

JULIA BARANOVA

MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
***SOFTWARE AS A SERVICE*: UM ESTUDO MULTICASOS DE UM POLO**
TECNOLÓGICO NO BRASIL

Exemplar de Defesa de Dissertação de Mestrado apresentado ao Curso de Pós-graduação em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador:

Leandro Costa Schmitz, Dr.

Florianópolis
2019

JULIA BARANOVA

MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS *SOFTWARE AS A SERVICE*: UM ESTUDO MULTICASOS DE UM POLO TECNOLÓGICO NO BRASIL

Dissertação submetida ao corpo docente do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração

Aprovada por:

Leandro Costa Schmitz, Dr., Universidade do Estado de Santa Catarina, UDESC Orientador

Mário César Barreto Moraes, Dr., Universidade do Estado de Santa Catarina, UDESC

Mohamed Amal, Dr., Fundação Universidade Regional de Blumenau, FURB

Florianópolis, __ de _____ de 2019

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Setorial do ESAG/UDESC,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Baranova, Julia

Modelo de internacionalização de empresas Software as a Service: um estudo multicasos de um polo tecnológico no Brasil / Julia Baranova. -- 2019.

170 p.

Orientador: Leandro Costa Schmitz

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração, Florianópolis, 2019.

1. internacionalização. 2. Software as a Service. 3. SaaS. 4. expansão internacional. 5. exportação. I. Schmitz, Leandro Costa . II. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração. III. Título.

“Impossível não é um fato. É uma opinião.
Impossível não é uma declaração. É um desafio.
Impossível é hipotético.” (Muhammad Ali)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço meu orientador Prof. Leandro Costa Schmitz pelo vigoroso apoio, direcionamento e principalmente por estímulo da iniciativa e da proatividade, permitindo que houvesse espaço para entusiasmo e para o exercício da criatividade neste trabalho.

Agradeço ao Prof. Mário César Barreto Moraes por ter ajudado a ampliar a visão teórica, fundamental para desenvolver o estudo das teorias aplicadas e, especialmente, pela exemplar lição de profissionalismo e paixão pelo seu ofício.

Ao Prof. Carlos Roberto De Rolt por ter uma contribuição essencial na estruturação e no direcionamento do foco do trabalho, que se tornou possível graças as suas ideias e sugestões de melhorias. Tenho uma imensa gratidão para Profa. Graziela Dias Alperstedt, por ter me permitido ampliar a visão sobre os conceitos da Teoria de *Effectuation*, que fizeram parte da fundamentação teórica deste trabalho.

A Profa. Dinorá Eliete Floriani e Prof. Mohamed Amal por terem me acolhido no Núcleo de Estudos em Internacionalização e Estratégia (NEINTE), que possibilitou compartilhar as reflexões e discussões teóricas sobre as últimas tendências de pesquisas na área de Negócios Internacionais.

A todos os colegas da turma de mestrado, agradeço pelos momentos de convivência, em especial agradeço ao Luciano Sergio Michelin pelas dicas sobre as particularidades do cenário de exportação de software no estado de Santa Catarina. À Secretaria de Pós-Graduação da ESAG pela incansável assistência administrativa e a Universidade do Estado de Santa Catarina UDESC pelo apoio na realização do mestrado.

Agradeço apoio institucional da ACATE, em especial Gabriel H. F. Monteiro, por ter me aceitado como um membro do Grupo de Internacionalização, que desde início de 2018 proporcionou um ambiente único onde compartilhamos as experiências de empresas de software adquiridas no processo de expansão internacional, que ajudou a enriquecer os achados desta pesquisa.

Agradeço um privilégio de apoio que me foi concedido pelos Gestores de empresas SaaS, líderes da Indústria Brasileira de Software e Serviços de TI. Acima de tudo, por terem compartilhado informações preciosas e por acreditarem que, para além de uma Dissertação de mestrado, havia um potencial para contribuir com processo de internacionalização de empresas do ecossistema de Florianópolis.

RESUMO

A digitalização revolucionou a forma como as organizações interagem com mercados internacionais, causando uma disrupção com modelos de negócios e formas organizacionais tradicionais. Conseqüentemente, a construção do conhecimento acadêmico na literatura de Negócios Internacionais ficou defasada em relação às práticas empresariais, devido à alta velocidade da transformação do comércio global por meio de tecnologias digitais. Com objetivo de encontrar constructos que pudessem suprir essa aparente defasagem entre a teoria e a prática, esta pesquisa procurou explorar modelos de internacionalização de empresas intensivas em tecnologia digital, sendo aplicados ao contexto de empresas SaaS (*Software as a Service*) da Indústria Brasileira de Software e Serviços de TI. Com base na análise da literatura sobre Modelos de Uppsala, Networks, Empreendedorismo Internacional, *Born Globals*, Teoria de *Effectuation* e Modelo UE, esta pesquisa procurou identificar modelos de internacionalização por meio da comparação entre os conceitos teóricos e as práticas adotadas pelas empresas analisadas. Para tanto foi adotado um método de estudo de multicasos com uma abordagem qualitativa, conduzido sob a lógica abdução. Outrossim, foram aplicadas as técnicas de análise de conteúdo e de triangulação de dados, obtidos a partir de entrevistas em profundidade e de análise documental. Como amostra foram selecionadas três empresas SaaS baseadas em um dos principais Polos Tecnológicos do Brasil, que alcançaram sucesso no seu processo de internacionalização. Os resultados sugerem que as empresas pesquisadas adotaram modelos de expansão internacional semelhantes, mas com algumas características particulares e divergentes daquelas que foram levantadas na literatura. Portanto, este estudo sugere ampliar construtos teóricos, incluindo quatro elementos próprios do fenômeno de internacionalização de empresas brasileiras de SaaS: pré-internacionalização, internacionalização orgânica, internacionalização reativa e ativa. Desta forma propõe-se a construção de um modelo teórico-prático coerente com o contexto atual. Além disso, sugere-se uma série de questões para futuras investigações.

Palavras-chave: SaaS, software, *Software as a Service*, internacionalização, modelo, exportação, expansão internacional.

**THE INTERNATIONALIZATION MODEL OF SOFTWARE AS A SERVICE
COMPANIES: THE MULTI-CASE STUDY OF A BRAZILIAN TECHNOLOGY
POLE**

ABSTRACT

The digitization has revolutionized the way of organizations to interact with international markets, causing the disruption with business models and traditional organizational forms. Consequently, the International Business literature became outdated behind the business practices due to the high speed of the global commerce transformation driven by digital technologies. In order to find the constructs that could overcome this apparent gap between theory and practice, this research sought to explore the internationalization models of technology intensive companies applied to the context of SaaS (Software as a Service) companies of the Brazilian Industry of Software and IT Services. Drawing upon the extant literature on Uppsala model, Networks, International Entrepreneurship, Born Globals, Effectuation Theory and UE Model, this research sought to identify internationalization models by comparing the theoretical concepts with the practices and strategies adopted by the analyzed companies. For this, a qualitative multi-case study design was adopted, being conducted under the abductive logic. In addition, the content analysis and data triangulation techniques were used, based on in-depth interviews and documental analysis. The three SaaS companies located in one of the main Brazilian Technological Poles, which achieved a success on their internationalization process, were selected as a research sample. The findings suggest that the researched companies adopted similar international expansion models, presenting some particular characteristics divergent from those raised in the literature. Therefore, this study suggests theoretical constructs expanding by including four specific elements inherent to the Brazilian SaaS company's internationalization model phenomenon: pre-internationalization, organic internationalization, reactive and active internationalization. As a result, it pursues to align the theoretical-practical model with current context. In addition, several future research issues are proposed.

Key words: SaaS, software, Software as a service, internationalization, model, export, international expansion.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Abordagem multidisciplinar da internacionalização, em valores relativos	15
Figura 2 Conceito de modelo de negócios SaaS.....	17
Figura 3 Quantidade de publicações com termo “internacionalization” no período entre 1920 e 2018	19
Figura 4 Estabelecimento de cadeia de internacionalização do modelo de Uppsala.....	34
Figura 5 Modelo de Uppsala	38
Figura 6 Modo de entrada no mercado internacional do modelo <i>Networks</i>	40
Figura 7 Categorização da posição na rede do modelo de <i>Networks</i>	42
Figura 8 Mecanismo de estímulo-resposta de EI	44
Figura 9 Dinâmica de alocação de recursos e abordagem lógica dentro da Teoria de <i>Effectuation</i>	48
Figura 10 Processo de internacionalização sob a perspectiva da Teoria de <i>Effectuation</i>	50
Figura 11 Modelo integrado UE (Uppsala e <i>Effectuation</i>)	51
Figura 12 Comparação de conceitos de internacionalização.....	53
Figura 13. Previsão de receita do serviço de nuvem pública mundial (bilhões de dólares americanos)	54
Figura 14 Expectativa de organizações sobre o momento quando 80% de seus aplicativos de negócios serão do tipo SaaS (em %).....	56
Figura 15 Definição de SaaS dentro do conceito da IBSS.....	58
Figura 16 Registros de exportações de SaaS de 2017 com destaque de códigos NBS 1.0 e 2.2.....	61
Figura 17 Etapas da pesquisa	69
Figura 18 Técnica de triangulação de fontes e métodos aplicada	74
Figura 19 Linha de tempo da internacionalização da RD.....	80
Figura 20 Organograma de estrutura dedicada a expansão internacional.....	83
Figura 21 Dinâmica de alocação de RH e faturamento oriundo de vendas internacionais da RD.....	84
Figura 22 Linha de tempo da internacionalização da Involves	102
Figura 23 Organograma da Involves com destaque da estrutura dedicada a expansão internacional	108
Figura 24 Dinâmica de alocação de recursos e resultados alcançados pela Involves no processo de expansão internacional	109
Figura 25 Linha de tempo da internacionalização da Agriness.....	125
Figura 26 Organograma da Agriness	130
Figura 27 Dinâmica de alocação de recursos humanos e faturamento internacional da Agriness (em %).....	132
Figura 28 Modelo teórico-prático de internacionalização de empresas SaaS.....	148

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Relação de trabalhos acadêmicos sobre a internacionalização de empresas de software publicadas no Brasil no período entre 2007 e 2017	22
Quadro 2 Etapas da revisão sistemática.....	24
Quadro 3 Linha de tempo de abordagens, teorias e modelos do campo de estudos de Negócios internacionais (1776-2018)	28
Quadro 4 Correlação entre códigos CNAE e NBS 1.0 referente às atividades SaaS.....	59
Quadro 5 Correlação de alterações aplicadas às atividades SaaS na migração da versão NBS 1.0 para versão NBS 2.0.....	60
Quadro 6 Valor de exportações de SaaS registradas no SISCOSEV no exercício de 2017	62
Quadro 7 Enquadramento metodológico adotado	67
Quadro 8 Protocolo de coleta de dados.....	72
Quadro 9 Quantidade de citações codificadas no Atlas TI.....	73
Quadro 10 Principais características da RD	77
Quadro 11 Síntese de resultados de análise do Caso da Resultados Digitais	93
Quadro 12 Principais características da Involves	98
Quadro 13 Síntese de resultados de análise do Caso da Involves	117
Quadro 14 Principais características da Agriness.....	123
Quadro 15 Síntese de resultados de análise do Caso da Agriness	137
Quadro 16 Convergências entre modelos de internacionalização dos três casos	140
Quadro 17 Comparação entre os conceitos de escolas de <i>mainstream</i> e as práticas de empresas analisadas	143
Quadro 18 Conceitos adotado no modelo teórico-prático de internacionalização de empresas SaaS	144
Quadro 19 Desafios e soluções identificadas nas práticas de empresas estudadas.....	154

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABES	Associação Brasileira das Empresas de Software
ACATE	Associação Catarinense de Tecnologia
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
ASSEPRO	Federação das Associações das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação
B2B	<i>Business-to-Business</i>
BRASSCOM	Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CERTI	Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CS	<i>Customer Support</i> ou <i>Customer Success</i>
DaaS	<i>Database as a Service</i>
EI	Empreendedorismo Internacional
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FUNCEX	Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior
GPTW	<i>Great Place to Work</i>
IaaS	<i>Infrastructure as a Service</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBSS	Indústria Brasileira de Software e Serviços de TI
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
INV	<i>International New Ventures</i>
IS	<i>Implementation Support</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
MCTIC	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
MDIC	Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MNE	Empresas Multinacionais

MRE	Ministério das Relações Exteriores
NBS	Nomenclatura Brasileira de Serviços
PaaS	<i>Platform as a Service</i>
PME	Pequenas e Média Empresas
RD	Resultados Digitais
RFB	Receita Federal do Brasil
SAAS	Software as a Service
SDR	<i>Sales Development Representative</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
SISCOSERV	Sistema Integrado de Comércio Exterior de Serviços, Intangíveis e Outras Operações que Produzam Variações no Patrimônio
SOFTEX	Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro
TAM	<i>Total Attractiveness of the Market</i>
TEM	Ministério do Trabalho e Emprego
TI	Tecnologia de Informação
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
UE	Modelo Uppsala <i>Effectuation</i>
VP	Vice-presidente

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA DO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.3 DELIMITAÇÃO DE PESQUISA.....	14
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	18
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	18
1.6 BIBLIOMETRIA	19
2. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA.....	25
2.1 PANORAMA HISTÓRICO DE TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	25
2.2. ABORDAGENS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE <i>MAINSTREAM</i>	32
2.2.1 Modelo de Uppsala	32
2.2.2 Modelo de <i>Networks</i>	38
2.2.3 Empreendedorismo Internacional e <i>Born Globals</i>	43
2.3 ABORDAGENS DE INTERNACIONALIZAÇÃO EMERGENTES	46
2.3.1 Teoria de <i>Effectuation</i>	46
2.3.2 Modelo UE.....	50
2.4 CONTEXTO DA INDÚSTRIA DE SOFTWARE E SERVIÇOS DE TI	54
2.4.1 Panorama do mercado SaaS global.....	54
2.4.2 Panorama da Indústria Brasileira de Software e seu segmento SaaS.....	56
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	65
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	65
3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE CASOS.....	68
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	68
4. ANÁLISE DE MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	75
4.1 CASO DA RESULTADOS DIGITAIS	75
4.1.1 Perfil e contexto da empresa	75
4.1.2 Dimensão N 01. Pré-internacionalização	78
4.1.3 Dimensão N 02. Estruturação	80
4.1.4 Dimensão N 03. Estratégia	84
4.1.5 Dimensão N 04. Aprendizagem.....	89
4.1.6 Síntese de resultados da análise	91
4.2 CASO DA INVOLVES	96
4.2.1 Perfil e contexto da empresa	96

4.2.2 Dimensão N 01. Pré-internacionalização	98
4.2.3 Dimensão N 02. Estruturação	105
4.2.4 Dimensão N 03. Estratégia	110
4.2.5 Dimensão N 04. Aprendizagem	115
4.2.6 Síntese de resultados da análise	116
4.3 CASO DA AGRINESS	120
4.3.1 Perfil e contexto da empresa.....	120
4.3.2 Dimensão N 01. Pré-internacionalização	123
4.3.3 Dimensão N 02. Estruturação.....	128
4.3.4 Dimensão N 03. Estratégia	133
4.3.5 Dimensão N 04. Aprendizagem	134
4.3.6 Síntese de resultados da análise	136
4.4 ANÁLISE COMPARATIVA DE CASOS	140
4.5 MODELO TEÓRICO-PRÁTICO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS SAAS	143
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	149
5.1 CONCLUSÕES	150
5.2 CONTRIBUIÇÕES	153
5.3 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	154
BIBLIOGRAFIA	156

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo está organizado em seis seções. A primeira seção aborda a definição e importância do problema diante do contexto no qual está inserido. A segunda seção descreve os objetivos e as questões de pesquisa. A terceira seção pondera as delimitações na definição do escopo de estudo, seguida pela quinta seção, que apresenta a justificativa da pesquisa. Por fim, a sexta seção trata da análise de bibliometria, que apoiou o levantamento de fontes utilizadas.

1.1 DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA DO PROBLEMA

A digitalização revolucionou a forma como as organizações interagem com mercados internacionais, causando uma disrupção com modelos de negócios e formas organizacionais tradicionais (BROUETHERS et al., 2018). Consequentemente, a construção do conhecimento acadêmico na literatura de Negócios Internacionais ficou defasada em relação às práticas empresariais, devido à alta velocidade da transformação do comércio global por meio de tecnologias digitais (OJALA et al., 2018). Em uma boa parte do mundo, essa transformação ocorre mediante a redistribuição de riqueza exportada pela “nuvem”, por meio de softwares e serviços prestados pela internet, conhecidos como modelo *Software as a Service* ou SaaS (BENETTI, 2016).

Apesar da existência de uma literatura com estudos recentes, que demonstram um interesse substancial na internacionalização de empresas de software (JAIN et al., 2019; VADANA et al., 2019), pouco se sabe sobre modelos e estratégias adotadas pelas empresas SaaS, que já se mostraram bem-sucedidas neste processo (OJALA et al., 2019). Embora haja uma literatura que trata de processo e/ou de estratégias de internacionalização de empresas de software (MELIN, 1992; ANDERSSON, 2000; BELL, J. et al., 2004; TUPPURA et al., 2008; PELLEGRINO; MCNAUGHTON, 2015) nota-se a falta de um consenso, que eleva a necessidade de verificação de coerência de cada constructo com contexto da sua aplicação (PELLEGRINO; MCNAUGHTON, 2015).

Ao mesmo tempo, a tendência de digitalização está sendo acelerada com uma velocidade inédita, forçando as indústrias a criar cada vez mais soluções baseadas em serviços, do que baseadas em produtos físicos. E mesmo as soluções baseadas em produtos, a partir do momento que se tornam padronizadas e automatizadas, necessitam serem articuladas pelo

software, integrando mundo físico e digital e mudando a própria natureza da indústria (WEFORUM, 2015)¹.

Diante deste cenário e da identificação de um aparente problema de divergências entre os constructos teóricos abordados na literatura de Negócios Internacionais e as práticas de expansão internacional adotadas pelas empresas de software, nesta pesquisa procurou se explorar os conceitos que pudessem suprir essa defasagem, propondo um modelo teórico-prático coerente com contexto atual de empresas brasileiras de SaaS.

Por outro lado, buscou-se colaborar com ampliação de conhecimento sobre possíveis modelos e estratégias que poderiam ser adotadas pelas empresas brasileiras de SaaS para competir no mercado global, que já conta com atuação de grandes players que adotaram o modelo de negócios SaaS como, por exemplo, a Microsoft, Google, Amazon, Dropbox, Spotify e a Netflix.

Por fim, nesta pesquisa foi idealizada uma remota possibilidade de contribuir com a construção de estudos que apoiam políticas públicas conduzidas pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC). Embora desde 1996 a área de Tecnologia de Informação foi declarada como uma prioridade estratégica no plano de desenvolvimento nacional, os índices de internacionalização do setor permanece muito abaixo do seu potencial, totalizando US\$ 1,78 bilhões ou 2,9% do valor de exportações SaaS do mundo (SOFTEX, 2018). Mesmo após a constituição em 1996 da Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (SOFTEX), com objetivo de promover especificamente a expansão internacional de empresas de software, uma das principais dificuldades enfrentadas pela Indústria Brasileira de Software e Serviços de TI (IBSS) permanece na carencia de informações sobre modelos e metodologias, que pudessem permitir a acelerar respectivo processo (ABES, 2018).

Portanto, nesta pesquisa empenhou-se na busca de uma abordagem que permitisse tratar de forma harmoniosa a necessidade de ampliação de estudos sobre o tema com a cautela na profundidade inerente da sua importância e a acuracidade na construção da contribuição teórico-prática.

¹ WEFORUM é uma abreviação do World Economic Forum.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo geral

Nesta pesquisa buscou-se alcançar seu objetivo geral de identificar um modelo teórico-prático de internacionalização adotado pelas empresas brasileiras de SaaS.

1.2.2. Objetivos específicos

Tendo em vista o objetivo geral proposto, pretende-se especificamente: i) Identificar a realidade do contexto de internacionalização de empresas SaaS; ii) Analisar as práticas de internacionalização adotadas pelas empresas SaaS; iii) Desenvolver modelo teórico-prático a partir das melhores práticas identificadas.

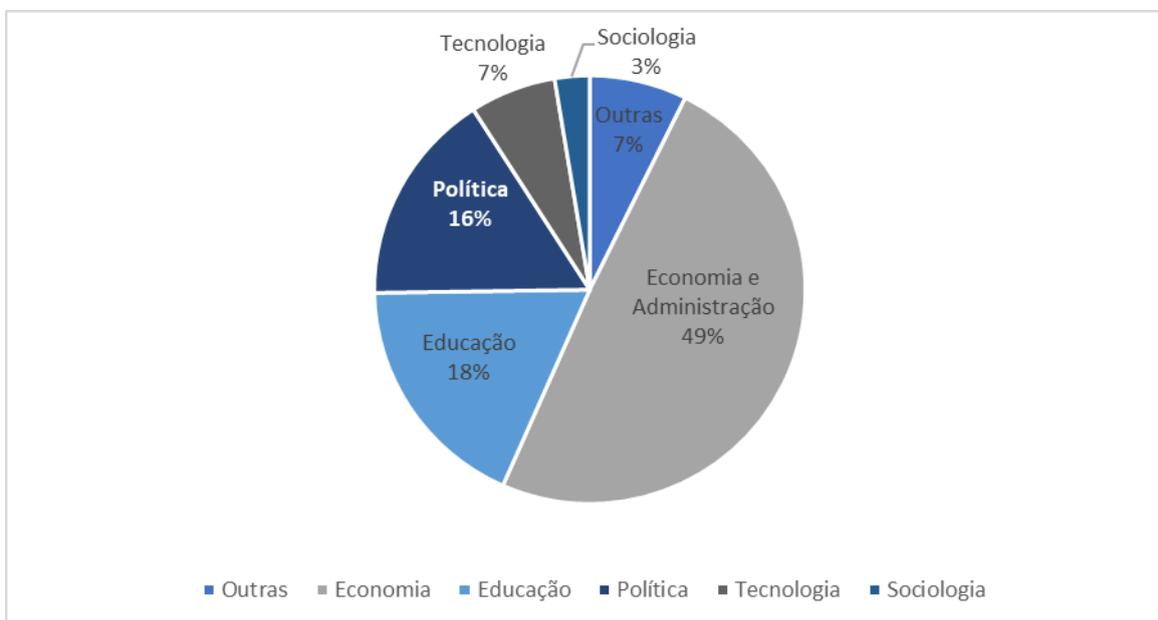
1.3 DELIMITAÇÃO DE PESQUISA

Com o intuito de atender o objetivo geral, foram adotados seguintes critérios de delimitação deste estudo: i) delineamento do conceito teórico da internacionalização; ii) restrição dentro do contexto da Indústria Brasileira de Software e serviços de TI (IBSS); iii) limitação no segmento SaaS; iv) restrição dentro do Polo Tecnológico de Florianópolis; v) delimitação às empresas que já alcançaram um sucesso na internacionalização no momento de coleta de dados.

O primeiro critério de recorte refere-se à definição do conceito da internacionalização adotado. Embora o termo “internacionalização” tem origem centenária, seu uso massivo começou nos anos 1980 com o advento da globalização e ganhou muita força a partir dos anos 1990. Desde então houveram muitas discussões sobre a sua definição, mas até hoje não há um consenso. De acordo com o *Cambridge Dictionary* (2019b), o verbo “internacionalizar” significa “se tornar ou tornar algo a ser internacional”. Já o *Oxford Dictionary* (2019c) acrescenta uma interpretação do ponto de vista da política, revelando que internacionalizar significa “trazer (um país, território, etc.) sob o governo combinado ou proteção de duas ou mais nações diferentes.”

Segundo Barrett (1986), a internacionalização tem a “natureza multidimensional” e segundo Fletcher (2001), a internacionalização é um processo “multifacetado” e “multifocado”, que não pode ser definido por uma medida única. Além disso, se considerarmos todos os artigos e periódicos publicados sobre a internacionalização no período entre 1950 e 2018 disponíveis na base ProQuest e dividirmos por áreas de pesquisa, poderemos constatar também a natureza multidisciplinar de estudos sobre a internacionalização, com domínio da economia, (incluindo a perspectiva da administração empresarial e marketing) e a participação significativa das áreas de política, educação e tecnologia, conforme Figura 1

Figura 1 Abordagem multidisciplinar da internacionalização, em valores relativos



Fonte: Autoria própria (2019)

Cabe ressaltar ainda, que no caso de pesquisas da área de tecnologia, a internacionalização é ligada ao um processo de “localização”, adaptação ou construção de um software (por exemplo, site ou aplicativo) de tal forma que ele atenda às necessidades dos usuários em muitos países, respeitando seus conceitos culturais e linguísticos e atendendo suas restrições técnicas (HUDSON; HALL, 1997).

Dentro de variedade de definições propostas por diversos autores podemos destacar, por exemplo: i) Processos de desenvolvimento de vendas; aumento de valor dos ativos e número de empregados envolvidos nas atividades no exterior; criação de uma estrutura organizacional adequada para operar em vários países, incluindo contratação de executivos da alta direção de

nacionalidades diferentes; incremento de uma cultura empresarial de internacionalização (AHARONI, 1966); ii) Processo de ampliação gradual de envolvimento internacional da empresa (JOHANSON; VAHLNE, 1977); iii) Configuração e coordenação do desempenho de cada atividade internacional relacionadas com a cadeia de valor (PORTER; MILLAR, 1985); iv) Atividades que agregam valor no exterior e que modificam a composição acionária e interferem no gerenciamento das empresas (DORRENBACHER, 2000).

Para fins desse trabalho adotaremos a definição de internacionalização de Welch, Luostarinen (1988), que sugere interpreta-la como um processo de crescente envolvimento de empresas em operações internacionais, observando que a qualquer momento pode haver um retrocesso. Um outro aspecto notável de Welch, Luostarinen (1988), é que eles destacam que processo de internacionalização deve ser estudado sob a perspectiva longitudinal, com foco tanto na análise de decisões de avançar em certas etapas, quanto na análise de todos os fatores de contextos externos e de ambientes internos de empresas, que proporcionam condições para que tal progresso de fato ocorre.

O segundo critério adotado foi a restrição à Indústria Brasileira de Software e serviços de TI (IBSS), que será debatido na seção 2.3.2.

O terceiro critério de delimitação ao um segmento SaaS foi adotado com intuito de estudar as particularidades deste fenômeno, que divergem de outros modelos de software operado por nuvem como, por exemplo, *Infrastructure as a Service* (IaaS), *Platform as a Service* (PaaS), *Database as a Service* (DaaS) e etc. (HENDRYX, 2011).

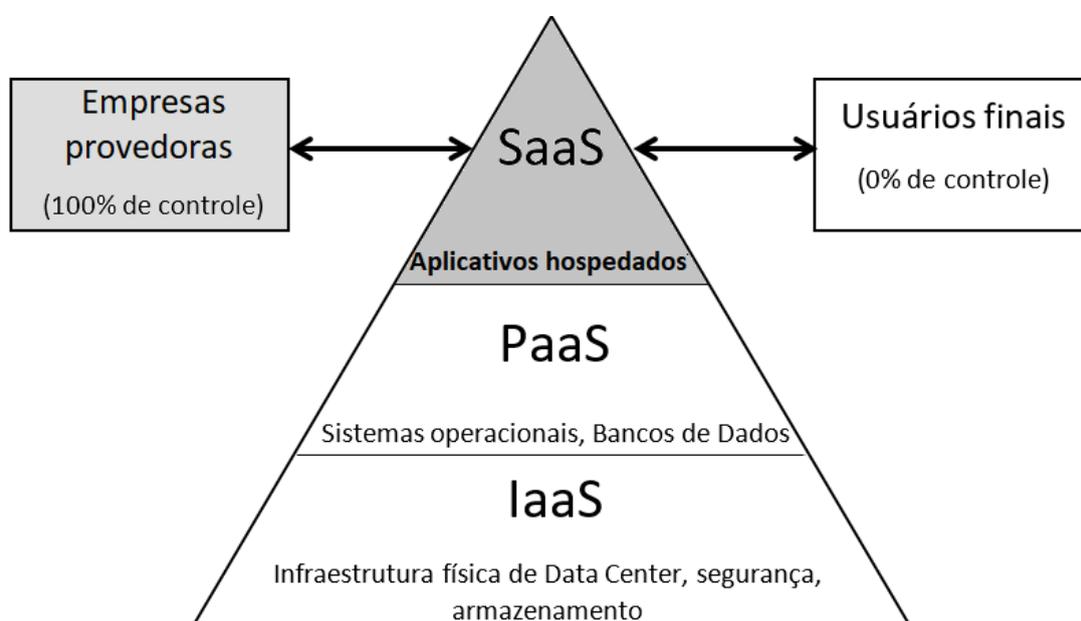
Partindo da definição de software como um conjunto de instruções no formato de programas, que controla as ações de um ou alguns computadores (DICTIONARY, 2019b), pode ser definido o termo SaaS. Para fins desta pesquisa, o SaaS é interpretado como um tipo de modelo de negócios, realizado através de um processo de computação tramitado pela nuvem, na qual o software é hospedado em um servidor central e os usuários finais o acessam remotamente (DICTIONARY, 2019h).

Cabe destacar ainda, que o IaaS é focado em infraestrutura física de Data Center ou servidor central, sendo que seus operadores providenciam a segurança e espaço para armazenamento de dados. Os operadores de PaaS geralmente são desenvolvedores, que controlam sistemas operacionais e Bancos de dados e deixam para usuários finais ter um controle de aplicativos, e caso for necessário modificá-los. Enquanto as empresas provedoras de SaaS mantenham 100% de controle em cima de aplicativos hospedados em nuvem e os

usuários conseguem apenas acessá-los através de licenças adquiridas e usá-los como estão (sem ter nenhuma possibilidade de modificá-los).

Dentro desse modelo de negócios as empresas provedoras de SaaS, que são estudadas nesta pesquisa, costuma fazer parcerias com empresas operadoras de PasS e IaaS para poder completar sua cadeia de fornecimento (KÄCHELE et al., 2013). Na Figura 2 apresenta-se o principal conceito do modelo de negócios SaaS.

Figura 2 Conceito de modelo de negócios SaaS



Fonte: Autoria própria (2019)

A quarta delimitação foi adotada para a região da amostra do polo tecnológico de Florianópolis, que é reconhecido como um polo de inovação estratégico da IBSS, tido por muitas especialistas com um polo que tem potencial para se tornar um ‘Vale de Silício Brasileiro’, desde que consiga superar seus desafios de crescimento (DUNDER, 2019).

Por fim, foram selecionadas três empresas do Centro Tecnológico de Florianópolis, que é reconhecido como um os maiores e mais importantes do Brasil (SARQUIS et al., 2014; AZEVEDO et al., 2017). Além disto, as três empresas selecionadas (Resultados Digitais, Involves e Agriness), podem ser consideradas como referências de sucesso no processo de internacionalização entre as demais empresas Centro Tecnológico de Florianópolis baseado em dois fatos: i) Todas elas foram selecionadas para serem mentoras do evento “MeetUp

Internacionalização de Empresas SAAS”, organizado em janeiro de 2018 dentro do Centro; ii) Os gestores da Agriness permaneceram na Diretoria do Grupo de Internacionalização da Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE) no período de 2018 e os gestores da Involves e Resultados Digitais assumiram a Diretoria daquele grupo a partir de abril de 2019.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O modelo de negócios SaaS representa um dos modelos com maior índice de crescimento no mundo nos últimos dez anos (DEMPSEY; KELLIHER, 2018). Contudo, na literatura acadêmica nota-se certa escassez de publicações sobre processos e modelos de internacionalização de empresas SaaS (REUWER et al., 2013). Tal cenário fica agravado ao ser aplicado ao contexto da indústria brasileira de software e serviços de TI, que tem um grande potencial de exportação, mas não o explora devido ao baixo nível de internacionalização de suas empresas (SOFTEX, 2018). O conjunto destes fatores eleva a importância de aprofundar os estudos sobre modelos de internacionalização de empresas brasileiras de SaaS, procurando contribuir com construção de conhecimento e posterior preenchimento de lacunas identificadas na literatura.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

No primeiro capítulo será apresentada a definição e a importância do problema. Ademais, são expostas as delimitações e algumas definições básicas da pesquisa.

No segundo capítulo da fundamentação teórica, inicialmente está apresentada uma breve revisão das abordagens teóricas do paradigma econômico, que apesar de não fazerem parte do paradigma adotado nessa pesquisa, são fundamentais para levantar as origens dos conceitos da internacionalização resgatados na literatura sobre Negócios Internacionais. Em um segundo momento é apresentada uma revisão da abordagem do paradigma comportamentalista, que serviu como base para construção do modelo teórico-prático desenvolvido neste trabalho.

No terceiro capítulo discutem-se os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, incluindo a justificativa de escolha de método de pesquisa, seus pressupostos metodológicos, razões de seleção de casos, procedimento de coleta e as técnicas de análise adotadas.

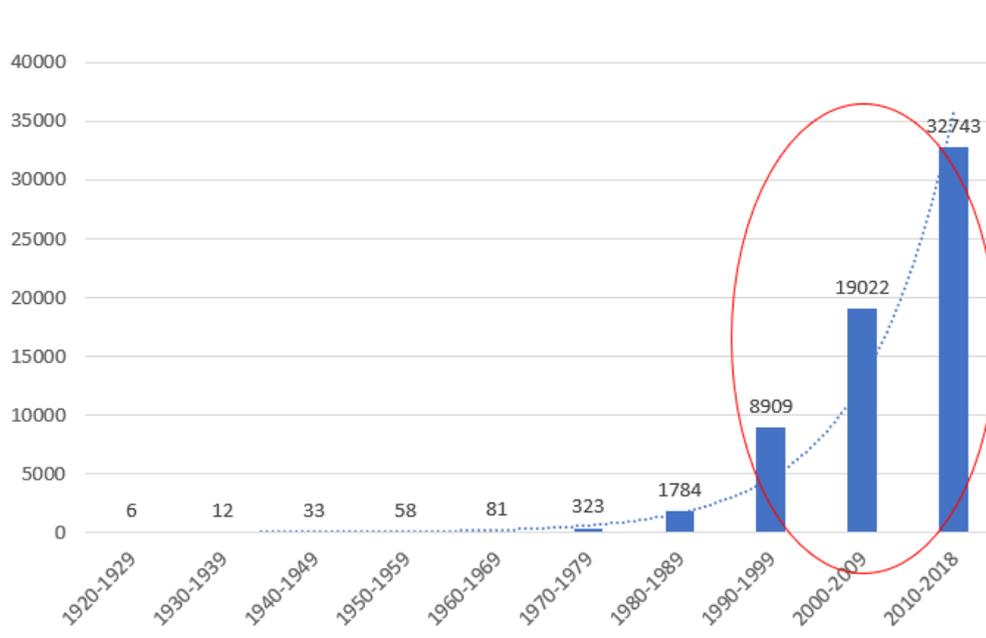
O quarto capítulo é dedicado à descrição de casos, análise de dados, comprovação de proposições, síntese de resultados e a discussão de principais achados.

Por fim, no quinto capítulo apresenta-se um resumo dos principais resultados, considerações sobre o impacto do estudo no campo de conhecimento relacionado aos negócios internacionais e sobre as possibilidades da aplicação do modelo apresentado. Ao final são expostas as sugestões para futuras pesquisas, como possíveis extensões deste trabalho.

1.6 BIBLIOMETRIA

Com intuito de definir um período de revisão de literatura foi feito um estudo preliminar de cinco bases de dados, incluindo: i) EBSCO; ii) SCIELO; iii) PROQUEST; iv) SCOPUS, v) ScienceDirect. Tal busca contemplou uma análise de periódicos publicados no período entre 1920 e 2018 com um único termo “*internacionalization*”. A partir dessa análise foi decidido de delimitar o período de busca principal entre 1990 e 2018, pois ele contemplou a maior quantidade de publicações conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 Quantidade de publicações com termo “*internacionalization*” no período entre 1920 e 2018



Fonte: Autoria própria (2019)

A revisão bibliográfica principal foi organizada em cinco etapas: i) busca de artigos publicados em periódicos entre 1990 e 2018; ii) identificação de obras seminais; iii) busca de obras acadêmicas publicadas pelos autores de Universidades brasileiras no período entre 2007 e 2017; iv) busca de fontes que apoiaram a análise documental; v) estado da arte de fontes que trataram de modelos de internacionalização fora do *mainstream*.

Na primeira etapa foi realizada a busca de artigos publicados em revistas no período entre 1990 e 2018, que foram disponibilizados em cinco bases de dados: *Ebsco Host*, *Proquest*, *Science Direct*, *Scopus* e *Spell*. Considerando que o principal objetivo da primeira etapa foi o levantamento de artigos sobre a internacionalização de empresas SaaS, o *query* utilizado foi “*Internationalization AND SaaS AND Software*”, incluindo um critério de que todas as palavras chaves deveriam ser encontradas no corpo dos artigos. Assim, o resultado integrado de cinco bases contemplou 136 artigos, que após a retirada de duplicados, passou para 98 artigos.

Após uma análise de títulos a base foi reduzida para 68 artigos e após a leitura de resumos, foi limitada a 46 artigos. A partir deste ponto, procedeu-se com uma seleção qualitativa, baseada na leitura de resumos, métodos aplicados e conclusões, bem como a leitura integral de alguns textos, resultando em uma triagem de 29 artigos. Dentro de critérios adotados para exclusão, os três que tiveram prevalência são: i) os estudos voltados para empresas multinacionais e transnacionais; ii) os estudos focados em internacionalização de indústrias; iii) os estudos sobre os aspectos técnicos de internacionalização de software, por exemplo, relacionados à processos de localização.

Deve-se salientar que embora apenas 4 artigos tratavam especificamente de internacionalização de empresas SaaS, julgou-se importante ampliar portfólio de pesquisa, incluindo 25 artigos extra, que compuseram o grupo de 29 artigos selecionados. Posto que tais artigos extra abordam aspectos relacionados aos outros modelos de negócios de software, seus processos e estratégias, acreditou-se que eles teriam um potencial para enriquecer a base teórica desta pesquisa.

Como resultado da análise preliminar da literatura realizada na primeira etapa foram identificadas as principais correntes teóricas que abordam o tema da pesquisa, abrangendo o modelo de *Uppsala*, modelo de *Networks*, Empreendedorismo Internacional (incluindo grupo de estudos sobre *Born Globals*), e Teoria de *Effectuation*.

O propósito da segunda etapa foi a identificação de obras seminais, que deram o início às principais correntes, bem como o levantamento de seus desdobramentos ao longo do tempo e seus achados mais recentes. Para tanto, buscaram-se artigos de revisão bibliográfica publicados

em periódicos com a classificação A1 e A2 pelo sistema QUALIS. Deste modo, foram considerados três trabalhos: 1) Dzikowski (2018) publicado em *Journal of Business Research* (A1), contendo uma revisão de 453 artigos publicados entre 1994 e 2016; 2) Bembom e Schwens (2018) publicado em *European Management Journal* (A1), contendo uma ampla revisão de artigos publicados entre 1989 e 2016 sobre o papel de Networks na internacionalização; 3) Servantie (2016) publicado em *Journal of International Entrepreneurship* (A2), contendo uma revisão de 567 artigos publicados entre 1989 e 2015 sobre o Empreendedorismo Internacional. A análise da literatura na segunda etapa levou a uma inclusão de 17 artigos na base da fundamentação teórica formada na primeira etapa.

Na terceira etapa, buscaram-se no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, as obras acadêmicas publicadas pelos autores das Universidades brasileiras no período entre 2007 e 2017 sobre os assuntos relacionados ao tema desta pesquisa. Foram encontrados 7 trabalhos, sendo 3 dissertações de mestrado e 4 teses de doutorado relacionados no Quadro 1. Cada um dos trabalhos abordou o fenômeno sob um ângulo diferente, com um foco que combinava a internacionalização com os outros aspectos relacionados à aprendizagem, à aquisição de novas empresas, ao domínio da propriedade intelectual, à capacidade tecnológica, às redes de relacionamento e às redes sociais digitais. Contudo, percebeu-se que nenhum desses trabalhos teve o foco proposto por essa pesquisa, qual seja, o de estudar o processo de internacionalização de SaaS e construir os modelos, visando à possibilidade da posterior aplicação na prática.

