atuantes no setor e das entrevistas realizadas, o papel do SOFTEX como principal instituição de fomento à indústria de TI brasileira visando ao mercado externo; a Ventiur como aceleradora e investidora/consultora de firmas de TI nascentes; o SEBRAE/RS como marco inicial e duradouro das ações internacionais de muitas micro e pequenas firmas associadas; e os próprios parque tecnológicos, como é o caso do Tecnosinos e seus projetos que envolvem as incubadoras como forma de desenvolver e de preparar as firmas presentes para o mercado externo.

Nesse contexto, se enaltece a importância do ambiente institucional doméstico como elemento positivo no auxílio à internacionalização das firmas brasileiras de TI. Ademais, conforme os casos examinados para cada tipo de firma, foi possível descrever a internacionalização de cada uma, evidenciando-se também outros relacionamentos - social e de negócios - tanto no mercado doméstico, como no externo, para oportunizar conhecimento, negócios e/ou parcerias, indo de encontro ao exposto pela literatura do tema concernente. Além disso, devido a

elevada importância do ambiente institucional para as micro e pequenas empresas, o próprio governo brasileiro deveria criar maneiras de melhor gerir e oferecer recursos conforme as necessidades das firmas associadas a programas, de modo a incentivar o crescimento e a geração de tecnologia e *know-how* no mercado doméstico, principalmente de forma consistente e confiável, para que as firmas saibam quais recursos estarão à disposição delas e tenham a oportunidade de melhor se planejarem.

Logo, confirma-se que os relacionamentos influenciaram significativamente a decisão das firmas de TI brasileiras no processo de internacionalização, seja:

- a) no subsídio à participação em feiras no exterior;
- b) na capacitação de firmas para atividades de comércio exterior;
- c) no desenvolvimento de estudos de mercado e de rodadas de negócio;
- d) na geração de parcerias locais e internacionais;
- e) nas amizades criadas com membros de outras firmas, de universidades ou mesmo com pessoas conhecidas (tanto no mercado doméstico, como no mercado externo);
- f) no aumento na credibilidade e/ou da legitimidade de firmas para sua presença na comercialização em determinados mercados;
- g) no recebimento e no investimento em outras firmas de outros mercados;
- h) na abertura de filiais;
- i) no estabelecimento em outros mercados; ou
- j) no apoio a clientes e/ou a fornecedores que se internacionalizam - ou que são multinacionais.

Para alcançar o mercado externo, resta destacar que as firmas de TI brasileiras contaram com fatores e variáveis que viabilizaram a expansão internacional, baseadas na capacidade empreendedora, nas instituições e na busca pelo aumento da competitividade internacional e também do volume de geração de receitas de exportação. À medida que a confiança das firmas se reforça, com o sucesso de suas incursões, mais oportunidades foram exploradas a partir das contingências mercadológicas, possibilitando ultrapassar barreiras geográficas, culturais e psíquicas, e atingindo países mais próximos ou semelhantes ao mercado doméstico, ou ainda distintos, para iniciar as negociações internacionais.

6.3 Limitações da Pesquisa e Sugestões de Pesquisas Futuras

Este trabalho se limitou em analisar a teoria das *networks* e sua influência na internacionalização das firmas de TI. Embora o método definido tenha sido escolhido como forma de minimizar os vieses tanto do setor, como do pesquisador, foram apontadas algumas limitações da pesquisa realizada. Para tanto, o estudo retratou apenas seis entrevistas coletadas junto a firmas brasileiras de TI e optou por não contemplar todos os envolvidos do setor. Além disso, em três das empresas amostradas, as entrevistas foram realizadas pelo SOFTEX e somente as gravações foram cedidas para a confecção da análise. Em relação ao método de estudo de caso, ressalta-se que não possibilitou a generalização dos resultados encontrados para grandes amostras. Por fim, a análise realizada esteve sujeita à percepção do pesquisador quanto aos resultados obtidos, assim como a dos entrevistados ao instrumento de pesquisa, o que pode incorrer em falhas ou em inferências.