Quadro 1 Relação de trabalhos acadêmicos sobre a internacionalização de empresas de software publicadas no Brasil no período entre 2007 e 2017

Autor	Título	Método utilizado	Principais achados
(CORTEZIA, 2007)	Internacionalização e aprendizagem: um estudo de caso sobre micro e pequenas empresas da indústria de software do estado Rio Grande do Sul	Estudo multicaseos (5)	A motivação de expansão está associada as oportunidades emergentes articuladas sem planejamento prévio; as principais práticas de aquisição de conhecimento são feiras e missões, o maior obstáculo e a falta de conhecimento de mercado externo; destaca a importância do papel do empreendedor-gestor.
(DIB, LUIS, 2008)	O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil	Estudo multicaseos (3)	Apoia a hipótese que as empresas indústria brasileira de software, que possuem a maior capacidade de inovação; mais orientadas ao consumidor e com empreendedores detentores de maior conhecimento técnico ou científico, têm maior probabilidade de se internacionalizar de modo de Born Globals do que as empresas tradicionais.
(BRUNHARA, 2009)	Processo de internacionalização da TOTVS: um estudo de caso da aquisição da mexicana Sipros	Estudo de caso (único)	Os motivadores de aquisição da Sipros foram o interesse no produto e na base de clientes e potencial de mercado, que levou a aprendizagem e ampliação da estratégia de internacionalização.
(GALIMBERTI, 2009)	Fatores de sucesso na internacionalização ativa de pequenas e médias empresas de <i>software</i> : estudo de casos do Brasil e da França	Estudo multicaseos (6)	A condição para as empresas estudadas se expandirem internacionalmente é ter a capacidade de inovação, de inserção em networks, ter conhecimentos do mercado externo e dirigentes com um alto nível de empreendedorismo.
(MENDONÇA, 2011)	Capacidade tecnológica em empresas internacionalizadas e não internacionalizadas do sistema setorial de inovação de <i>software</i> de Curitiba	Estudo multicaseos (3)	Em resultado foi descrita a estrutura do sistema de inovação de <i>software</i> de Curitiba e sugerida uma classificação de cada empresa quanto ao nível de capacidade tecnológica (rotineiro, intermediário e inovador).
(MORAES, 2016)	O papel das redes de relacionamento na internacionalização de empresas brasileiras de <i>software</i>	Estudo multicaseos (8)	Os resultados apontaram as empresas brasileiras de <i>software</i> estudadas não seguem um padrão único de estratégias de expansão internacional, mas o uso das redes de relacionamento é o fator primordial.
(MATTA, 2017)	A influência das redes sociais digitais na internacionalização da firma: um estudo empírico em empresas brasileiras de <i>software</i> de segurança de informação.	Estudo multicaseos (6)	As redes sociais digitais influenciam fortemente aos processos de internacionalização de empresas de <i>software</i> , possam ampliar o aproveitamento de oportunidades nos países estrangeiros, na diminuição de custos de comunicação e possam ser incluindo nos modelos teóricos de internacionalização correntes.

Fonte: Autoria própria (2019)

Na quarta etapa prosseguiu-se com a busca orgânica de fontes que poderiam apoiar a análise documental como, por exemplo, relatórios sobre a indústria de software global e brasileira. Com relação às fontes internacionais, foram considerados dados contidos em relatórios oficiais e nas respostas recebidas pelo correio eletrônico (e-mails) da *International Data Corporation (IDC)*², da *World Information Technology and Services Alliance (WITSA)*³, da *International Trade Center* da ONU, do departamento de *Trade in Services Division* das Nações Unidas, da *World Trade Organization, Tariff and Trade Affairs Division* e da *World Customs Organization*.

Entre as fontes nacionais foram considerados relatórios da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), da Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (SOFTEX), da Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES), da Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (BRASSCOM), Federação das Associações das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação (ASSESPRO). Foram levantados também os relatórios dos órgãos públicos brasileiros, incluindo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), Ministério das Relações Exteriores (MRE).

Ademais, foi realizada busca orgânica de notícias na internet, que pudessem confirmar ou contrapor as afirmações de gestores de empresas estudadas, gravadas ao longo das entrevistas. Tal procedimento foi adotado com intuito de construir uma base para análise documental, cujos resultados serão apresentados nas próximas seções. No fim da quarta etapa de 156 documentos revisados foram acrescentados 37 documentos (relatórios, notícias e consultas) à base da fundamentação teórica.

Na quinta etapa, foi feita uma revisão de bibliografias citadas nos 29 artigos selecionados para portfólio da pesquisa com intuito de encontrar os artigos relacionados aos modelos de internacionalização fora do *mainstream*. Foram buscados também publicações de artigos sobre a metodologia e as técnicas de análise de dados. Por consequência, de 246 fontes

² A *International Data Corporation* é considerada o principal fornecedor global de pesquisas de inteligência de mercado de tecnologia da informação, telecomunicações e tecnologia de consumo

³ A *World Information Technology and Services Alliance (WITSA)* é um consórcio de membros de associações da indústria de TIC de mais de 80 países, que representam mais de 90% do mercado mundial de TIC

revisadas foram acrescentadas 135 fontes na bibliografia utilizada, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 Etapas da revisão sistemática

Etapa	Revisão bibliográfica inicial	Revisão de obras seminais	Revisão de dissertações e teses	Revisão documental	Revisão de fontes alternativas	Total
Quantidade de fontes inicial	136	1020	7	156	246	1565
Quantidade de fontes rejeitadas	107	1003	7	119	111	1347
Quantidade de fontes final	29	17	0	37	135	218

Fonte: Autoria própria (2019)

A sequência de etapas da revisão sistemática da literatura permitiu formar uma base de fontes da fundamentação teórica, que será apresentada no capítulo a seguir.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo de fundamentação teórica está organizado em três seções. A primeira descreve um panorama de teorias que abordam a internacionalização sob diversas perspectivas, visando justificar os motivos da escolha das abordagens adotadas neste trabalho. Na segunda seção é apresentada uma revisão de teorias e modelos, cujos constructos foram utilizados para identificar o modelo teórico-prático desta pesquisa. A terceira seção trata do contexto da pesquisa com foco no mercado global de SaaS e a respectiva participação do Brasil.

2.1 PANORAMA HISTÓRICO DE TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A história do Comércio Internacional começou desde que os primeiros povos estabeleceram relacionamentos comerciais entre eles. Assim, segundo Rawlinson (2001), há registros do século XIX a.C. que atestam a existência de uma colônia mercantil assíria em Kanesh, na Capadócia, que já vendia para outros povos. No período entre o meio do segundo milênio a.C. e o início da era comum, as rotas comerciais de longa distância permitiram as sociedades da Ásia Ocidental, do Mediterrâneo, da China e do subcontinente indiano desenvolverem importantes redes de transporte para o comércio transcontinental (DENEMARK et al., 2000).

Ao longo de quarenta séculos os pensamentos sobre Comércio Internacional passaram por um extenso processo de evolução, acompanhados por negociações políticas, que quando não traziam resultados satisfatórios se transformavam em embargos e guerras para disputar acesso aos recursos de outros povos (convertendo-lhes em fornecedores) ou para dominar mercados de outras regiões (convertendo-lhes em consumidores). Mas na medida em que acordos de paz foram sendo firmados, estabelecendo as punições para povos que fossem derrotados nas guerras, os conflitos abertos estavam perdendo a sua força e as disputas políticas e comerciais estavam ganhando destaque como a principal ferramenta de negociação.

Na busca dos meios para acompanhar essa evolução, os estudos acadêmicos na área também sofreram transformações, passando seu foco de nações (que permaneceram como principal objeto dos estudos no período entre século XVI e meados do século XX), para empresas (que passaram a ser intensamente pesquisadas desde meados do século XIX até os dias de hoje), criando a partir dos anos 1950 uma nova subdivisão que tinha por objetivo a

compreensão aprofundada dos mecanismos que movem um empreendedor (que representa uma empresa inserida no cenário internacional).

Posto isto, os estudos de Comércio Internacional, dos quais a internacionalização faz parte, ganharam um destaque nas últimas três décadas, sendo que seu objeto de pesquisa passou a representar mais de 30% do PIB global (OECD, 2018). Ademais, o mercado internacional começou a ser regulamentado por um complexo mecanismo de acordos multilaterais firmados entre países e entre as empresas, além de processos de disputas formais e informais. Tais processos continuam em constante mudança e revisão, aumentando a cada ano a necessidade de levantamento de novos dados empíricos e de aprofundamento de esboços teóricos capazes de compreender e prevê-los.

É notável que o desenvolvimento da teoria segue dentro de um processo evolutivo, baseado nos pensamentos dos trabalhos anteriores, que por sua vez costumam ter um vínculo com o momento e lugar onde haviam sido desenvolvidos, além de serem condicionados dentro de um foco específico aplicado ao seu objeto do estudo. Consequentemente não se deve ter um excesso de confiança para se impor sem a consideração do processo de aprendizagem anterior, mas deve usá-lo como base para avançar nos estudos aplicados ao fenômeno contemporâneo, alocado no novo espaço e reestruturado mediante às novas condições

Apesar de ter mais de quarenta séculos de história, os conceitos do Comércio internacional foram oficialmente reconhecidos como parte de políticas nacionais na época do mercantilismo nos séculos XVI e XVII, estimulando os países a acumular riqueza financeira por meio das exportações e defendendo o comércio nacional com as armas e com barreiras alfandegárias (BOBBIO et al., 1998). Já o seu percurso acadêmico teve início com a publicação da famosa obra de Adam Smith de 1776, sugerindo aos países a especialização na exportação de *commodities* nas quais tivessem uma vantagem absoluta (INGHAM, 2004).

Desde então, muitas ideias percorreram e transformaram as interpretações da academia, do mercado e da sociedade, passando seu foco da perspectiva macroeconômica para microeconômica, e após os anos 1950 abordando também os conceitos relacionados as atividades internacionais dos empreendedores (BELL, JIM, 1995).

Consequentemente, a literatura sobre internacionalização de negócios acumulada ao longo dos anos passou a ter um caráter vasto, fragmentado e disperso (RIBAU et al., 2015). Assim, nessa pesquisa julgou-se necessário elaborar um panorama para apresentar de forma dinâmica e objetiva as principais teorias e modelos desenvolvidos pelas maiores escolas,

visando contextualizar o enquadramento teórico de seis modelos adotados como elementos-chaves do modelo conceitual deste trabalho.

Desta forma, no Quadro 3 foram destacadas três perspectivas teóricas (econômica, comportamental e integrativa), bem como seus principais focos e objetos de estudos (países, empresas multinacionais MNE's, pequenas e médias empresas PME's ou empreendedores). Ademais, as teorias cujos conceitos foram considerados para fins da construção da fundamentação teórica desta pesquisa são destacadas no Quadro 3 em cor cinza.

Quadro 3 Linha de tempo de abordagens, teorias e modelos do campo de estudos de Negócios internacionais (1776-2018)

Perspectiva	Foco	Autor, data	Teoria	Principais conceitos
Econômica / Clássica	Países	(SMITH, 1776)	Teoria de vantagens absolutas	Sugere que um país deveria exportar commodities, na produção de quais tivesse uma vantagem absoluta, ou seja, que podia produzir uma mercadoria com menos custos por unidade produzida do que o seu parceiro comercial e deveria importar mercadorias nas quais tinha uma desvantagem absoluta
Econômica / Clássica	Países	(RICARDO, 1891)	Teoria de vantagens comparativas	Apresenta que dois países poderiam se beneficiar do comércio se cada um tivesse uma vantagem relativa na produção, ou seja, se a razão entre o trabalho incorporado nas duas mercadorias diferia entre dois países, de tal forma que cada país teria pelo menos uma mercadoria onde a quantidade relativa de trabalho utilizado seria menor do que a do outro país
Econômica / Clássica	MNE's	(VON THÜNEN, 1875)	Teoria da Localização	Aborda os motivos de localização geográfica de atividades econômicas, supondo que as empresas escolhem locais que maximizam seus lucros e os indivíduos escolhem locais que maximizam sua utilidade.
Econômica / Clássica	MNE's	(MARX, 1844)	Economia de Escala	Explica as vantagens que as empresas obtêm devido à escala de operação, argumentando que o custo de produção por unidade tende a diminuir na medida em que a sua escala cresce. Posteriormente esse conceito foi amplamente adotado pelas empresas multinacionais.
Econômica / Clássica	Países	(HECKSCHER, 1952)	Teoria de Heckscher-Ohlin	Os países tendem a exportar produtos que utilizem seus fatores abundantes e baratos de produção e importar os produtos que utilizem seus fatores escassos.
Econômica / Clássica	Países	(LEONTIEF, 1953)	Paradoxo de Leontief	Descobriu que os EUA (o país mais abundante em capital do mundo, por qualquer critério) exportavam commodities intensivas em trabalho e importavam commodities intensivas em capital, em contradição com a teoria de Heckscher-Ohlin
Econômica / Clássica	Países	(ISARD, 1954)	Modelo de gravidade das economias	Prevê que fluxo de comércio entre dois países é baseado em tamanhos de economia de cada um (PIB) e a distancias entre eles.
Econômica / Clássica	Países	(KRAVIS, 1956)	Abordagem de não disponibilidade de	Explica comércio internacional a partir da indisponibilidade de produtos internos de países, que leva a importação. A indisponibilidade absoluta ocorre devido a falta de recursos naturais e a indisponibilidade relativa ocorre devido a escassez de recursos para produzir os bens internamente ou devido aos custos proibitivos por razões tecnológicas.
Comportamental	MNEs, PMEs e Empreendedores	(PENROSE, 1959)	Teoria de crescimento de firma	A velocidade de expansão de empresas tem uma dinâmica restrita e depende da disponibilidade e da qualidade de seus recursos, que podem ser matérias primas ou recursos intangíveis. Assim, a expansão depende do recrutamento de recursos humanos e o tempo para eles adquirirem um novo conhecimento, dado que ele pode ser objetivo (ensinado) ou experimental (que só pode ser adquirido por meio da experiência pessoal).

Econômica / Clássica	Países	(LINDER, 1961)	Hipótese do Linder	Formulou a hipótese de que as nações com demandas similares desenvolvam as indústrias semelhantes, e trocam as mercadorias semelhantes, mas diferenciadas. As estruturas da demanda dos países são comparadas na base de suas rendas per capita, supondo que quanto mais próximas elas estão, mais próximas são as preferências de seus consumidores na proporção de demanda de cada bem.
Econômica / mercado	Países	(POSNER, 1961)	Modelo de Gap Tecnológico	Argumenta que mesmo em países com recursos e gostos similares, o processo contínuo de invenções pode dar origem ao comércio. A defasagem entre o surgimento de novos produtos e a introdução de seus substitutos pelos produtores estrangeiros representa um gap tecnológico ou gap de imitação, que por sua vez é subdividido em gap da reação externa, gap da reação doméstica e o gap da demanda.
Comportamental	MNE's e PME's	(BURNS; STALKER, 1961)	Teoria da Contingência	Argumenta que para manter a eficiência as empresas devem adaptar as suas características para atender as contingências internas e externas, agindo de forma flexível conforme o cenário no mercado doméstico e no mercado internacional.
Comportamental	MNE's	(ROGERS, 1962)	Modelo baseado em inovação	Apresenta um modelo de internacionalização em etapas depois da adaptação à inovação, dividindo quatro categorias: 1) não exportadores; 2) novatos de exportação; 3) exportadores esporádicos; 4) exportadores regulares.
Comportamental	MNE's, PME's e Empreendedores	(CYERT; MARCH, 1963)	Teoria comportamental	Busca prevê desempenho das empresas baseado no comportamento de seus tomadores de decisões. Argumenta que a satisfação com os resultados "suficientemente bons" é mais importante do que a maximização deles, como um aparte do comportamento prudente diante das circunstâncias. Enfatiza que a tomada de decisões nas empresas se dá em dois níveis: gerencia e operacional.
Econômica / mercado	MNE's	(VERNON, 1966)	Teoria de ciclo de vida	Em cada estágio do ciclo de vida do produto, a empresa passa por uma fase de internacionalização, desde início das exportações de um produto inovador, consolidação e investimento direto no exterior, passando pela saturação e transferência da produção para países de menor custo e finalizando com o declínio quando a demanda fica inferior a oferta.
Econômica / mercado	MNE's	(HYMER, 1967)	Teoria de investimento direto estrangeiro FDI	Investimento direto no país estrangeiro ocorre com o intuito de ter um controle de acionário (superior a 10%) da empresa matriz em cima de suas filiais, caracterizando as estruturas de empresas multinacionais. Geralmente FDI é concentrado em indústrias específicas de muitos países simultaneamente, podendo ser do tipo horizontal (quando a matriz duplica suas atividades no exterior), do tipo plataforma (quando a matriz usa filial de um país estrangeiro para fazer entregas em terceiro país) e do tipo vertical (quando a matriz distribui etapas do processo produtivos entre as filiais localizadas em diversos países).
Comportamental	PME's e Empreendedores	(KIRZNER, 1973)	Teoria de Oportunidades	Destaca que a disponibilidade de recursos por si só, não suficiente para que as empresas alcancem um desenvolvimento bem-sucedido. Os recursos devem ser integrados com a criatividade e a capacidade de um empreendedor de ficar atento às oportunidades de lucro que existem devido ao desequilíbrio do mercado.
Econômica / mercado	MNE's	(WILLIAMSON, 1975)	Teoria de custos de transição	As empresas buscam minimizar os custos de transição inerentes a alocação da sua produção em outros países, bem como consideram a economia de escala, escolhendo entre a produção ou aquisição de seus insumos.

Comportamental /internacionalização	MNE's	(JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975)	Modelo U	Sugere quatro etapas de expansão internacional: 1) Nenhuma atividade regular de exportação; 2) Atividades de exportação por meio de representantes ou agentes independentes 3) Estabelecimento de uma filial no exterior 4) Instalação de unidades fabris no país estrangeiro. A seleção de mercados alvo é impactada pela percepção da distância psíquica, porém, os avanços das empresas na curva de aprendizagem, tendem a reduzir os riscos associados às incertezas.
Econômica / mercado	MNE's	(BUCKLEY; CASSON, 1976)	Teoria de internalização	As empresas domésticas tendem a manter sigilo do seu know-how, retendo o conhecimento dentro do país. Já as empresas internacionalizadas contribuem com fluxo do conhecimento, transferindo o para outros países, desde que isso apresente um bom custo-benefício. Quando os custos e riscos de instalação de uma unidade fabril própria no exterior são expressivos, as empresas tendem a optar pelo licenciamento, terceirização da produção ou mantem a produção local com posterior exportação direta.
Econômica / mercado	MNE's	(DUNNING, 1977)	Paradigma eclético OLI	Busca explicar os padrões de internacionalização por meio de três variáveis: vantagens de propriedade de ativos intangíveis (que proporciona uma superioridade comparada com empresas do país alvo), vantagens de localização física (filiais no exterior), vantagens de internalização, que proporciona custos menores de produção dentro do país alvo, comparado com custos de produção doméstica com posterior exportação.
Comportamental /internacionalização	MNE's	(JOHANSON; VAHLNE, 1977)	Modelo de Uppsala	A internacionalização ocorre de modo incremental, aumentando o comprometimento e a alocação de recursos em etapas, devido a existência de distância psíquica (causada pelas diferenças de línguas culturas e políticas) e pelas incertezas (causadas pela falta de conhecimento experimental).
Econômica / mercado	MNE's	(PORTER; MILLAR, 1985)	Teoria de vantagens competitivas	A prosperidade dos países depende das suas vantagens competitivas construídas internamente (cultura, estruturas econômicas etc.) e das vantagens competitivas adquiridas pelas suas empresas, que podem ser avaliadas por meio do Modelo Estrutura-Condução-Desempenho e Modelo das 5 Forças.
Comportamental /internacionalização	MNE's, PME's	(JOHANSON; MATTSSON, 1988)	Modelo de Networks	As empresas formam redes de relações networks e avançam no processo de internacionalização na medida que consigam gerenciar a sua posição na rede como <i>insider</i> ou <i>outsider</i> .
Comportamental /internacionalização	Empreendedores	(MCDUGALL, 1989)	Empreendedorismo Internacional	Estuda processo de desenvolvimento de novos empreendimentos no exterior, caracterizado pela combinação do comportamento inovador, proativo e propenso ao risco, que transcende divisas nacionais e é destinado a criação de valores para as organizações
Integrativa /internacionalização	MNE's, PME's	(BARNEY, 1991)	Modelo baseado em recursos RBV	O processo de internacionalização se baseia nos recursos, compreendendo tudo que a empresa possui. Destaca 6 dimensões da internacionalização: 1) bens e recursos, 2) capital, 3) relacionamentos, 4) pessoas e atitudes, 5) geografia, 6) receitas.
Comportamental /internacionalização	PME's e Empreendedores	(RENNIE, 1993)	<i>Born Globals</i>	Introduziu o termo <i>Born Global</i> , caracterizando as pequenas e médias empresas que conseguiram competir com sucesso com as empresas maiores e mais estabelecidas, porque focaram na exportação como seu principal objetivo desde início. Nos casos estudados por Rennie, as empresas conseguiram obter até 76% de suas vendas de exportações depois de apenas dois anos de operação.
Comportamental /internacionalização	PME's e Empreendedores	(CALOF; BEAMISH, 1995)	Modelo adaptativo	Sugere que as mudanças de modo de entrada nos mercados externos dependem de obstáculos (recursos limitados ou regulamentos) e percepções de mercado, bem como as percepções do custo-benefício da mudança, ou seja, depende dos estímulos da empresa, suas experiências e capacidades.

Comportamental /internacionalização	MNE's	(DAVIS et al., 2000)	Teoria Institucional	Afirma que dois fatores afetam modo de entrada nos mercados internacionais: 1) ambiente institucional do país alvo; 2) ambiente institucional interno. As empresas que optarem por modos de entrada por meio da aquisição tendem a adaptar as polícias e formas organizacionais das unidades externas para serem similares com matriz. Já as empresas que optarem por exportações diretas, licenciamento ou joint ventures demonstram as tendências de adaptação das suas estruturas as estruturas das filiais.
Comportamental	Empreendedores	(SARASVATHY, SARAS D, 2001)	<i>Effectuation</i>	Argumenta que os empreendedores tendem a usar a lógica de <i>effectuation</i> , partindo para ação apenas com recursos disponíveis no momento e sem um prévio planejamento, visando descobrir os objetivos e soluções finais por meio da experimentação. Do mesmo modo, na expansão internacional os empreendedores, começam a agir através da sua network, que disponibiliza novos recursos e oportunidades e ajuda a concretizar ou pivotar as ideias iniciais.
Integrativa /internacionalização	MNE's, PME's e Empreendedores	(FLETCHER, 2001)	Modelo holístico	Afirma que a internacionalização abrange não somente os processos de exportação, licenciamento e abertura de unidades fabris fora do país, mas também os processos de importação, de parcerias estratégicas com fornecedores estrangeiros. Há um vínculo entre as atividades relacionadas à importação e exportação, que em certas circunstâncias acabam estimulando umas às outras.
Comportamental /internacionalização	PME's e Empreendedores	(SAARENKETO et al., 2004)	Modelo baseado em conhecimento	Modelo destaca a importância da mentalidade global no sucesso de internacionalização de pequenas e médias empresas. Afirma que as características de gestores (experiência e formação internacional), e as características do mercado (caráter global e turbulência) impactam diretamente na formação da mentalidade global dos empreendedores, que por sua vez junto com as características da empresa influencia na escolha de estratégias de exportação.
Integrativa /internacionalização	PME's e Empreendedores	(OSARENKHOE, 2009)	Modelo não sequencial	Sugere um modelo de internacionalização não sequencial para PME's, como um conjunto de cinco fatores interdependentes: 1) forças tecnológicas, 2) forças da globalização; 3) networking internacional; 4) processo do empreendedor; 5) fatores de negócios específicos. Argumenta que os custos de transação dificultam atividades de exportação, mas a velocidade e de internacionalização depende das capacidades das empresas de aproveitarem os conceitos do modelo não sequencial.
Comportamental /internacionalização	PME's e Empreendedores	(PRASHANTHA M; DHANARAJ, 2010)	Modelo baseado no capital social	Afirma que os fundadores de novos empreendimentos que possuem a vivência internacional ou experiência em empresas multinacionais, tem capital social inicial maior do que os demais e que aprendizagem dentro de network exercem papel crucial na internacionalização.
Integrativa /internacionalização	PME's e Empreendedores	(SCHWEIZER et al., 2010)	Modelo UE	Apresenta um modelo UE, que procurou unir constructos teóricos de Modelos de Uppsala e Networks, Modelo de identificação de oportunidades; Teoria de <i>Effectuation</i> , Modelo de internacionalização sob a perspectiva de Capacidades Dinâmicas.

Fonte: Autoria própria (2019)

As informações do Quadro 3 visaram destacar na linha de tempo o desenvolvimento de estudos de Negócios Internacionais em geral e de modelos e Teorias de Internacionalização em particular. Desta forma objetivou-se explicitar que a perspectiva econômica aplicada nos estudos sobre MNE's não poderia explicar na íntegra o fenômeno de internacionalização de empresas SaaS, que lidam com o comportamento empreendedor, bem como a inovação tecnológica, inseridos no contexto de constantes mudanças. As explicações para tal comportamento podem ser encontradas nos modelos apresentados na próxima seção.

2.2. ABORDAGENS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE *MAINSTREAM*

Ao longo das últimas quatro décadas os estudos sobre Internacionalização formaram um campo próprio dentro da área de Negócios Internacionais (GRIFFITH et al., 2008). Dentro desse campo podem ser destacadas duas correntes teóricas adotadas pelas escolas, cujas publicações se destacam pelo grande número de citações, que muitas vezes são interpretadas como escolas de *mainstream*, incluindo: i) Escola Nórdica, que defende Modelo de Uppsala e Networks; ii) Escola de Empreendedorismo Internacional, junto com sua divisão de estudos sobre Born Globals (MTIGWE, 2006). Nesta seção apresentam-se os conceitos teóricos de escolas de *mainstream*.

2.2.1 Modelo de Uppsala

O Modelo de Uppsala foi desenvolvido por Jan Johanson e Jan-Erik Vahle dentro do projeto de pesquisa do *Center for International Business Studies* da *University of Uppsala* na Suécia, publicado primeira vez em 1977 (JOHANSON; VAHLNE, 1977). O modelo da Uppsala ganhou maior destaque entre os acadêmicos que estudam a internacionalização, mantendo a sua liderança absoluta em número de citações por outros autores, que segundo *Google Scholar* já passou de 12.450. No período entre 1977 e início dos anos 1980 esse modelo foi adotado como uma base para sustentação de estudos sobre a internacionalização, e foi sendo atualizado ao longo das últimas décadas, recebendo diversas críticas (CAVUSGIL, 1984; RENNIE, 1993; BELL, JIM, 1995; MADSEN; SERVAIS, 1997).

Salienta-se que os estudos sobre a internacionalização começaram a ganhar força em meados dos anos 1990, quando seu objeto começou a ser notado em grande escala. A partir desse momento passaram a se consolidar como uma área de estudos.

O modelo de Uppsala se baseia nos estudos anteriores, que já tratavam o processo de internacionalização como uma sequência de passos racionalmente planejados (BILKEY; TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980; REID, 1981).

Um diferencial que poderia destacar o modelo de Uppsala dos seus antecessores é que ele dá maior ênfase no processo de internacionalização vinculado a aquisição conhecimento e experiência sobre o mercado. Segundo o modelo a gradual expansão se dá na medida da aquisição, consolidação e uso de conhecimento sobre mercados estrangeiros, decorrentes das práticas de operações no exterior, sendo que a sua falta poderia apresentar um obstáculo em cada etapa.

Além disso, o modelo de Uppsala assume as ideias da abordagem behaviorista de Penrose (1959) e de Cyert e March (1963). Da teoria de Penrose o Modelo absorveu a distinção entre o conhecimento objetivo, que pode ser ensinado, e o conhecimento experimental, que só pode ser adquirido por meio da experiência pessoal, dado que o conhecimento de mercado é adquirido principalmente mediante a experiência de atividades de negócios. Para Penrose (1959), o processo de crescimento da empresa aconteceria lentamente, já que seria necessário um tempo para adquirir um aprendizado adicional antes de passar para a próxima etapa. Das ideias de Cyert e March (1963), o modelo assimilou que a internacionalização é o resultado de uma série de decisões incrementais, com foco no caráter explanatório e preditivo.

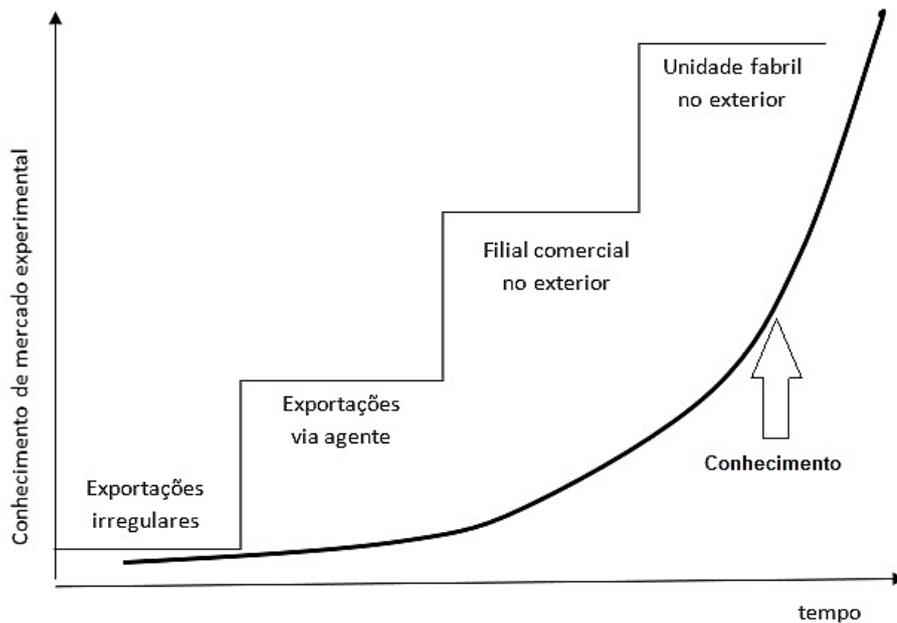
Um outro conceito do modelo trata de “distância psíquica” inerente a velocidade de expansão de operações para novos países (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Assim, o modelo afirmava que há uma correlação com a “distância psíquica” entre o país sede e o país importador ou hospedeiro, representada por um conjunto de fatores, que impedem o fluxo de informações entre mercados, incluindo as diferenças idiomáticas, de educação, de tradições de condução de negócios, de distinções culturais e de desenvolvimento industrial. Acrescenta-se que Nordstrom e Vahle (1990) expuseram a ressalva de que a homogeneidade do mundo tinha aumentado suficiente para diminuir a distância psíquica

Todavia, Engwall e Wallenstal (1988) assinalaram que o modelo não se aplicava ao processo de internacionalização de indústrias de serviços. Para os autores, as empresas de serviços geralmente não consideravam a distância cultural para abrir estabelecimentos em novos mercados.

O modelo de Uppsala (1977), sugere que a expansão de vendas para o exterior tende a seguir uma cadeia de que começa com exportações irregulares, depois passa pela contratação

de um representante independente ou agente no país alvo, posteriormente abertura de uma filial de vendas e somente depois a instalação de uma unidade fabril, que poderia ser representado na Figura 4.

Figura 4 Estabelecimento de cadeia de internacionalização do modelo de Uppsala



Fonte: Com base em Johanson e Vahlne (1977)

Importante ressaltar que para Johanson e Vahlne (1977) a internacionalização não se dá como um resultado de planejamento estratégico da otimização de alocação de recursos, baseado na comparação da sua eficiência de aplicação em diferentes países. Eles adotam a ideia de Aharoni (1966), de que o processo de internacionalização é uma consequência de ajustes incrementais de adaptação da empresa ao mercado, que está em constante mudança trazendo novos problemas e oportunidades, sendo que cada oportunidade deve ser analisada caso a caso.

Cabe notar que Johanson e Vahlne (1977) concordam com Carlson (1974) de que a relevância de conhecimento adquirido varia de país para país e de um momento para outro. Além disso, eles vão ao encontro de Penrose (1959) quanto à perspectiva de que o conhecimento adquirido por meio da experiência não pode ser transmitido, pois ele causa mudanças pessoais inseparáveis do indivíduo e que muitas vezes só tem validade dentro de certas circunstâncias.

Desta forma, baseado em conhecimento objetivo (ensinado) é possível visualizar as oportunidades de forma geral. Já o conhecimento experimental ajuda a enxergar as oportunidades exatas e formar ideias sobre formas de realizá-las nas atividades futuras. Além disso, Johanson e Vahlne (1977) ponderam a divisão entre o conhecimento de mercado geral (por exemplo, metodologias de marketing, padrões de processo produtivo industrial e etc.), e o conhecimento de um mercado específico (que leva em conta as particularidades culturais, estrutura do mercado alvo, perfis de clientes daquela região etc.).

Segundo o modelo de Uppsala há uma defasagem entre o momento de realização de atividades atuais e seus resultados e quanto mais completo for o produto a ser desenvolvido, produzido e comercializado, maior tende a ser essa defasagem, que leva ao maior comprometimento com o mercado de atuação.

As atividades atuais são consideradas como uma fonte primária de experiência, que para fins da explicação do modelo é subdividida em experiência da empresa e experiência do mercado. E quanto mais as atividades são orientadas a produção ou quanto menos interação com mercado alvo elas exigem, mais fácil se torna a substituição de profissionais contratados e o desenvolvimento de novas atividades, que não são complementares com as atividades anteriores.

Os autores afirmam que apesar da existência da possibilidade de contratar pessoas com experiência de mercado, a empresa terá que aguardar um tempo até elas adquirirem a experiência específica da empresa para começarem a obter o lucro esperado. E em muitos casos no momento de entrada da empresa em um novo país, a experiência de mercado necessária pode 'não estar à venda' ou nem se quer existir, portanto levará um tempo para ser construída.

A expansão e a mudança são as decisões de compromisso de recursos em operações internacionais, que são tomadas baseadas em percepção de problemas e oportunidades e são construídas a partir de experiência. Johanson e Vahlne (1977) aderem às ideias de que as oportunidades são percebidas por aqueles que já atuam no mercado e são relacionadas a aquela conjuntura na qual a empresa está interagindo.

Portanto, as decisões de alternativas para resolver problemas ou aproveitar as oportunidades serão relacionadas as operações já executadas no mercado como uma forma da sua extensão. Por outro lado, dependendo do grau de comprometimento e tipo de operação da empresa no mercado, as soluções alternativas podem ser propostas por indivíduos que atuam em empresas parceiras por meio de novas ofertas ou demandas.

Cabe destacar que o grau de incerteza pode aumentar na medida de aquisição de conhecimento do mercado, caso a percepção inicial for muito restrita, bem como e em resultado da alteração do próprio mercado (por exemplo, entrada de novos concorrentes ou a introdução de novas tecnologias).

De modo geral, o modelo prevê que a internacionalização aconteça em pequenos passos, exceto em três condições: 1) Quando as empresas possuem recursos tão abundantes que as consequências de comprometimento em certo mercado se tornam irrelevantes; 2) Quando as condições de mercado são homogêneas, o conhecimento possa ser adquirido por outras maneiras além de experiência; 3) Quando a empresa possui uma sólida experiência em outros mercados com condições similares ao mercado específico que ela está entrando.

A primeira e principal mudança introduzida ao novo modelo proposto por Johanson e Vahlne (2009), baseia-se no reconhecimento da importância do *networking*, com a sua ideia central de que os mercados representam redes de relacionamento em que as empresas são ligadas umas a as outras por meio de conexões complexas e, até certo ponto, invisíveis. A condição de ser um membro da rede de relacionamento, intitulada pelos autores como *insidership*, foi considerada como necessária, mas não suficiente, para uma internacionalização bem-sucedida. Por outro lado, o ônus de estar fora da rede de relacionamento, chamado pelos autores como *outsidership liability* foi considerado como fator crítico do modelo de Uppsala (DIB, LUÍS; ROCHA, 2008).

A segunda grande mudança consiste no reconhecimento de que os relacionamentos de *networking* trazem um grande potencial de aprendizagem e viabilizam a construção de confiança e comprometimento, que também são decisivos no processo de internacionalização. Os autores asseveram que a aprendizagem por meio da experiência resulta em uma melhoria gradual de visão de mercados estrangeiros e capacidades da própria empresa que pretende entrar neles. O foco do novo modelo passa a ser o processo de construção de uma posição da empresa nas redes de *networking* do mercado alvo.

Ademais, os autores introduzem uma divisão entre conhecimento de mercado institucional (por exemplo, compreensão da língua, legislação, regras locais e etc.) relacionado a distância psíquica e ao risco de estrangeirismo (*liability of foreignness*) e o conhecimento de mercado de negócios conectado ao ambiente da empresa composto por outras empresas com quais está sendo construído um *networking*, destacando que cada tipo de conhecimento leva um tempo diferente para ser adquirido. Baseado nos achados de outros autores Johanson e Vahlne (2009), concordam que o conhecimento geral da

internacionalização engloba diferentes tipos de experiência, incluindo: modo de entrada nos mercados estrangeiros; negócio principal, aliança; aquisição, além de variar dependendo do mercado no qual foi adquirido.

Outras duas características do conhecimento agregadas ao novo modelo são a manifestação de que novo conhecimento pode ser criado dentro do próprio *networking* (por exemplo, por meio da troca de experiências entre usuários do comprador e vendedores do fabricante).

Ainda em relação ao conceito de conhecimento, a revisão do modelo de Uppsala de 2009, deixou explícita a importância de dimensões afetivas, incorporando a confiança como um possível substituto de conhecimento. Por exemplo, na situação em que a empresa percebe falta de conhecimento para conduzir seus negócios em um novo mercado, ela contrata um agente intermediário e “confia” essa parte de gerenciamento a ele. No novo contexto o termo “confiança (*trust*)” é interpretado baseado nas ideias de Morgan e Hunt (1994), como algo que implica na capacidade de prever o comportamento de outro, que assume o comportamento humano como caracterizado por altos padrões éticos, algo que possa ser transformado em comprometimento (dada uma disposição e boas intenções).

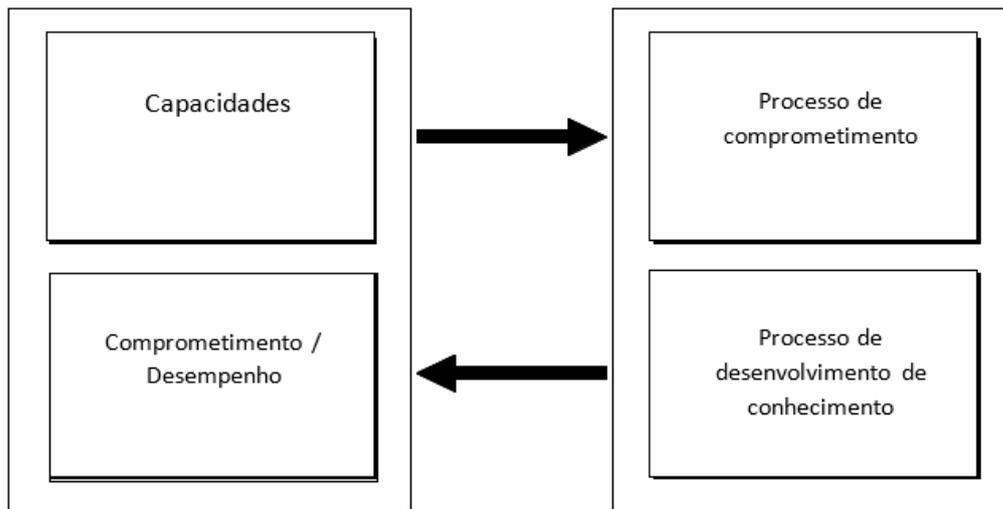
Igualmente, para Madhok (1995) o modelo usa confiança como uma possível solução de redução de incerteza, principalmente nas fases iniciais de um relacionamento, considerando que ela convence as pessoas a compartilhar informações, promover a construção de expectativas conjuntas e que possa ser transformada em uma característica permanente, caso o relacionamento exigir esforços contínuos para criar e explorar oportunidades. Contudo, o modelo destaca que o processo de construção de confiança é caro e demorado.