Uma possibilidade para pesquisa futura, gerada a partir de uma lacuna ainda não respondida gerada no diálogo entre entrevistador e empresas de TI, seria a utilização da internet como substituta aos relacionamentos na internacionalização para viabilizar negócios no mercado externo. A abordagem já é adotada por uma gama de empresas globais de TI, para que possam ofertar produtos de maneira mais rápida, simplificada e barata, embora a venda seja mais indireta, e o relacionamento, impessoal. Ademais, firmas do setor de TI - como as entrevistadas neste trabalho - têm versões gratuitas (*Trial/Demo/Free for Testing*) para que usuários de todo o mundo possam acessar a solução para teste em seus sítios eletrônicos e, se for o caso, efetuar a compra, posteriormente. Algumas, inclusive, além da versão de teste, já disponibilizam o próprio *software* para compra virtualmente, como é o caso da modalidade de negócios B2C.

Em suma, percebe-se a forte tendência das indústrias de TI - principalmente as de *software* - para capturar maneiras de propiciar a internacionalização pelos mais diversos países, e assim conquistar a redução significativa dos custos de incursão e de entrada nessas nações. Portanto, a questão que paira, ao fim desta pesquisa, reflete se efetivamente a falta de relacionamento direto com os mercados-alvo afetará - ou não - a possibilidade de ingresso em determinados nichos do setor de TI.

REFERÊNCIAS

- ABES. Mercado brasileiro de software: panorama e tendências, 2013. Disponível em:<<http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados%202011/Publicac%CC%A7ao-mercado-abes-2014.pdf>>. Acesso em: 15 de janeiro de 2015.
- _____. Mercado brasileiro de software: panorama e tendências, 2014. Disponível em:<<http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/ABES%20Informa/af-publicacao-abes-2013.pdf>>. Acesso em: 15 de janeiro de 2015.
- AHMED, Z. U. et al. International risk perceptions and mode of entry: a case study of Malaysian multinational firms. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 10, p. 805–813, 2002.
- ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International Business Review**, v. 11, n. 3, p. 347–363, 2002.
- AXELSSON, B.; EASTON, G. **Industrial Networks: A new view of the reality**, London: Routledge, 1992.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of management review**, v. 11, n. 3, p. 656–665, 1986.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, Journal of Management. v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BARNIR, A.; SMITH, K. Interfirm alliances in the small business: The role of social networks. **Journal of Small Business Management**, v. 40, n. 3, p. 219–232, 2002.
- BELL, J. The internationalization of small computer software firms: A further challenge to “stage” theories. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 8, p. 60–75, 1995.
- BJÖRKMAN, I.; KOCK, S. Social relationships and business networks: the case of western companies in China. **International Business Review**, v. 4, n. 4, p. 519–535, 1995.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Carta Circular Nº 10/2010**, Normas relativas ao porte das beneficiárias. São Paulo, 2010.
- BURT, R. S. The network structure of social capital. **Research in Organizational Behavior**, v. 22, n. 1, p. 345-423, 2000.

CADOGAN, J.; DIAMANTOPOULOS, A.; SIGUAW, J. Export market-oriented activities: their antecedents and performance consequences. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 3, p. 615–626, 2002.

CAI, F.; WANG, D.; DU, Y. Regional disparity and economic growth in China: The impact of labor market distortions. **China Economic Review**, v. 111, n. 1, p. 1–16, 2002.

CARSON, D.; GILMORE, A.; ROCKS, S. SME marketing networking: a strategic approach. **Strategic Change**, v. 13, n. 7, p. 369–382, 2004.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990.

COVIELLO, N.; COX, M. The resource dynamics of international new venture networks. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 4, n. 1, p. 113–132, 2006.

COVIELLO, N. E. The network dynamics of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 1, p. 713–731, 2006.

COVIELLO, N.; MUNRO, H. Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 7, p. 49–61, 1995.

COVIELLO, N.; MUNRO, H. Network relationships and the internationalisation process of small software firms. **International Business Review**, v. 6, n. 4, p. 361–386, 1997.