Tanto quanto a versão de 1977, a revisão de 2017 (VAHLNE; JOHANSON, 2017), prevê variáveis dinâmicas e variáveis estáticas. As variáveis dinâmicas são: i) o processo de desenvolvimento de conhecimento, que inclui a aprendizagem e a construção de confiança; ii) o processo de comprometimento. As variáveis estáticas são: i) capacidades; ii) comprometimento e desempenho.

Dentro do conceito do modelo supõe-se que o processo de aprendizagem implica no processo de comprometimento de recursos, que por sua vez, significa que as capacidades da empresa tenham mudado. A decisão de realocação de recursos altera tanto a disposição de recursos da empresa e do seu parceiro, quanto impacta no seu desempenho. A alteração da capacidade e da disposição de recursos afeta o processo de aprendizagem e a tomada de

próximas decisões sobre alocação de recursos, fechando um ciclo contínuo, conforme ilustrado na Figura 5.

Figura 5 Modelo de Uppsala



Fonte: Vahlne; Johanson (2017)

O novo modelo procurou explicar a evolução empresas que fazem negócios multinacionais,⁴ desde a sua pré-internacionalização até a expansão e a globalização, destacando a ideia de Teece (2014) de que a incerteza é uma dimensão crucial do contexto em que os gestores operam.

O próximo modelo a ser analisado foi elaborado pelo mesmo grupo de autores da escola nórdica de Uppsala, porém desde o início teve um foco na internacionalização por meio de uso de *networks*.

2.2.2 Modelo de *Networks*

O estudo de *networks* (do inglês *net* - rede e *works* - trabalhos) foi desenvolvido dentro de várias disciplinas. O primeiro artigo conhecido sobre *networks* foi publicado por Leonhard Euler em 1736, que deu início a um ramo da matemática que estuda as propriedades de relações pareadas em uma estrutura de rede.

⁴ A sigla utilizada por (VAHLNE; JOHANSON, 2017) foi MBE – Multinational Business Enterprises

No ramo das ciências sociais não há um consenso sobre a origem do conceito, porém há uma hipótese de que os estudos de *networks* ganharam a força após a divulgação do modelo de seis níveis de separação baseado no experimento chamado de ‘mundo pequeno’ (*small-world experiment*), conduzido por um grupo de sociólogos liderado pelo Stanley Milgram (TRAVERS; MILGRAM, 1969).

O modelo do ‘mundo pequeno’ sugeria que a sociedade humana é uma rede, caracterizada por caminhos curtos que possibilitam que cada pessoa possa estar indiretamente conectada com qualquer outra pessoa do planeta por meio de uma cadeia de conhecidos comuns, que em média é composta por seis pessoas. Desde a década dos anos 1970, os estudos empíricos de *networks* passaram a desempenhar um papel central como objetos de estudos de ciências sociais.

Na área de estudos de internacionalização, a abordagem de *networks* foi desenvolvida pelos pesquisadores da escola da Uppsala em 1982, contudo, a obra reconhecida como sendo seminal do modelo de *networks* é a de Johanson e Mattsson (1988). Segundo o modelo, as empresas são envolvidas em produção, distribuição e uso de bens e serviços, formando redes de relações entre elas, caracterizadas por uma dependência mútua e uma coordenação feita por meio da interação.

Para uma empresa poder obter acesso aos recursos e possibilitar a venda de produtos, ela deve estabelecer as relações de troca com outras empresas. Desta forma, cada empresa da rede tem relacionamentos estabelecidos diretamente com seus clientes, distribuidores, fornecedores, e as vezes até com seus concorrentes, bem como relacionamentos estabelecidos indiretamente com fornecedores dos fornecedores, clientes dos clientes etc.

Sendo assim, as empresas podem ter vários tipos de vínculos estabelecidos entre elas, relacionados, por exemplo, aos ajustes dos processos produtivos, coordenação de logística, conhecimento sobre a contraparte, acordos de financiamento, contratos de longo prazo etc. Conseqüentemente, o grau de internacionalização da empresa era avaliado conforme a posição ocupada em rede internacional, sua importância e integração.

Além do mais, a aprendizagem progressiva e desenvolvimento do conhecimento por meio de interações dentro da rede assumem grande importância. Deste modo, a empresa pode ser considerada como internacional se outras empresas em sua rede forem internacionais (FORSGREN, 1989).

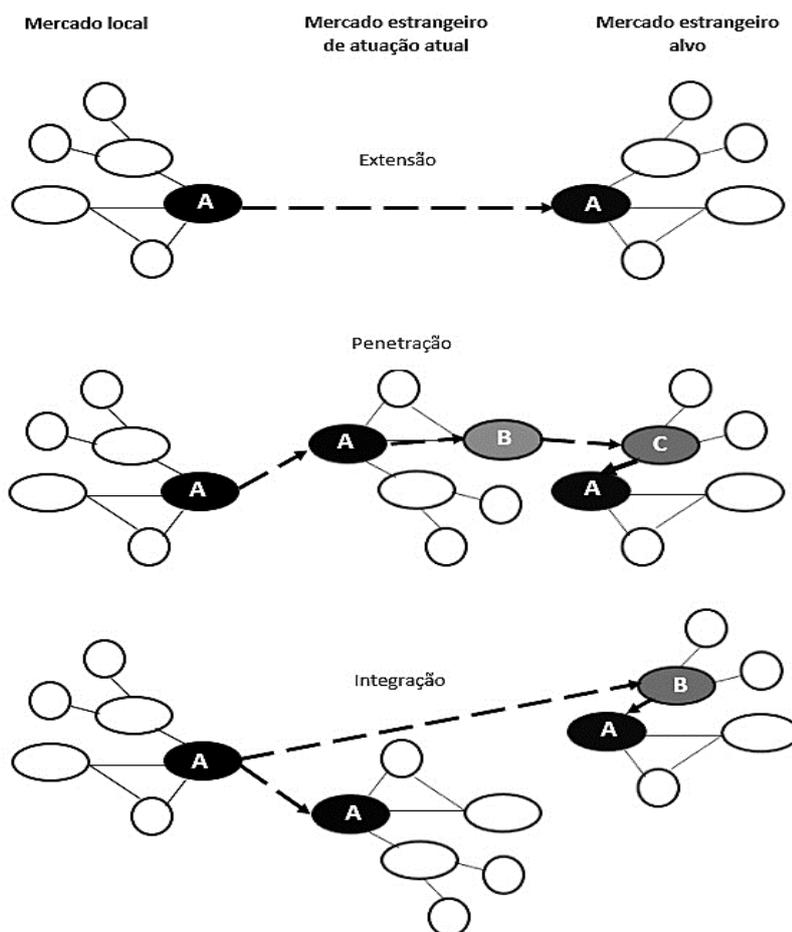
Nesse aspecto, dependendo da posição que ocupa atualmente, uma empresa pode decidir por uma extensão, penetração ou uma integração internacional. A extensão é o

primeiro passo realizado pela empresa para construir a rede ou se conectar a uma rede existente, envolvendo-se em novos tipos de investimento imaterial como informação, relação contratual e parceria.

Já a penetração refere-se ao desenvolvimento da posição da empresa na rede e à aumento do comprometimento de recursos, por exemplo, criando uma *Joint Venture* para atender um certo projeto.

A integração implica um passo avançado em que a empresa se conecta a várias redes e gerencia as suas posições em cada uma delas, podendo, por exemplo, iniciar exportações para um mercado criar *Joint Venture* no outro e adquirindo empresas para expandir a seu domínio horizontalmente ou verticalmente no terceiro mercado, conforme apresentado na Figura 6.

Figura 6 Modo de entrada no mercado internacional do modelo *Networks*



Fonte: Adaptado de Luczak et al.(2012)

Dentro do conceito de *networks*, para uma empresa se estabelecer no novo mercado, por sua vez, que também representa uma rede, ela deve construir relacionamentos, que serão novos tanto para ela própria quanto para suas contrapartes. Portanto, os relacionamentos estão em constante mudança, podendo ser desenvolvidos, mantidos, quebrados, sendo que seu conjunto visa proporcionar um retorno econômico a curto prazo e criar posições da empresa na rede para garantir a sua sobrevivência e desenvolvimento ao longo prazo. As posições da empresa na rede são consideradas como seus ativos intangíveis, que lhe geram receitas e que possam servir para proporcionar acesso aos recursos das demais empresas (JOHANSON; MATTSSON, 1988).

Ademais, o modelo de *networks* propunha uma distinção entre tipos de interação relacionados aos processos de troca e de adaptação. O processo de troca supõe que as partes testem o quão bem elas se encaixam, já o processo de adaptação visa revelar o quão bem às empresas se adaptam mediante os problemas que surgem no decorrer do processo. Por exemplo, as empresas podem se adaptar logisticamente (ajustando níveis de estoque ou desenvolvendo sistemas de entregas integrados), administrativamente (modificando sistemas de planejamento ou programação da produção), financeiramente (implementando formas especiais de acerto de pagamentos) ou tecnologicamente (criando projetos de pesquisa e desenvolvimento compartilhados). E quanto mais intenso for o processo de troca, maiores serão os motivos de implementação de adaptações mútuas. Considerando que toda e qualquer adaptação requer certo investimento, o seu limite se mede pelo retorno esperado que restringe a implementação da mudança (JOHANSON; MATTSSON, 1988).

Outro ponto abordado pelo modelo de *networks* é a dependência criada entre as empresas. Por exemplo, um fornecedor que adaptou seus produtos ou processos para atender as necessidades específicas de certo cliente, se torna dependente dele. Por sua vez, um cliente que ajustou seus processos produtivos e sistemas de planejamento da produção para sincronizar com a capacidade produtiva do fornecedor se sujeita a comprometimento daquele fornecedor. As dependências podem ser mútuas, mas são raramente iguais. É mais comum as empresas formarem dependências assimétricas, sendo que umas acabam dependendo de outras muito mais do que as últimas dependem delas.

Ressalta-se ainda que a posição da empresa na rede é um resultado acumulado de desenvolvimento de conhecimento e do ajuste de relacionamentos em redes, que poderia ser enquadrado em quatro categorias, conforma apresentado na Figura 7:

Figura 7 Categorização da posição na rede do modelo de Networks

	Baixo grau de internacionalização do mercado	Alto grau de internacionalização do mercado
Baixo grau de internacionalização da empresa	<p>Iniciante adiantado <i>The early starter</i></p>	<p>Iniciante tardio <i>The later starter</i></p>
Alto grau de internacionalização da empresa	<p>Internacional individual <i>The lonely international</i></p>	<p>Internacional entre os demais <i>The international among others</i></p>

Fonte: Johanson, Mattsson (1988)

As empresas categorizadas dentro o grupo ‘iniciante adiantado’ normalmente tem relacionamentos restritos e conseqüente conhecimento limitado sobre mercados internacionais. Geralmente, elas tendem a procurar os agentes e distribuidores locais com vasta experiência para entrar em novos mercados estrangeiros, indicando primeiras exportações por meio dos parceiros.

A realocação de recursos se torna importante nesta etapa, pois as empresas precisam aumentar sua capacidade produtiva para poder atender a nova demanda do mercado e, também, superar as barreiras da distância psíquica, adquirindo e desenvolvendo novos conhecimentos, por exemplo, por meio da contratação de especialistas locais (JOHANSON; MATTSSON, 1988).

Dentro da categorização do modelo Networks, as empresas do grupo ‘Internacional individual’ são altamente internacionalizadas, atuando no mercado que não é tão internacionalizado. Já os ‘iniciantes tardios’, possuem um *networking* no mercado local, que tende a forçar elas a desenvolver atividades internacionais. Enquanto as empresas ‘internacionais entre as demais’ pertencem a uma rede desenvolvida e competitiva, na qual seus participantes atuam principalmente nos mercados internacionais.

Para fins deste estudo, visou-se importante analisar os conceitos do modelo de *Networks* junto com os conceitos do Empreendedorismo Internacional apresentados a seguir.

2.2.3 Empreendedorismo Internacional e *Born Globals*

O início de trabalhos sobre Empreendedorismo Internacional (EI) como uma área de estudos independente, remete à obra da Patrícia P. McDougall (1989), que desenhou o conceito. Um dos principais focos do EI é a análise do papel do empreendedor como um fator chave no processo de internacionalização de empresas. Nesta perspectiva a estratégia formal é considerada apenas como um apoio, como um conjunto de diretrizes, que servem como um ponto de partida para traçar o comportamento de empreendedor (GARRETT; COVIN, 2007).

O conceito de EI pode ser definido como uma combinação do comportamento inovador, proativo e propensos aos risco, que transcende divisas nacionais (MCDOUGALL; OVIATT, 2000), ou ainda, como um processo de descoberta, promulgação, avaliação e exploração de oportunidades através das fronteiras nacionais, que objetiva criar novos bens e serviços futuros (OVIATT, B. M. et al., 2005).

Nota-se que ao longo de três décadas o campo de estudos de EI passou por diversos desdobramentos, trazendo debates sobre a sua estruturação. Como um possível consenso, Jones, Coviello e Tang (2011) sugerem dividir os estudo de EI em três grupos temáticos: i) Internacionalização empreendedora com foco em tipos de empreendimento, em internacionalização, *networks*, capital social, assuntos organizacionais e empreendedorismo; ii) Comparações internacionais de empreendedorismo com foco em análises transnacionais e transculturais do empreendedorismo; iii) Internacionalização empreendedora com foco em estudos comparativos entre a internacionalização empreendedora, transnacional e transcultural.

Dado ao objetivo da presente pesquisa, nesta seção pretende-se relatar os principais aspectos de estudos do primeiro grupo, mais especificamente sobre o processo de internacionalização sob a ótica do EI. Diante disso, cabe destacar um outro conceito chave do EI, que é a definição de *International New Ventres* (INV's), como uma organização empresarial que, desde a sua constituição, busca obter uma vantagem competitiva a partir do uso de recursos e de vendas de produtos em vários países. Acrescenta-se ainda uma divisão de INV's em quatro tipos: i) startups de exportação e/ou importação; ii) traders multinacionais; iii) startups focadas geograficamente; iii) startups globais (OVIATT, B.; MCDOUGALL, 1994).

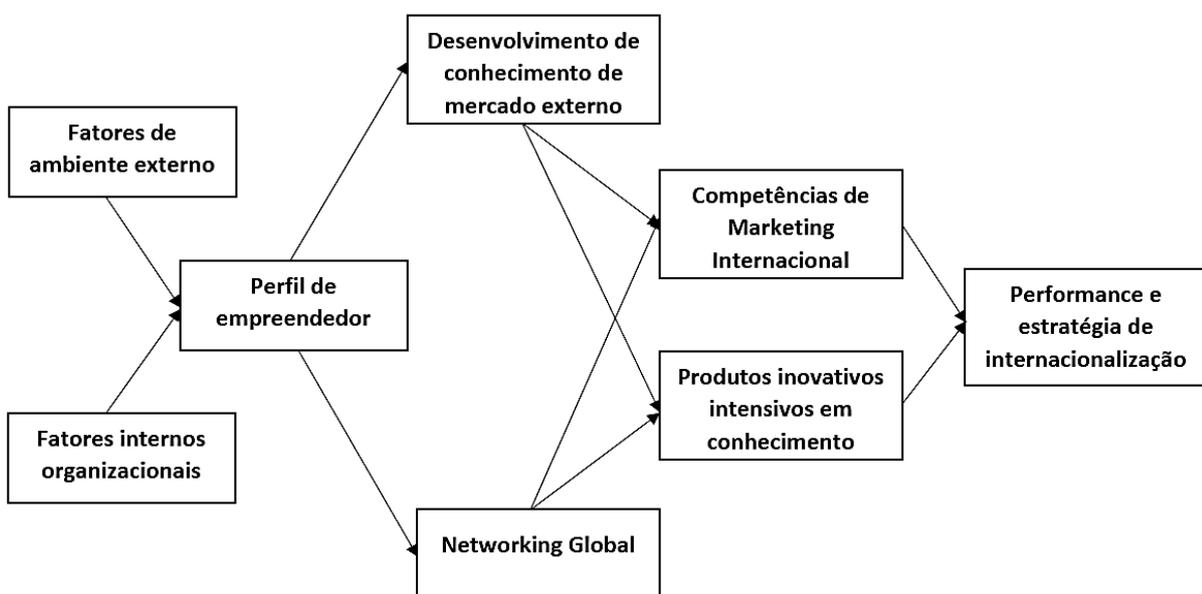
Quanto ao processo de internacionalização de INV's, seus parâmetros poderiam ser divididos em quatro grupos: i) grau de internacionalização; ii) tempo percorrido entre ano de

fundação e ano de primeira venda realizada; iii) extensão de número e da diversidade de mercados-alvos; 4) os fatores antecedentes da internacionalização, por exemplo, características de perfil de gestores de INV (KNIGHT, G, 1996).

Esses quatro parâmetros servem basicamente para avaliar a performance de internacionalização de INV's. Contudo, dentro da perspectiva do EI, a sua força motora se dá como resultado de um conjunto de percepções do seu fundador e/ou gestor, que define a continuidade ou pivotagem da INV(KNIGHT, G, 1996).

Quanto ao processo de aquisição de conhecimento, notam-se algumas divergências entre os trabalhos sobre o EI. Se para Autio; Sapienza; Almeida (2000b) a aquisição de conhecimentos ocorre quando há poucas ou nenhuma rotina organizacional existente para desaprender, Knight e Cavusgil (2004) ressaltam que as INV's expandem para mercados internacionais por causa do empreendedorismo, competências e perspectivas decorrentes da experiência anterior dos seus fundadores. Em busca de sistematização de mecanismo de estímulo-resposta de EI, Rask e Servais (2015) propuseram um modelo apresentado na Figura 8.

Figura 8 Mecanismo de estímulo-resposta de EI



Fonte: Adaptado de Rask, Servais (2015)

Para embasar a construção do mecanismo apresentado foram levados em consideração alguns achados dos estudos anteriores: i) Os fatores de ambiente externo (as condições de mercado externo e interno, as tendências da indústria de atuação de INV e seu ciclo

econômico), juntamente com fatores organizacionais internos (os recursos humanos e financeiros, as competências e a base de conhecimento) configuram o perfil e de empreendedor (BELL, J. et al., 2003); ii) O perfil de empreendedor é caracterizado pela sua orientação e *mindset* internacionais, experiência internacional prévia e a capacidade de aprendizagem (WEERAWARDENA et al., 2007); iii) O perfil de empreendedor impacta na performance e formação de estratégias de internacionalização por meio de fatores intermediários (a capacidade de desenvolvimento de conhecimento focado no mercado externo, a capacidade de desenvolver networking global, capacidade de desenvolver o marketing internacional com acesso aos nichos de mercado e posicionamento global, e a capacidade de desenvolver produtos intensivos em conhecimento (WEERAWARDENA et al., 2007).

Acrescenta-se que a partir de 1993 foi introduzido um termo de *Born Globals*, (RENNIE, 1993), que com o tempo conquistou certo respaldo na área de estudos de EI (KNIGHT, G, 1996; ROUDINI; OSMAN, 2012; KNIGHT, GARY; LIESCH, 2016; ZONTA; AMAL, 2018). Ainda antes de definir tal termo, seu conceito foi formado como um oposto aos conceitos clássicos da Escola Nórdica, com seus Modelos de Uppsala e Networks.

Ao contrário da visão de processo de internacionalização gradual, que passa por diversas etapas, os autores de conceito de *Born Globals* passaram a afirmar que alguns INV's são capazes de “pular as etapas” no início de tal processo (JOLLY et al., 1992). Conseqüentemente, tais INV's teriam capacidade de se tornar importantes players internacionais desde início da sua constituição. Tratando em termos numéricos, os critérios mais citados para determinar se um INV pode ou não ser considerado um Born Global compreende-se o alcance de mais de 25% de faturamento internacional em menos de 3 anos desde a sua fundação (KNIGHT, G.; CAVUSGIL, 1996).

Após a análise da literatura das fontes selecionadas de ambas as correntes de estudos de *mainstream*, cabe concordar que as duas apresentam um embasamento para explicar processos de internacionalização de empresas, que podem ocorrer tanto de forma gradual a partir de aquisição de conhecimento, quanto de forma acelerada nas primeiras etapas, sendo planejada e impulsionada pelas iniciativas de seus fundadores.

Contudo, pode-se inferir que o principal “divisor das águas” de uma empresa seguir um ou outro cenário é o contexto no qual ela esteja inserida em cada momento. Uma combinação de características de contexto e a sua percepção pelos gestores de empresa que tende a embasar as decisões de iniciar, avançar, recuar ou reconfigurar seu processo de

internacionalização, cabendo avaliar constantemente o contexto no nível micro (por exemplo, a assertividade de modelo de negócios, estrutura, recursos e capacidades), no nível meso (cenários da indústria e do mercado doméstico e a sua posição em ambos) e nível macro (cenário econômico e político do mercado alvo, janela de oportunidades de fit e de parcerias globais e etc.).

Como será apresentado adiante, embora uma boa parte dos conceitos de escolas de *mainstream* pode ser aplicada na análise de processos de internacionalização de empresas estudadas nesta pesquisa, ainda falta constructos para explicá-los na integra. Tal fato levou a busca de modelos e teorias posicionadas como emergentes, isto é fora do *mainstream*. Desta forma, na próxima seção são abordados conceitos da Teoria de *Effectuation* e Modelo UE.

2.3 ABORDAGENS DE INTERNACIONALIZAÇÃO EMERGENTES

2.3.1 Teoria de *Effectuation*

A teoria de *effectuation* introduzida por Saras Sarasvathy em 2001, estuda princípios e mecanismos de tomada de decisões em condições de incerteza. Frequentemente aplicada nas pesquisas sobre empreendedorismo, a teoria tem foco em processos de identificação de oportunidades e criação de novos empreendimentos, incluindo internacionais. Segundo Sarasvathy (2001), para o desenvolvimento da teoria foram absorvidos diversos conceitos, incluindo: i) A teoria de Escolha de Cyert e March (1963); ii) A estratégia deliberada de Ansoff (1965) e Mintzberg (1978); iii) Os conceitos econômicos neoclássicos de Kirzner (1973); iv) O conceito de desenvolvimento das oportunidades em função da previsão de retorno sobre investimentos de Drucker (1998); v) O modelo de *Organizing* de Weick e Quinn (1999).

A teoria define as diferenças entre os modos de pensamento sob a lógica de *causation* e *effectuation*. Assim, a lógica de *causation* presume que os objetivos são dados e foca na escolha de meios para alcançá-los. Já a lógica de *effectuation* se baseia nos meios disponíveis e foca na escolha dos possíveis objetivos que poderiam ser alcançados com esses meios. Na teoria tanto o processo de *causation*, quanto *effectuation* fazem parte do raciocínio humano, e podem ocorrer de forma inconsciente, simultaneamente, sobrepondo-se e entrelaçando-se

dento de diversos contextos de tomada de decisões e das ações (SARASVATHY, SARAS D, 2001).

Os estudos conduzidos com 45 empreendedores experientes para compor a base de dados empíricos para desenvolvimento de Teoria, demonstraram que 89% dos participantes usavam preferencialmente a lógica de *effectuation* na tomada de decisões.

Um dos principais argumentos desta teoria diz respeito às experiências dos empreendedores que, por sua vez, muitas vezes têm recursos limitados (incluindo recursos financeiros, recursos humanos, tecnológicos e etc.). Ademais, por não terem os objetivos claramente definidos, dificilmente os empreendedores fazem pesquisas com segmentação e posicionamento no mercado como sugere o conceito clássico. Em vez disso, começam novos empreendimentos com recursos mínimos disponíveis e desenvolvem o negócio, definindo seu escopo a partir de resultados obtidos da experiência (SARASVATHY, SARAS D, 2001).

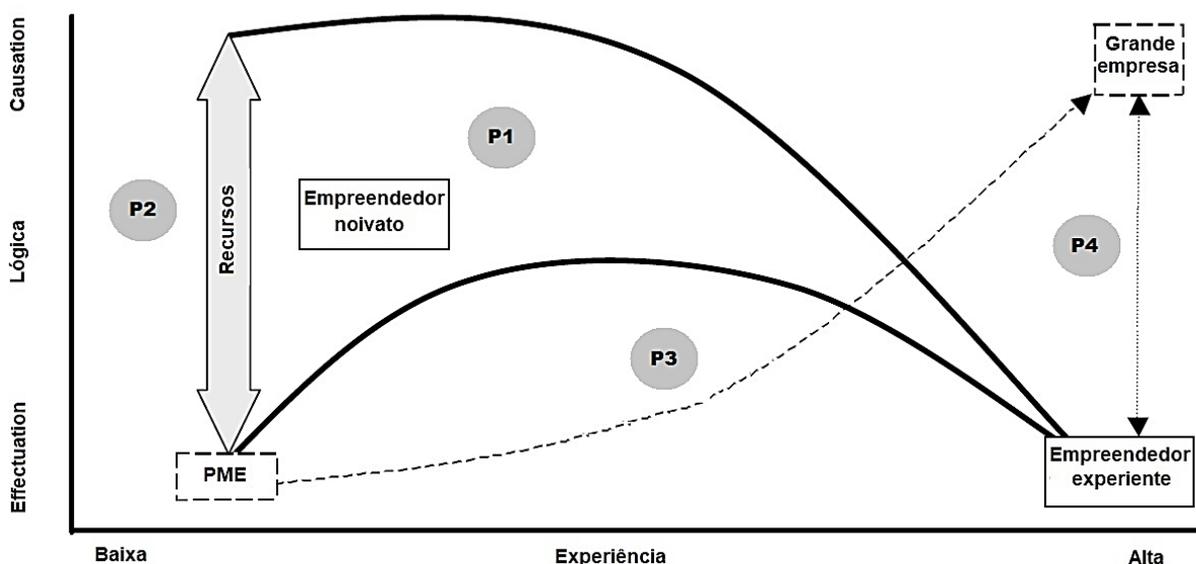
A Teoria de *effectuation* propôs que os empreendedores devem começar com uma autoavaliação, respondendo três perguntas: ‘quem eu sou’, ‘o que eu sei’ e ‘quem eu conheço’, levando em consideração que eles são a parte integrante do *network* social, que pode os ajudar a explorar as oportunidades e desenvolver os negócios.

Sob a perspectiva da Sarasvathy (2001), caso os tomadores de decisão acreditem que estão lidando com um futuro relativamente previsível, eles tenderão a juntar a informação de forma sistemática e fazer uma análise razoável dentro de certas limitações, os seja, agir sob a lógica de *causation*. Já no caso de os empreendedores acreditarem que estão lidando com um fenômeno relativamente imprevisível, eles tenderão a juntar a informação por meio da experiência, agindo sob a lógica de *effectuation* com intuito de diminuir o grau de incerteza.

Desta forma sugere-se três preposições: i) Os empreendimentos criados dentro do processo de *effectuation*, mesmo se falharem, vão falhar nas etapas anteriores e/ou com níveis de investimento mais baixos, comparado com processo de *causation*, o que permite testar a maior quantidade de ideias com menor custo; ii) Os empreendimentos que acessarem com êxito ao um mercado que surgiu recentemente, seriam mais suscetíveis aos processos de *effectuation*, já o acesso aos mercados estabelecidos tenderá a ocorrer sob a lógica de *causation*; iii) Nas etapas iniciais os empreendimentos de sucesso, são mais predispostos a focar na formação de novas parcerias, do que usar outros tipos de estratégias competitivas como, por exemplo, a análise de mercado sofisticada, análise de concorrência, planejamento de longo prazo e previsões, procedimentos formais de recrutamento e treinamento dos colaboradores (READ; SARASVATHY, 2005).

Segundo Read e Sarasvathy (2005), há quatro preposições sobre o processo de desenvolvimento de expertise e estabelecimento de um novo empreendimento: i) Os empreendedores novatos, tanto os que usam a lógica de *causation*, quanto os que usam a lógica de *effectuation*, aprendem a balancear as duas abordagens ao longo do crescimento de novos empreendimentos, até criar as preferências pela *effectuation* na medida em que adquirem a sua expertise; ii) Quanto mais recursos os novatos tem disponíveis, mas forte será a sua preferência pela *causation*. Já para os empreendedores experientes a disponibilidade de recursos não afeta a forma de tomada de decisões; iii) As empresas bem-sucedidas são mais propensas a começar com as ações de *effectuation* e crescer e expandir por meio de ações de *causation*, que são mais apropriados para ambientes mais estáticos; iv) Somente uma pequena parte dos empreendedores consegue se manter nas empresas após que elas crescerem e onde a lógica de causa-efeito se tornou necessária para sua sobrevivência. A dinâmica de ciclo de aquisição de experiência e desenvolvimento de um empreendimento é ilustrada na Figura 9.

Figura 9 Dinâmica de alocação de recursos e abordagem lógica dentro da Teoria de Effectuation



Fonte: Read; Sarasvathy (2005)

Ademais, a teoria de *effectuation* estabelece cinco princípios básicos que norteiam as ações tomadas sob a lógica de *effectuation*: i) 'Pássaro na Mão' - foco nos recursos que um empreendedor tem disponíveis em certo momento, avaliados com base na própria experiência,

habilidade e networking; i) ‘Perdas aceitáveis’ - foco no limite de valor que o empreendedor aceitaria a perder em cada etapa, experimentando o máximo de estratégias possíveis dentro de limite pré-estabelecido; iii) ‘Colcha de Retalhos’ – foco em co-criação por meio de um conjunto de parcerias complementares, que poderiam diminuir as incertezas e barreiras de entrada em novos mercados; iv) ‘Limonada’ – foco no princípio de que os erros e os imprevistos são inevitáveis, mas que podem ser transformados em novas oportunidades de ganhar um lucro, ou seja, ‘caso se depare com limões - faça uma limonada’; v) ‘Piloto de avião’ – foco no pressuposto de que o futuro não pode ser previsto, mas que o empresário pode controlar alguns fatores que determinam seu futuro (SARASVATHY, SARAS D et al., 2008).

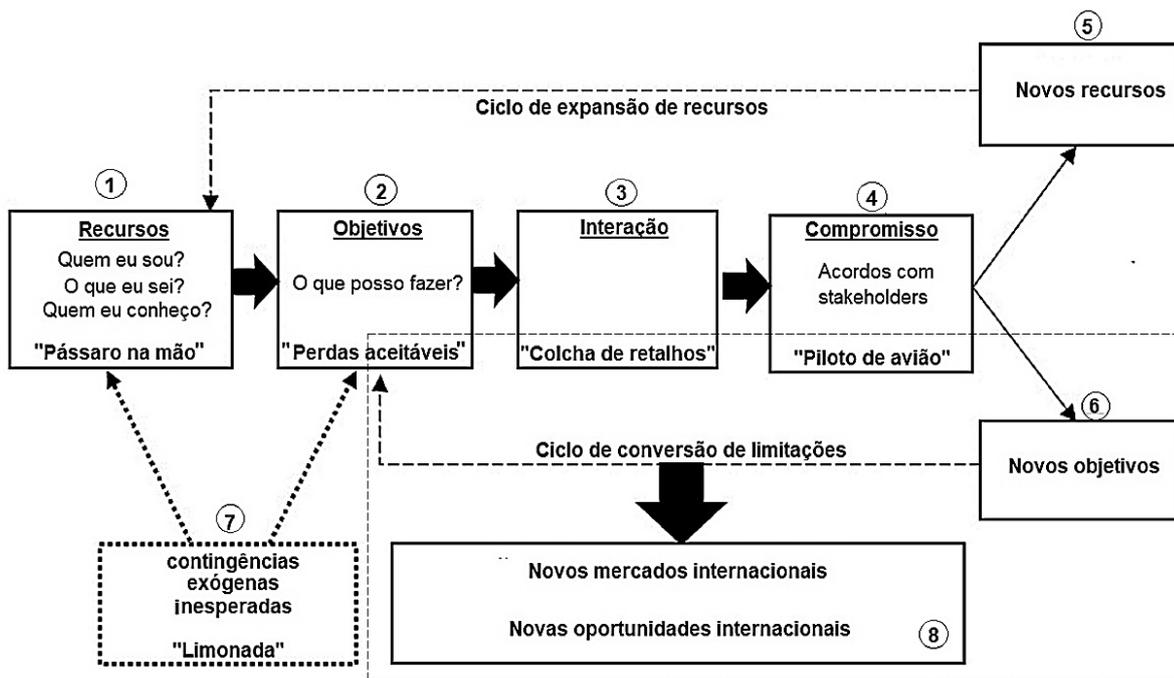
A Teoria de *effectuation* já foi aplicada para construir novas perspectivas de análise do Empreendedorismo Internacional (EI) (KALINIC et al., 2014; SARASVATHY, SARAS D. et al., 2014; CLARKE; LIESCH, 2017). Assim, para Sarasvathy et. al. (2014) os princípios de *effectuation* poderiam ser usados para resolver os três maiores problemas do EI: i) o elevado grau de incerteza inerente aos mercados externos, que faz com que mesmo as empresas não-empendedoras podem se tornar mais empreendedoras para resolver as questões de negócios internacionais; ii) recursos limitados, que dentro do contexto de riscos múltiplos (político, econômico, sociocultural, etc.) elevam ao grau exponencial do caráter empreendedor de negócios internacionais; iii) a dinâmica de *networks*, que ao longo do seu processo de criação, manutenção e expansão, seja no nível individual, organizacional ou interorganizacional, torna-se mais complexa diante da distância geográfica, cultural e da complexidade de comunicação.

Sarasvathy et. al. (2014) fez uma proposta de resolver os três problemas do EI, usando seguintes princípios de *Effectuation*: i) diminuir grau de incerteza baseado nos princípios ‘Pássaro na Mão’ e ‘Piloto de avião’; ii) aumentar aproveitamento de recursos limitados, usando princípios de ‘Perdas aceitáveis’, ‘Limonada’ e ‘Piloto de avião’; iii) aprimorar a dinâmica de *networks*, usando seu princípio de ‘Colcha de Retalhos’.

Assim, para Sarasvathy (2008), o processo de internacionalização sob a lógica de *effectuation* poderia iniciar-se com uma avaliação do empreendedor de seus recursos disponíveis e concepção de uma ideia geral do que ele poderia fazer. Na sequência, ele poderia interagir com sua *network*, transformando as pessoas da rede em seus potenciais *stakeholders*, que poderiam criar um compromisso com seu negócio. A partir de suas decisões

e contatos com seus *stakeholders*, o empreendedor descobre novos recursos e novos objetivos que possam viabilizar a expansão para novos mercados ou mudar a ideia inicial.

Figura 10 Processo de internacionalização sob a perspectiva da Teoria de *Effectuation*



Fonte: Sarasvathy et al (2008)

Embora os conceitos da Teoria de *Effectuation* julgaram-se adequados para explicar a dinâmica de etapas iniciais do processo de internacionalização de empresas analisadas nesta pesquisa, eles se mostraram dificilmente aplicáveis às etapas posteriores, quando empresas alcançam um certo grau de maturidade. Outrossim, os princípios da Teoria buscam elucidar o processo de desenvolvimento de novos empreendimentos sob a ótica do empreendedor e não com base no perfil corporativo, que é o foco principal deste trabalho. Portanto a busca da fundamentação teórica continuou com a análise do modelo UE apresentado na próxima seção.

2.3.2 Modelo UE

O Modelo de UE introduzido por Schweizer, Vahlne, Johanson (2010), sugere ampliar o modelo de Uppsala, incorporando os princípios de *effectuation* e transformando-o em

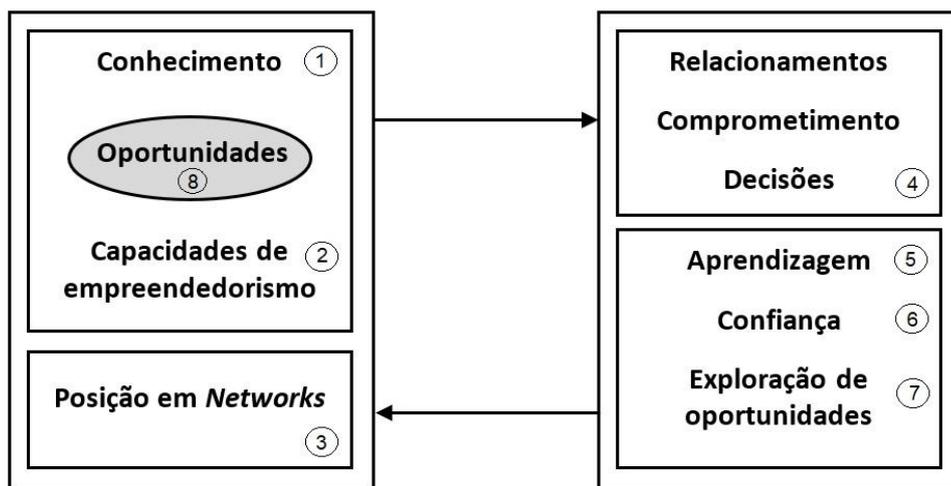
modelo integrado chamado EU (Uppsala e *Effectuation*). Na sequência, Sarasvathy et al (2014) apresentaram a correlação entre os dois modelos, conforme Figura 10 e Figura 11.

Partindo do pressuposto de que a internacionalização é um subproduto de esforços de empreendedores para melhorar a sua posição dentro de *networks* e aprimorar a performance da sua empresa, o modelo UE sugeriu que aqueles empreendedores que usassem a lógica de *effectuation* diante do contexto internacional com alto grau de incerteza, ganhariam algumas vantagens competitivas no seu processo de internacionalização (SCHWEIZER et al., 2010).

Integrando os dois modelos, pode-se perceber que além de contemplar todos os elementos de *effectuation*, o modelo UE faz as pontes com conceitos de reconhecimento de oportunidades e com capacidades dinâmicas. Contudo, há duas convergências entre esses modelos: i) o modelo *effectuation* envolve vários ciclos de interações entre stakeholders; ii) o modelo *effectuation* supunha que as oportunidades não são fatores exógenos do processo, mas são as consequências dele (SARASVATHY, SARAS D. et al., 2014).

Portanto na Figura 10 e Figura 11 as oportunidades estão destacadas em cor cinza e o componente final do processo de *effectuation* está destacado com um retângulo pontilhado. Em conjunto, os dois elementos destacados, enfatizam a importância de seleção de *stakeholders* na formação de novos objetivos, que, por sua vez, impactam nas decisões sobre o processo de internacionalização.

Figura 11 Modelo integrado UE (Uppsala e Effectuation)



Fonte: Schweizer; Vahlne; Johanson (2010)

Cabe ressaltar ainda o aspecto de ‘internacionalização não planejada’, abordado por Kalinic, Sarasvathy e Forza (2014) como processo de expansão internacional, que ocorre sem

ter um planejamento preciso, no entanto bem-sucedido. Enquanto Chandra, Styles e Wilkinson (2009) interpretam a ‘internacionalização não planejada’ como resultado de adaptação de empreendedores às circunstâncias ambientais em combinação com *networking*, análise de recursos e acaso, Kalinic, Sarasvathy e Forza (2014) argumentam que esse fenômeno não trata de decisões irracionais, mas representa o resultado de ações sob a lógica de *effectuation*.

Entre os principais achados de Kalinic, Sarasvathy e Forza (2014) podem ser destacados: i) diante do conhecimento limitado sobre os mercados externos, os empreendedores não preparam um plano de internacionalização, mas se baseiam na coleta de dados anteriores; ii) partindo dos objetivos gerais de fazer seu negócio expandir ou sobreviver, os empreendedores começam interagir com o mercado e a criar novos *stakeholders*, e conseqüentemente desenvolvem os objetivos específicos de internacionalização; iii) os empreendedores que não tiveram experiências internacionais anteriores, com o tempo se sentem pressionados a contratar especialistas de expansão internacional; iv) uso de princípios de perdas aceitáveis, permite os empreendedores a aumentar o grau de comprometimento nos mercados internacionais e superar os obstáculos de *outsidership*.