DE CLERCQ, D.; DANIS, W. M.; DAKHLI, M. The moderating effect of institutional context on the relationship between associational activity and new business activity in emerging economies. **International Business Review**, v. 19, n. 1, p. 85–101, 2010.

DEMETRIADES, P.; LAW, S. H. Finance, institutions and economic development. **International Journal of Finance & Economics**, v. 11, n. 3, p. 245–260, 2006.

DUNNING, J. H. What's wrong—and right— with trade theory? **The International Trade Journal**, v. 9, n. 2, p. 163–202, 1995.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 25, n. 4, p. 573–593, 2008.

DUNNING, J.; LUNDAN, S. **Multinational enterprises and the global economy**. 2nd edition, Edward Elgar Pub, 2008.

DUNNING, J.; LUNDAN, S. The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprises. **Industrial and corporate change**, 2010.

DYER, J. H.; CHU, W. The determinants of trust in supplier–automaker relationships in the US, Japan, and Korea. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 1, p. 10–27, 2011.

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.

ELANGO, B.; PATTNAIK, C. Building capabilities for international operations through networks: a study of Indian firms. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, p. 541–555, 2007.

ELLIS, P. D. Paths to foreign markets: Does distance to market affect firm internationalisation? **International Business Review**, v. 16, n. 5, p. 573–593, 2007.

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.

ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, p. 26–44, 2000.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GHAURI, P.; LUTZ, C.; TESFOM, G. Using networks to solve export-marketing problems of small- and medium-sized firms from developing countries. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 5/6, p. 728–752, 2003.

GHEMAWAT, P. Distance still matters. The hard reality of global expansion. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 8, p. 1–12, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

GILMORE, A.; CARSON, D.; ROCKS, S. Networking in SMEs: Evaluating its contribution to marketing activity. **International Business Review**, v. 15, n. 3, p. 278–293, 2006.

GOERZEN, A. Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 487–509, 2007.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American journal of sociology**, v. 91, n. 3, p. 481–510, 1985.

GREVE, A. Networks and entrepreneurship — an analysis of social relations, occupational background, and use of contacts during the establishment process. **Scandinavian Journal of Management**, v. 11, n. 1, p. 1–24, mar. 1995.

GREVE, A.; SALAFF, J. Social networks and entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 1, n. 1, p. 1–23, 2003.

GUILLÉN, M. Structural inertia, imitation, and foreign expansion: South Korean firms and business groups in China, 1987–1995. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 3, p. 509–525, 2002.

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. 397–420, 1999.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203–215, 2000.

HADJIKHANI, A.; JOHANSON, J. Facing foreign market turbulence: Three Swedish multinationals in Iran. **Journal of International Marketing**, v. 4, n. 4, p. 53–74, 1996.

HE, X.; WEI, Y. Export market location decision and performance: The role of external networks and absorptive capacity. **International Marketing Review**, v. 30, n. 6, p. 559–590, 2013.

HERTZ, S. Drifting closer and drifting away in networks: Gradual changes in interdependencies of networks. In IACOBUCCI, D. **Networks in marketing**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p. 179–204, 1996.

HILMERSSON, M.; JANSSON, H. International network extension processes to institutionally different markets: Entry nodes and processes of exporting SMEs. **International Business Review**, v. 21, n. 4, p. 682–693, 2012.

HOHENTHAL, J.; JOHANSON, J.; JOHANSON, M. Network knowledge and business-relationship value in the foreign market. **International Business Review**, v. 23, n. 1, p. 4–19, 2014.

IBARRA, H.; KILDUFF, M.; TSAI, W. Zooming in and out: Connecting individuals and collectivities at the frontiers of organizational network research. **Organization Science**, v. 16, n. 4, p. 359–371, 2005.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L.G. Internationalization in industrial systems - A network approach, in HOOD, N.; VAHLNE, J. E. **Strategies in Global Competition**, New York: Croom Helm, p. 287–314, 1988.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L.G. The market-as-networks tradition in Sweden. In G. Laurent, LILIEN, G.L.; PRAS, B. **Research traditions in marketing**. Boston: Kluwer Academic Publishers, p. 321–342, 1994.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of international business studies**, v. 1, n. 1, p. 23–32, 1977.

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

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The 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.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 7, n. 149, p. 20–37, 1975.

KADUSHIN, C. The motivational foundation of social networks. **Social networks**, v. 24, n. 1, p. 77–91, 2002.

KAFOUROS, M. I. et al. The role of internationalization in explaining innovation performance. **Technovation**, v. 28, n. 1-2, p. 63–74, 2008.

KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of international business studies**, v. 19, n. 1, p. 411-432, 1988.

KOR, Y.; MAHONEY, J.; MICHAEL, S. Resources, capabilities and entrepreneurial perceptions. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 7, p. 1187–1212, 2007.

LEITE, F. T. **Metodologia científica: métodos e técnicas de pesquisa: monografias, dissertações, teses e livros**. Aparecida, SP: Idéias & letras, 2008.

LEVY, B. P.; MOTA, M. C.; WERMELINGER, M. B. O uso de networks no processo de internacionalização: Aplicação a pequenas e médias empresas. **InterneXT-Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 5, n. 1, p. 50–83, 2010.

LIEBESKIND, J. et al. Social networks, learning, and flexibility: Sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 428–443, 1996.

LIN, Z. et al. How do networks and learning drive M&As? An institutional comparison between China and the United States. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 1, p. 1113–1132, 2009.

LIU, H. et al. Strategic flexibility and international venturing by emerging market firms: the moderating effects of institutional and relational factors. **Journal of International Marketing**, v. 21, n. 2, p. 79–98, 2013.

LOANE, S.; BELL, J. Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An extension to the network approach. **International Marketing Review**, v. 23, n. 5, p. 467–485, 2006.

MANOLOVA, T. S.; MANEV, I. M.; GYOSHEV, B. S. In good company: The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy. **Journal of World Business**, v. 45, n. 3, p. 257–265, 2010.

MATTSSON, L.; JOHANSON, J. Discovering market networks. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 3, p. 259–274, 2006.

MCDERMOTT, G. A.; CORREDOIRA, R. A. Network composition, collaborative ties, and upgrading in emerging-market firms: Lessons from the Argentine autoparts sector. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 2, p. 308–329, 2009.

MCDOUGALL, P. P.; SHANE, S.; OVIATT, B. Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. **Journal of business venturing**, p. 469–487, 1994.

MORAN, P.; GHOSHAL, S. Markets, firms, and the process of economic development. **Academy of Management Journal**, v. 24, n. 3, p. 390–412, 1999.

OLIVER, A.; LIEBESKIND, J. Three levels of networking for sourcing intellectual capital in biotechnology: implications for studying interorganizational networks. **International Studies of Management & Organization**, v. 27, n. 4, p. 76–103, 1997.

OVIATT, B.; MCDOUGALL, P. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 1, n. 1, p. 537–553, 2005.

OVIATT, B.; MCDOUGALL, P. The internationalization of entrepreneurship. **Journal of International Business Studies**, n. November 2004, p. 2–8, 2005.

OVIATT, B.; MCDOUGALL, P.; LOPER, M. Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. **The Academy of Management**, v. 9, n. 2, p. 30–44, 1995.

PENG, M.; LUO, Y. Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 486–501, 2000.

PLA-BARBER, J.; ALEGRE, J. The role of knowledge and learning in internationalization. **International Business Review**, v. 23, n. 1, p. 1–3, 2014.

PLA-BARBER, J.; ESCRIBÁ-ESTEVE, A. Accelerated internationalisation: evidence from a late investor country. **International Marketing Review**, v. 23, n. 3, p. 255–278, 2006.

PODOLNY, J.; BARON, J. Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. **American sociological review**, v. 62, n. 5, p. 673–693, 1997.