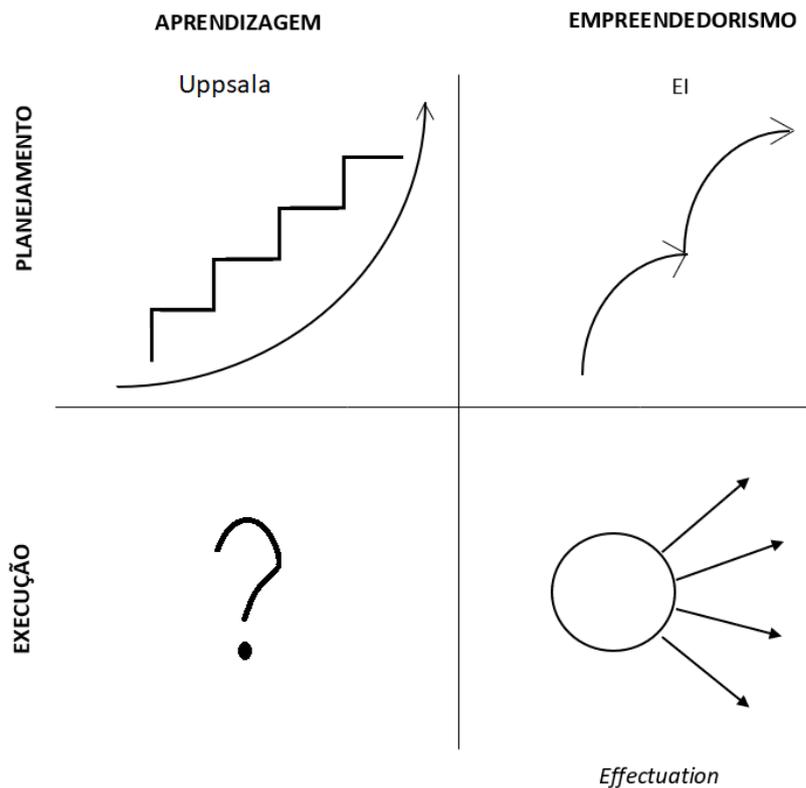
Ao fazer comparação entre conceitos de Modelo de Uppsala e de Empreendedorismo Internacional de forma sintética, pode-se ilustrar que enquanto um sugere seguir etapas ou ciclos contínuos baseados no avanço de conhecimento, comprometimento, capacidades e performance, o outro afirma que é possível pular essas etapas (pelo menos iniciais) baseado nas iniciativas de empreendedores, com comportamento inovador, proativo e propenso aos riscos. Contudo, ambas operam dentro da lógica de causa-efeito ou *causation*.

Ao mesmo tempo, se a Teoria de *effectuation* defende a priorização de ação a partir de meios disponíveis para desvendar as possibilidades e desta forma encontrar os objetivos específicos, ainda assim, seus conceitos são mais apropriados para serem aplicados pelos empreendedores e empresas de pequeno porte, e são dificilmente aplicáveis pelas empresas quando elas se tornam maiores e passam a apelar pela necessidade de aumento de controle. Ainda que a teoria de *Effectuation* não indica uso de apenas um tipo de lógica, mas sim defende uso intercalado entre a lógica de *effectuation* e *causation* (qual for mais apropriada para o contexto do momento), ela não deixa explícito momento de mudança da lógica de ação no processo de internacionalização.

Da mesma forma, o Modelo de EU, que aparentemente mais se aproxima com a realidade de internacionalização de empresas SaaS, não explica o processo de forma dinâmica, isto é definido os ganchos de mudanças de logica aplicada e, conseqüentemente, do grau de aprendizagem e de comprometimento ao longo do tempo.

Na Figura 12 apresenta-se uma comparação de paradigmas adotada pelas escolas de *mainstream* e escolas emergentes. Partindo de análise de dois eixos apresentados, sendo que no primeiro o conceito de internacionalização varia entre a base de aprendizagem (com perfil corporativo) e a iniciativa empreendedora (com perfil de empreendedor individual) e no segundo eixo o conceito varia entre ações de internacionalização baseadas na lógica de causation e na lógica de effectuation, pode se inferir a divisão de paradigmas em quatro quadrantes da Figura 12.

Figura 12 Comparação de conceitos de internacionalização



Fonte: Autoria própria (2019)

No modelo teórico-prático a ser proposto nesta pesquisa buscara-se completar os conceitos do quadrante de internacionalização baseada na aprendizagem, mas que aceite ações sob a lógica de *effectuation*, dependendo da configuração do contexto das empresas em cada

momento. O contexto da Indústria de software global e brasileira está apresentado nas seções a seguir.

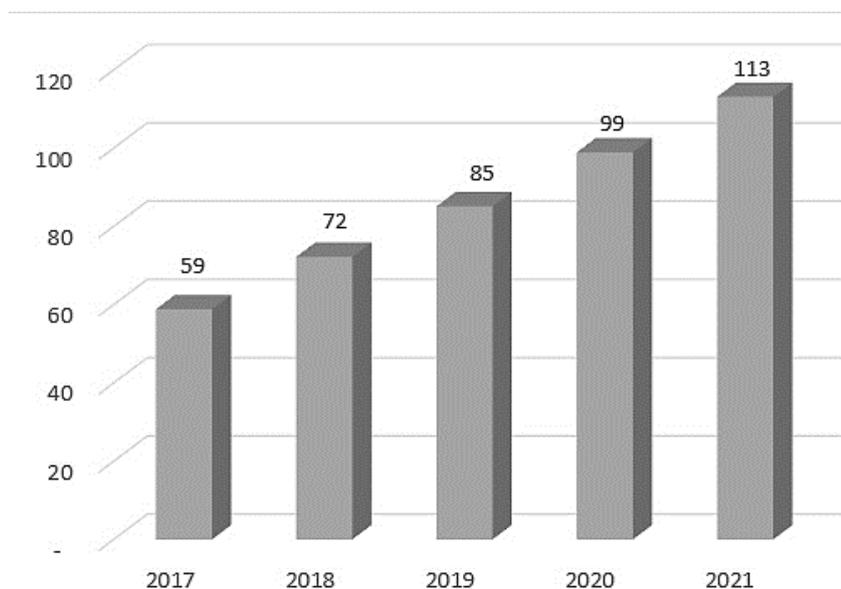
2.4 CONTEXTO DA INDÚSTRIA DE SOFTWARE E SERVIÇOS DE TI

2.4.1 Panorama do mercado SaaS global

Como foi exposto nas seções anteriores, o SaaS é compreende um modelo de negócios baseado em computação na nuvem, na qual o software é hospedado em um servidor central e os usuários finais o acessam remotamente (DICTIONARY, 2019h). Entre as soluções SaaS mais populares no mundo poderia destacar Microsoft Office 365, Google Apps, Amazon Web Services, Dropbox, Adobe Creative Cloud, Oracle, HubSpot, Spotify e a Netflix

Segundo Stamford (2018), o mercado global de SaaS fechou o exercício de 2018 com faturamento de 72 bilhões de dólares e está previsto de alcançar 113 bilhões em 2021 conforme apresentado na Figura 13.

Figura 13. Previsão de receita do serviço de nuvem pública mundial (bilhões de dólares americanos)



Fonte: Stamford (2018)

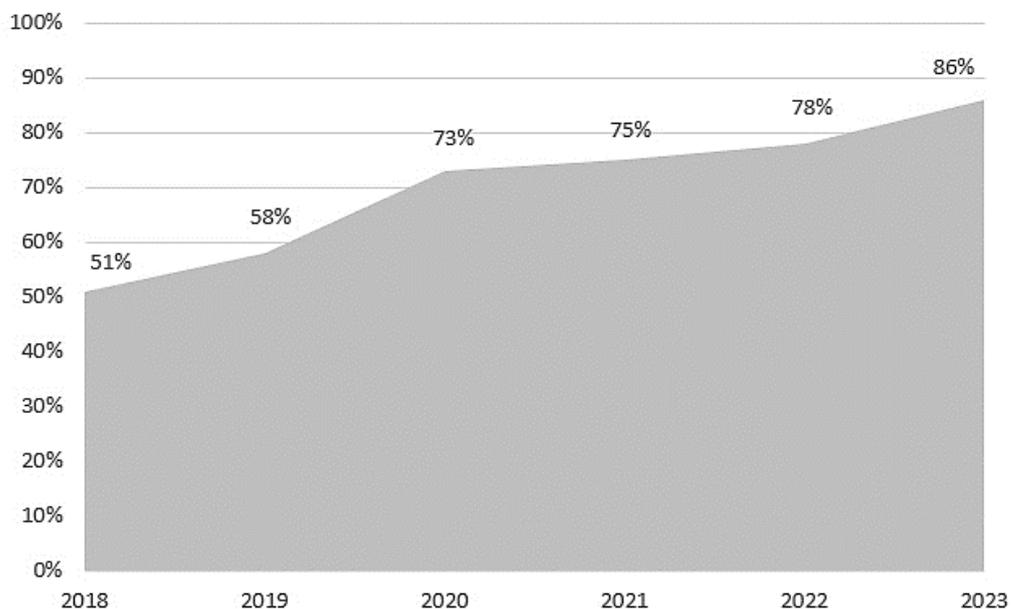
Uma das possíveis explicações do aumento da popularidade das soluções SaaS poderia se dar pela sua aplicabilidade em dispositivos móveis. Segundo Statista (2019), mais de 65% da população mundial são usuários de smartphone.

Por outro lado, a crescente tendência de terceirização de negócios e a globalização estão levando as organizações a expandirem suas fronteiras para oferecer serviços a clientes em mundo inteiro. As organizações estão à procura de dados confiáveis para melhorar suas estratégias de investimento e descobrir possíveis problemas e suas causas. Ademais, o uso extensivo de mídias sociais e mensagens instantâneas levou à adoção do SaaS entre várias empresas (LAMBERT, 2018).

Em relação a distribuição do mercado global de SaaS, a América do Norte possui a maior participação, visto seu uso extensivo de soluções de gestão de capital humano, pacotes para escritórios, e-mails e web conferências entre outros. Já a região Ásia-Pacífico está prevista para se tornar uma região com crescimento mais rápido no mercado de SaaS, devido ao número crescente de seus fornecedores de SaaS que estão investindo constantemente nas suas promoções de vendas (WIRE, 2018).

Cabe ressaltar ainda que de acordo com pesquisa de opinião realizada pela Better Cloud com 1800 profissionais da área de TI nos EUA em 2018, 51% apontaram que as organizações deles já usam 80% aplicativos tipos SaaS. Ao serem questionados sobre a expectativa para 2023, os profissionais de 86% de organizações declararam que entre todos os aplicativos a serem usados mais de 80% serão do tipo SaaS (POLITIS, 2018). Os dados da referida pesquisa estão apresentados na Figura 14.

Figura 14 Expectativa de organizações sobre o momento quando 80% de seus aplicativos de negócios serão do tipo SaaS (em %)



Fonte: Politis (2018)

Os dados apresentados acima apontam para a crescente importância da indústria SaaS no mundo, levando a necessidade de continuar com análise do panorama atual desta indústria no Brasil, apresentado na próxima seção.

2.4.2 Panorama da Indústria Brasileira de Software e seu segmento SaaS

Com propósito de criar uma base de dados estatísticos compatíveis com padrão internacional *International Standard Industry Classification* (ISIC), a Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (SOFTEX) criou uma metodologia própria de monitoramento de dados da Indústria Brasileira de Software e Serviços de TI (IBSS) (SOFTEX, 2012). Nesta metodologia foi proposto de usar os códigos da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) para definir o escopo da IBSS, posto que dados relacionados aos tais códigos são monitorados e atualizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e podem ser cruzados com dados da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) monitorados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

Desta forma, a SOFTEX (2012) sugeriu definir a IBSS a partir de um conjunto de empresas cuja fonte principal de receita é proveniente de atividades de software e serviços de TI, classificadas na CNAE em divisão N 62 e grupos 63.1 e 95.1, observando que tais códigos

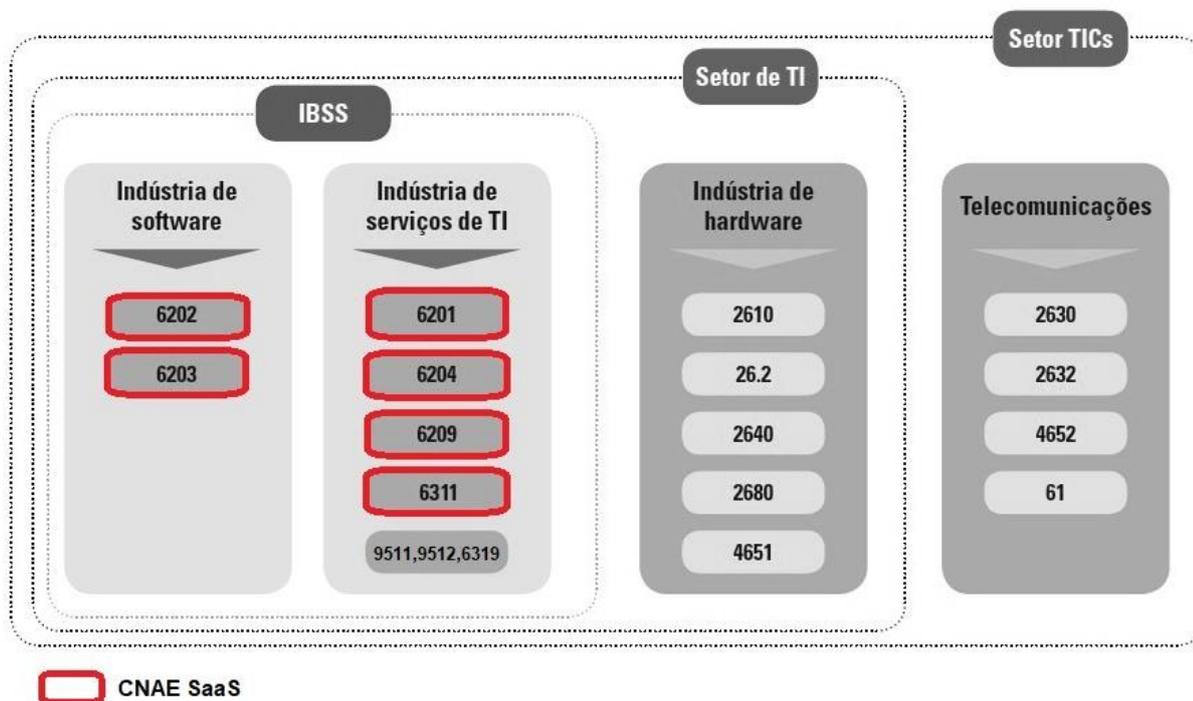
CNAE são declarados no Contrato Social e vinculados diretamente aos registros de CNPJ. Apresenta-se abaixo a relação completa de códigos CNAE propostos pela SOFTEX para definir a IBSS:

1. CNAE 6201 Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda;
2. CNAE 6202 Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis;
3. CNAE 6203 Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não customizáveis;
4. CNAE 6204 Consultoria em tecnologia da informação;
5. CNAE 6209 Suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação;
6. CNAE 6311 Tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e de hospedagem na Internet
7. CNAE 6319 Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na Internet.
8. CNAE 9511 Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos
9. CNAE 9512 Reparação e manutenção de equipamentos de comunicação;

Ressalta-se que segundo a divisão da SOFTEX (2012), a IBSS faz parte da Indústria de Tecnologia da Informação (TI) que, por sua vez, integra o setor Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Nesta seção é introduzido o conceito geral de IBSS com intuito de destacar a parte deste conceito que trata especificamente do segmento SaaS.

A partir da definição de SaaS apresentada na seção anterior, infere-se que de 9 códigos CNAE contemplados dentro do conceito da IBSS, os 3 códigos CNAE (6319, 9511 e 9512), devem ser desconsiderados por tratar de portais e da manutenção de *hardware*, que não faz parte do escopo do modelo SaaS. Desta forma, a definição do conceito SaaS no contexto da IBSS poderia ser apresentada conforme a Figura 15.

Figura 15 Definição de SaaS dentro do conceito da IBSS



Fonte: Adaptado de SOFTEX (2012)

Para estimar o tamanho do mercado brasileiro de SaaS, três conjuntos de dados precisariam ser levantados: i) valor de SaaS produzidos e consumidos dentro do Brasil; ii) valor de SaaS produzidos dentro do Brasil e exportados para o exterior; iii) valor de SaaS importados e consumidos dentro do Brasil.

Para embasar tal estimativa a partir dos dados estatísticos abertos pela MDIC e Receita Federal, seria necessário correlacionar os 6 códigos CNAE mencionados acima com os códigos da Nomenclatura Brasileira de Serviços (NBS). Na sequência, seria necessário filtrar os registros de valores de Notas Fiscais de prestação de serviços e dos Registros de Declarações de Exportação e de Importação (do SISCOSEV⁵), emitidos em um certo período com códigos de NBS identificados.

Contudo, cabe ressaltar que a NBS sofreu duas alterações desde a sua constituição em 2012, quando em 2014 foi publicada a sua versão 1.1 e quando em 2018 foi publicada sua nova versão 2.0, que entrou em vigor a partir de 1º de janeiro de 2019, conforme a Portaria Conjunta RFB/SCS nº 1.429.

⁵ SISCOSEV – abreviatura de Sistema Integrado de Comércio Exterior de Serviços, Intangíveis e Outras Operações que Produzam Variações no Patrimônio, representa um sistema gerido pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) e pela Receita Federal do Brasil (RFB).

Nota-se que na versão 2.0 constam mais de 1450 alterações, contemplando inclusões, exclusões, mudanças estruturais e ajustes de descrições. Conforme alerta a agência da Thomson Reuters do Brasil, as empresas que atuam com importação e exportação de serviços devem tomar muito cuidado para evitar possíveis confusões decorrentes dessa mudança (SANTOS, 2018). Desta forma, na versão 1.0 (anterior a mudança) os 6 códigos CNAE, relacionados com as atividades SaaS, foram representados por 18 códigos NBS conforme Quadro 4.

Quadro 4 Correlação entre códigos CNAE e NBS 1.0 referente às atividades SaaS

N	CNAE	N	NBS 1.0	Descrição NBS 1.0
1	6201	1	115024000	Serviços de projeto e desenvolvimento de estruturas e conteúdo de bancos de dados
	6201	2	115025000	Serviços de integração de sistemas em tecnologia da informação (TI)
	6201	3	115029000	Outros serviços de projeto e desenvolvimento de aplicativos
2	6202	4	115022000	Serviços de projeto e desenvolvimento, adaptação e instalação de aplicativos personalizados (customizados)
3	6203	5	115021000	Serviços de projeto, desenvolvimento e instalação de aplicativos e programas não personalizados (não customizados)
4	6204	6	115011000	Serviços de consultoria em tecnologia da informação (TI)
	6204	7	115012000	Serviços de segurança em tecnologia da informação (TI)
	6204	8	115030000	Serviços de projeto e desenvolvimento de redes em tecnologia da informação (TI)
5	6209	9	115013000	Serviços de suporte em tecnologia da informação (TI)
	6209	10	115080000	Serviços de manutenção de aplicativos e programas
6	6311	11	115061000	Serviços de hospedagem de sítios na rede mundial de computadores
	6311	12	115062000	Serviços de hospedagem de aplicativos e programas
	6311	13	115069000	Outros serviços de infraestrutura para hospedagem em tecnologia da informação (TI)
	6311	14	115071000	Serviços de gerenciamento de redes
	6311	15	115072000	Serviços de gerenciamento de sistemas computacionais
	6311	16	115079000	Outros serviços de gerenciamento de infraestrutura de tecnologia da informação (TI)
	6311	17	115090000	Serviços auxiliares de processamento de dados
6311	18	115100000	Outros serviços de gerenciamento de tecnologia da informação (TI)	

Fonte: Adaptado de ContabNET (2016)

No entanto, a partir de janeiro de 2019, na versão 2.0 o código NBS 1.1506.20.00 foi desdobrado em 4 códigos diferentes, sendo que um deles 1.1506.21.00 ganhou a descrição específica de SaaS, conforme Quadro 5.

Quadro 5 Correlação de alterações aplicadas às atividades SaaS na migração da versão NBS 1.0 para versão NBS 2.0

NBS 1.1	Descrição	NBS 2.0	Descrição
1.1506.20.00	Serviços de hospedagem de aplicativos e programas	1.1506.21.00	Serviços de hospedagem de aplicativos e programas software como serviço (SaaS)
		1.1506.22.00	Serviços de fornecimento de infraestrutura como serviço (IaaS)
		1.1506.23.00	Serviços de fornecimento de plataformas como serviço (PaaS)
		1.1506.29.00	Serviços de hospedagem de aplicativos e programas não classificados em subposições anteriores

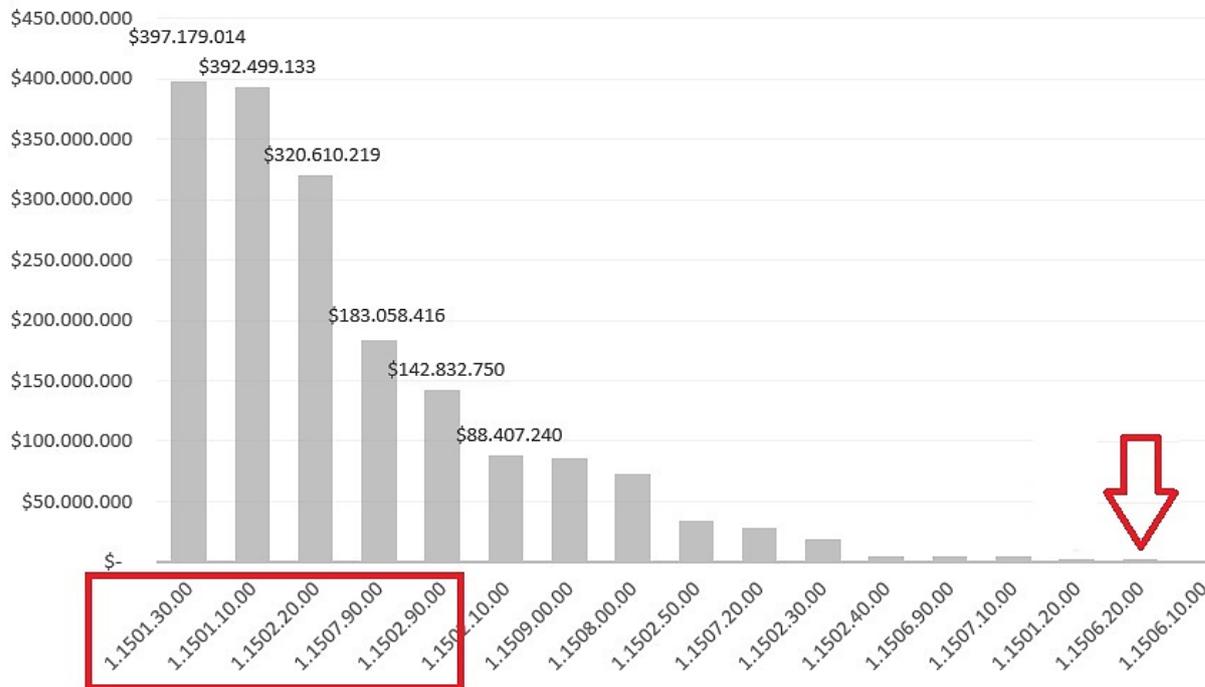
Fonte: MDIC (2018)

Diante essa alteração, o termo SaaS dentro do código NBS 1.1506.21.00 passou a ser definido como:

Serviços de hospedagem de aplicativos e programas software como serviço (SaaS) [que] inclui o fornecimento de acesso a aplicativos, programas e bancos de dados, que estão hospedados em um ambiente centralizado na Internet (“nuvem”), onde todos os clientes podem utilizar a mesma solicitação (ambiente multi-inquilino), sob demanda, geralmente efetuando pagamentos mensais ou anuais [...] Os aplicativos, programas e bancos de dados fornecidos permanecem sob a administração da empresa que os desenvolveu. Esses programas não são personalizados e não estão integrados com outros aplicativos do cliente. Nenhuma instalação é necessária para que o cliente possa utilizá-los (BRASIL, 2018).

Uma das características que podem levar a uma interpretação dúbia, tanto por parte dos empresários (exportadores e importadores), contadores e advogados entre outros, quanto por parte dos órgãos controladores, decorre do fato que a nova definição SaaS exclui as atividades relacionados aos softwares que necessitam de alguma adaptação (personalização). Por exemplo, no caso da Agriness e da Involves os softwares necessitam ser integrados com ERP’s dos clientes, como será visto nas próximas seções, mas nem por isso deixam de funcionar dentro do modelo SaaS. O cenário se torna ainda mais complexo ao analisar dados estatísticos de exportações de SaaS realizadas no exercício de 2017 apresentados na Figura 16.

Figura 16 Registros de exportações de SaaS de 2017 com destaque de códigos NBS 1.0 e 2.2



Fonte: Com base em MDIC (2018)

Baseado nos dados registrados no SISCOSERV com aplicação da classificação dentro de 18 códigos da NBS 1.0, o valor total das exportações SaaS em 2017 totalizou US\$ 1,78 bilhões, que representa 2,9% do valor das exportações SaaS do mundo no mesmo período. Contudo, acrescenta-se que mais de 80% do valor total foi registrado em apenas 5 códigos, sendo que nenhum deles é 1.1506.21.00, que foi designado para SaaS na versão 2.0. Desta forma resta aguardar as soluções de consultas que certamente serão feitas para a Receita Federal e para o MDIC, questionando se todas as exportações SaaS que antes de janeiro 2019 eram declaradas em 18 códigos deverão ser integrados em 1.1506.21.00 ou se haverá alguma nova instrução. Enquanto não houver a publicação de uma solução de consulta com esclarecimento de dúvidas levantadas, as empresas exportadoras SaaS terão que buscar soluções na engenharia tributária dentro das margens de interpretação desta situação dúbia. No Quadro 6 apresenta-se dados detalhados por código NBS.

Quadro 6 Valor de exportações de SaaS registradas no SISCOSERV no exercício de 2017

NBS 1.0	Serviço	Valor (USD)	Qtd. Exp.
1.1501.30.00	Serviços de suporte em TI	397.179.014	216
1.1501.10.00	Serviços de consultoria em TI	392.499.133	306
1.1502.20.00	Serviços de projeto e desenvolvimento, adaptação e instalação de aplicativos personalizados (customizados)	320.610.219	275
1.1507.90.00	Outros serviços de gerenciamento de infraestrutura de TI	183.058.416	22
1.1502.90.00	Outros serviços de projeto e desenvolvimento de aplicativos	142.832.750	105
1.1502.10.00	Serviços de projeto, desenvolvimento e instalação de aplicativos e programas não personalizados (não customizados)	88.407.240	120
1.1509.00.00	Serviços auxiliares de processamento de dados	85.400.194	67
1.1508.00.00	Serviços de manutenção de aplicativos e programas	72.429.901	112
1.1502.50.00	Serviços de integração de sistemas em TI	34.590.636	41
1.1507.20.00	Serviços de gerenciamento de sistemas computacionais	28.544.639	11
1.1502.30.00	Serviços de projeto e desenvolvimento de estruturas e conteúdo de páginas eletrônicas	18.571.873	30
1.1502.40.00	Serviços de projeto e desenvolvimento de estruturas e conteúdo de bancos de dados	5.154.900	18
1.1506.90.00	Outros serviços de infraestrutura para hospedagem em TI	4.929.179	24
1.1507.10.00	Serviços de gerenciamento de redes	4.632.651	14
1.1501.20.00	Serviços de segurança em TI	2.227.722	16
1.1506.20.00	Serviços de hospedagem de aplicativos e programas	1.967.869	9
1.1506.10.00	Serviços de hospedagem de sítios na rede mundial de computadores	218.887	10
Total		1.783.255.225	1396

Fonte: MDIC (2018)

De acordo com ABES⁶ (2018), em 2017 o Brasil manteve a 9ª posição no ranking mundial de consumidores de Software e Serviços, com valor total de consumo US\$ 18,6 bilhões, sendo que os mesmos dados são confirmados pela SOFTEX (2018).

Com relação às políticas públicas voltadas para desenvolvimento do setor de software do Brasil, poderia se destacar a criação da Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (SOFTEX), que desde 1996 atua como parceira do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) no desenvolvimento do setor de TICs no

⁶ ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software

Brasil e no mundo. Em 2017 a SOFTEX contava com *hubs* localizados em 24 países, que objetivam promover as parcerias dos empresários brasileiros com maiores players internacionais (SOFTEX, 2018).

Em 2018 entre os principais Programas administrados pela SOFTEX foram: i) Start-Up Brasil, focado no desenvolvimento e aceleração de Startups; ii) Programa Brasil Mais TI, que objetiva qualificar mão de obra para setor de TI carente em profissionais especializados; iii) Programa Melhoria de Processo do Software (MPS.BR), que visa contribuir com que Brasil atinge mais altos lugares em avaliações da qualidade de processos de software no mundo.

No passado a SOFTEX já teve desenvolvido outras iniciativas como, por exemplo, o Programa de Internacionalização e Competitividade Inter-Com lançado em 2011. O Inter-Com visava no primeiro momento fazer um diagnóstico de empresas desenvolvedoras de software para a internacionalização, trabalhando as competências necessárias para esse processo. Em um segundo momento, pretendia administrar as aulas e workshops com especialistas em internacionalização, marketing e gestão nos Estados Unidos e por fim, fazer com que as empresas participantes do Programa abrissem operações próprias no mercado norte-americano, mantendo a presença direta (PIB, 2013). No relatório do APEX consta que no primeiro semestre de 2017 o programa capacitou 59 empresas, apresentando as informações sobre diversos aspectos do processo de internacionalização, incluindo modelos de negócios e expatriação (APEX, 2018). Contudo, os dados do relatório da SOFTEX do mesmo período (SOFTEX, 2018) levam a inferir que o Programa foi encerrado.

Cabe ressaltar ainda três trabalhos desenvolvidos pela SOFTEX: i) Guia de Exportação de software e serviços de Tecnologia da Informação (PETIT et al., 2007); ii) Pocket Guide TI na edição de 2015 (SOFTEX, 2015) iii) Pocket Guide TI e na edição de 2016 (SOFTEX, 2016).

O guia de 2007 foi desenvolvido em parceria com Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina (SEBRAE) e a Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (FUNCEX) e apresenta um material elaborado por especialistas na área, que objetiva capacitar empresários do setor de software e serviços de TI para ingressar no mercado externo.

Contudo nota-se uma perspectiva arcaica, que sugere seguir uma sequência de expansão, que começa com instalação de uma filial ou um escritório de representação no país-alvo, depois passa pela participação em feiras, indicação de clientes nacionais para clientes no

exterior, convite para integrar produto ou serviço de outra empresa exportadora, participação em concorrência organizada por multinacional e termina com participação em um consórcio de exportação. Ademais o guia trata do mercado norte-americano como se fosse o principal mercado-alvo para empresas brasileiras de TI e instrui antes de ingressar nele, a testar modelo de negócios e a solução de software, em um mercado externo menor, que não seja necessariamente um mercado-alvo, se preparando para ter um retorno de investimento no perdido entre 6 meses e um ano (PETIT et al., 2007). Já o Pocket Guide TI de 2015 foca mais nos aspectos culturais e nos aspectos legais de exportação de serviços do Brasil (SOFTEX, 2015), enquanto a edição de 2016 destaca os aspectos do ambiente legal norte-americano.

Um outro aspecto, não menos relevante, trata e resultados da pesquisa realizada em 2017 pela SaaSolic, uma comunidade de empreendedores brasileiros SaaS, com 597 empreendedores brasileiros de 400 empresas SaaS, que mostraram que mais de 90% de empresas estudadas são micro e pequenas empresas (de 1 a 50 colaboradores); sendo que 48% delas são do estado de São Paulo, 16% de Santa Catarina e 11% de Minas Gerais (SAASHOLIC, 2017).

Segundo os achados, 71,4% das empresas declararam serem *bootstrapped*, ou seja, que sustentam as operações com recursos próprios, sem receber investimento externo. Entre os principais canais de vendas utilizados (com base em conjuntos de dados interseccionados), 53% das empresas apontaram *Inside Sales*, 42% *Field Sales* (destacado também como o mais eficiente), 37% *Online Sales* e 18% *Channel Sales*. Um outro fator relevante identificado na pesquisa foi que 32% das empresas realizavam as vendas sem pagar nenhuma comissão para os seus canais, o que está em plena consonância com os achados descritos nas seções 4.4 e 5. A partir da fundamentação teórica apresentada neste capítulo, o próximo capítulo visa acrescentar os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para alcançar os objetivos gerais e específicos deste trabalho. Como o objetivo geral visa-se identificar o modelo teórico-prático de internacionalização adotado pelas empresas SaaS. Para tal fim, como objetivos específicos, procura-se: i) identificar a realidade do contexto de internacionalização de empresas SaaS; ii) analisar as práticas de internacionalização adotadas pelas empresas SaaS; iii) estruturar modelo teórico-prático a partir das melhores práticas identificadas.

A estrutura deste capítulo foi dividida em três seções, procurando inicialmente abordar os aspectos relacionados à escolha do método, na segunda parte apresentar os critérios de seleção de casos e na terceira descrever os procedimentos da coleta e análise de dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para atender os objetivos específicos, nesta pesquisa foi proposto responder três perguntas: i) Como acontece o processo de expansão internacional de empresas brasileiras de SaaS?; ii) De que forma essas empresas formulam e modificam suas estratégias de expansão ao longo do processo?; iii) Quais são as práticas que se mostram mais assertivas para que o processo seja bem-sucedido? A partir dessas perguntas, foi feita uma revisão de métodos de pesquisa que poderiam ser mais adequados para respondê-las.

Analisando os métodos de pesquisa mais utilizados pelos estudiosos da área de Negócios Internacionais nas últimas décadas, pode-se perceber a predominância de métodos quantitativos. Por exemplo, no estudo de Piekkari, Welch e Paavilainen (2009) realizado com base em 1287 artigos publicados em periódicos de referência do campo de Negócios Internacionais⁷ no período entre 1995-2005, foi detectado que 56% dos artigos usaram métodos quantitativos, 37% qualitativos e 7% optaram por métodos mistos. E mesmo nos artigos que trabalharam com métodos qualitativos, foi observada a aplicação da metodologia de forma reducionista, baseando-se em um grande número de amostras, que os autores intitularam ‘*surveys* qualitativos’ (PIEKKARI et al., 2009).

Contudo, nos últimos anos pode-se notar uma ascensão de uso de métodos qualitativos, principalmente estudos de caso qualitativos (FLICK, 2014; YAZAN, 2015;

⁷ A pesquisa abordou os artigos publicados em *International Business Review (IBR)*, *Journal of International Business Studies (JIBS)*, *Journal of World Business (JWB)*, e *Management International Review (MIR)*

BLATTER et al., 2016). Essa popularidade se deve-se, em grande parte, à versatilidade que a metodologia proporciona, sendo capaz de fornecer uma compreensão aprofundada de fenômenos estudados dentro de diversas abordagens. Ademais, o uso de estudos de caso qualitativos permite englobar uma ampla gama de perguntas complexas dentro de diversos contextos, sejam eles de caráter comportamental, processual ou casual (HARRISON et al., 2017).

Levando em consideração os objetivos e as perguntas desta pesquisa, o método de estudo de caso qualitativo mostrou-se a o mais apropriado para poder proporcionar uma estrutura conceitual alinhada tanto com a fundamentação teórica quanto com as técnicas de coleta e análise de dados.

Partiu-se do pressuposto de que o método estudo de caso longitudinal retrospectivo, permite analisar o histórico de expansão das empresas de forma sistêmica, evitando conclusões reduzidas ao recorte temporal. Assim, ao longo do processo de internacionalização uma empresa pode entrar em alguns países em um ano, depois recuar em poucos meses e reentrar novamente ou até abrir filiais, bem como pode adquirir outras empresas ou ser vendida. Ou seja, neste contexto o processo de internacionalização pode ser visto como uma ‘história de sucesso’ em um momento, e virar uma ‘história de fracasso’ poucos meses depois.

De forma geral, os conceitos que representam os pilares da base teórica contemporânea de internacionalização foram desenvolvidos a partir de estudos de casos. Por exemplo, o modelo de expansão da Uppsala e o modelo de *networks*, foram desenvolvidos pelos pesquisadores da mesma escola, baseando em quatro casos de empresas suecas (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Do mesmo modo, a teoria de *effectuation* de Sarasvathy (2001) foi construída a partir de um estudo de caso em profundidade.

Posto isto, optou se pela abordagem metodológica de estudo de caso qualitativo proposta pelo Yin (2014), que o define como uma investigação empírica em profundidade de um fenômeno contemporâneo colocado dentro do contexto do mundo real, usando múltiplas fontes de evidência e baseado nos resultados de desenvolvimento de proposições teóricas anterior a coleta de dados.

Em suma, a justificativa da escolha do método pode ser resumida aos seguintes fatores: i) a complexidade do fenômeno, que envolve várias partes simultaneamente e ocorre de forma dinâmica em ambientes voláteis, com alto grau de incertezas; ii) um período de análise extenso, desde o ano de fundação de cada empresa até o momento de coleta de dados;

iii) a necessidade de compreender a fundo os mecanismos, as estratégias e as práticas adotadas pelas empresas nos seus processos de internacionalização.

A estratégia de estudo multicase emergiu do objetivo de propor um modelo de internacionalização de empresas de SaaS, que seria possível por meio de uma comparação entre as estratégias adotadas por diferentes empresas e posterior identificação de uma tendência.

Diante do problema da pesquisa que aponta algumas discrepâncias entre a teoria e a prática do fenômeno, jurou-se apropriado usar a lógica abdutiva para coleta e análise de dados. Tal lógica permite conduzir a pesquisa de forma reversa, comparando constructos teóricos com dados empíricos, indo e voltando entre a teoria e a prática, refinando as perguntas da pesquisa e colhendo evidências adicionais. Não sendo uma mistura, mas uma constante interação entre a lógica dedutiva e indutiva, a aplicação da lógica abdutiva torna possível abertura de novas perspectivas de fenômeno e viabiliza proposta de um modelo relevante e embasado em evidências (DUBOIS; GADDE, 2002).

Com intuito de sintetizar as características de enquadramento metodológico adotado nesta pesquisa, apresenta-se Quadro 7.

Quadro 7 Enquadramento metodológico adotado

Natureza dos objetivos	Abordagem	Lógica	Direção temporal	Método	Procedimento de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Descritiva	Qualitativa	Dedutiva	Transversal	Pesquisa de campo	Entrevista	Análise do discurso
Exploratória	Quantitativa	Indutiva	Longitudinal prospectiva	Estudo de casos	Questionário	Análise de conteúdo
Interpretativa	Qualitativa-quantitativa	Abdutiva	Longitudinal retrospectiva	Pesquisa-ação	Observação	Estatística descritiva
Explicativa				Etnografia	Análise documental	Estatística multivariada
				Experimento	Pesquisa bibliográfica	Triangulação na análise
				Fenomenologia	Grupos focais	
				Grounded Theory		
				Pesquisa-ação		

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011)

Com base no enquadramento metodológico apresentado, na próxima seção visa-se explicar os procedimentos adotados na seleção de amostras desta pesquisa.

3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE CASOS

As unidades de análise da presente pesquisa são as empresas estudadas em cada caso no período entre a data da sua constituição e a data de coleta de dados. Na seleção de casos foram consideradas as empresas, que atenderam os seguintes critérios: i) Atuam na Indústria Brasileira de Software e TI (IBSS); ii) Praticam modelo de negócios SaaS; iii) Possuem sede localizada dentro do polo tecnológico de Florianópolis; iv) São reconhecidas como referências no processo de internacionalização; v) Aceitaram cooperar com a pesquisa.