POWELL, W. et al. Network dynamics and field evolution: The growth of interorganizational collaboration in the life sciences1. **American Journal of Sociology**, v. 110, n. 4, p. 1132–1205, 2005.

RITTER, T.; WILKINSON, I. F.; JOHNSTON, W. J. Managing in complex business networks. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 3, p. 175–183, 2004.

SALANCIK, G. R.; PFEFFER, J. A social information processing approach to job attitudes and task design. **Administrative science quarterly**, v. 23, n. 2, p. 224–53, 1978.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **International Journal of Management Reviews**, v. 5/6, n. 3&4, p. 137–168, 2010.

SEABRIGHT, M.; LEVINTHAL, D.; FICHMAN, M. Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships. **Academy of Management**, v. 35, n. 1, p. 122–160, 1992.

SHANER, J.; MAZNEVSKI, M. The relationship between networks, institutional development, and performance in foreign investments. **Strategic management journal**, v. 32, n. 1, p. 556–568, 2011.

SIGFUSSON, T.; CHETTY, S. Building international entrepreneurial virtual networks in cyberspace. **Journal of World Business**, v. 48, n. 2, p. 260–270, 2013.

SIGFUSSON, T.; HARRIS, S. Domestic market context and international entrepreneurs' relationship portfolios. **International Business Review**, v. 22, n. 1, p. 243–258, 2013.

SLOTTE-KOCK, S.; COVIELLO, N. Entrepreneurship research on network processes: a review and ways forward. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 1, n. 1, p. 31–58, 2010.

TSAI, W. Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 5, p. 996–1004, 2001.

VAHLNE, J.-E.; JOHANSON, J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. **International Marketing Review**, v. 30, n. 3, p. 189–210, 2013.

VAHLNE, J.-E.; JOHANSON, J. Replacing traditional economics with behavioral assumptions in constructing the Uppsala model: Toward a theory on the evolution of the multinational business enterprise (MBE). **Research in Global Strategic Management**, v. 16, n. 1, p. 159–176, 2014.

VASILCHENKO, E.; MORRISH, S. The role of entrepreneurial networks in the exploration and exploitation of internationalization communication technology firms. **Journal of International Marketing**, v. 19, n. 4, p. 88–105, 2011.

WELCH, D. et al. The importance of networks in export promotion: policy issues. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 4, p. 66–82, 1998.

WELCH, D.; WELCH, L. The internationalization process and networks: a strategic management perspective. **Journal of International Marketing**, v. 4, n. 3, p. 11–28, 1996.

WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIU, D. W.; LAU, C.; BRUTON, G. D. International venturing by emerging economy firms: the effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, p. 519–540, 2007.

YU, J.; GILBERT, B.; OVIATT, B. Effects of alliances, time, and network cohesion on the initiation of foreign sales by new ventures. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 1, p. 424–446, 2011.

ZAHREER, S.; MOSAKOWSKI, E. The dynamics of the liability of foreignness: A global study of survival in financial services. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 6, p. 439–464, 1997.

ZAHRA, S. A.; HAYTON, J. C. The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity. **Journal of Business Venturing**, v. 23, n. 2, p. 195–220, 2008.

ZAHRA, S. A.; KORRI, J. S.; YU, J. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. **International Business Review**, v. 14, n. 2, p. 129–146, 2005.

ZAHRA, S.; GARVIS, D. International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. **Journal of Business Venturing**, v. 15, n. 1, p. 469–492, 2000.

ZHOU, L.; WU, W.; LUO, X. Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, p. 673–690, 2007.

APÊNDICE A - Protocolo do Estudo de Caso

1. OBJETIVO GERAL

Analisar como os relacionamentos doméstico/externo, relacionamentos de negócios, relacionamentos sociais e relacionamentos institucionais influenciam o processo de internacionalização das firmas de TI brasileiras.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Compreender como estão estruturados os diferentes tipos de relacionamento na indústria de TI;
- Descrever a Internacionalização das empresas estudadas;
- Verificar quais os tipos de relacionamento são mais influentes nas diferentes fases da internacionalização das empresas e que tipo de influência exercem;

3. QUESTÃO DE PESQUISA

Como os tipos de relacionamentos no mercado doméstico/externo, relacionamentos de negócios, relacionamentos sociais e relacionamentos institucionais, explicam a internacionalização das firmas de TI brasileiras?