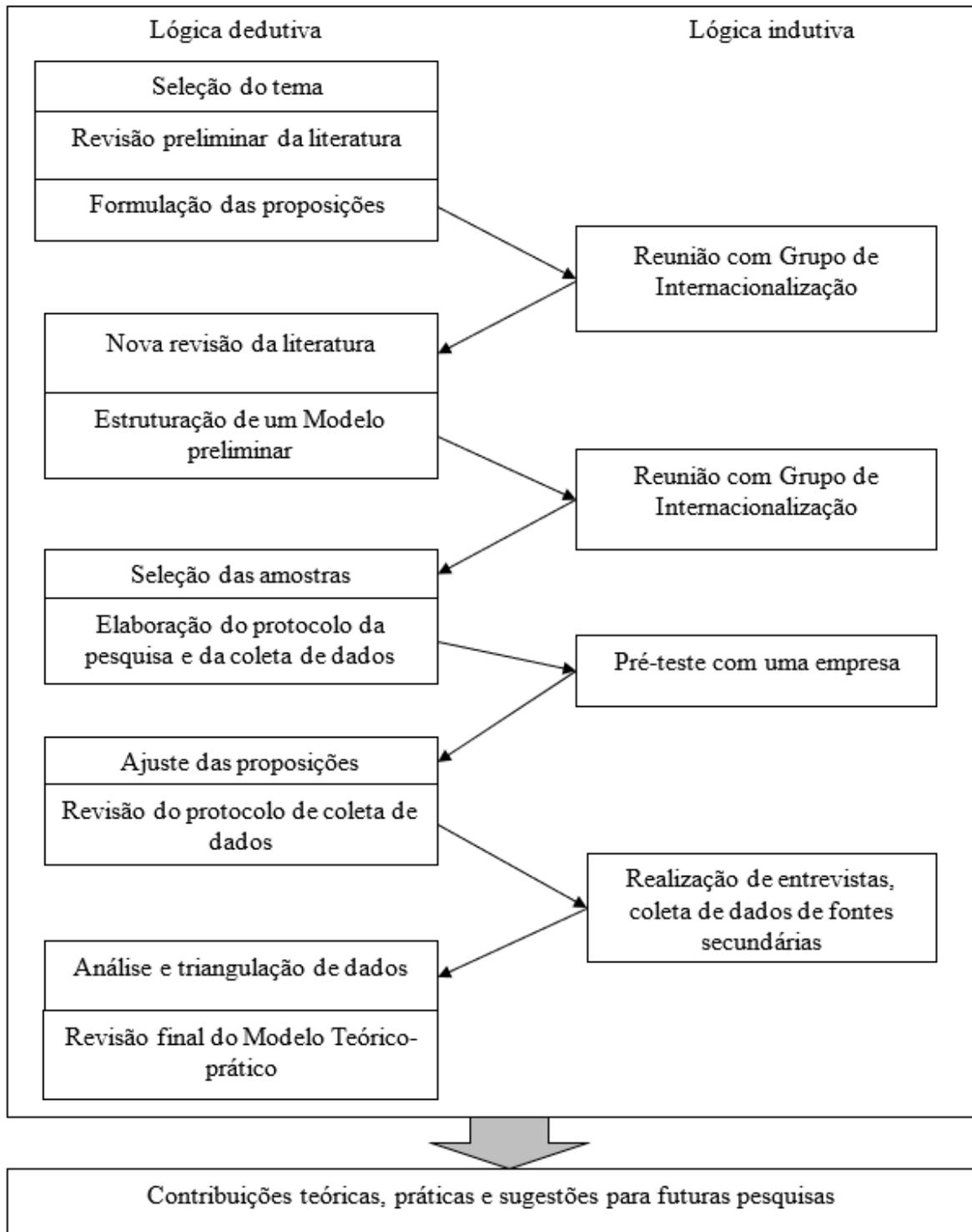
Com base nos primeiros quatro critérios, foram identificadas cinco empresas, incluindo: Agriness, Involves, Resultados Digitais, Pixon e a Neoway. No entanto, somente três empresas aceitaram a colaborar com a pesquisa: i) Resultados Digitais; ii) Involves; iii) Agriness. Cabe ressaltar que nesta pesquisa não se procurou fazer uma amostra probabilística. Para selecionar as três, que atenderam todos os critérios, usou-se avaliação da maior disposição de gestores de disponibilizar as informações e de participar de entrevistas, que foi evidenciada ao longo dos encontros do Grupo de Internacionalização da ACATE.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A adoção de lógica abdução permite conduzir a pesquisa de forma reversa, indo e voltando entre a teoria e a prática, refinando as perguntas da pesquisa e colhendo as evidências adicionais, após uma análise preliminar (EISENHARDT, 1989).

Posto isto, o processo de coleta e análise de dados seguiu intercalado com refinamento de conceitos teóricos em cada etapa, conforme apresentado na Figura 17.

Figura 17 Etapas da pesquisa



Fonte: Autoria própria (2019)

A partir da fundamentação teórica foi elaborado um protocolo de pesquisa ao fim de estruturar o processo de condução do estudo e evitar possíveis descompassos (YIN, 2017). A

definição de dimensões e itens de análise e a construção de proposições iniciais ajudou a montar um roteiro de entrevistas, facilitando a posterior análise de dados coletados.

Posto isto, o protocolo de coleta de dados foi elaborado com quatro dimensões de análise: i) Pré-internacionalização; ii) Estruturação; iii) Estratégia; e iv) Aprendizagem. Cada uma das dimensões foi desdobrada em dois a quatro itens, totalizando doze itens de análise. Por sua vez, os doze itens de análise foram estruturados a partir de vinte perguntas, que fizeram parte do questionário da pesquisa.

A primeira dimensão chamada de ‘Pré-internacionalização’, foi subdividida em dois itens: i) Período de maturação; e ii) Uso de parceiros. Dentro do período de maturação foi considerada a etapa de pré-internacionalização, contada a partir do ano de fundação até o ano da primeira venda internacional e um período de internacionalização orgânica, contada a partir do ano da primeira venda até o momento de amadurecimento, que será discutido nas próximas seções. No item de ‘uso de parceiros’ visou se avaliar de que forma foram desenvolvidas as parcerias nas etapas iniciais, baseado nos conceitos discutidos nas seções de fundamentação teórica, principalmente dentro do modelo de Uppsala (VAHLNE; JOHANSON, 2017) e *effectuation* (PRASHANTHAM et al., 2018).

A segunda dimensão chamada de ‘Estruturação’, foi subdividida em quatro itens: i) motivos e dinâmica de expansão, que buscou analisar a evolução de faturamento internacional da empresa como sugere Knight e Cavusgil (2004); ii) tentativas de expansão, que visou analisar em quantos mercados externos a empresa tentou entrar, como recomenda Moraes (2016); iii) organograma, onde buscou-se compreender qual parte da estrutura da empresa foi dedicada exclusivamente para atender as operações de expansão, conforme indicação de Arenius, Sasi e Gabrielsson (2005); iv) alocação de recursos e resultados, que visou comparar qual percentual de recursos foi alocado na estrutura dedicada com percentual de faturamento oriundo do exterior, como indicam Autio, Sapienza e Almeida (2000a).

A terceira dimensão chamada de ‘Estratégia’, foi subdividida em três itens: i) abrangência e distância psíquica, que procurou levantar em quantos mercados a empresa atua e se tem alguns indício de existência de critério de distância psíquica na escolha desses mercados, conforme proposto por Johanson e Vahlne, (1977); ii) método de expansão, que buscou analisar se a empresa tinha desenvolvido alguma metodologia de internacionalização baseado nos conceitos de Gabrielsson, Kirpalani e Luostarinen (2002), iii) estratégias e desafios, que visou compreender de que forma foram construídas as estratégias e quais foram os maiores desafios enfrentadas pelas empresas ao longo do seu processo de

internacionalização, de acordo com indicações de Mintzberg (1978) e Volonté, Gantenbein (2016).

Por fim, a quarta dimensão chamada de ‘Aprendizagem’, foi subdividida em três itens: i) experiência externa, que procurou verificar se os gestores das empresas possuíam alguma experiência anterior ou se usavam de alguma fonte de experiência externa, conforme Oviatt e Mcdougall (1995); ii) cultura e *mindset*, que visou avaliar o quanto a cultura corporativa e *mindset* de gestores impactaram o processo de internacionalização, como indicam Felício, Duarte e Rodrigues (2016).

Diante disto, foram elaboradas três proposições: i) Antes de alcançar um ponto de amadurecimento, as empresas SaaS tendem a praticar uma expansão orgânica com um comprometimento minimamente necessário e incremental; ii) O uso de parcerias pode apresentar um fator de aceleração do amadurecimento do processo de internacionalização de empresas SaaS; iii) Após alcançar um certo grau de conhecimento, e validar o mercado, as empresas SaaS tendem a adotar as estratégias mais ativas e tomar ações com maior grau de comprometimento.

O protocolo utilizado nesta pesquisa está apresentado no Quadro 8 abaixo.

Quadro 8 Protocolo de coleta de dados

Dimensão	N	Item	N	Pergunta de coleta de dados
Pré-internacionalização	01.01	Período de maturação	01.01.01	Qual foi o ano de fundação da empresa e o ano da primeira exportação?
			01.01.02	Ao entrar no mercado internacional a empresa já tinha um faturamento estável no mercado local?
	01.02	Uso de parceiros	01.02.03	A empresa contou com cooperação de algum parceiro internacional?
Estruturação	02.03	Motivo e dinâmica de expansão	02.03.04	Porque a empresa decidiu a ingressar no mercado internacional?
			02.03.05	Qual foi a dinâmica de aumento do percentual de faturamento internacional anual desde início até hoje?
			02.03.06	Qual foi o percentual de colaboradores dedicados as vendas internacionais por ano até hoje?
	02.04	Tentativas de expansão	02.04.07	Quantas tentativas foram feitas desde início até hoje? Eram ativas ou emergentes?
	02.05	Organograma	02.05.08	Qual é a organograma de colaboradores dedicados a expansão?
02.06	Alocação de recursos e resultados	02.06.09	Atualmente de que forma são alocados recursos de internacionalização e como são monitorados os resultados?	
Estratégia	03.07	Abrangência e distância psíquica	03.07.10	Em quantos mercados externos a empresa atua hoje? Quais são? Porque?
	03.08	Método de expansão	03.08.11	De que forma são descobertas novas oportunidade de entrada?
			03.08.12	De que forma acontece uma escolha do Mercado-alvo?
			03.08.13	De que forma acontece uma escolha de parceiros e canais de venda no Mercado-alvo?
	03.09	Estratégias e desafios	03.09.14	Qual é estratégia de expansão e qual percentual de vendas internacionais pretende alcançar ao longo prazo?
			03.09.15	Para alcançar essas metas que tipo de investimento pretende fazer?
03.09.16			Quais ao seu ver são os maiores desafios no processo de internacionalização?	
Aprendizagem	04.10	Experiencia externa	04.10.17	Quem exercia papel principal no processo de internacionalização desde início até hoje?
			04.10.18	Os executivos possuem uma experiencia internacional previa? Qual?
	04.11	Cultura e mindset	04.11.19	Como foi implementada a cultura de internacionalização na empresa?
	04.12	Gestão do conhecimento	04.12.20	Como você vê o processo de aprendizagem na internacionalização?

Fonte: Aatoria própria (2019)

Com base no protocolo foram realizadas quatro entrevistas em profundidade, gerando 7:35 horas de gravações, que foram transcritas na íntegra para seguir com análise de conteúdo. Embora as entrevistas foram realizadas de forma semiaberta, procurando ajustar o roteiro ao raciocínio dos entrevistados, procurou-se abordar todos os itens do protocolo sem exceção. Os textos de transcrições de entrevistas estão apresentados em Apêndices A, B e C.

Deve-se salientar que a primeira entrevista realizada com gestores do consultório de advocacia contratado pela Involves para assessorar na condução do seu processo de internacionalização, foi usada como um pré-teste para ajustar as dimensões e as categorias do protocolo e conseqüentemente o roteiro, antes de conduzir as entrevistas diretas com sócios e gestores de três empresas estudadas.

Na sequência todos os textos, tanto com as transcrições de entrevistas, quanto de notícias encontradas em fontes independentes foram organizados no banco de dados com auxílio do software Atlas TI 8.0. A lista de dimensões e códigos do protocolo foi duplicada dentro do software para seguir com a leitura e codificação de citações por cada item de análise. A técnica de análise e de conteúdo permite de forma prática e objetiva produzir as inferências do conteúdo da comunicação de um texto aplicado ao seu contexto (BAUER; GASKELL, 2017).

Em resultado da codificação, foram identificadas 260 citações, sendo distribuídas conforme Quadro 9 abaixo:

Quadro 9 Quantidade de citações codificadas no Atlas TI

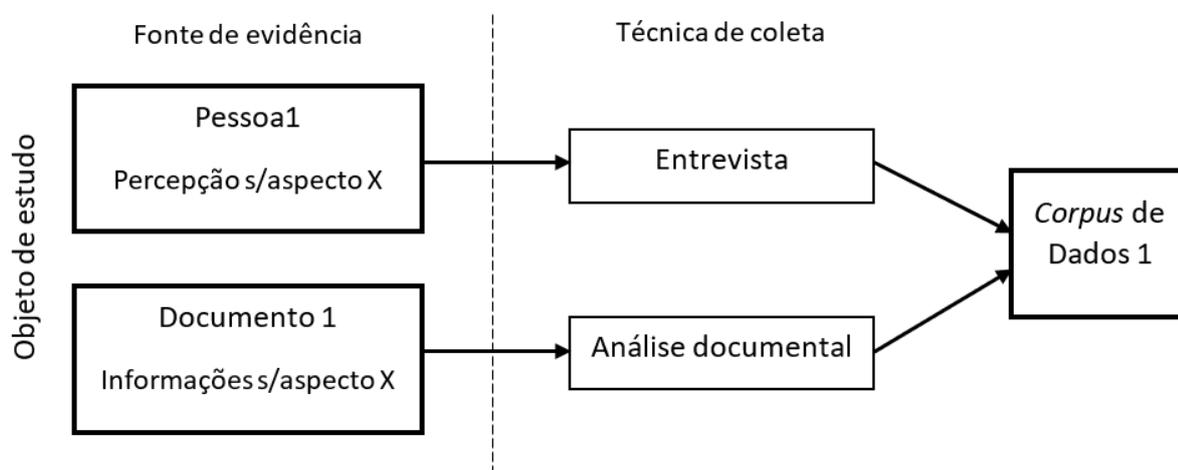
Dimensão	N	Item	RD	INVOLVES	AGRINESS	Total
Pré-internacionalização	01.01	Período de maturação	11	19	15	45
	01.02	Uso de parceiros	0	13	6	19
Estruturação	02.03	Motivo e dinâmica de expansão	8	7	9	24
	02.04	Tentativas de expansão	4	1	1	6
	02.05	Organograma	3	10	2	15
	02.06	Alocação de recursos, resultados	11	1	3	15
Estratégia	03.07	Abrangência e distância psíquica	11	11	4	26
	03.08	Método de expansão	14	8	0	22
	03.09	Estratégias e desafios	5	40	10	55
Aprendizagem	04.10	Experiencia externa	2	5	0	7
	04.11	Cultura e mindset	2	7	6	15
	04.12	Gestão do conhecimento	3	8	0	11
Totais			74	130	56	260

Fonte: Autoria própria (2019)

Depois seguiu-se com a busca orgânica de fontes de notícias ou reportagens com trechos de entrevistas de outros gestores da Resultados Digitais, Involves e Agriness, selecionadas conforme explanado na seção 3.2, que tratavam sobre mesmos assuntos ou até com citações dos mesmos gestores que foram entrevistados em momentos anteriores à coleta de dados. O principal objetivo de busca dessas notícias e reportagens foi comparar as afirmações publicadas nelas com aquelas que foram colhidas nas entrevistas e verificar se elas apresentam convergências ou divergências e partir disso confirmar, contrapor ou completar as afirmações transcritas.

Cabe salientar que a técnica de triangulação aplicada buscou além de utilizar múltiplas fontes de evidências, empregar também as técnicas de coleta diferentes para analisar a mesma fonte. Embora não foi possível cruzar citações de 100% de itens, posto que as empresas estudadas tiveram quantidade diferente de publicações em websites, revistas e jornais, ainda assim cabe afirmar que houve um esforço de triangulação de métodos. Os resultados de triangulação estão apresentados no Quadro 11, Quadro 13 , Quadro 15, enquanto o conceito da técnica está exposto na Figura 18.

Figura 18 Técnica de triangulação de fontes e métodos aplicada



Fonte: Adaptado de Bruning, Godri, Takahashi (2018)

Segundo Yin (2014), o uso da técnica de triangulação ajuda a aumentar a legitimidade e da pesquisa, elevando a coerência de argumentos e construindo as inferências com maior validade. A partir da metodologia aqui exposta no próximo capítulo apresenta-se a análise de casos de três empresas selecionadas.

4. ANÁLISE DE MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A análise de casos foi realizada com base em quatro dimensões elencadas no capítulo anterior: i) Pré-internacionalização; ii) Estruturação; iii) Estratégia; iv) Aprendizagem. Dentro de dessas dimensões foram investigados doze itens, que abordaram diversos aspectos de cada dimensão, incluindo: i) Ponto de maturação; ii) Uso de parceiros; iii) Motivo e dinâmica de expansão; iv) Tentativas de expansão; v) Organograma; vi) Alocação de recursos e resultados; vii) Abrangência da expansão e distância psíquica; viii) Método de expansão; ix) Estratégias e desafios; x) Experiência externa; xi) Cultura e mindset; xii) Gestão do conhecimento.

Portanto, este capítulo foi organizado em cinco seções, sendo que as primeiras três apresentam a análise de casos, começando por uma introdução ao perfil e ao contexto de cada empresa, seguida pela análise detalhada de dados relacionados com doze itens elencados e termina com uma síntese de cada caso.

A quinta seção exponha uma análise comparativa, que aponta as divergências e as convergências encontradas em três casos. Por fim, a última seção apresenta o modelo teórico-prático estruturado para atender o principal objetivo desta pesquisa.

4.1 CASO DA RESULTADOS DIGITAIS

Nesta seção apresenta-se estudo do primeiro caso com uma introdução ao contexto da empresa e descrição detalhada de cada item de análise apontado na seção 3.3.

4.1.1 Perfil e contexto da empresa

A Resultados Digitais oferece uma plataforma web de gestão de marketing digital e vendas (modelo SaaS) com foco em atendimento de médias e pequenas empresas. Desde a sua fundação em 2011 até 2018, a RD chegou a formar uma base de mais de 12.000 clientes em 20 países e expandiu seu corpo de colaboradores de 12 para 750 pessoas. No mesmo período, além da sede em Florianópolis, foram abertos escritórios em Joinville, São Paulo, Bogotá, Cidade do México e San Francisco (EUA).

É notável que o aumento do faturamento da RD foi de 702% em 2014, 293% em 2015, 133% em 2016 e 107% em 2017 (ALVES, 2018a). Sendo uma sociedade anônima, a RD recebeu mais de US\$ 80 milhões de aportes de quatro fundos: TPG, Redpoint, DGF e Astella (BIGARELLI, 2018). Em 2018 o CEO da RD, Sr. Eric Santos afirmou que a empresa alcançou 70% do mercado de marketing de automação (FONSECA, M., 2018c). Em 2016 e 2017 a RD foi eleita a melhor

empresa para trabalhar no estado de Santa Catarina na categoria de média empresas, segundo o ranking GPTW. Já em 2018 a RD ficou em 4º lugar (GPTW, 2018).

O portfólio da RD conta com dois produtos, sendo um é RD Station Marketing e outro RD Station CRM. O objetivo da plataforma RD Station Marketing é automatizar ações de marketing digital, e desta forma ajudar pequenas e médias empresas a atrair visitantes para seus sites e convertê-los em *leads*⁸ e oportunidades de negócios. A ferramenta se baseia nos princípios do *Inbound Marketing*⁹, sendo que a principal diferença, comparado com marketing tradicional, é fazer com que o potencial cliente procure a empresa e não o contrário. A plataforma permite seus clientes a automatizar ações de marketing digital e auxilia a eles se posicionarem como referências no mercado através da produção de conteúdo, SEO¹⁰, *Landing Pages*¹¹ e e-mail marketing (FONSECA, E., 2018a)

Já o RD Station CRM¹² é uma ferramenta de vendas, que visa auxiliar na organização e controle do processo comercial, registrando automaticamente as interações com contatos e lembrando de fazer *follow-ups*¹³. A ferramenta RD Station CRM visa fazer integração com outros CRM personalizados para cada nicho de mercado, por exemplo: empresas de turismo e viagens, agências de comunicação e assessoria de imprensa, consultorias de finanças, editoras gráficas e etc. Atualmente há mais de 100 parceiros plugados na RD Station. Contudo, após fazer uma pesquisa em sua base de clientes e detectar que 70% não usava RD Station CRM, a RD decidiu adquirir uma empresa chamada Plug CRM (FONSECA, M., 2018b).

⁸ *Lead* - tradução de inglês – são dados de identificação coletados de um possível comprador de um produto ou serviço. Um lead não é um cliente de vendas, pois é necessária uma qualificação adicional da nova possibilidade do potencial comprador ser classificado como um cliente com uma intenção firme (INVESTOPEDIA, 2018)

⁹ *Inbound marketing* - tradução de inglês. Representa um conjunto de respostas de potenciais clientes, após uma série de comunicações, sejam elas por meio de publicidade em várias mídias, sejam por telefone, e-mail, site ou mala direta. O número dessas comunicações é frequentemente usado como uma medida do sucesso da campanha de marketing (DICTIONARY, 2018f)

¹⁰ *SEO Search Engine Optimization* - tradução de inglês - otimização de mecanismos de busca, são os métodos para garantir que o endereço de um site seja exibido próximo ao topo da lista de resultados de uma pesquisa na Internet, por exemplo no Google, Bing, YouTube e etc.(DICTIONARY, 2018e)

¹¹ *Landing Page* - tradução de inglês - a parte de um site que um usuário acessa primeiro ao clicar em um link na Internet (DICTIONARY, 2018d)

¹² CRM – *Customer Relationship Management* - tradução de inglês – um plano ou um sistema que uma empresa usa para incentivar seus clientes (ou potenciais clientes) a comprar dela, por exemplo, por meio de um software que analisa as informações de bancos de dados e de mídias sociais para prever as deserções de clientes (DICTIONARY, 2019b)

¹³ *Follow-up* - tradução de inglês - uma ação feita para concluir uma ação anterior ou torná-la mais bem-sucedida (DICTIONARY, 2018c).

Com integração do software da Plug CRM a RD objetiva aumentar a usabilidade da ferramenta, possibilitando o preenchimento automático de diversos dados e liberando tempo de vendedores para negócios (em vez de preenchimento de relatórios gerenciais), inclusive para visualizar as transações dos clientes, gerenciar as campanhas de marketing e *pipeline*¹⁴ de vendas.

Uma outra área de atividades da Resultados Digitais é a organização do fórum RD Summit, que em 2018 já teve a sua sexta edição. Considerado como um dos maiores da América Latina, o fórum reuniu cerca de 12 mil empreendedores, 150 palestrantes e 80 expositores (SCHNEIDER, 2018). Um resumo das características de perfil e contexto da RD está apresentado no Quadro 10.

Quadro 10 Principais características da RD

Item	Nome / Parâmetro	RD
1	Tempo no mercado	7 anos
2	Segmento de atuação	Gestão de Marketing digital
3	Modelo	SaaS
4	Faturamento, milhões R\$, em 2018 1-50 50-100 100-300 acima de 300	X
5	Faturamento internacional, % do total do ano, em 2018 1-5 5-10 10-20 acima de 20	X
6	Número de colaboradores 1-50 50-100 100-500 acima de 500	X
7	Quantidade de países em que atua	5
8	Localização de filiais	México, Bogotá
9	Localização da matriz	Florianópolis, SC

Fonte: Autoria própria (2019)

Com base no contexto de atuação da empresa, nas próximas seções segue uma análise detalhada de cada dimensão apontada de seção 3.3

¹⁴ *Pipeline* - tradução de inglês - uma atividade, informação, material ou produto, que está entre o ponto de partida e o ponto de conclusão (DICTIONARY, 2018a).

4.1.2 Dimensão N 01. Pré-internacionalização

A dimensão “Pré-internacionalização” contempla dois itens: i) Período de maturação; ii) Uso de parceiros. A análise de cada um destes itens segue nas próximas subseções.

4.1.2.1 Período de maturação

No caso da RD houve um período de três anos de maturação do processo de internacionalização. Desde início de reuniões em 2013, que já colocavam na pauta os assuntos da expansão internacional, até as primeiras ações, que ocorreram em 2016 a RD focou na disseminação da ideia dentro da empresa. De acordo com D'Alama (2018)¹⁵:

[...] no finalzinho de 2013 e comecinho de 2014 já era comentado em toda reunião de planejamento de visão do ano que a RD iria se internacionalizar, que a gente iria trabalhar com mercados emergentes. Então isso foi algo que eu já ouvia falar três anos antes da gente começar a expandir. [...] Quando começou ficar mais concreto o plano de ir para fora, que foi de fato lá em 2016, foi quando a gente começou a estudar e entender o que era a internacionalização.

Em 2016 a RD já havia conquistado um faturamento estável e uma liderança no mercado brasileiro, que permitiu-lhe validar seu modelo de negócios, bem com suas operações. A partir desse momento, foi tomada uma decisão de iniciar a estruturação do processo de vendas internacionais:

[...] Na verdade, foi até uma decisão de fazer primeiro esse estabelecimento mais concreto no Brasil: desenvolver o produto, entender como a gente estrutura nossa operação de vendas, de retenção. E fazer tudo isso bem feito focado no Brasil porque a gente havia entendido que a partir do momento que fosse para internacionalizar, o grau de complexidade de operações iria ficar muito maior. Então precisávamos entender se a gente tinha um caso de sucesso antes no Brasil para depois poder replicar isso para fora [...] (D'ALAMA, 2018).

Seguindo no caminho da evolução gradual, em 2016 a RD começou a fazer *benchmarking*, a desenhar a metodologia, a contratar talentos de fora, a trabalhar em cima da tradução do produto para espanhol para somente em 2017 realizar prospecções de clientes, aberturas de canais e primeiras vendas para exterior. Segundo Barbosa (2018), em entrevista dada em maio de 2018, o Sr. Bernardo Brandão, VP de Marketing da RD, argumentou que a RD estava no momento correto para conhecer outros mercados e pronta para “abraçar a América Latina com todas as suas peculiaridades e complexidades”.

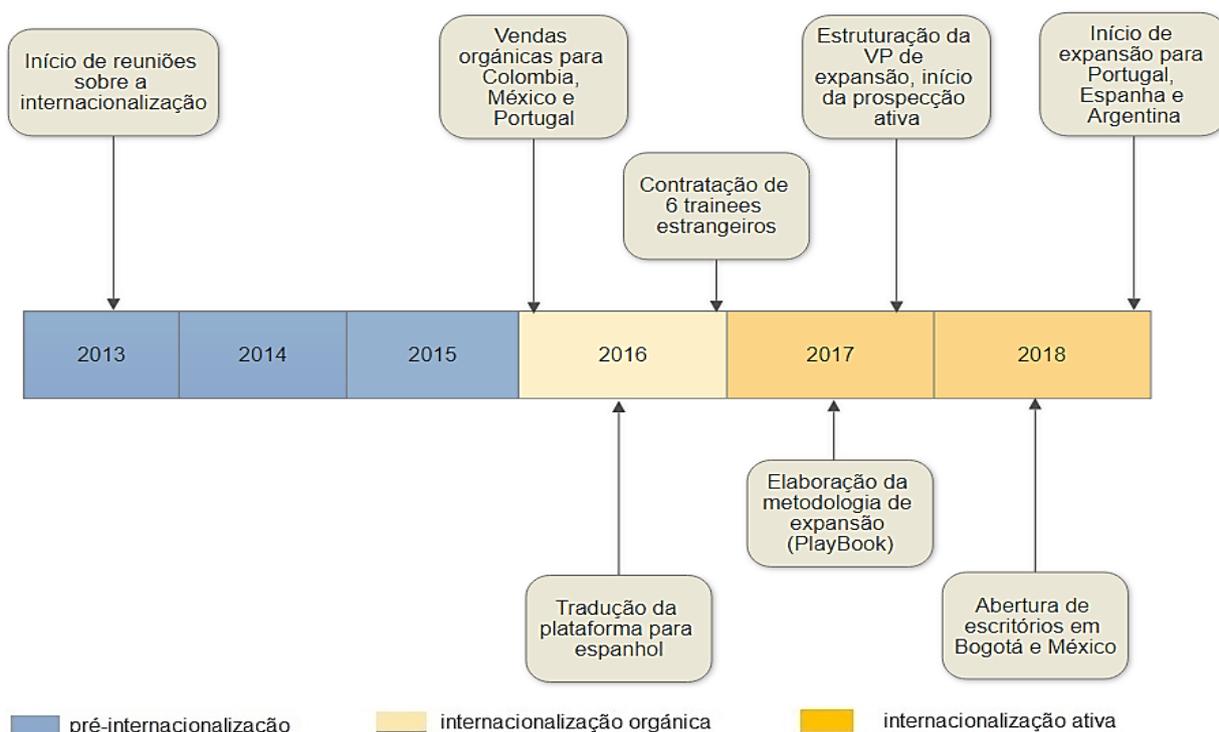
¹⁵ Informação fornecida por D'Alama durante entrevista realizada no dia 12 de dezembro de 2018

Em resultado de ações de *benchmarking* realizadas pelos executivos da RD em mais de 20 empresas SaaS da *Silicon Valley*, incluindo LinkedIn, Dropbox, DocuSign, Typeform, EbanX, BlablaCar e VTEX, foi evidenciado que aquelas empresas que vinham de países com domínio da língua inglesa e que conseqüentemente desde início tinham lançado seu produto em inglês, conseguiam obter clientes de outros países sem fazer esforços de internacionalização. Isto é, as vendas aconteciam naturalmente, com baixo custo e baixo risco, mesmo que as empresas ocupavam uma posição passiva. Como resultado, muitas dessas empresas começaram processo de expansão ativa somente após alcançarem uma porcentagem considerável da receita proveniente de mercados internacionais. Inclusive o desempenho de vendas ‘orgânicas’ foi usado como uma base para escolher novo mercados e investir no processo de expansão mais estruturada (D’ALAMA, 2018). Uma situação similar aconteceu com a RD que, ao analisar seus relatórios de vendas, se deparou com fato que a maior participação das suas vendas internacionais era de empresas do Portugal, sem que ela tenha tomado quaisquer ações para impulsionar tais vendas:

[...] A gente entrou em Portugal, mas a gente não entrou por causa do potencial do mercado, pensando: “Nossa! Que potencial de mercado, que mercado gigante”. Fizemos isso muito mais porque havia uma tração orgânica, vindo de la por causa do idioma, já tinha uma base de clientes interessante e a gente falou: “Beleza. Vamos expandir para Portugal, já que sem fazermos nada e os clientes estão vindo, vamos olhar para la e começar a trabalhar nesse país [...] (D’ALAMA, 2018).

Cabe ressaltar que o conceito de experimentação de novos mercados remete ao modelo de internacionalização sob a lógica de *effectuation*, que proponha explorar novas oportunidades a partir de recursos disponíveis no momento (PRASHANTHAM et al., 2018), como foi discutido no capítulo anterior. Com os principais marcos na linha de tempo, o processo de internacionalização da RD está apresentado na Figura 19 baixo.

Figura 19 Linha de tempo da internacionalização da RD



Fonte: Autoria própria (2019)

4.1.2.2 Uso de parceiros

No caso da RD foram identificados dois grupos de empresas parceiras: i) As empresas que já eram parceiras de vendas no Brasil e levaram o produto da RD para seus clientes fora do Brasil; ii) As agencias de marketing de mercados estrangeiros que passaram a distribuir produtos da RD nos seus mercados locais, totalizando 1500 agencias em 2018:

[...] Sim, temos 1500 agencias que revendem nossos produtos fora do Brasil. Elas certamente ajudaram a gente a crescer [...]. Esse canal é um dos principais canais de expansão da RD [...] é um canal que vem com muita força para expansão internacional [...]. A RD contou com parceiros para a revenda do nosso produto em outros mercados, nos mesmos moldes que o nosso programa de parceria no Brasil, que prevê o pagamento de comissão [...]. Eventualmente algum parceiro que atuava no Brasil começou a se interessar a revender o software para fora também [...] (D'ALAMA, 2018).

4.1.3 Dimensão N 02. Estruturação

A dimensão “Estruturação” contempla quatro itens: i) Motivo e dinâmica de expansão; ii) Tentativas de expansão; iii) Organograma de expansão; iv) Alocação de recursos e resultados. A análise de cada um destes itens segue nas próximas subseções.

4.1.3.1 Motivo e dinâmica de expansão

Um dos principais motivos de expansão deriva da visão dos seus executivos de ser um dos pilares de crescimento para os próximos anos, que permitirá explorar o potencial de mercados internacionais. Além disso, a RD aposta que desta forma poderá aumentar a “capacidade de adquirir valores globais e de abraçar a diversidade étnica-racial e cultural”, aumentando a sua criatividade e os resultados (MARTINELLI, 2018).

Um outro motivo de expansão é a percepção de que a empresa poderia de certa forma ser ‘blindada’ da concorrência em mercados emergentes, pois está a disposta de fazer adaptações profundas que a grande maioria de seus competidores globais não costuma fazer:

[...] Porque, por exemplo, nossa principal concorrência é uma empresa americana, eles entraram no Brasil em 2015 e não cobravam em real, cobravam em dólar, atendimento era em inglês, método de pagamento era somente cartão internacional. Então, essas empresas não abraçam a complexidade local, e a gente via muito claro o quanto a gente não era diretamente ameaçado por esses players de fora, já que eles não queriam mergulhar no cenário brasileiro [...] (D'ALAMA, 2018).

Para preparar as operações de internacionalização, ao longo de 2016 a empresa permaneceu usando a sua estrutura que estava disponível naquele momento, compartilhando ocupação dos seus colaboradores com as atividades relacionadas às vendas no mercado brasileiro. No entanto, na medida que ações ficavam mais concretas e as metas mais agressivas, a RD teve que começar a contratar colaboradores dedicados exclusivamente a expansão. Desta forma em 2018 seu quadro de funcionários já contava com 60 pessoas envolvidas diretamente na operação internacional, desde a tradução e adaptação do produto para o idioma espanhol até produção de conteúdo e eventos.

4.1.3.2 Tentativas de expansão

Nos anos 2017 e 2018 a RD realizou cinco tentativas de acesso aos mercados externos, expandindo suas operações para México, Colômbia, Argentina, Espanha e Portugal. Considerando que o volume de vendas de cada novo mercado é previsto para ser avaliado durante um período de um ano e meio, os mercados do México e da Colômbia já estão conceituados como validados na segunda etapa e estão entrando na terceira etapa da metodologia, buscando efetuar a contratação de *Country Manager*, criar uma entidade legal e fazer o *setup* da operação. Enquanto os da Argentina, Espanha e do Portugal continuam na segunda etapa.

Ainda no que concerne a natureza dessas tentativas, quatro foram realizadas conforme planejamento da empresa, e apenas a tentativa de expansão para Portugal ocorreu de forma oportuna. Como bem nota a D'Alama (2018):

“[...] Nós não estávamos planejando puxar a expansão internacional para Portugal. Considerávamos que o que estávamos fazendo no Brasil iria acabar replicando para lá. E quando a gente observou o número da base de clientes internacionais, o Portugal era o país que mais tinha pessoas usando a ferramenta por questão do idioma. Então pensamos assim: “Já que está vindo uma tração e os nossos parceiros locais estão começando a pedir cada vez mais presença local nossa lá e a exigir que aquilo que for replicado do Brasil não vai funcionar para Portugal, a gente pode olhar para Portugal de maneira um pouco mais ativa do que iríamos olhar naturalmente [...]”.

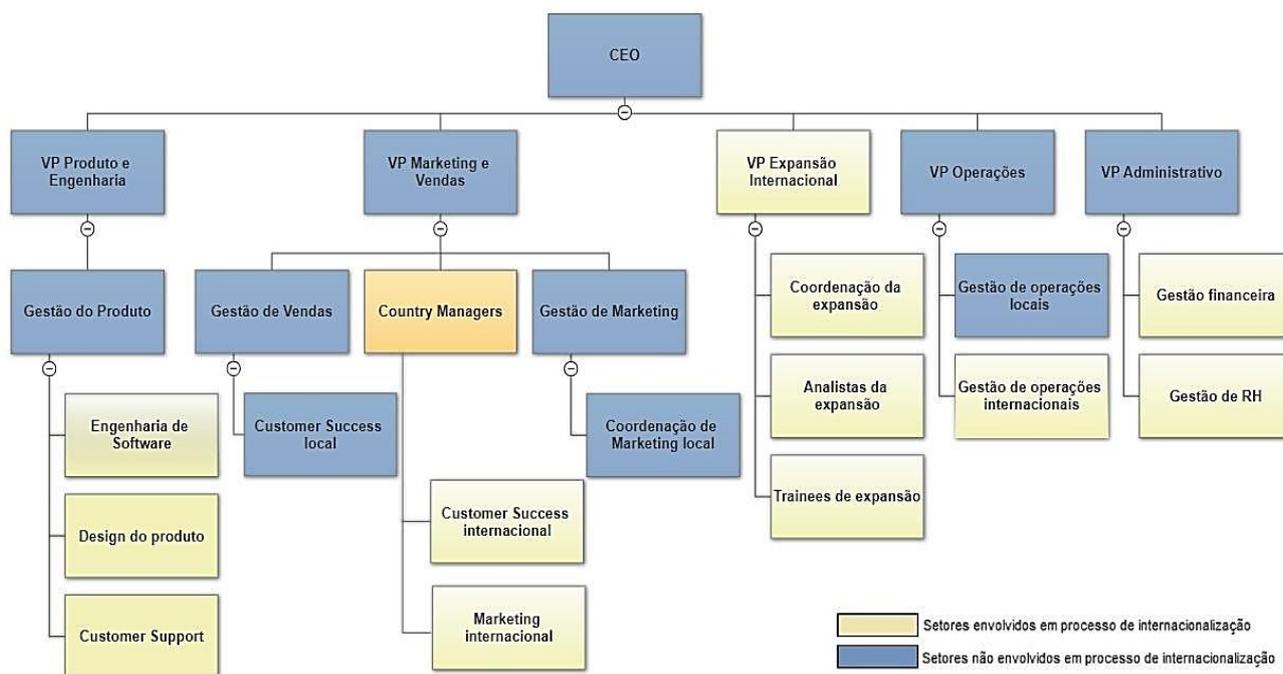
Deve-se salientar que devido ao feedback recebido através de seus parceiros em Portugal, a RD identificou que não seria possível replicar modelo de negócios do Brasil para mercado português “*as is*”¹⁶, devido às diferenças culturais e operacionais, reforçando a necessidade de adaptação maior do que nos demais mercados.

4.1.3.3 Organograma de expansão

Levando em consideração o potencial da internacionalização, a RD optou pela criação de Vice-presidência de expansão internacional. Com reporte direto para CEO, a Vice-presidência passou a gerenciar uma célula de cinco especialistas de análise de estratégias e organização dos processos. Os assuntos operacionais ficaram dentro da gestão compartilhada com as equipes funcionais de vendas, produto, departamento pessoal, financeiro, *Customer Success* e marketing. Contudo, os *Country Managers* foram designados como decisores finais de todos os assuntos relacionados a gestão de escritórios, com todas as equipes funcionais reportando a eles, conforme apresentado na Figura 20.

¹⁶ *As is* - tradução de inglês - no estado em que algo está no momento atual (DICTIONARY, 2018b)

Figura 20 Organograma de estrutura dedicada a expansão internacional¹⁷



Fonte: Autoria própria (2019)

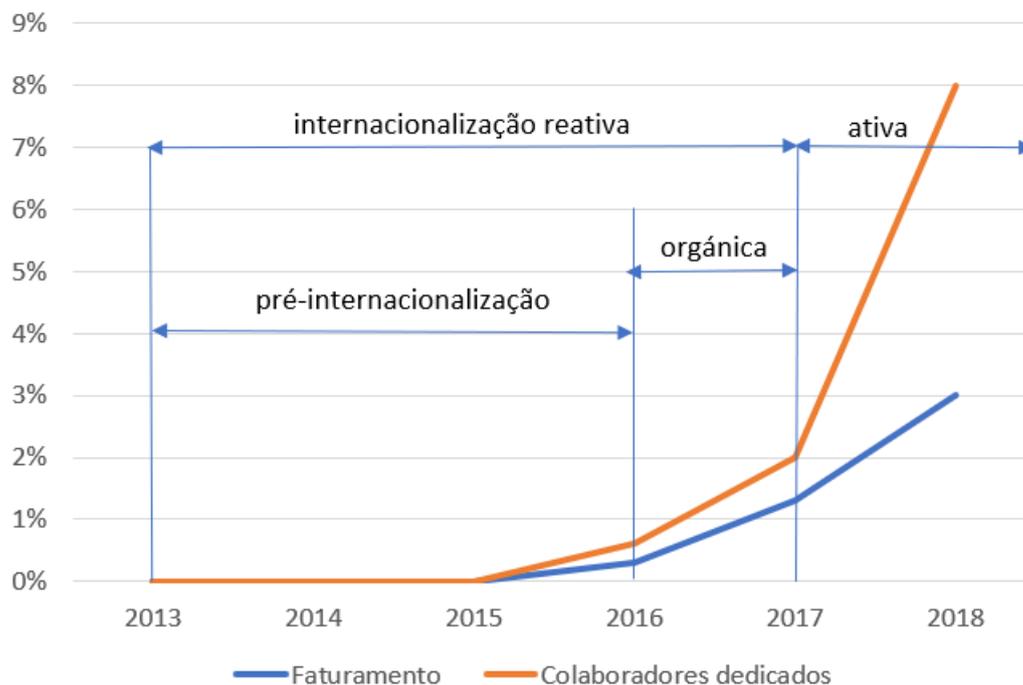
Com um quadro de mais de 750 colaboradores a RD conseguiu verticalizar a estrutura, alocando uma parte dela para dedicação exclusiva a internacionalização conforme apresentado na próxima subseção.