4. PRINCIPAIS CONCEITOS TEÓRICOS ABORDADOS

4.1 Teoria das *Networks*;

4.2 Teoria da Uppsala;

4.3 Estratégias de internacionalização de firmas de TI.

5. DEFINIÇÃO DO TIPO DE CASO

5.1 Estudo de caso múltiplo;

5.2 Pesquisa exploratória.

6. DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

6.1 Indústrias de TI brasileiras.

7. PLANO DE COLETA DE DADOS

- Entrevistas semiestruturadas: roteiro de entrevista;
- Entrevistados: 1 instituição formal / 1 aceleradora de *Star-ups* / 6 firmas de TI;

- Período: 02/2015 a 03/2015;
- Análise de documentos: sítios das instituições formais, relatórios setoriais e publicações; e
- Pesquisa bibliográfica: artigos internacionais sobre a indústria de TI e relacionamentos presentes nos processos de internacionalização de firmas.

8. PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS DE CAMPO

- As entrevistas foram agendadas com antecedência.
- Duração média das entrevistas foi de aproximadamente 1 hora.
- Todas as entrevistas foram gravadas.

9. PLANO DE ANÁLISE DO CASO

- Análise de conteúdo com base nas categorias de análise.
- Triangulação dos dados.

Apêndice B – Roteiro de Entrevistas – Instituições

Elementos Abordados	Sub elementos	Roteiro de entrevista
Identificação/Finalidade da Instituição	Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> - Questionar quando e por que a instituição surgiu, quem são/foram os fundadores da instituição - Entender como a instituição está estruturada/dividida no Brasil e no exterior? - Entender quais são as firmas que são associadas, como funciona a associação, qual o seu foco (serviço oferecido), quais os benefícios oferecidos aos associados. - Questionar quanto a fonte de recursos para o mantimento da instituição.
Analisar os elementos da indústria de TI que afetam o processo de internacionalização	Informações da instituição	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar o motivo que leva as firmas de TI a buscarem a internacionalização. - Entender quais os programas de parceria do setor de TI junto ao Governo e a instituição, como a instituição busca parcerias institucionais fora do país. - Entender como a instituição auxilia o processo de internacionalização de suas empresas associadas. - Identificar os recursos que mais possuem destaque para a internacionalização das firmas. - Entender qual o interesse/importância, sob a ótica da instituição, que o Governo da nação tem pelo setor. - Questionar se as mudanças ocorridas desde a globalização alteraram a dinâmica do setor e como ocorreram os deslocamentos do desenvolvimento de <i>softwares</i> no Brasil nas últimas décadas. - Verificar como é o arranjo desta cadeia com base nos relacionamentos com fornecedores e clientes. - Questionar se a instituição realiza/patrocina eventos no setor no mercado doméstico e no mercado internacional. - Verificar como a instituição subsidia seus associados. - Verificar se nas empresas participantes de projetos e as associadas, se há a capacitação dos funcionários para internacionalização. - Entender como são definidas as políticas e estratégias da instituição. - Entender o papel dos diferentes atores (Governo – Instituição – Empresas) nas definições dos projetos e eventos. <p>Entender a relação da instituição com o Governo Federal/Estadual/Municipal?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Questionar como a instituição sabe se seu trabalho gera efetivamente retorno para os associados (como mede isso)? - Questionar quais outras instituições seriam teriam importância para um maior entendimento do setor, se as diferentes instituições se sobrepõem, e qual a relação da instituição com as outras instituições.
	Informações de Mercado/Associados:	<ul style="list-style-type: none"> - Questionar a instituições sobre os seguintes dados qualitativos e quantitativos do setor: <ol style="list-style-type: none"> 1 - O número de empresas nacionais que integram o setor. 2 - Onde é possível adquirir dados atualizados e confiáveis sobre o setor. 3 - Como a instituição define/separa as empresas por porte (BNDES). 4 - Como as empresas são classificadas neste setor? (<i>Software/Hardware/Serviços/...</i>). 5 - Os tipos de produtos/mercadorias/serviços que este setor transaciona