4.1.3.4 Alocação de recursos e resultados

Considerando princípio de alavancagem de capital, espera-se que pode haver um período de reação entre o investimento em algum ativo e respectivo retorno. No caso da RD o investimento mais expressivo em internacionalização é representado pela contratação de mão de obra direta, com uma dedicação exclusiva à expansão internacional. Já o retorno é representado pelo aumento de percentual de vendas internacionais em relação ao valor total de vendas. Tal princípio poderia explicar o fato que volume de colaboradores exclusivos de expansão da RD passou de 1% em 2017 para 8% em 2018, enquanto o faturamento passou de 1% para 3%, conforme apresentado na Figura 21.

¹⁷ Organograma apresentado tem um caráter meramente ilustrativo, pois os dados sobre a estrutura completa foram omitidos conforme a solicitação da empresa de restringir a divulgação de informações comerciais.

Figura 21 Dinâmica de alocação de RH e faturamento oriundo de vendas internacionais da RD



Fonte: Autoria própria (2019)

Segundo os dados expostos na Figura 21 pode-se inferir que a RD optou pela expansão da estrutura de vendas internacionais antes de obter um retorno na mesma proporção. Tal fato pode ser explicado pela disponibilidade de recursos externos, diferentemente do cenário da Involves e Agriness a ser analisado nas próximas sessões. Ademais, baseado nos dados da Figura 21 pode-se visualizar que processo de internacionalização da RD seguiu em três etapas: i) pré-internacionalização; ii) internacionalização orgânica e iii) internacionalização ativa. Cabe observar que primeiras duas etapas tiveram caráter predominantemente reativo, que será discutido mais detalhadamente na seção 4.5.

4.1.4 Dimensão N 03. Estratégia

A dimensão “Estratégia” contempla três itens: i) Abrangência e distância psíquica; ii) Método de expansão; iii) Estratégias e desafios de expansão. A análise de cada um destes itens segue nas próximas subseções.

4.1.4.1 *Abrangência e distância psíquica*

Voltando à tese inicial do modelo de Uppsala no que diz respeito a distância psíquica entre países, existente na percepção dos empresários, infere-se a sua corroboração com a prática. Segundo D'Alama (2018) a maioria das empresas estadunidenses que pretendem expandir as vendas para exterior, preferem inicialmente entrar nos países de língua inglesa e os países desenvolvidos, presumindo que encontrem as realidades semelhantes, principalmente em relação aos meios de pagamento e ao nível de suporte técnico.

A mesma tendência pode ser observada no comportamento de empresas brasileiras, que buscam mercados com características semelhantes, principalmente de países emergentes com potencial de crescimento e economicamente mais abertos (PIANA, 2018). Como sublinhou o Sr. Bernardo Brandão, VP de Marketing da RD:

[Colômbia e México] “...são países-chave para impulsionar o nosso crescimento na América Latina; possuem maturidade digital e um grande número de pequenas e médias empresas que podem crescer exponencialmente com o uso da nossa plataforma”. (BARBOSA, 2018).

Nesse aspecto, o Sr. Eric Santos, CEO da RD acrescenta:

“...Nossos países [da América Latina] possuem realidades similares e pequenas e médias empresas são essenciais para gerar inovação e mover as economias locais. Nosso produto faz essas empresas crescerem de maneira escalável e sustentável”. (BARBOSA, 2018)

4.1.4.2 *Método de expansão*

O conceito de criação, validação e expansão do modelo de negócios no Brasil, que objetiva embasar sua posterior replicação para mercados com características parecidas, foi considerado como um conceito chave por alguns executivos da RD, incluindo seu CEO e o VP de Marketing (BARBOSA, 2018; PIANA, 2018). Esse conceito remete ao modelo de Uppsala que afirma que as empresas tendem a começar expansão internacional após alcançarem uma estabilidade no mercado local (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; VAHLNE, 2009; FORSGREN; JOHANSON, 2014).

Usando exemplos de Portugal como um caso de sucesso, a RD pretende lançar uma plataforma global, com todas as operações automatizadas em inglês, com meios de pagamento universais, que podem ser praticados pelos usuários de qualquer país do mundo.

Segundo observado pela D'Alama (2018), somente três de vinte e três empresas, que participaram nos encontros de benchmarking conduzidos pela RD em 2018 no Vale do Silício,

tinham elaborado um manual (*Playbook*) de aplicação da metodologia de expansão internacional com os objetivos, prazos, metas, etapas e recursos predefinidos.

Todavia, as empresas que tinham *Playbooks*, usaram alguns conceitos em comum, incluindo: i) Divisão do processo de expansão em etapas; ii) Medição de resultados financeiros de cada etapa; iii) Definição de prazos limite para recuperação de valores investidos em cada etapa; iv) Embasamento de critérios de seleção de países em parâmetros de Atratividade Total de Mercado (*TAM - Total Attractiveness of the Market*) e o nível de preparação interna da empresa; v) Medição de desempenho por cada país com foco em otimização de esforços e identificação de oportunidades de crescimento.

No caso da metodologia adotada pela RD, o processo de expansão deve passar por diferentes etapas. Na primeira etapa, é feito um estudo de potencial do mercado e desenho das estratégias de entrada local. Para isso são contratados trainees nativos do país onde a empresa pretende entrar com objetivo de fazer primeiros testes do mercado, usando recursos limitados. Uma das experiências foi feita com dois trainees da Argentina, que fizeram mapeamento do mercado, focando na descoberta do grau de maturidade e da aceitação do produto¹⁸.

Baseado nos resultados de testes a RD conseguiu identificar a necessidade de adaptação do produto e do processo para a realidade do mercado colombiano, por exemplo, principalmente no que diz respeito aos métodos de pagamento aceitáveis.

Na etapa seguinte a empresa envia um time enxuto para testar o mercado localmente, com foco em tornar a marca mais conhecida e em colher feedback mais próximo do mercado.

Outro aspecto relevante, que caracteriza a primeira e a segunda etapa da metodologia da RD, é a alocação de recursos de forma enxuta e consequente elevação incremental do grau de comprometimento, que endereça novamente ao modelo de internacionalização de Uppsala.

Em paralelo, a RD começa a gerar oportunidades através de suas ferramentas de *inbound marketing*, que funcionam de forma totalmente digital, sem necessidade de fazer reuniões presenciais. Isto permite gerar novas oportunidades de vendas, mantendo as operações no Brasil, sem aumentar seu custo operacional (D'ALAMA, 2018).

Na segunda etapa, chamada de desenvolvimento, a intenção é conseguir alcançar e manter volumes de venda estáveis dentro de metas mensais, a partir destas pessoas que são enviadas para o país alvo. De acordo com a D'Alama (2018):

“[...] hoje esses cinco mercados [México, Colômbia, Argentina, Portugal e Espanha] têm um escritório, só que é um escritório com poucos representantes, que são os representantes que fazem ainda a validação do mercado. Podemos dizer que no México e a Colômbia

¹⁸ Informação fornecida por D'Alama durante encontro do Grupo de Internacionalização do ACATE realizado no dia 03 de agosto de 2018

mercado está validado e a gente já vai entrar ano que vem com office local com mais time e estrutura. Argentina, Portugal e Espanha também têm esses times iniciais, mas eles ainda estão em momento de prova.

Na terceira etapa, a empresa passa pela abertura de escritórios locais. Para gerenciar os escritórios são contratados *Country Managers*, que potencialmente possuem uma ampla experiência em vendas. No segundo semestre 2018 os processos de expansão para mercados do México e Colômbia foram validados na terceira etapa e respectivos escritórios foram abertos nas cidades das capitais (cidade de México e Bogotá).

Cabe ressaltar que modelo de negócios SaaS permite processar as operações internacionais dentro do Brasil, isto é, não há uma necessidade técnica de abrir escritórios em outros países. Contudo, a partir da experiência já adquirida, a empresa notou a importância estratégica de abertura de escritórios que alavancam as vendas no campo e que elevam o grau de confiança dos potenciais clientes ao apresentarem suporte local.

Na etapa seguinte é prevista a migração da estrutura completa, similar ao que a empresa tem atualmente na matriz no Brasil. Porém nenhum mercado ainda não foi identificado como um candidato para ser validado nesta etapa. Portanto, a grande parte das áreas é mantida no Brasil por questões estratégicas.

Acrescente-se, ainda, que o uso da metodologia de internacionalização pode ser visto como um grande diferencial da RD em comparação com as demais empresas analisadas nesta pesquisa. Mesmo recebendo diversas indicações de oportunidades de negócios através de networking dos seus executivos e investidores, a equipe da Vice-Presidência de expansão analisa essas indicações com base nos critérios da metodologia, até que consiga identificar as oportunidades de crescimento mais concretas. Assim, cabe inferir que esse procedimento seja capaz de apoiar as decisões gerenciais, com base nos critérios mais objetivos (sem eliminar a subjetividade), e desta forma reduzir um desperdício de tempo e recursos da empresa, tornando as tentativas de expansão mais assertivas.

Segundo D'Alama (2018), a empresa continua trabalhando com vistas a melhoria contínua da metodologia, buscando, entre outros aspectos, a especificar e ampliar a gama de critérios a serem adotados em análises de oportunidades de abertura de novos mercados:

“[...] recebemos insumos de muitos lados e estamos criando uma metodologia mais clara para determinar os países em que vamos entrar. Como a gente vai determinar o que é nosso total *addressable* em um certo mercado? Quais são os critérios que a gente vai estudar para fazer essa determinação? Quais são os outros critérios de seleção? A gente vai dar peso? Vai colocar o peso para *timezone*? A gente vai dar um peso para idioma? Se existe inglês como *Business Language* nesse país, o país ganha peso ou não? São todas considerações que a gente está analisando para poder receber indicações de países e jogar dentro dessa metodologia de seleção.”

4.1.4.3 Estratégias e desafios de expansão

A estratégia de expansão da RD abrangeu diversas frentes, incluindo: i) Abertura de novos canais baseado no networking; ii) Replicação do modelo de negócios do Brasil para mercados com características semelhantes; iii) Adaptação do produto e da operação para atender a complexidade local; iv) Prospecção de mercados com alto potencial; v) Organização de eventos de referência no mercado de marketing digital; vi) Investimento em desenvolvimento de recursos humanos; vii) Construção simultânea da estratégia top-down e down-top.

Conforme mencionado anteriormente, o processo de prospecção e de abertura de novos mercados da RD está diretamente ligado ao networking dos seus executivos, que por sua vez está em consonância com conceitos do modelo de Networks discutido no capítulo anterior.

Outra face da estratégia da RD é a prospecção de mercados com alto potencial de compra. Por exemplo, o mercado de México foi selecionado por ter uma quantidade expressiva de pequenas e média empresas, enquanto o mercado da Colômbia, apesar de ser relativamente menor, foi escolhido por ter atendido um critério mínimo de ter acima de 50.000.000 de habitantes.

A realização de eventos de referência no mercado de marketing digital, tais como RD Summit e RD On The Road também faz parte da estratégia de expansão da RD (PIANA, 2018).

O investimento em desenvolvimento de recursos humanos se evidencia nas oportunidades que a empresa proporciona para seus colaboradores fazerem projetos de benchmarking nas empresas do Vale do Silício, bem como participarem nos projetos de expansão internacional diretamente nos países de mercados-alvos. Da mesma forma, a empresa contrata especialistas dos países para quais pretende se expandir:

“[...] Nosso sonho em relação ao desenvolvimento de talentos é criar uma empresa de tecnologia global, que possa exportar e importar talentos do mundo e para o mundo [...] finalmente, as empresas com taxas altas de crescimento, com atitudes transparentes, abertas às diferentes culturas e que possibilitam aos seus funcionários oportunidades globais são as que de fato vão perdurar” perdurar” (MARTINELLI, 2018).

Por fim, o diferencial da estratégia de internacionalização da RD, é apoiado na sua forma de construção *top-down* e *down-top* ao mesmo tempo. Por um lado, a Vice-presidência de expansão recebe indicações através do seu networking, do CEO, dos Investidores ou dos eventos e junto com time de operações internacionais analisa o potencial de mercado e resultados alcançados para traçar o planejamento dos próximos passos. Por outro lado, o time de expansão analisa dados operacionais e ao perceber os movimentos do mercado ‘inesperados’, escala o assunto para verificar os meios para ajustar a estratégia ao novo contexto identificado.

Entre os desafios de internacionalização elencados pela empresa poder-se-ia sintetizá-los em quatro tipos: i) comercial ii) técnico; iii) organizacional; iv) cultural.

O desafio de caráter comercial é visto como menos relevante, pois requer basicamente a adaptação de *pitch* de vendas para contexto de novos mercados, incluindo reestruturação de passos de abordagem e exemplos de sucesso de empresas do país alvo. Já o desafio técnico aparenta a ter uma relevância média, dado que a estrutura da plataforma não previa a internacionalização e necessita, além da tradução, de diversos ajustes do sistema, desde a configuração de formato de data e hora (dd/mm/aa para mm/dd/aa) até a sincronização do horário da atualização do sistema dentro de fuso horário da cada país.

Todavia o desafio organizacional é o que foi mais marcante e que exigiu a maior dedicação da empresa para ser resolvido. Começando pelo fuso horário de trabalho de funcionários localizados em países diferentes, a empresa teve que elaborar um mecanismo de colaboração que pudesse respeitar a legislação trabalhista de cada país por um lado e a designação de cada cargo por outro lado. Ademais, a empresa teve que unificar a língua de comunicação entre a matriz e seus colaboradores de escritórios fora do Brasil.

A integração da nova estrutura contou também com treinamento em gestão de todos os líderes internacionais, com unificação de benefícios (plano de saúde, inglês *in company* e etc.) e com organização de viagens de colaboradores da matriz para escritórios e vice-versa com intuito de manter a união e o sentido de presença.

Outro desafio de caráter organizacional, foi o conflito de interesses que surgiu dentro da empresa no início do processo de internacionalização. Desde o nível da operação até o nível da Direção, os colaboradores se deparavam com um dilema entre atender metas de vendas no mercado local ou desenvolver vendas internacionais:

“[Escutava uma resposta:] Desculpa, mas eu tenho eu vender 2X% dentro do Brasil e X para expansão, então eu vou focar na meta mais alta. Olhar para internacional vai me fazer desfocar disso.” (D'ALAMA, 2018).

O surgimento desse conflito de interesses fez com que a operação internacional encontrasse um desafio adicional para crescer na velocidade esperada. A solução foi encontrada na verticalização da estrutura com alocação de colaboradores exclusivos da área de expansão.

4.1.5 Dimensão N 04. Aprendizagem

A dimensão “Aprendizagem” contempla três itens: i) Experiência externa; ii) Cultura e *mindset*; iii) Gestão de conhecimento. A análise de cada um destes itens segue nas próximas subseções.

4.1.5.1 Experiência externa

Dentro desse contexto vale salientar a importância de conhecimento e da experiência prévia do líder de internacionalização, que ajuda a tornar todo o processo mais eficiente e rápido, de acordo com modelo de Uppsala e modelo do Empreendedorismo Internacional (JOHANSON; VAHLNE, 2009; COVIELLO et al., 2011)

Alia-se a esse fato que a Vice-Presidente de expansão internacional da RD possui uma vasta experiência adquirida ao longo dos onze anos trabalhados na Endeavor Global em Nova York, onde ela fez a expansão da Endeavor para a América Latina e Europa. Hoje a vice-presidência dela é responsável pela coordenação, desenho da estratégia, construção da estrutura, desenvolvimento da metodologia e todos os demais assuntos relacionados a expansão da RD (D’ALAMA, 2018).

Ademais cabe mencionar aqui que a empresa adquiriu um conhecimento por meio de ações de Benchmarking, que já foram descritas nas seções anteriores.

4.1.5.2 Cultura e *mindset*

A adaptação da cultura e mudança de *mindset* apresentam um dos maiores desafios de internacionalização da RD. Diante da dificuldade de resolver o conflito de interesses entre vendas locais e vendas internacionais e de persuadir os colaboradores de criar novos projetos desde seu início como projetos globais, a empresa teve que implementar mudanças estruturais e culturais para organizar novas equipes com potencial de atender a expansão internacional.

4.1.5.3 Gestão de conhecimento

Um ponto que cabe ser destacado é que o processo de aprendizagem de expansão é visto na empresa como um processo contínuo em concordância com a conceito apontado pelo modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Como aponta D’Alama (2018):

“[...] Estamos sempre melhorando nosso processo de expansão. Ele é um processo muito orgânico. A gente não engessa ele, sempre estamos trabalhando para entender como a gente vai melhorar. Sou sincera em falar na RD que a gente está construindo a nossa fórmula de expansão internacional. A gente está testando, vendo o que funciona e que não funciona,

adaptando para sempre melhorar. E a partir do momento que a gente entender que isso aqui funciona, daí a gente vai fazer nossa expansão internacional a ser mais rápida e mais escalável.”

Na próxima subseção apresenta-se uma síntese de análise do caso da RD.

4.1.6 Síntese de resultados da análise

Em resultado da análise do caso da Resultados Digitais pode se afirmar que duas proposições da pesquisa foram confirmadas integralmente e uma proposição foi confirmada parcialmente.

A primeira proposição sobre a existência de um período de amadurecimento foi comprovada em todas as quatro dimensões elencadas. Assim, a primeira fase do período de amadurecimento, a ‘pré-internacionalização’ (caracterizada pela disseminação de ideias de expansão, adaptação do produto e da estrutura interna), permaneceu por um período de três anos, entre o final de 2013 e início de 2016. Já a segunda fase do período de amadurecimento, chamada de ‘internacionalização orgânica’ (caracterizada pelas vendas emergências de baixo volume, com estrutura enxuta e sem ações estruturadas por parte da empresa), levou por volta de um ano, de início de 2016 até o início de 2017, quando RD reconheceu de ter alcançado seu ponto de amadurecimento.

A segunda proposição sobre uso de parceiros tipo foi comprovada. No caso da RD foram notadas duas categorias de parceiros que poderiam acelerar processo de internacionalização: i) As empresas que já eram parceiras nas vendas no Brasil e levaram o produto da RD para seus clientes fora do Brasil; ii) As agencias de marketing de mercados estrangeiros que passaram a distribuir produtos da RD nos seus mercados locais, totalizando 1500 agencias em 2018. Contudo, cabe ressaltar que apesar de reconhecer esse canal de vendas como um dos mais importantes e de confirmar que ele traz bastante aprendizagem sobre mercados locais, a RD informou que continuou remunerando os membros deste canal com uma comissão, da mesma forma como faz no Brasil.

A terceira proposição sobre a mudança da estratégia para a expansão estruturada, baseada no alcance do maior grau de aprendizagem e caracterizada pelo maior grau de comprometimento, foi comprovada na íntegra. No período entre 2017 e 2018 a RD criou a Vice-presidência de expansão internacional, verticalizando a estrutura e alocando 8% do seu quadro exclusivamente para operações internacionais. Ademais, a empresa inaugurou cinco escritórios fora do Brasil, sendo três com estrutura provisória e dois com uma estrutura completa, bem como fez investimentos nas ações de benchmarking, na educação de seus executivos responsáveis pelas operações internacionais e na

contratação de especialistas de países dos seus mercados-alvos. Apresenta-se no Quadro 11 um resumo de achados e conclusões referentes a cada dimensão de análise realizada.

Quadro 11 Síntese de resultados de análise do Caso da Resultados Digitais

N	Dimensão	N	Item	Fontes de dados		Proposição			
				Entrevistas	Notícias		1	2	3
					Informação	Autor, data	Antes de alcançar um ponto de amadurecimento, as empresas SaaS tendem a praticar uma expansão orgânica com um comprometimento minimamente necessário	Uso de parcerias pode apresentar um fator de aceleração do processo de internacionalização de empresas SaaS de forma eficiente	Após alcançar um certo grau de conhecimento, e validar o mercado, as empresas SaaS tendem a adotar as estratégias mais ativas e tomar ações com maior grau de comprometimento
1	Pré-internacionalização	01.01	Período de maturação	Houve um período de três anos de maturação de 2013 até 2016, quando as vendas ocorriam de forma orgânica, sem ações direcionadas da empresa. O momento de mudança para estratégia ativa ocorreu após validação do modelo de negócios no Brasil e da estruturação interna da empresa. No período entre 2017 e 2018 a empresa elaborou uma metodologia própria de expansão, e abriu escritórios provisórios em cinco países, e já se programou para transformar dois	Expansão orgânica para países de América Latina	(PIANA, 2018)	confirmada	confirmada	confirmada
				Reconhecimento de prontidão da empresa para iniciar a expansão	(BARBOSA, 2018)				
		01.02	Uso de parceiros	Uso de da rede clientes e parceiros como o primeiro passo para chegar ao mercado externo	(PIANA, 2018)				

				deles (do México e da Colômbia) em escritórios definitivos. A empresa usou uma rede de agências para acelerar a expansão.	Uso de 1.500 agências parceiras como um canal de vendas	(BARBOSA, 2018)			
2	Estruturação	02.03	Motivo e dinâmica de expansão	O uso da estrutura enxuta de colaboradores com funções compartilhadas funcionou enquanto a empresa estava realizando vendas orgânicas. A partir da virada da estratégia e estabelecimento de metas definidas, essa estrutura começou a causar conflitos de interesses, o que levou a criação de uma estrutura dedicada a expansão com 8% do quadro. Foram realizadas 5 tentativas de expansão, sendo uma emergencial e 4 ativas. Foi alcançado índice de 3% de faturamento de vendas internacionais.	Abertura de escritórios no México e Colômbia	(BARBOSA, 2018; LOURENÇO, 2018)	confirmada	confirmada	confirmada
		02.04	Tentativas de expansão		Expansão para Argentina, Espanha e Portugal	(PIANA, 2018)			
		02.05	Organograma		Alocação de 50 funcionários para dedicação exclusiva à operação internacional	(LOURENÇO, 2018)			
					Contratação de equipe dedicado para tradução do software para o espanhol e inglês	(BIGARELLI, 2018)			
02.06	Alocação de recursos e resultados	Obtenção de 3% de clientes fora do Brasil	(BIGARELLI, 2018)						
3	Estratégia	03.07	Abrangência e distância psíquica	A empresa expandiu organicamente nos mercados na América Latina por terem características semelhantes, que facilitou a replicação do modelo validado no mercado brasileiro. A expansão para mercados mais distantes (Espanha e Portugal) exigiu maior adaptação técnica e comercial, bem como o maior investimento e alocação de recursos. O uso da metodologia de expansão próprio pode ser visto como um fator de aceleração do processo, mesmo que a sua primeira versão contemplava apenas a estratégia estruturada. Após adquirir dois anos de experiência, a segunda versão da	Reconhecimento de realidades similares com mercados da América Latina	(BARBOSA, 2018)	confirmada	confirmada	confirmada
		03.08	Método de expansão		Replicação do modelo do Brasil para mercados similares	(BARBOSA, 2018; PIANA, 2018)			
		03.09	Estratégias e desafios		Expansão como um dos pilares de crescimento para os próximos anos	(MARTINELLI, 2018; BIGARELLI, 2018)			
					Imersão na complexidade peculiaridades da América Latina	(BARBOSA, 2018);			

				metodologia irá incluir a etapa de internacionalização orgânica, que será usada como uma maneira de "testar" novos mercados. Com aplicação da estratégia de internacionalização multifacetada, a empresa pretende tornar a expansão internacional um dos seus principais pilares de crescimento a média a longo prazo.	Foco em países emergentes com potencial de crescimento (PIANA, 2018)			
					Foco em atendimento de pequenas e médias empresas (BARBOSA, 2018, BIGARELLI, 2018)			
					Foco no desenvolvimento da empresa de tecnologia global (MARTINELLI, 2018)			
					Abertura de planos de expansão pela Europa (BARBOSA, 2018)			
					Realização do RD Summit, RD on The Road como parte da estratégia de expansão (PIANA, 2018)			
4	Aprendizagem	04.10	Experiencia externa	A empresa integrou a experiencia previa de seus executivos, e conduziu ações de benchmarking para acelerar processo de expansão. Contudo, a disseminação de cultura internacional apresentou um dos maiores desafios dado a dificuldade de romper o mindset com foco no mercado local. Após assumir uma posição ativa, a empresa passou a investir no desenvolvimento de talentos internacionais.	Realização de benchmarking nas empresas do Vale do Silício (MARTINELLI, 2018)	confirmada	confirmada	confirmada
		04.11	Cultura e mindset		Integração de profissionais estrangeiros com a cultura e os propósitos da empresa (PIANA, 2018)			
		04.12	Gestão do conhecimento		Investimento na educação de colaboradores (MARTINELLI, 2018)			
					Investimento em talentos internacionais (MARTINELLI, 2018)			

Fonte: Autoria própria (2019)

Na próxima seção apresenta-se caso da Involves.

4.2 CASO DA INVOLVES

Nesta seção apresenta-se estudo do segundo caso com uma introdução ao contexto da empresa e descrição detalhada de cada item de análise apontado na seção 3.3.

4.2.1 Perfil e contexto da empresa

A Involves atua no segmento de *Trade Marketing* da Indústria brasileira de software e serviços de TI (IBSS). Dentro do seu portfólio de 400 clientes a empresa conta com contratos firmados com algumas empresas multinacionais, tais como: Samsung, Bosch, Nestle, L'Oréal, Motorola, LG, Danone, BIC e Colgate. Em 2018 mais de 40.000 usuários operaram com software da Involves em 18 países, incluindo: Angola, Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, El Salvador, Equador, Guatemala, Honduras, México, Nicarágua, Paraguai, Peru, Porto Rico, Portugal e República Dominicana (AGILEPROMOTER, 2018).

A Involves é considerada uma *Scale-Up*, por crescer mais de 100% por ano e também uma *Bootstrapping*, ou seja, uma empresa que cresceu com recursos próprios, sem uso de financiamentos externos (GALOPPINI, 2017).

Com um corpo de 152 colaboradores, em 2018 a empresa ganhou primeiro lugar no “*Great Place to Work*” (GPTW) do Brasil, como a melhor empresa de médio porte para trabalhar no estado de Santa Catarina (GPTW, 2018). As políticas de gestão de pessoas contemplam a construção da cultura corporativa, que valoriza as características individuais dos colaboradores, contam com um Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PPLR), avaliação semestral de desempenho e as reuniões trimestrais de alinhamento de todas as equipes (KRUMMENAUER, 2017).

Ademais, a Involves atua na promoção do conhecimento no mercado por meio do seu portal de conteúdo Clube do Trade e seu evento anual *Agile Experience* (RIBEIRO, 2018). Destacam-se também trabalhos comunitários desenvolvidos dentro do Projeto Conectar, que prevê a alocação de R\$ 1,00 de faturamento de cada licença vendida para apoio à diversas iniciativas sociais. (RAISEHANDS, 2018)

A história da empresa vem da relação da amizade dos seus seis sócios, que começou desde a época em que eles cursavam a faculdade (ALVES, 2018b). Os futuros sócios tinham formado duas bandas de rock, que tocavam juntas em casas noturnas e em pequenos festivais na região de Florianópolis. Em 2008 os seis sócios se juntaram para constituir uma empresa

de desenvolvimento de software de gestão de festas de formatura (ALVES, 2018b), bem como elaborar projetos sob encomenda como uma ‘fábrica de software’ (GALOPPINI, 2017). Cabe ressaltar que a virada do negócio da empresa se deu em resultado de um aparente insucesso, quando uma agência, que tinha encomendado um software de gestão de *Trade Marketing* alegou que não tinha mais condições financeiras de arcar com a compra dele (KOJIKOVSKI, 2017). Como uma contraproposta, a Involves ofereceu a aquela agência pagar pelas licenças de uso do software mensalmente, desde que permitissem a Involves vender as licenças para outras agências.

A encomenda era por um aplicativo para smartphones que possibilitasse os promotores de venda, que trabalham em campo, por exemplo, em supermercados, inserir os preços da mercadoria do contratante deles e de seus concorrentes direto no local. Com as informações atualizadas se tornava possível fazer a análise de tendências de forma mais rápida e precisa, do que era feito tradicionalmente em planilhas no Excel, bem como direcionar as ações de exposição e de venda de produtos (KOJIKOVSKI, 2017). Assim em 2010 a Involves aderiu ao modelo de negócios de Software as a Service (SaaS), entregando serviços pela nuvem.

Nos primeiros dois anos de lançamento do seu produto, em 2010 e 2011, a empresa enfrentou dificuldades causadas pela baixa acessibilidade de aparelhos celulares e de alto custo de planos de dados para telefonia móvel vigentes naquela época, sendo que acesso ao sinal de GPS era essencial para sincronização de dados online. Contudo, com ascensão do sistema Android, a popularização de smartphones e barateamento dos planos de dados, as vendas do *Agile Promoter* começaram a crescer rapidamente (GALOPPINI, 2017). É notável que em 2017 as soluções SaaS de forma geral foram usadas por mais de 92% de empresas brasileiras em pelo menos uma solução (GOMES, 2017).

Atualmente, o software *Agile Promoter* é utilizado para aumentar a eficiência de campanhas promocionais por meio de fornecimento de informações atualizadas online para seus usuários, incluindo: i) promotores de venda e *merchandisers*, que coletam dados e fotos de pontos de venda em dispositivos móveis; ii) gestores de campanhas, que usam relatórios gerados automaticamente para identificar as tendências de mercado e apoiar à tomada de decisão; iii) fabricantes de mercadorias promovidas, que identificam níveis de estoque e velocidade de venda para programar os próximos lotes de produção. O *Agile Promoter* visa proporcionar fornecimento de dados atualizados e livres de risco de serem corrompidos por um erro humano. Um resumo com as principais características da empresa está apresentado no Quadro 12.

Quadro 12 Principais características da Involves

Item	Nome / Parâmetro	Involves
1	Tempo no mercado	9 anos
2	Segmento de atuação	Gestão de Trade Marketing
3	Modelo	SaaS
4	Faturamento, milhões R\$, em 2018 1-50 50-100 100-300 acima de 300	X
5	Faturamento internacional, % do total do ano, em 2018 1-5 5-10 10-20 acima de 20	X
6	Número de colaboradores 1-50 50-100 100-500 acima de 500	X
7	Quantidade de países em que atua	18
8	Localização de filiais	São Paulo, SP
9	Localização da matriz	Florianópolis, SC

Fonte: Autoria própria (2019)

Com base no contexto de atuação da empresa, nas próximas seções segue uma análise detalhada de cada dimensão apontada de seção 3.3

4.2.2 Dimensão N 01. Pré-internacionalização

A dimensão “Pré-internacionalização” contempla dois itens: i) Período de maturação; ii) Uso de parceiros. A análise de cada um destes itens segue nas próximas subseções.

4.2.2.1 Período de maturação

Segundo Galoppini (2017)¹⁹, há duas características opostas que podem impulsionar os empreendedores a obterem sucesso de um negócio: “uma grande predestinação e alto conhecimento sobre mercado” ou “uma ingenuidade e total incerteza sobre o foco da atuação da empresa.” Ele argumenta que no caso de empreendedores “predestinados com alto conhecimento” a certeza sobre um produto e processo de operacionalização acaba sendo tão alta, que se transforma em uma convicção de sucesso. Enquanto no caso de “empreendedores ingênuos”, a total ausência da certeza pode fazer com que eles não visualizam e, portanto, não se limitam às restrições comuns e causam uma disrupção no mercado, transformando a sua própria ingenuidade em uma convicção de sucesso. Para Galoppini (2017), durante os anos 2008 e 2009, a Involves passou por uma absoluta incerteza e inexistência de visão de produto e mercado, atendendo todos os pedidos que estavam entrando.

Já a partir de 2010, ao lançar o *Agile Promoter*, a empresa se focou nas vendas desse software, até que ele se tornou o principal e único produto, comercializado junto com os módulos adicionais. Nos quatro anos seguintes as vendas da Involves no Brasil cresceram exponencialmente, o que causou diversas mudanças estruturais e contratações, que foram julgadas necessárias para suportar o crescimento acelerado e elevar a qualidade do serviço (GALOPPINI, 2017).

Ao longo desse período a empresa formou uma carteira de clientes que inclui grandes indústrias multinacionais. Em 2013 foi firmado um contrato com a Motorola, o que permitiu alcançar altos índices de aceitação no mercado brasileiro.

Conseqüentemente, em 2014 a Motorola pediu para disponibilizar o *Agile* para suas agências na Argentina. As primeiras operações de vendas para Argentina representaram um grande desafio para Involves, visto que ela não tinha ainda uma estrutura, conhecimento e recursos necessários para atendê-las. Segundo Guilherme Coan²⁰, em 2014 a empresa estava completamente despreparada para expansão internacional:

“[...] E a gente foi para Argentina e a gente não tinha naquele momento absolutamente nada preparado para espanhol: a gente não tinha pessoas aqui dentro que falavam espanhol, não tinha nosso software traduzido para espanhol, nem tinha materiais de apoio, de treinamento e de capacitação traduzidos para espanhol. Então a gente não tinha nada. E a gente fez tudo ‘encima do laço’, a gente quis aproveitar oportunidade, de não deixar passar [...] (COAN, 2019)²¹”

¹⁹ Pedro Galoppini é um dos seis sócios da Involves.

²⁰ Guilherme Coan Hobold é um dos seis sócios da Involves.

²¹ Informação fornecida por Guilherme Coan Hobold durante entrevista realizada no dia 20 de dezembro de 2018

Com apoio de equipe da própria Motorola, que indicava as nomenclaturas do produto, e com a contratação de uma pessoa da Colômbia, que apoiou o projeto, a Involves levou quatro meses para traduzir e localizar o software, ou seja, adaptá-lo tecnicamente para que pudesse ser utilizado pelos usuários na Argentina.

O sistema de pagamentos também foi adaptado para receber transferências de fora do país, via cartão de crédito, PayPal ou *Wire Transfer*²². Da mesma forma, o sistema de faturamento e cobrança foi ajustado a partir do sistema *Sales Force*, transformando-o em um ERP²³ personalizado.

Apesar da incerteza diante de um novo cenário, a Involves optou por faturar as primeiras operações internacionais em dólares americanos, baseado no pressuposto da estabilidade dessa moeda. Assim, foi elaborada uma nova tabela de preços:

“[...] Então naquela época a gente não tinha nada preparado para internacional porque a gente não sabia nem sequer qual a moeda que a gente iria cobrar os clientes. Por não saber, a gente acabou usando dólar porque é moeda que fazia mais sentido e era uma moeda forte e continua sendo dólar até hoje [...] (COAN, 2018)”.

Ainda em 2014 a Involves fez a tradução para espanhol do site e de manuais de usuários, que permitiu abrir um leque de potenciais clientes de países de língua espanhola. Como consequência, a Involves teve um crescimento de vendas orgânicas, pois os próprios clientes começaram a entrar em contato com a empresa sem ela tomar as ações específicas para alcançar tal resultado.

O período de vendas orgânicas permaneceu por três anos consecutivos (2014, 2015 e 2016), quando a Involves testou o funcionamento do seu produto e do seu processo de vendas internacionais por meios do feedback de seus clientes e fechando as vendas de forma reativa, ou seja, agindo quando apareciam as oportunidades:

“Acho os próprios clientes foram responsáveis por validar o produto fora do país, ver como ele está funcionando [...] a Involves foi muito mais internacionalizada, do que de fato se internacionalizou. Então assim, nossa internacionalização foi muito mais empurrada pelos nossos clientes. Nós não buscamos, nós não prospectamos, nós não geramos leads [...]. [O canal de vendas] não se escolhe, é escolhido.

²² *Wire Transfer* – tradução do inglês - uma transferência bancária de dinheiro direta de uma conta para outra (DICTIONARY, 2019a).

²³ ERP - *Enterprise Resource Planning* – tradução do inglês - Planejamento de Recursos Empresariais, significa gerenciamento de todas as informações e recursos envolvidos nas operações de uma empresa por meio de um sistema integrado de software (DICTIONARY, 2019d).

Literalmente aparece oportunidade, o que vier. E porque está dando muito certo tudo, sabe? (SCHUTZ, 2018)”²⁴.

O período entre 2014 e 2016, caracterizado pelo amadurecimento de operações internacionais, também foi um período de consolidação de vendas no mercado brasileiro, no qual o volume de faturamento crescia acima de 100% ao ano. A ocupação de uma posição sólida no mercado local permitiu a empresa direcionar a atenção para mercados externos e transformar a sua estratégia de internacionalização de passiva para ativa.

Dentro desse contexto, em 2015 a Involves alocou uma pessoa para *Customer Support* de usuários da Motorola na Argentina. Em 2016 a empresa foi procurada por um empreendedor da Bolívia que queria trabalhar como um representante comercial. Apesar de o mercado da Bolívia não ser alvo da Involves, com o tempo esse representante se tornou o primeiro revendedor do *Agile promoter* fora do Brasil:

“[A Bolívia] não era mercado, que a gente tinha interesse, não era um mercado que a gente olhava com os olhos, era economicamente irrelevante, è menor do que a maioria dos estados brasileiros. [...] Então assim, não houve um estudo de mercado [...], mas teve alguém que ficou gerando [...] um mercado que foi me dado de ‘mão beijada’ (SCHUTZ, 2018)”.

Através de um constante teste de mercado junto aos seus clientes e parceiros realizado ao longo desses três anos, a Involves conseguiu mapear o potencial do mercado externo e reafirmar que ela era grande o suficiente para ter um comprometimento maior e alocar um investimento de valores mais altos:

“[...] Que a gente viu que tinha um megamercado para ser explorado, a gente já tinha uma validação de que existia um *fit* para nosso produto lá fora, a gente já tinha clientes que tinham validado isso para gente. A gente através desses poucos clientes que a gente tinha, já conseguimos conhecer um pouco mais a fundo esses mercados, principalmente dos 5 países aonde tivemos mais clientes: Argentina, Peru, Chile, México e Colômbia. Então esses clientes nos ajudaram a ter uma visão, e a gente viu que tinha um ‘baita potencial’, ‘baita mercado’. Por isso que resolvemos investir dinheiro e esforço (COAN, 2018)”.

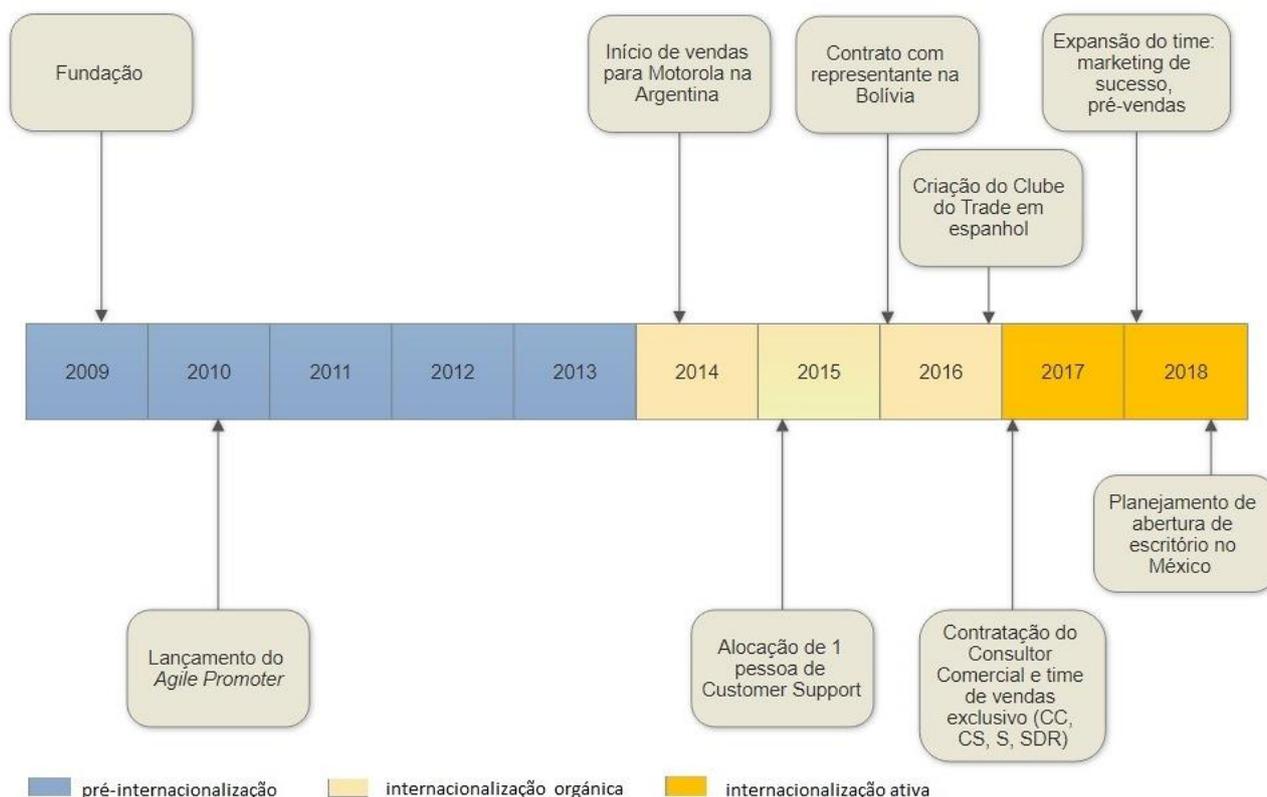
O ano de 2017 foi um ano de virada de política de internacionalização, que passou da fase reativa para uma fase ativa. Desta forma, a empresa contratou um consultor comercial para trabalhar exclusivamente com a expansão e começou a formar um *Squad* de atendimento

²⁴ Thiago Silva Schutz é responsável pela conta da Involves na Schutz & Tavares Advogados Associados, que por sua vez, presta serviços de acessória jurídica e comercial voltada para o processo de internacionalização da Involves.

internacional, composto por especialistas em *Customer Support* (CS), *Vendas* (Sales) e *Sales Development Representative* (SDR)²⁵ e *Implementation Support* (IS).

Os principais marcos na linha de tempo do processo de internacionalização da Involves estão apresentados na Figura 22 abaixo

Figura 22 Linha de tempo da internacionalização da Involves



Fonte: Autoria própria (2019)

4.2.2.2 Uso de parceiros

No caso da Involves poderia se distinguir três tipos de parceiros, que poderiam acelerar processo de internacionalização: i) representantes comerciais no exterior; ii) agências revendedoras internacionais; iii) clientes - parceiros globais. A seguir apresentam-se as informações mais detalhadas sobre cada tipo designado.

²⁵ *Sales Development Representative* (SDR) – tradução do inglês – é uma posição de vendas internas, focada na prospecção, cujo objetivo é levar os *leads* adiante através do *pipeline* de vendas, qualificando potenciais clientes ou agendando reuniões com os executivos de vendas (DICTIONARY, 2019e).

O primeiro tipo contempla um representante comercial, que procurou a Involves no final de 2015 para poder revender o *Agile promoter* no mercado da Bolívia. Após uma negociação, ele começou a trabalhar como um *finder*, recebendo uma comissão (*Finder's fee*)²⁶ por localizar as oportunidades de negócios. Com tempo, esse parceiro foi capacitado para ser um revendedor, assumindo as atividades de *Customer Success* (CS)²⁷ para clientes prospectados por ele.

Como resultado dessa parceria a Involves ampliou a sua base de clientes e ganhou um reconhecimento no mercado local tão significativo, que em 2018 organizou a primeira versão internacional do seu evento AEx Pocket em Santa Cruz de la Sierra, na Bolívia.

No final de 2018 o mesmo parceiro começou a estender as operações para o mercado de Equador, que apesar de não fazer parte do planejamento direto da Involves, atendia seu objetivo geral de ganhar a capilaridade de expansão nos países da América Latina.

O segundo tipo de parceiros da Involves são as agências de *Trade marketing*, responsáveis por mais de 30% de faturamento da empresa oriundo de vendas internacionais na média anual. Esse canal de venda foi desenvolvido em consequência da corrente no qual as indústrias multinacionais, que usavam *Agile promoter* em um país, o indicavam para as agências que promoviam seus produtos em outros países, e, por sua vez, essas agências acabavam recomendando o software para seus demais clientes:

“[...] o que aconteceu: a gente foi para Argentina com a Motorola. Aí logo em seguida a Motorola nos levou para Colômbia, depois nos levou para México. E acabava que a gente trabalhava com agências nesses países, que atendiam a Motorola, mas a agência não atende somente a Motorola, geralmente atende outros clientes. E aí começou por aí, quase como um canal [...] (COAN, 2018)”.

Considerando o fato de que as agências eram cobradas pelos seus clientes para ter um sistema de controle de companhias promocionais, que pudesse ser auditado instantaneamente, o uso do *Agile Promoter* acabava sendo uma necessidade para manter seu negócio principal. Conseqüentemente a revenda do software, apesar de não ter trazido ganhos financeiros diretos, estava proporcionado uma condição de ampliar a sua base de clientes e garantir a fidelidade deles:

²⁶ *Finder's fee* – tradução do inglês -Comissão paga a um intermediário por arranjar um negócio, contrato de empréstimo ou investimento (DICTIONARY, 2019f).

²⁷ Segundo Schutz (2018), a política da Involves prevê que próxima etapa de comprometimento com parceiro é a distribuição. O distribuidor deve assumir toda a cadeia desde a venda, suporte, *Customer Success* (CS) até *Implementation Service* (IS).

“[...] é porque interesse da agência. A agência é cobrada para que eles têm um sistema. A indústria cobra deles, dizendo: “Você precisa ter um sistema que eu auditar teu trabalho”. Então é *core* para agência. Então é interessante porque eles revendem, mas eles não ganham nada por isso (COAN, 2018)”.

Em razão dessa realidade, a estratégia de internacionalização através de agências, se mostrou como uma estratégia assertiva. Com a maior parte de clientes internacionais representada pelas agências, que atendem as indústrias indiretamente, a Involves acabou criando um canal de revenda eficiente e sem acarretar custo algum.

No caso do terceiro tipo de parceiros, de clientes que se transformaram em aliados globais, poder-se-ia citar exemplos da Motorola em da L’Oréal do Brasil, que indicaram o *Agile promoter* para suas filiais e empresas afiliadas em outros países:

“[...] Começa tudo com parcerias, mesmo quando seu cliente é parceiro, sabe? Imagina o seguinte: eu tenho um cliente no México, bem robusto e os donos são amigáveis. Ele me ajuda de ir lá para fora, indica que os outros clientes. Então na verdade ele não é seu cliente, ele é seu parceiro [...] (SCHUTZ, 2018)”.

Para Involves suas networks continuam sendo seu principal canal de vendas internacionais, que é responsável por mais de 90% de operações²⁸. Contudo, os dirigentes da empresa reconhecem que o desafio de encontrar parceiros confiáveis é muito grande e que sem esses parceiros, o processo de internacionalização fica engessado e, em alguns casos, se torna até mesmo inviável:

“[...] se tu tivesses um parceiro bom que te apresentasse, trouxesse para o mercado e te internacionalizasse, seria ótimo [mas] existe pouca iniciativa nesse sentido [...] Então como é que vou saber como é em cada país? É um desafio muito grande [...] e só possível na minha opinião [ser vencido] através de parcerias. Você [...] vai conhecendo cada vez mais gente e aí conversa [...] Como se abre uma empresa? [...] Precisa de um contador? É obrigado ou não obrigado? Quando faturar uma empresa mexicana, quais são as peculiaridades de faturamento em peso mexicano? Tem boleto? Tem taxas? Quanto custará abrir uma conta bancária? Fazer expatriação do funcionário? Normas trabalhistas? Aluguel de um imóvel? [...] só que se já tem algum [parceiro] para perguntar, já é um meio caminho andado (SCHUTZ, 2018)”.

Outro fator a ser evidenciado é que para Involves o estabelecimento de parcerias tende a ser feito antes de elaboração de pesquisas de mercado formais e os investimentos para desenvolvimento de tais parcerias tendem a ser sustentados pelo faturamento no mercado local:

²⁸ Os demais 10% correspondem as vendas por meio de redes sociais e marketing digital

‘[...] Acho que as parcerias são as primeiras que devem ser vistas, antes mesmo de fazer qualquer tipo de pesquisa de mercado. E eu não digo só o parceiro de graça não. É um parceiro que eu quero contratar. Preciso contratar um advogado hoje no México. Tens alguém para me indicar? Quem tem? Então a gente tem que criar isso do zero. E o nosso mercado ainda não paga essa despesa. Nosso mercado de Florianópolis, Santa Catarina ainda não paga essa despesa [...] (SCHUTZ, 2018)’.

Esse fator ressalta novamente a importância de se ter um período de maturação, para poder mapear e testar um novo mercado, bem como para acumular recursos necessários a serem alocados para seu desenvolvimento. Durante o período de maturação da empresa, o fato de conhecer as pessoas via networks foi mais relevante do que ter um conhecimento técnico ou operacional, ou seja, “quem conhece” era mais importante do “que conhece”.

Destaca-se ainda que tanto quanto no caso da RD, o ponto de maturação da Involves foi alcançado após obter bons resultados no mercado brasileiro, que foram evidenciados quando seus clientes multinacionais levaram a solução para o mercado externo (GALOPPINI, 2017). Consequentemente o modelo de negócios local foi replicado para novos mercados com respectivas adaptações de formas de pagamento, moeda de cobrança e localização de software entre outras.

4.2.3 Dimensão N 02. Estruturação

A dimensão “Estruturação” contempla quatro itens: i) Motivo e dinâmica de expansão; ii) Tentativas de expansão; iii) Organograma de expansão; iv) Alocação de recursos e resultados. A análise de cada um destes itens segue nas próximas subseções.

4.2.3.1 Motivo e dinâmica de expansão

Considerando que em 2014 o processo de adaptação para atender o pedido da Motorola de começar a vender licenças do *Agile promoter* para a filial dela na Argentina levou somente de 4 meses, o ano seguinte a Involves tirou para ‘arrumar a casa’, ou seja, para distribuir as responsabilidades de controle dessas operações entre seus colaboradores, levantar aspectos tributários e contábeis, aprimorar estrutura do software em espanhol, etc. Portanto, em 2015 as vendas internacionais da Involves foram realizadas somente para Motorola na Argentina e para mais dois clientes que tinham surgido no mesmo mercado pela indicação da network local.

Em 2016 após firmar um acordo com representante comercial e contratar uma pessoa da Colômbia, a Involves passou a vender para clientes na Bolívia. Um outro marco importante daquele ano, foi o lançamento do portal de conteúdo chamado ‘Clube do Trade’, que apesar de ter um foco no mercado brasileiro, possibilitou que a empresa a construísse a sua reputação de especialista em Trade Marketing.

No ano de 2017, após validar os resultados de testes de modelos de negócios, produto e operação internacionais, a empresa realizou primeiro investimento direto, aumentando seu grau de comprometimento, e contratou quatro pessoas com dedicação exclusiva para a expansão internacional. Ademais, o portal de conteúdo foi traduzido para espanhol e passou a funcionar como ‘Clube del Trade’ com conteúdo personalizado para países da América Latina.

Ao longo de 2018 o processo de internacionalização foi tratado como uma prioridade estratégica da empresa. A Involves alocou pessoas dedicadas em todas as áreas da empresa, com maior participação de Marketing, Customer Support, Departamento Comercial e Pós-venda. Apesar de as vendas já terem sido realizadas para clientes em 18 países, o maior foco foi dado para mercado de México, dado o seu tamanho, potencial de consumo e alta quantidade de indústrias. A Involves realizou campanhas de marketing direcionadas para esse mercado e preparou a sua estrutura para abrir um escritório em espaço da *coworking* para alavancar os *Field Sales*.

4.2.3.2 Tentativas de expansão

Até o momento da coleta de dados, todas as tentativas de expansão interacional da Involves, poderiam ser consideradas bem-sucedidas, dado ao fato de que ela não desistiu de nenhum mercado no qual entrou. Por outro lado, todas as tentativas sem exceção foram realizadas de forma passiva, ou seja, iniciadas pelos seus clientes ou parceiros e não pela iniciativa da própria empresa. Já analisando a perspectiva de média e longo prazo, percebe-se a intenção de dirigentes da empresa de expandir as operações para mercados mais distantes, nos quais não foram realizadas vendas orgânicas ainda, em especial países do Oriente Médio (RODRIGUES, 2019)

4.2.3.3 Organograma de expansão

Atualmente o time internacional da empresa conta com dez colaboradores, de quais a maioria advém da Colômbia. Responsável pela assistência aos clientes de países da América Latina, o time contempla os especialistas dedicados ao atendimento Comercial, *Customer Success* e *Implementation Service* e também recebe apoio de outras áreas da empresa conforme apresentado na Figura 23. Contudo, por questões estratégicas, o suporte técnico permanece separado e não deverá sair da matriz, mesmo quando a empresa for abrir filiais no exterior.

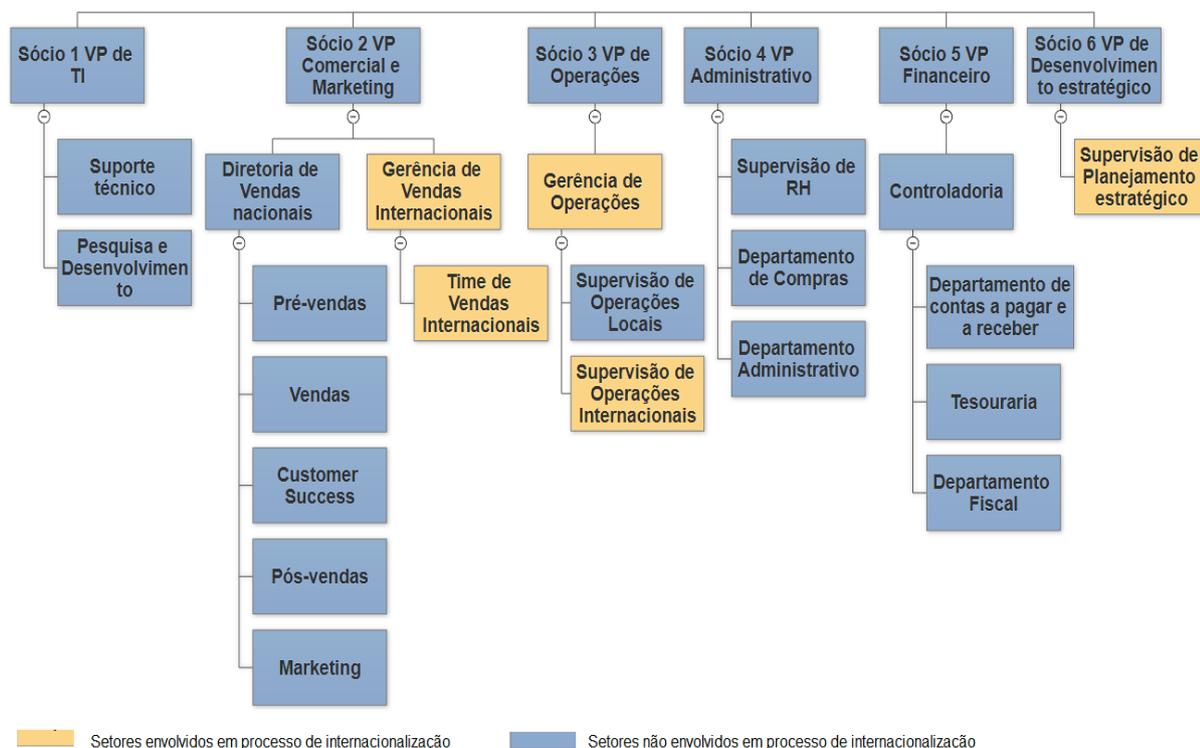
Ainda no que concerne a distribuição das áreas de responsabilidade do time internacional, foi notado o reconhecimento de um erro de gestão cometido pelos dirigentes da empresa em 2018, parecido pela sua natureza com que ocorreu na RD em 2017.

Assim, foram estabelecidas metas de vendas e foram realizadas as ações de marketing direcionadas especificamente para mercados do México e na Colômbia²⁹, mas não foram designadas pessoas exatas que deveriam tratar os resultados dessas ações e que seriam responsáveis pelo atingimento dessas metas. O time internacional trabalhava com metas compartilhadas simultaneamente para países da América Latina como um todo e para mercados do México e na Colômbia em especial, o que causava um conflito de interesses. Como resultado, as metas estabelecidas para México e na Colômbia não foram alcançadas, mas o volume de vendas internacionais tinha aumentado devido ao fechamento de pedidos para clientes de outros países, como consequência de ações de marketing geral para países latino-americanos.

A solução foi encontrada na divisão de equipe em dois grupos, sendo um responsável por todos os países da América Latina, exceto México que continuaria a trabalhar a partir da matriz em Florianópolis e um equipe que seria alocada no escritório no México com foco exclusivo naquele país. Considerando que a constituição de escritório no México não foi concluída no momento de coleta de dados, o organograma da Figura 23 apresenta de forma ilustrativa a estrutura internacional atual.

²⁹ Neste caso a empresa tomou diversas ações de marketing direcionadas especificamente para mercados do México e da Colômbia, incluindo a compra de bases de dados e de listas de contatos de clientes, a organização de webinars com pessoas locais para falar sobre ações de Trade Marketing e Marketing Digital, a promoção de campanhas voltadas para público local e etc.

Figura 23 Organograma da Involves com destaque da estrutura dedicada a expansão internacional



Fonte: Autoria própria (2019)

Com um quadro de mais de 150 colaboradores a Involves conseguiu verticalizar a estrutura, alocando uma parte dela para dedicação exclusiva a internacionalização conforme apresentado na próxima subseção.

4.2.3.4 Alocação de recursos e resultados

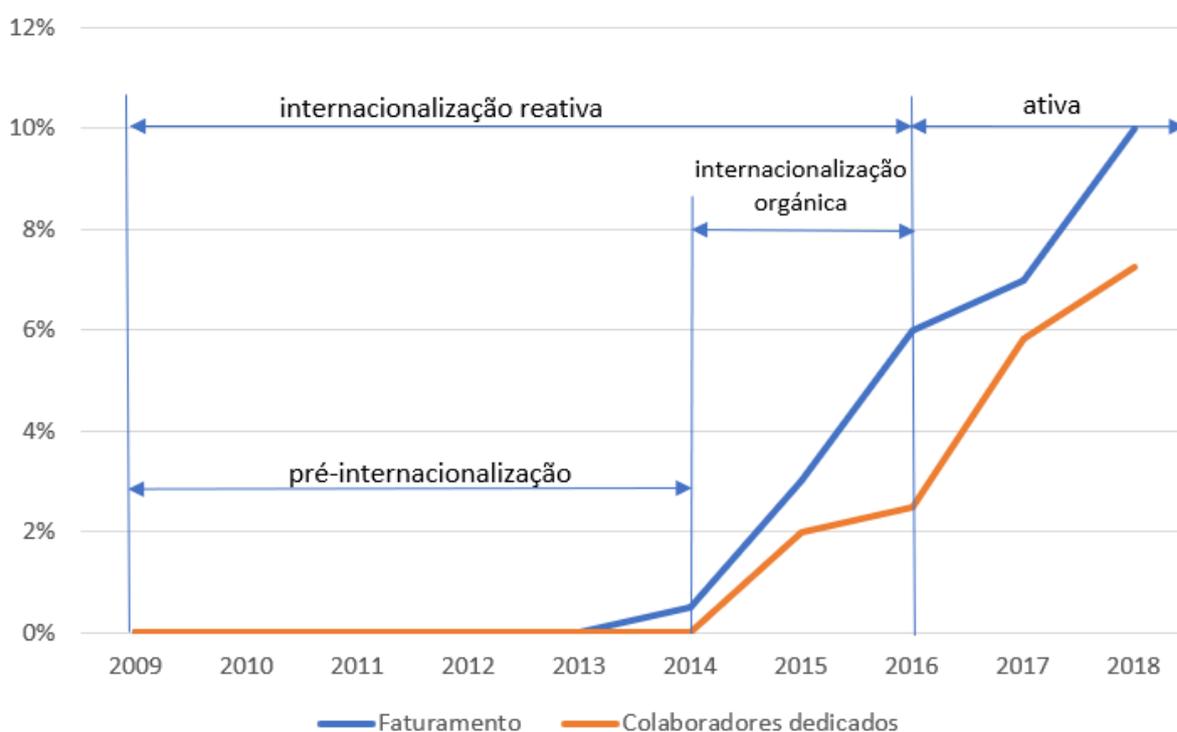
No caso Involves a alocação de recursos foi feita de modo incremental, aumentando o grau de comprometimento na medida de validação de testes de mercado. Entre os principais investimentos feitos pela Involves para impulsionar a sua expansão internacional poderia destacar: i) a criação de um time completo do atendimento com apoio de todas as áreas; ii) a realização do evento AEx Pocket na Bolívia; iii) a criação do portal de conteúdo Clube del Trade em espanhol; iv) as viagens dos seus executivos com objetivos de criar networks e explorar as oportunidades em novos mercados.

Entre os resultados alcançados caberia salientar: i) a expansão de vendas para 18 países em menos de 4 anos; ii) o aumento de faturamento oriundo do exterior para 10% do

total da empresa. Acrescenta-se ainda o planejamento da inauguração do escritório no México em 2019 e uma meta de alcançar 30% do faturamento internacional nos próximos cinco anos.

Em relação aos números relativos, nota-se certa eficiência, posto que percentual do faturamento foi superior ao percentual do valor de recursos alocados na mão de obra com dedicação exclusiva a expansão internacional, conforme apresentado na Figura 24.

Figura 24 Dinâmica de alocação de recursos e resultados alcançados pela Involves no processo de expansão internacional



Fonte: Autoria própria (2019)

Os dados da Figura 24 permitem inferir que processo de internacionalização da Involves passou por três etapas: i) pré-internacionalização; ii) internacionalização orgânica; iii) internacionalização ativa. Nas primeiras duas etapas a Involves praticou uma política reativa, sendo que na etapa de pré-internacionalização focou na estruturação da empresa e do produto e na etapa de internacionalização orgânica, ficou atendendo pedidos que estavam vindo com tração orgânica. Já a partir de 2016 a empresa passou a praticar uma internacionalização ativa, planejando e investindo ativamente no processo de expansão.

4.2.4 Dimensão N 03. Estratégia

A dimensão “Estratégia” contempla três itens: i) Abrangência e distância psíquica; ii) Método de expansão; iii) Estratégias e desafios de expansão. A análise de cada um destes itens segue nas próximas subseções.

4.2.4.1 Abrangência e distância psíquica

O fenômeno da distância psíquica, amplamente discutido pelos seguidores do modelo de Uppsala com os vieses da linha comportamentalista, ao ser analisado dentro do contexto da Involves, apresentou mais traços de caráter econômico, do que de caráter comportamental.

Ao longo da pesquisa foi notado que o foco dos dirigentes da empresa se dá mais ao custo da mudança de um mercado chamado pelos autores do modelo de Uppsala ‘psiquicamente próximo’ para ou mercado ‘psiquicamente distante’. Por se tratar de um modelo de negócios SaaS, que não depende tanto das questões de *Supply Chain* e distribuição, quanto os modelos de internacionalização de indústrias, os principais fatores considerados para compor o custo de expansão para novo mercado são: i) custo da adaptação do produto; ii) custo de adaptação da estrutura de atendimento (time internacional); iii) custo de adaptação do conteúdo e da forma de ações de marketing; iv) custo de adaptações legais (que inclui a solução dos assuntos fiscais, tributários, contábeis e jurídicos entre outros).

Por exemplo, a opção da Involves de focar em mercados emergentes parte do pressuposto de que a mão de obra desses mercados tende a ser mais barata, comparada aos mercados desenvolvidos. Logo, as equipes que trabalham com campanhas promocionais são maiores e, considerando que a Involves ganha por cada licença aberta para usuários dos seus clientes, cria-se uma expectativa de um faturamento maior. Portanto no primeiro momento a empresa pretende explorar o máximo do potencial de vendas para países da América Latina, que não teria nenhum custo de adaptação e no segundo momento iniciar testes nos mercados da África e Ásia, que provavelmente teriam um custo de adaptação significativo.

Ainda dentro do grupo de países da América Latina, a escolha de mercados-alvos leva em consideração critérios econômicos baseados em avaliação do tamanho desses mercados e dos seus potenciais de consumo:

“[No México e Colômbia] a gente até foi atrás de números e dados que comprovaram [o maior potencial de venda]. Então mais do que acreditar, a gente tinha certeza de que tamanho de mercado era ótimo [...] A gente fez [uma pesquisa

de mercado] independente, fomos atrás de associações [...] para a gente entender o tamanho do nosso mercado lá (COAN, 2018)”.

Outro aspecto não menos relevante na questão de abrangência da expansão internacional da Involves, trata da escolha da estratégia de abordagem integrada. Por um lado, a empresa usa a estrutura própria para abordar os clientes chaves, que têm o maior potencial de venda (*tier 1 e 2*)³⁰, focando nas ações do *outbound marketing* e *Field Sales*. Por outro lado, procura deixar por conta das agências e representantes o trabalho com clientes do *tier 3*, que lhe garantem a capilaridade no mercado.

Os dirigentes da empresa denotam uma intenção de continuar a desenvolver o portal *Clube del Trade* com foco nos países da América Latina, baseado na suposição de que mercado desses países está imaturo, cujo nível de desenvolvimento é similar ao nível que tinha no Brasil 5 anos atrás, o que leva a necessidade de suprir a carência de conteúdo.

4.2.4.2 Método de expansão

Diferentemente da RD, a Involves não desenvolveu uma metodologia definida de expansão internacional. A análise realizada leva a inferir que a empresa adotou basicamente duas maneiras de conduzir seu processo de internacionalização: i) atender às solicitações dos seus clientes, expandindo no mercado de forma reativa (no período de 2014, 2015 e 2016); ii) tomar ações direcionadas de modo incremental, procurando minimizar o risco e o grau de comprometimento e criando soluções diferenciadas para cada país-alvo (em 2017 e 2018).

Dentro desse contexto destaca-se à intenção da Involves de criar um processo de aprendizagem contínua, estimulando seus saltos mediante surgimento da demanda em diversas fases. Por exemplo, algumas semanas antes da coleta de dados, a empresa tinha recebido uma demanda de começar a faturar em peso mexicano. Então, a Involves, por meio de um escritório de advocacia terceirizado, começou a pesquisar qual seria a forma adequada de recalcular o preço, quais tributos iriam incidir sobre novas operações, quais seriam as formas de pagamento praticáveis no mercado local, de que forma seria possível transferir os valores em peso para Brasil e, por fim, como esse fator mudaria o posicionamento da empresa

³⁰ *Tier* - tradução de inglês - um de vários níveis de importância ou de níveis de gestão dentro de uma organização (DICTIONARY, 2019g). No caso da Involves clientes classificados como *Tier 1* são os que pagam acima de R\$ 15.000,00 por mês, *Tier 2* são os que pagam entre R\$ 3.000,00 e R\$ 15.000,00 e *Tier 3* abaixo de R\$ 3.000,00 por mês.

perante seus concorrentes no México. A descoberta de respostas para perguntas levantadas certamente elevaria o grau de aprendizagem da empresa no novo patamar, que por sua vez poderia proporcionar a maior segurança para aumentar um grau de comprometimento, abrindo um escritório no país-alvo.

A própria decisão de abrir um escritório no México, demonstra a forma de comprometimento incremental, por ser baseado em várias etapas antecedentes. Assim, a empresa começou com vendas para filiais de clientes multinacionais, depois notou aumento de volume de vendas orgânicas, encomendou um estudo de mercado para uma consultoria terceirizada e na sequência organizou uma viagem de um dos sócios para mapear o mercado em loco. Somente depois obter a validação de cada uma das etapas anteriores, a Involves decidiu mandar seus dois colaboradores brasileiros e contratar mais dois colaboradores mexicanos para trabalharem em um espaço de coworking para fazer *Field Sales*. Cabe destacar ainda, que o trabalho em coworking não representa o mesmo grau de comprometimento como um escritório convencional, por não acarretar as mesmas responsabilidades contábeis e jurídicas.

De forma semelhante à RD, a Involves seguiu a filosofia de replicar o modelo do mercado brasileiro para mercados externos. Assim, baseado no pressuposto de que no Brasil as vendas para clientes estratégicos do *tier 1*, ocorrem somente mediante a visita em loco, com posterior construção de um projeto customizado, a empresa decidiu abrir uma filial para ter uma aproximação com clientes, superando as dificuldades de atendimento de clientes e de contatos com parceiro a distância. Tal conceito pode denotar muita proximidade com conceitos de *Liability of Foreignness* de Hymer (1976) e *Liability of Outsidership* de Johanson e Vahle (2009).

Em relação aos canais de vendas a Involves pretende seguir uma estratégia de trabalhar com mercados maiores e clientes do *tier 1* através da estrutura própria e deixar mercados menores e clientes do *tier 2* e *3* para seus parceiros: representantes e revendedores. Portanto na escala de prioridades seguem os mercados do: i) México; ii) Colômbia; iii) Chile, Argentina ou Peru. Enquanto a meta da empresa é alcançar 30% do faturamento total oriundo de vendas internacionais nos próximo cinco anos.

4.2.4.3 Estratégias e desafios de expansão

Entre os maiores desafios de expansão internacional apontados pela Involves poder-se-ia elencar os relacionados a seguir: i) encontrar parceiros confiáveis; ii) fazer a localização do produto; iii) adaptar-se para as exigências da legislação do sistema tributário do mercado local; iv) aprender as particularidades sobre costumes e formas de condução de negócios em cada mercado; v) criar um *mindset* global da empresa.

O primeiro desafio foi apontado como uma dificuldade de encontrar os parceiros confiáveis. Partindo do pressuposto de que o risco de sofrer um ‘golpe’ comercial, tendo um produto ou modelo de negócios copiados ou serem sabotados pelos concorrentes é inerente a grande maioria de empresas que atuam no mercado de software internacional, a Involves escolheu uma estratégia de testar seus novos parceiros e delegar as responsabilidades aos poucos. Ademais, a partir do início da internacionalização ativa, a empresa optou por escolher novos parceiros que já possuem uma sólida reputação no mercado, e cujo risco de perder tal reputação traria um potencial de prejuízo no valor maior do que o lucro de um potencial ‘golpe’ comercial.

O segundo desafio é a localização do software, que não representa apenas a dificuldade de fazer a tradução de toda estrutura do produto para uma outra língua, mas é de adaptação para a cultura de cada país. Por exemplo, tem que levar em consideração que a linguagem e vocabulário de espanhol falado na Colômbia é diferente da Argentina, que por sua vez é diferente da Bolívia. O *Agile Promoter* é destinado para uso de equipe de campo e deve operar com uma linguagem facilmente compreensível, além de ter as teclas e as telas compatíveis que padrões comuns para cada região.

O terceiro desafio refere-se à adaptação às exigências legais do mercado-alvo, que incluem uma ampla gama de assuntos, desde questão de locação do escritório, responsabilidade trabalhista referente aos colaboradores estrangeiros até o recolhimento e a restituição e impostos incidentes das operações de venda local. Por exemplo, com alguns países da América Latina existem acordos bilaterais e multilaterais que evitam a bitributação de vendas de software e possibilitam uma restituição mediante a apresentação do Certidão de domicílio fiscal. Enquanto com os outros países há acordos diferenciados, vinculados diretamente aos sistemas tributários locais.

E todo esse contexto de complexidade tributária internacional é agravado pela falta de clareza da tributação de vendas de software pela legislação brasileira. Por exemplo, se o *Agile Promoter* funcionasse exatamente na mesma configuração para todos os clientes, ele seria classificado como software de prateleira e seria tributado como serviço com recolhimento de

ISS, mas caso pelo menos alguma parte dele fosse personalizada, ele poderia ser classificado como produto, incorrendo no recolhimento de ICMS. Uma das soluções encontradas pela empresa para superar esse desafio foi receber as indicações de especialistas de Direito e contabilidade local através de seus clientes para começar a compreender o cenário local e se adaptar a ele.

O quarto obstáculo de expansão internacional da Involves poderia ser representado pela dificuldade de aprender as particularidades sobre costumes e formas de condução de negócios em cada mercado. Para ilustrar tal dificuldade, caberia relatar o fato de que o *Agile Promoter* foi desenvolvido para um promotor trabalhar somente com uma marca. Contudo, em alguns mercados há uma prática comum do mesmo promotor trabalhar para marcas diferentes, por exemplo Coca-Cola e Guaraná Antártica. Consequentemente, a adaptação do produto para esse tipo de particularidade do mercado local implicaria em custo de desenvolvimento adicional.

Um outro desafio de adaptação à realidade local, seria a aplicação da tabela de preços personalizada conforme a moeda e a capacidade aquisitiva de cada mercado. Atualmente a Involves aplica uma tabela única com mesmos preços em dólares estadunidenses a todos os países. No entanto, já começou a estudar a fundo os prós e contras da prática de descontos diferenciados por país, por moeda ou até por tipo de clientes, aplicando por exemplo, tabelas gerais para América Latina para indústrias multinacionais do tier 1 e tabelas diferenciadas para clientes do tier 2 e 3.

Por fim, o último, e talvez o mais complexo desafio, é a criação do *mindset* global da empresa, a disseminação da visão de que a atuação da empresa no mercado internacional é tão importante quanto a atuação no Brasil. Atualmente a Involves enfrenta muitos retrabalhos decorrentes do fato de que alguns desenvolvimentos continuam sendo feitos com foco exclusivo no mercado doméstico, e ao se deparar com necessidades de funcionamento do produto fora do país, devem ser refeitos.

Uma outra falha apontada foi a falta de definição de um foco específico de internacionalização, definindo desde início países-alvos, tarefas e métricas, que causou atrasos e desalinhamentos entre colaboradores:

“[...] A gente errou muito quando a gente lá atrás não focou. No primeiro momento foi assim, vamos nos internacionalizar e a gente vai investir nisso vamos com tudo nisso. E todo o mundo ficou apavorado porque o pessoal do desenvolvimento não sabia se eles já deveriam desenvolver o software para atender a China, para atender Europa, para atender só América Latina, que a gente não deu direcionamento, a

gente não focou. E aí a gente viu: “Puxa, está todo o mundo perdido, vamos direcionar [...] (COAN, 2018)”.

Para resolver este problema a empresa indicou uma pessoa em cada área, como responsável pela sua contribuição para internacionalização, o que surtiu um feito considerável. Uma outra medida adotada foi trazer colaboradores estrangeiros para, além de trabalhar diretamente com expansão, também corroborarem a consciência global e criar um clima de uma empresa multinacional.

4.2.5 Dimensão N 04. Aprendizagem

A dimensão “Aprendizagem” contempla três itens: i) Experiência externa; ii) Cultura e *mindset*; iii) Gestão de conhecimento. A análise de cada um destes itens segue nas próximas subseções.

4.2.5.1 Experiência externa

Desde início do processo em 2014, a Involves teve apenas uma pessoa, um dos sócios, que estava se dedicando ao desenvolvimento do processo de internacionalização. Por não possuir nenhuma experiência anterior, o foco do trabalho foi dado a aquisição da experiência a partir das viagens internacionais e das ações de *benchmarking* através do *networking*. A partir do momento da criação da equipe dedicada a expansão internacional, a Involves conseguiu agregar a experiências anterior dos colaboradores contratados.

Em janeiro de 2018 a Involves organizou um evento, “MeetUp Internacionalização de Empresas SaaS”, no qual foram reunidos representantes da Audaces, Neoway, Agriness e Resultados Digitais considerados referência no tema no ecossistema de Florianópolis. O principal intuito do evento foi trocar experiências, boas práticas e trazer aprendizado para aprimorar as operações de cada uma das empresas participantes.

4.2.5.2 Cultura e *mindset*

Ao longo de três visitas realizadas na empresa para fins da presente pesquisa, foi observado que a cultura corporativa da Involves se destaca significativamente das demais

empresas analisadas. Dento das instalações da Involves os colaboradores podem usar mesas de sinuca, piscina de bolinhas, espaço de videogame, espaço para massagem, churrasqueira e até um pequeno palco com instrumentos musicais. Foi notado que muitos colaboradores continuam na empresa depois do expediente, para passar tempo, conversar, jogar, tocar música, tendo acesso às instalações 24 horas.

Diante desse contexto caberia fazer um paralelo com as práticas de grandes fábricas de software internacionais, como por exemplo a Google Inc., que adotam a filosofia de estender o espaço de trabalho para lazer dos colaboradores. Um dos principais objetivos de tais práticas, além de melhorar o clima de trabalho, é fazer com que os funcionários continuem pensando nos assuntos da empresa mesmo depois do expediente, que dentro do clima descontraído poderia provocar ideias originais, levando à inovações disruptivas.

4.2.5.3 *Gestão de conhecimento*

Devido ao fato de ter iniciado praticamente do zero no processo de expansão internacional, a gestão de conhecimento da empresa baseou-se inicialmente no método de tentativas e erros e na troca de experiências por meio de *benchmarking*.

Posteriormente, a Involves passou a apoiar a educação em trade marketing, procurando se tornar uma referência na área, interagindo com diversos players envolvidos no *Supply Chain*: indústrias, agências de trade e inteligência, distribuidores, varejistas, universidades, entidades de classe, professores, consultores, bem como os próprios profissionais de trade marketing e merchandising que atuam nestas empresas (RODRIGUES, 2019).

4.2.6 Síntese de resultados da análise

Em resultado da análise do caso da Involves pode se afirmar que as três proposições da pesquisa foram confirmadas na integra, conforme uma síntese apresentada no Quadro 13.