		<p>6 - Número de funcionários que o setor emprega.</p> <p>7 - Faturamento anual do setor.</p> <p>8 - As expectativas do setor para os próximos anos.</p> <p>9 - Tempo médio de vida das empresas no setor.</p> <p>10 - Empresas criadas/fechadas por ano no setor e futuras perspectivas</p> <p>11 - O setor comporta a criação de mais empresas.</p> <p>12 - Os países mais interessados pela tecnologia do Brasil.</p> <p>13 - Os países que mais concorrem com a tecnologia Brasileira.</p> <p>14 - Os principais problemas que o país apresenta para o desenvolvimento do setor.</p> <p>15 - As principais problemas que as empresas apresentam para se desenvolverem.</p> <p>16 - Analisar a dinâmica do setor de TI em criar novos produtos conforme as mudanças e demandas do mercado.</p> <p>17 - Como é a estrutura do setor de TI quanto as suas maiores dificuldades e também facilidades.</p>
<p>Identificar as diferentes abordagens de relacionamentos em cada estágio de internacionalização.</p>	Relacionamentos sob a ótica institucional	<p>- Entender, na visão da instituição, a questão dos relacionamentos presentes nos casos já vivenciados de internacionalização.</p> <p>- Entender como se inicia o processo de internacionalização</p> <p>- Entender como a instituição entende a importância do networking com seus associados e com outras partes.</p> <p>- Entender qual o papel da instituição na internacionalização das firmas de TI.</p>
<p>Definir qual relacionamento pode ser considerado o mais importante, em cada estágio, no processo de internacionalização</p>		
<p>Desenvolver, com base na literatura, um modelo teórico para a avaliação da influência dos relacionamentos no processo de internacionalização de empresas em diferentes estágios;</p>	Modelo de medição	<p>- Questionar se a instituições possui alguma técnica de medir o nível de internacionalização das firmas associadas.</p>

Apêndice C – Roteiro de Entrevistas – Firmas de TI

Elementos Abordados	Sub elementos	Roteiro de entrevista
Identificação/Caracterização da firma	Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> - Questionar quando e por que a firma foi criada, quem são/foram os fundadores da instituição. - Entender como a firma está estruturada/dividida. - Entender o nicho e os produtos oferecidos pela firma através de uma caracterização.
Analisar os elementos da indústria de TI que afetam o processo de internacionalização	Processos de internacionalização da firma	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar que a firma exponha como foi, de forma abrangente e detalhada os seus processos de internacionalização. Como esse processo começou, quais os passos que foram dados, porque optou por se internacionalizar, quais os suportes e subsídios que a firma teve nesse processo. - Entender com base na história da internacionalização e com base nos questionamentos feitos pelo entrevistado ao longo desta história, como cada relacionamento teve seu papel decisivo em cada momento do processo de internacionalização da firma. Solicitar para que a firma confirme o entendimento do pesquisador com base nas informações recebidas.
Identificar as diferentes abordagens de relacionamentos em cada estágio de internacionalização.	Relacionamentos pela ótica do pesquisador presentes nas firmas	- Questionar a firma, ao longo da resposta do roteiro de entrevista anterior, a questão do <i>networking</i> neste processo de internacionalização, se ele foi importante, e quais os tipos de auxílio e contatos com firmas, instituições e outros entes empresárias estiveram presentes neste processo.
Definir qual relacionamento pode ser considerado o mais importante, em cada estágio, no processo de internacionalização		- Em seguimento a questão anterior, elencar juntamente com o comentado pela firma no seu histórico de internacionalização qual/quais foram os relacionamentos mais importantes nos mais variados momentos da história do processo de internacionalização das firmas.