Quadro 13 Síntese de resultados de análise do Caso da Involves

N	Dimensão	N	Item	Fontes de dados		Proposição			
				Entrevistas	Notícias		1	2	3
					Informação	Autor, data		Antes de alcançar um ponto de amadurecimento, as empresas SaaS tendem a praticar uma expansão orgânica com um comprometimento minimamente necessário	Uso de parcerias pode apresentar um fator de aceleração do processo de internacionalização de empresas SaaS de forma eficiente
1	Pré-internacionalização	01.01	Período de maturação	Houve um período de maturação da internacionalização em 2014, 2015 e 2016, quando as vendas ocorriam de forma orgânica, sem ações direcionadas da empresa. Os clientes multinacionais indicavam a solução para suas filiais ou as agências e as agências acabavam usando a solução para atender demais clientes. As agências junto com representantes formaram um canal de vendas com custo próximo ao zero. Em 2017 após validar o modelo de negócios tanto no mercado brasileiro quanto	Expansão orgânica para países de América Latina	(RODRIGUES, 2019)	confirmada	confirmada	confirmada
				Início de vendas internacionais em 2014	(RODRIGUES, 2019)				
				Conquista de primeiros clientes multinacionais, que levaram a solução para mercado externo motivados pelos bons resultados obtidos em suas operações brasileiras	(GALOPPINI, 2017)				

		01.02	Uso de parceiros	nos mercados internacionais, a empresa mudou a sua política e tomou uma posição ativa no processo de internacionalização.	Desenvolvimento da parceria com um parceiro local como um novo canal de vendas	(RODRIGUES, 2019)			
2	Estruturação	02.03	Motivo e dinâmica de expansão	Em 4 anos a empresa expandiu as vendas para 18 países, e alcançou 10% de faturamento internacional. Todas as tentativas foram reativas, e somente as tentativas de expansão para México e Colômbia se tornaram ativas a partir de 2017. A estruturação da equipe foi gradual com criação da estrutura dedicada após a virada da estratégia. A empresa conseguiu manter o percentual de faturamento superior ao percentual de comprometimento de recursos ao longo de todo o processo de internacionalização.	Crescimento acelerado da receita anual de R\$ 2,1 milhões em 2013 para R\$ 18 milhões em 2017 com expectativa de 26 milhões em 2018	(RODRIGUES, 2019)	confirmada	confirmada	confirmada
		02.04	Tentativas de expansão		Faturamento oriundo do exterior chegou a 10% em 2017	(KOJIKOVSKI, 2017)			
		02.05	Organograma		Aumento de equipe saltou de 30 para 152 colaboradores entre 2009 e 2018	(RODRIGUES, 2019)			
		02.06	Alocação de recursos e resultados		Estabelecimento de equipes de funcionários na Colômbia e México	(RODRIGUES, 2019)			
3	Estratégia	03.07	Abrangência e distância psíquica	O modelo de vendas internacionais foi replicado do modelo previamente validado no mercado brasileiro. A escolha do foco nos mercados da América Latina foi baseada predominantemente nos critérios econômicos: potencial de consumo do novo mercado e custo de adaptação do produto necessário para atendê-lo. Mesmo sem ter uma metodologia definida a empresa usou alguns princípios comuns de expansão para novos mercados: abordagem própria de clientes do tier 1 para manter o controle estratégico e abordagem de clientes de tier 2 e 3 por meio de canais para garantir a capilaridade. A empresa manteve política de comprometimento incremental, assumido um mínimo de riscos de alocação de recursos mediante constantes testes de mercado. Os maiores desafios foram	Exportação de 18 países em 2018	(RAISEHANDS, 2018)	confirmada	confirmada	confirmada
		03.08	Método de expansão		Escolha da forma de expansão de levar alguns “involvidos” (colaboradores) para serem country managers nos os mercados-chave e depois contratar pessoal local	(RODRIGUES, 2019)			
		03.09	Estratégias e desafios		Estratégia de alavancar novos canais em outros países, foi validada em 2017 em mercados-teste	(RODRIGUES, 2019)			
					Estratégia de levar AEx à Bolívia, posto que hoje o evento é considerado um marco importante para a maturidade do trade marketing no Brasil e América Latina.	(GALOPPINI, 2017)			
				Estratégia de focar na expansão internacional e na ampliação do time de vendas	(RODRIGUES, 2018)				

				encontrar parceiros confiáveis e criar um mindset global. A meta é alcançar 30% de faturamento internacional nos próximos 5 anos.	Desafio de mostrar para mercado externo que Agile proporciona maior facilidade de uso e é mais específico para resolver problemas do ponto de venda do que as soluções concorrentes (KOJIKOVSKI, 2017)			
					Desafio para próximos anos de atingir os mercados internacionais de maneira proativa (GALOPPINI, 2017)			
					Um dos maiores desafios da empresa é definir um foco específico de internacionalização (RODRIGUES, 2019)			
4	Aprendizagem	04.10	Experiencia externa	Durante período da internacionalização orgânica, a empresa obteve experiencia externa por meio de viagens internacionais dos seus sócios e trabalhos de benchmarking. Após a virada para internacionalização ativa a empresa passou a agregar experiencia prévia de seus executivos e colaboradores estrangeiros. Foi notado um forte destaque da empresa na construção da cultura corporativa, mesmo tendo falhas no início do processo da criação do global mindset. Uma das formas de gestão de conhecimento é a educação do mercado por meio de eventos de trade marketing como AEx.	Viagens dos executivos para explorar novos mercados como, por exemplo Portugal e EUA (RODRIGUES, 2019)	confirmada	confirmada	confirmada
					Alguns sócios da Involves visitaram o Vale do Silício para estudar melhores formas de evolução do <i>Agile</i> internacionalmente (KOJIKOVSKI, 2017)			
		04.11	Cultura e mindset		Propósito de abrir escritório, além do comercial, é levar a cultura da empresa, que é algo forte para seus sócios, para mercados externos (RODRIGUES, 2019)			
					04.12			

Fonte: Autoria própria (2019)

Na próxima seção apresenta-se caso da Agriness.

4.3 CASO DA AGRINESS

Nesta seção apresenta-se estudo do terceiro caso com uma introdução ao contexto da empresa e descrição detalhada de cada item de análise apontado na seção 3.3.

4.3.1 Perfil e contexto da empresa

Agriness atua no mercado da Indústria brasileira de software e serviços de TI (IBSS) voltado para atendimento do setor de agronegócios. Atualmente a empresa domina mais de 85% do mercado brasileiro e atua em 13 países, incluindo: Polônia, França, Portugal, México, Colômbia, Equador, Peru, Brasil, Bolívia, Paraguai, Uruguai, Chile e Argentina (AGRINESS, 2019).

A plataforma da Agriness opera dentro do modelo SaaS e visa auxiliar na gestão de toda a cadeia de participantes do sistema de suinocultura, desde as granjas de criação, reprodução e terminação de suínos, até as empresas de zootecnia, fábricas de ração, laboratórios de genética zootécnica, laboratórios de desenvolvimento de nutrição, indústrias farmacêuticas e distribuidoras de suprimentos para suinocultura. Em 2018 a plataforma foi utilizada para gestão de 2 milhões de matrizes em 2,300 granjas ao redor do mundo.

O portfólio da empresa conta com duas famílias de produtos S2 e S4, que funcionam como ferramentas de apoio de decisão, personalizadas para objetivos de diretores, gerentes de captação, supervisores e assistentes técnicos. Baseado nos dados coletados diretamente das fontes de forma permanente, a plataforma consolida as informações de todas as granjas em lotes e gera interfaces de indicadores-chaves de desempenho (KPI)³¹, alertas em tempo real sobre problemas de produção e relatórios com análises temáticas de produtividade.

O software é estruturado em quatro camadas: i) camada de coleta de dados dos sensores; ii) camada de organização de dados por região, granja, galpão, animal, conta de usuário e etc.; iii) camada de aplicações visualizadas pelo usuário; iv) camada de relatórios preditivos.

³¹ KPI - *Key Performance Indicator* - tradução de inglês Indicador-chave de desempenho - uma maneira de medir o progresso de uma empresa em direção aos objetivos que ela está tentando alcançar; um indicador que mostra como é uma situação ou como ela está mudando, por exemplo, desempenho de uma empresa, estoque, projeto (DICTIONARY, 2019b) .

Para colher os dados da primeira camada a Agriness usa conjuntos de sensores e caixas centralizadoras de captação de sinais de cada um deles, instaladas nas granjas dos seus clientes. Já para proporcionar o tráfego de dados entre as coletoras e a segunda camada da plataforma, a empresa desenvolveu um aparelho tipo *Gateway*.

Na terceira camada de aplicações o nível de acesso é delimitado por usuário. Por exemplo, se um Diretor da JBS, que produz suínos, frango e bovinos, quiser tirar um relatório de produção do dia, ele consegue ver as informações detalhadas desde um único animal de uma granja específica, até produção total de todas as unidades de negócios do Grupo inteiro.

Cabe ressaltar ainda, que um dos aplicativos da terceira camada, chamado de *PigVoice*, permite efetuar coletar de dados de eventos zootécnicos por meio de comandos de voz. Assim um colaborador de granja consegue registrar eventos de cobertura com as mãos livres e sem interromper o manejo, usando um *smartphone* e um fone de ouvido. Ademais, os dados coletados são enviados diretamente para plataforma, economizando um tempo de lançamento manual (AGRINESS, 2019).

Já a quarta camada de predição, baseada nos princípios de *machine learning*, objetiva nos próximos 5 anos permitir um controle autônomo de operação das granjas. Segundo Gubert (2018)³², depois de fazer inúmeros testes, errar e corrigir as ações, o software poderá otimizar e realizar diversas ações, por exemplo ligar sistemas de ventilação e iluminação, operar sistemas de abastecimento e dispersão de água etc.

Além disso, foram constituídas a Academia e Aceleradora da Agriness aonde são ministrados cursos e programas voltados para profissionalização dos agentes do mercado da suinocultura, por meio da organização de painéis, palestras e workshops com tutores, mentores e alunos em cada grupo. O processo de aceleração prevê compartilhamento da metodologia de gestão desenvolvida pela Agriness para aceleração da produtividade de granjas, ensinando as formas de analisar e monitorar os índices por meio da plataforma (AGRINESS, 2019).

A ideia da plataforma surgiu em 1999, quando seu futuro fundador Everton Gubert resolveu ajudar a informatizar uma granja na cidade natal dele Xanxerê, e aceitou um aporte no valor de R\$ 800,00 para se sustentar enquanto iria morar naquela granja para poder aprender sobre funcionamento da mesma. Ainda durante processo de desenvolvimento do software, surgiu uma proposta de uma empresa de nutrição de formar uma parceria para

³² Informação fornecida por Everton Gubert é cofundador é Diretor de Inovação e Negócios da Agriness durante entrevista realizada no dia 20 de dezembro de 2018.

distribuir a solução para todos seus clientes no Brasil. Tal contexto levou a lançamento da empresa em 2001 em um evento de suinocultura em Foz de Iguaçu, que já rendeu a venda de uma licença de uso para um cliente na Argentina.

Em janeiro de 2018 a Agriness efetuou a aquisição da startup Supê de Campinas, SP, que desenvolveu a solução tipo IOT, que integrou a primeira camada da plataforma (INDUSTRIAL, 2018). E em setembro de 2018, a Agriness anunciou a venda minoritária da sua participação societária para o grupo norte-americano Cargill (GUBERT, 2018).

Cabe destacar ainda o impacto social causado pelo processo de digitalização do setor de suinocultura brasileira, provocado pela solução da Agriness. Quando no início dos anos 2000 a empresa começou a oferecer a plataforma para granjas, poucos agricultores tinham computadores e ao aprender a usá-los passava por um processo de transformação de hábitos de suas famílias:

“[...] Quando a gente chegou no campo, os caras não tinham computador, então nós compramos centenas de computadores junto com os produtores. Eles falavam: “Everton eu gostei do seu programa e acho que vai me ajudar, mas eu não sei comprar um computador. Eu sei comprar um trator, ração e etc.”. Então a gente fez convênios com as lojas para os caras venderem computador em 10 vezes. E aí a gente chegava na hora de implantar e os caras não sabiam ligar o computador. Aí aconteceu uma magia que nos nem imaginávamos. Tinha uma mulher e filhos do cara e geralmente nós somos brancos a dizer que a gente sabe tudo, a gente não pode dizer que não sabe. Então a forma que eles tinham inventado no dia da implantação era dizer: “Everton faz o seguinte, tu treinas aqui minha esposa e meu filho, porque hoje eu tenho um monte de coisas para fazer, daí a noite eles me ensinam”. O que aconteceu? Essas mulheres se tornaram gestoras e elas começaram a tomar conta do negócio. Então hoje a gente tem não sei quantas mulheres, que são baita gestoras e que se empoderaram. Antes ela cuidava da casa e da granja. Hoje inverteu, ela tem a gestão e contrata pessoas para cuidar da casa [...] Até o jeito de vestir daquelas mulheres tinha mudado [...] hoje você olha e não reconhece e disse que essa não é a mesma pessoa [...] parece uma executiva, arrumada, bonita [...] Como o pai tinha comprado computador a gente ajudou também os filhos a fazer aulas, aprender mais. Então hoje a gente tem centenas de crianças que se formaram em veterinária, computação e administração a partir dali. Então tem coisas que a gente em sonhava [...] (GUBERT, 2018)”.

Um resumo de características de perfil e contexto da empresa está apresentado no Quadro 14.

Quadro 14 Principais características da Agriness

Nome / Parâmetro	Agriness
Tempo no mercado	17 anos
Segmento de atuação	Gestão de Agronegócios
Modelo	SaaS
Faturamento, milhões R\$, em 2018 1-50 50-100 100-300 acima de 300	X
Faturamento internacional, % do total do ano, em 2018 1-5 5-10 10-20 acima de 20	X
Número de colaboradores 1-50 50-100 100-500 acima de 500	X
Quantidade de países em que atua	13
Localização de filiais	Não há
Localização da matriz	Florianópolis, SC

Fonte: Autoria própria (2019)

Com base no contexto de atuação da empresa, nas próximas seções segue uma análise detalhada de cada dimensão apontada de seção 3.3

4.3.2 Dimensão N 01. Pré-internacionalização

A dimensão “Pré-internacionalização” contempla dois itens: i) Período de maturação; ii) Uso de parceiros. A análise de cada um destes itens segue nas próximas subseções.

4.3.2.1 Período de maturação

A primeira exportação da empresa aconteceu em 2001 de forma não planejada, “acidental” segundo Gubert (2018). Ao anunciar o lançamento da plataforma em uma feira

em Foz de Iguaçu, surgiu um cliente da Argentina que insistiu em comprar uma licença, mesmo sabendo que o software não estava disponível em espanhol. Nos 4 anos seguintes a empresa continuou realizando vendas esporádicas para fora do Brasil como resultado de participação em outras feiras. Para reforçar ainda mais o contexto de vendas reativas com alto grau de informalidade, acrescenta-se que os pagamentos nos anos 2001-2004 estavam sendo recebidos em dinheiro, quando os clientes vinham passar as férias no Brasil.

Em 2005 a Agriness firmou parceria com a empresa francesa de genética Pen Ar Lan, que se ofereceu para transformar o software em sua plataforma mundial de atendimento de clientes. Deste modo, a venda de primeiras 20 licenças foi articulada pela Pen Ar Lan para um dos seus clientes na Polônia e para a tradução do software de português para francês e de francês para polonês.

As vendas para empresa polonesa continuam sendo realizadas até o presente momento. No entanto, a Agriness optou por não investir no mercado polonês, baseado principalmente em motivos econômicos, incluindo: i) alto custo de atendimento no campo; ii) alto custo de implementação e treinamento; iii) alto custo e risco para manter um representante local.

Consequentemente, em 2005 a Direção da Agriness tomou a decisão de se internacionalizar e começou a implementar as ações para estruturar a empresa. Desta forma, foi criada e registrada a marca global³³, foram organizadas as aulas de espanhol para colaboradores, foram procurados consultorias e parceiros para descobrir as melhores formas de receber os pagamentos etc. No total, o período de maturação levou 6 anos, até que em 2011 a Direção notou que a empresa estava pronta para realizar operações internacionais, quando firmou a parceria com um representante na Argentina.

Entre os principais motivos para se ter um período de maturação tão extenso, foram destacados: i) a necessidade de focar primeiro no crescimento de vendas no mercado brasileiro, o que levava a falta de recursos financeiros e da estrutura para internacionalização; ii) falta de experiência prévia dos sócios e escassez de recursos para contratar especialistas externos; ii) alto risco de se tornar vítimas de fraude, por não fazer parte do network.

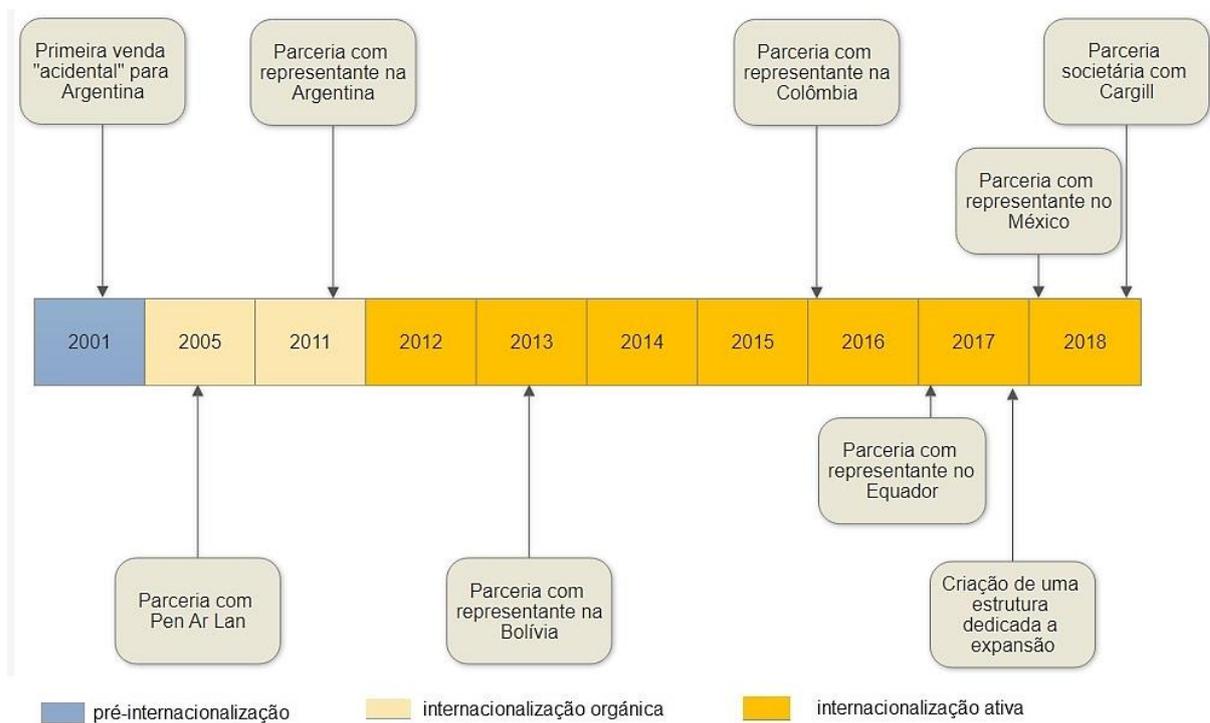
[...] Então tinha que crescer [...], com poucas pessoas, tudo em paralelo. Então a gente fazia as coisas em ‘conta gota’, em ‘doses homeopáticas’ porque não tinha estrutura. Eu poderia estar no mercado [internacional] há muito tempo, se eu tivesse dinheiro e estrutura. E principalmente se eu tivesse estrutura de empresário que eu sou hoje. Imagina isso há 12 anos atrás. Eu era um guri, não tinha experiência.

³³ No período entre 2001 e 2005 a empresa operava com marca Anitec (de *Animal Technology*). No entanto, ao tentar registrar a marca em 2005, descobriu que existia uma outra empresa em Canada chamada Anitech. Por esse motivo foi criada a marca Agriness.

Nunca trabalhei em uma empresa grande, nunca fiz coisa de exportação. E e meus sócios. Então a gente aprendeu tudo sozinho. A gente não tinha consultor, não tinha dinheiro para pagar um consultor de internacionalização que acelerasse. A gente tinha medo. Já pensou se leva um cano do representante na Argentina [...] para nós era um fim. (GUBERT, 2018)

Um outro fator relevante, era a dificuldade de adaptação da ferramenta para torná-la multilíngue. Tal dificuldade foi superada com a ajuda de uma empresa amiga, de Florianópolis, Audaces, que já tinha desenvolvido um software, e fazia a conversão para qualquer língua estrangeira. A aplicação desse software permitiu criar uma gama de línguas, incluindo as quatro versões de espanhol adaptadas para vocabulário da Argentina, Colômbia, México e Paraguai. Na Figura 25 apresenta-se uma linha de tempo com principais marcos no processo de internacionalização da Agriness.

Figura 25 Linha de tempo da internacionalização da Agriness



Fonte: Autoria própria (2019)

4.3.2.2 *Uso de parceiros*

No caso da Agriness são destacados três grupos de parceiros, que poderiam acelerar processo de internacionalização: i) agentes cooperadores; ii) parceiros estratégicos; iii) representantes comerciais.

Dentro do grupo de agentes cooperadores cabe considerar as empresas que: i) promovem a venda e instalação do software nos sistemas dos seus clientes para ter acesso aos dados estatísticos; ii) compram as licenças da Agriness e doam elas para manter a fidelidade dos seus clientes.

Por exemplo, as empresas que vendem para granjas os itens de nutrição, precisam comprovar que os produtos deles causam um impacto positivo nos índices do aumento de peso do gado ao longo do seu uso. Da mesma forma, as empresas que vendem itens de sanidade precisam de dados estatísticos para provar que os lotes de animais vacinados com produtos deles não tiveram incidências de vírus, o que fez com que as doenças fossem prevenidas. Tal tipo de dados estatísticos não é coletado pelas agências oficiais, como o MAPA ou IBGE, mas é mantido e atualizado constantemente nas bases de dados da Agriness.

Notando essa demanda do mercado, a Agriness criou um novo modelo de parceria dentro do qual propôs treinar os agentes cooperadores para que eles tenham conhecimento necessário para implantar a plataforma nos seus clientes, sendo que os clientes finais ficam responsáveis pelo pagamento das licenças. Em troca, esses agentes recebem uma cópia de segurança com acesso completo aos Bancos de dados, desde que autorizado pelos produtores.

Já a parceria com agentes cooperadores do segundo tipo funciona de maneira diferente. As empresas vendedoras de suprimentos para indústrias da suinocultura, geralmente têm um interesse de garantir a continuidade de fornecimento a longo prazo. Para ganhar uma vantagem competitiva diante de seus concorrentes, elas acabam oferecendo as licenças ou até cursos pagos na Academia da Agriness como uma bonificação, esperando em troca a garantia de fidelidade de seus clientes. Ademais esses agentes podem oferecer pagamento para seus clientes pelos serviços de consultoria de aceleração de produtividade de granja, prestados pelos mentores da Agriness.

Em resultado, a Agriness ganha uma aplicação indireta do seu time de vendas através da rede de agentes cooperadores e sem acarretar nenhum custo, nem a responsabilidade trabalhista:

[...] Então se tu me perguntar: “Qual é teu time comercial?” Vou dizer: “Devo ter umas 300 pessoas”. “300 da Agriness?”. “Não dá Agriness tem 8”. Por isso que tu

olha encima e a gente consegue atender América Latina inteira hoje. Se eu for parar hoje eu tenho 42 pessoas [...] mas eu conto com essa rede, porque eles se beneficiam da ferramenta. E eles são nossos parceiros, mas eu não remunero eles, porque eles ganham mantendo fidelidade do cliente. Eles ganham a comissão deles [de R\$ 10-15.000,00] na venda da nutrição, sanidade [...] [E para novos agentes no exterior falaremos igualmente]: “A gente não vai te pagar. Tu não quer manter seu cliente? Então vai lá levar a tecnologia. Vai ajudar o cara produzir mais com a nossa tecnologia, nosso método [...]” (GUBERT, 2018).

Dentro do segundo grupo de parceiros poderiam ser destacados parceiros estratégicos como Pen Ar Lan e Cargill. Dentro da parceria firmada em 2005 a empresa francesa Pen Ar Lan ofereceu a sua rede de clientes e de escritórios localizados em diversos países do mundo, para expandir as vendas da Agriness. Em 2018 o grupo de empresas estadunidense Cargill³⁴, fez um aporte financeiro, adquirindo parte minoritária da sociedade. Conseqüentemente, a Agriness ganhou uma aplicação de rede de escritórios localizados em mais de 70 países.

Replicando o modelo de negócios, que se firmou como bem-sucedido no Brasil, a Agriness pretende usar a rede de escritórios da divisão de nutrição da Cargill para conhecer as particularidades de novos mercados externos, promover as vendas e até prestar serviços de suporte de primeiro nível através das equipes técnicas locais.

Um assunto que segundo Gubert (2018), continuava em discussão no momento da coleta de dados, seria o assunto relacionado a divulgação da marca da nova plataforma global. Diante do contexto econômico, político e comercial, em alguns mercados, como Brasil, teria que ser mantida a marca Agriness com objetivo de continuar a realizar as vendas para empresas que competem diretamente ou indiretamente com Grupo Cargill.

O terceiro grupo de parceiros engloba representantes comerciais. Foi notado que a escolha de representante é considerada como um fator-chave de internacionalização, visto que ele ajuda a conhecer as particularidades do novo mercado, bem como a agir de acordo com costumes e cultura do local. E por reconhecer a importância do representante, a Agriness adotou um princípio de escolher os representantes, que são amplamente reconhecidos pelo mercado e que já fazem parte de uma network local:

[...] nós criamos um método para achar o representante [...]A gente escolhe representantes que tem um vínculo com mercado, que tem um nome a zelar, que já está no mercado, não vendedor, eu escolho um cara que tem a relevância na suinocultura, avicultura ou bovinocultura. Por exemplo, nosso representante na

³⁴ A Cargill é considerada a maior empresa de alimentos do mundo. Fundada em 1865, a empresa registrou em 2018 a receita líquida equivalente a R\$ 452 bilhões. Com uma estrutura de 150.000 colaboradores diretos, a empresa mantém operações em mais de 70 países (BENETTI, 2019).

Argentina ele é um cara conhecido por todo mercado, ele tem uma empresa de genética lá, então se ele fizer uma sacanagem comigo ele tem muito a perder. Nós não contratamos vendedores, nós contratamos quem tem um conhecimento e um vínculo com mercado, porque automaticamente ele já conhece todo o mercado, bem desenvolvido e ele tem muito a perder. Foi essa estratégia que a gente fez [...] (GUBERT, 2018).

Cabe ressaltar ainda, que atualmente todos os representantes trabalham conforme as condições firmadas em respectivos Contratos Comerciais. Contudo, como o escopo de atividades de representantes é reduzido a realização de venda e atendimento de clientes no primeiro nível, que englobam assuntos triviais e facilmente resolvidos no dia-a-dia³⁵, o valor da comissão deles tende a não representar um custo significativo para Agriness.

4.3.3 Dimensão N 02. Estruturação

A dimensão “Estruturação” contempla quatro itens: i) Motivo e dinâmica de expansão; ii) Tentativas de expansão; iii) Organograma de expansão; iv) Alocação de recursos e resultados. A análise de cada um destes itens segue nas próximas subseções.

4.3.3.1 Motivo e dinâmica de expansão

Conforme mencionado nas seções anteriores, foi notado o reconhecimento da empresa de não se internacionalizar por motivação própria, mas apenas se ‘puxada’ pelo mercado. Devido à escassez de recursos financeiros as ações de expansão foram realizadas de forma incremental, com intuito de minimizar possíveis riscos.

Da mesma forma como a RD e a Involves, a Agriness viu a necessidade de primeiramente se tornar um líder no mercado brasileiro, ter um modelo de negócios validado e processo operacional alinhado, para depois poder replicar o mesmo modelo para mercado externo:

[...] Só pode ir para fora se aqui você já está nadando de braçada, aqui você já é rei. Você tem que ser rei obrigatório no teu país, se não como que tu vai levar negócio para fora? Porque o cliente vai dizer: “Se voce não é líder no seu país, você vai vender aqui?” É estranho [...] (GUBERT, 2018).

³⁵ O atendimento de primeiro nível trata de assuntos de caráter operacional, como por exemplo, solução de dúvidas de clientes de como gerar um ou outro tipo de relatório. A partir do momento que o assunto é categorizado no segundo nível de complexidade, o representante fica encarregado de questionar a matriz e solicitar atendimento técnico remoto direto no computador do cliente.

4.3.3.2 Tentativas de expansão

Todas as tentativas de expansão da Agriness podem ser consideradas como bem-sucedidas, pois não houve nenhuma desistência do mercado que a empresa entrou. Mesmo as vendas para Polônia estão sendo mantidas, apesar de não ter havido nenhuma expansão em 14 anos.

Deve-se salientar que um dos fatores de sucesso da internacionalização da empresa poderia ser a sua taxa de *churn* próxima a zero. Segundo Gubert (2018) o software faz parte da operação e uma vez instalado ele se torna “muito útil, que nem o Google”.

4.3.3.3 Organograma de expansão

Com uma equipe própria de 52 pessoas, a Agriness adota um princípio de contratar profissionais polivalentes, que tenham conduções de assumir diversas atividades dentro da empresa. Tanto na RD quanto na Involves, o atendimento de operações internacionais ficou durante alguns anos dividido entre diversos colaboradores, que atendiam o mercado brasileiro em paralelo.

Em 2017 foram contratadas duas pessoas para fazer o atendimento exclusivo do mercado argentino, visto que a Agriness domina mais de 60% do mesmo. E em 2018 foram contratadas duas pessoas para o atendimento do mercado global como um todo. Desta forma, podem ser destacados dois setores com uma dedicação exclusiva no mercado externo, conforme apresentado na Figura 26.

Figura 26 Organograma da Agriness



Fonte: Autoria própria (2019)

Com um quadro de apenas 52 colaboradores a Agriness conseguiu verticalizar a estrutura, alocando uma parte dela para dedicação exclusiva a internacionalização conforme apresentado na próxima subseção.

4.3.3.4 Alocação de recursos e resultados

Levando em consideração que o produto da empresa em 80% da sua estrutura é padronizado e em 20% costuma ser personalizado para garantir a integração com sistemas ERP de seus clientes, cada venda realizada exige dedicação da equipe de desenvolvimento e implementação. Portanto o próprio processo de crescimento de vendas exigiu da empresa a alocação de recursos necessários para sustentar tal crescimento. Na medida em que a empresa estava aumentando o valor de faturamento, ela também estava aumentando o valor de reinvestimento na própria estrutura, porém na menor proporção. Apesar de que a Agriness conseguia fechar todos os anos com lucro, desde 2005 a empresa se deparava com falta de recursos a serem investidos na expansão internacional, o que levou ao um período de maturação extenso.

Um outro fator relevante é que a velocidade de desenvolvimento de tecnologia na última década, aumentou significativamente, comparado com início dos anos 2000, colocando em evidência uma necessidade da empresa de aumentar investimento na inovação da plataforma para diminuir o risco de ser ultrapassada pelos seus concorrentes.

Diante desse contexto, em 2017 foi tomada a decisão de desenvolver uma plataforma global para a gestão da produção animal de multiespécie (suinocultura, avicultura e bovinocultura) com aplicação da tecnologia com inovação disruptiva, incluindo transmissão de dados por voz, *cloud* e IoT. Ao perceber potencial da plataforma global multiespécie, foi tomada a decisão de receber um aporte financeiro. Para tal, foi elaborado um plano de investimento baseado no plano de negócios nos próximos 5 anos e foi preparada uma estrutura para recebimento do investimento:

[...] Meu amigo francês [...] falou: “Everton, qual é o seu principal produto aqui?”. Eu disse que era software para suinocultores. E ele disse: “Não! Seu principal produto é a empresa. Você tem uma joia na mão. Você tem que estar pronto para vender a empresa”. [...] Eu disse que não queria vender e ele respondeu: “Não interessa. Enfeita a noiva”. Sabe aquela mulher bonita, quando ela está pronta ela escolhe e não escolhida [...] E foi que aconteceu. Decidimos a ‘enfeitar a noiva’. Desde la atrás a empresa tinha que estar impecável, com impostos todos pagos, tudo transparente, a empresa tem que ser um exemplo. E no ano passado chegou a hora de ‘maquiagem da noiva’, ela tem que estar com plano de Lua de Mel todo pronto. A festa de casamento toda organizada [...] (GUBERT, 2018).

Em dezembro de 2017 a Agriness promoveu um evento chamado de *Thinkness Day*, no qual foram convidados os principais atores do mercado brasileiro de bovinocultura, suinocultura e avicultura, incluindo a JBS, Aurora, empresas de genética, de nutrição e sanidades. O objetivo do evento foi apresentar um processo de inovação da Agriness, que poderia contribuir com processo de inovação de empresas convidadas. Durante o evento foi recebido um contato do executivo da unidade de negócios Cargill Digital Insights, que é uma *spin-off*³⁶ do Grupo Cargill, cujo objetivo é transformar o Grupo digitalmente, realizando as vendas de forma independente. Algumas semanas depois, a Agriness foi convidada para a sede da Cargill nos Estados Unidos para concluir a negociação da participação deles:

[...] Em março 2018 nos convidaram para EUA e quando fizemos a apresentação eles passaram chave na porta e falaram: “Daqui vocês não saem. Nós estávamos procurando no mundo todo por vocês. Até a gente fechar o negócio, vocês não sairão desta sala [...] (GUBERT, 2018).

³⁶ *Spin-off* – tradução do inglês - um novo negócio criado por meio da separação de uma parte de empresa ou um ato de criar tal negócio (DICTIONARY, 2019b)

Após aquela visita a Agriness fez um acordo de aporte financeiro, que mudou a sua história de 17 anos de uma *bootstrapping* para uma empresa de capital misto. Consequentemente tal fato proporcionou condições de acelerar processo de internacionalização da empresa, que nos primeiros 10 aos teve caráter reativo e nos últimos 7 anos caráter ativo, conforme apresentado na Figura 27.

Figura 27 Dinâmica de alocação de recursos humanos e faturamento internacional da Agriness (em %)



Fonte: Autoria própria (2019)

A análise do caso no período entre 2001 e 2018 mostrou que a Agriness adotou uma política de expansão cautelosa, buscando comprometer o mínimo de recursos próprios e sustentar o crescimento por meio de estruturas externas. Portanto a relação entre o percentual de recursos humanos alocados para dedicação exclusiva a internacionalização e o percentual de faturamento do mercado externo, mostra que a empresa conseguiu alcançar resultados significativos com uma estrutura própria ínfima, ou seja, o resultado foi superior e anterior ao comprometimento de recursos. Ressalta-se ainda que apesar de ser importante na alavancagem de vendas internacionais, a rede externa de agentes cooperadores não faz parte da estrutura da empresa, evitando a necessidade de alocação de recursos financeiros próprios.

4.3.4 Dimensão N 03. Estratégia

A dimensão “Estratégia” contempla três itens: i) Abrangência e distância psíquica; ii) Método de expansão; iii) Estratégias e desafios de expansão. A análise de cada um destes itens segue nas próximas subseções.

4.3.4.1 Abrangência e distância psíquica

Diferentemente da Involves, que escolheu focar no mercado da América Latina por ser um mercado emergencial e ter um maior potencial de ganho, desde 2005 a Agriness optou pelo mesmo mercado, levando em consideração que não tinha estrutura para atender mercados mais distantes.

Entre os fatores que impactaram nessa decisão, estão as dificuldades enfrentadas durante o treinamento de agricultores realizado na Polônia em 2005. Começando pela dificuldade de língua, que exigia uma tradução simultânea de português para francês e de francês para polonês, altos custos de viagem e do atendimento técnico, e terminando com grandes diferenças culturais, a empresa considerou que não tinha condições de competir com players locais.

4.3.4.2 Método de expansão

A Agriness não elaborou um método próprio de internacionalização, mas adotou uma política de migração de mercados menos maduros para mais maduros, que com a entrada da Cargill em 2018, ganhou mais força para ser colocada em prática.

A partir da segmentação do portfólio de produtos baseada na avaliação do nível de tecnologia aplicada em cada grupo de mercados, a empresa pretende começar a abordar os mercados da Ásia, México, EUA e alguns países da Europa ainda em 2019.

Outro fator levado em consideração é que a nova plataforma global será direcionada para atender três segmentos diferentes (suinocultura, avicultura e bovinocultura), que podem ser administrados de forma integrada ou exclusiva, dependendo das tradições de cada mercado. De toda forma, a estratégia da Agriness é tornar o faturamento internacional a sua principal fonte de receita, ultrapassando 50% já em 2020.

4.3.4.3 Estratégias e desafios de expansão

Entre os maiores desafios de expansão internacional apontados pela Agriness poder-se-ia elencar os relacionados a seguir: i) encontrar representante confiável; ii) compreender a cultura do país-alvo; iii) vencer as barreiras de língua; iv) adaptar-se para as exigências da legislação do sistema tributário do mercado local.

A solução para superar os desafios apontados foi encontrada pela Agriness por meio da criação da rede de parceiros, que já poluem um domínio nos mercados-alvos.

4.3.5 Dimensão N 04. Aprendizagem

A dimensão “Aprendizagem” contempla três itens: i) Experiência externa; ii) Cultura e *mindset*; iii) Gestão de conhecimento. A análise de cada um destes itens segue nas próximas subseções.

4.3.5.1 Experiência externa

Por não possuírem uma experiência internacional prévia, os sócios da Agriness focaram na absorção do conhecimento dos seus parceiros comerciais: agentes cooperadores, parceiros estratégicos e representantes comerciais.

Outra fonte de experiência externa foi a consultoria de um especialista em internacionalização, que foi disponibilizado pelo Grupo CERTI em 2008 para ajudar a Agriness a adequar a sua estrutura.

4.3.5.2 Cultura e *mindset*

Durante a pesquisa foi notada a visão dos gestores da empresa de que seu diferencial no mercado se dá por ter criado uma cultura com propósito social. Ao notar diversos exemplos de impacto social causado pela tecnologia da Agriness nos países da América Latina, foi estabelecida uma missão de levá-la para países que ainda não tivessem acesso a ela e que estão na etapa de desenvolvimento da agricultura que o Brasil estava a duas décadas atrás.

Destaca-se ainda a declaração da consciência dos gestores sobre seu papel de empreendedor, que visa trazer para mercado o valor maior do que a utilidade do software em si:

[..] Nós temos uma consciência plena do nosso papel como empreendedor. Eu não tinha isso quando comecei, o que eu queria era sobreviver, criar um negócio para pagar minhas contas. Na medida que a gente vai se desenvolvendo como ser humano, a gente vê qual é seu papel. Eu virei gente há pouco tempo. Ai voce vai ver qual é seu impacto na sociedade. Eu vi o que é ser líder, eu e todos meus sócios. [...] O diferencial nossos é cultura com proposito. E tudo que a gente faz de tecnologia é com esse propósito, por isso que as coisas fluem. E uma missão diferente do que ganhar dinheiro e vender. A gente adora ganhar dinheiro, mas como consequência do processo. Não vou mentir, claro tem que pagar as contas. Mas quando você faz orientado por propósito e faz uma coisa disruptiva, o mercado vai comprar. Quando tu gera o valor para mercado, o mercado compra. Ele quer esse valor e a gente capta um pedacinho para nós, que reabastece essa máquina de inovação [...] (GUBERT, 2018).

O fator da cultura corporativa foi considerado na escolha da Cargill como investidora e nova sócia da Agriness. Tanto quanto os sócios da Agriness, a família dos proprietários do Grupo Cargill começou a desenvolver seu negócio quando eram colonos do interior dos EUA. e que mantiveram hábitos simples.

Segundo o vice-presidente global da área de nutrição animal da Cargill, Scott Ainslie, a Agriness e a Cargill compartilham valores e cultura em comum e visam agir com prosperidade e paixão para impactar a indústria por meio de tecnologia. Chuck Warta, presidente da divisão de pré-misturas e nutrição do Grupo complementou ainda que a Cargill busca acelerar tecnologias que podem ser aplicadas no campo para ter produção de alimentos mais eficiente e sustentável (BENETTI, 2019)

Um outro aspecto a ser levado em conta é que segundo Gubert (2018), a cultura corporativa da Cargill prevê manter a competitividade entre suas unidades de negócios: i) grãos, aonde eles nasceram e que continua com liderança no Grupo até o presente momento; ii) nutrição animal, no qual o Grupo é considerado um dos maiores compradores do mundo; iii) produção animal; iv) logística e transporte; v) extração de minério; vi) rede bancária. Diante dessa cultura corporativa as unidades são forçadas a manter a eficiência para evitar que seus sócios passem a comprar insumos dos seus concorrentes. Tal condição abre para Agriness as oportunidades de abordagens múltiplas dentro da própria rede do Grupo.

4.3.5.3 Gestão de conhecimento

Dentro das fontes da gestão de conhecimento promovidas pela Agriness cabe elencar: i) Academia Agriness; ii) Aceleradora Agriness; iii) Programa Melhores da Suinocultura.

A Academia Agriness conta com cursos presenciais e cursos a distância, entre eles: i) Curso de Gestão para Suinocultura com método Pensamento+1; ii) Curso de Diagnóstico de Oportunidades de Produção na prática; iii) Planejamento da Produção na Granja; iv) Máximo Potencial Produtivo da Granja; v) Capacitação Agriness S2; vi) Diagnóstico de Resultados da Granja. Aceleradora Agriness conta com diversos Programas realizados pelos especialistas da Agriness, que ajudam seus clientes a implementar a metodologia na granja, bem como a mentoria intensiva, que visa transferir o conhecimento.

O Programa Melhores da Suinocultura Agriness representa um campeonato anual promovido pela Agriness para os usuários dos softwares Agriness S2 e Agriness S2 Multiplicadora. O objetivo do campeonato é criar um referencial de índices de produção da suinocultura do país, por meio de comparação de indicadores de produtividade dos participantes, bem como estimular o desenvolvimento dos processos de gestão das granjas. Os primeiros colocados recebem auditorias fiscais *in loco* e, caso sejam aprovadas, recebem as premiações. O Programa já foi promovido em 8 países e 1491 granjas, sendo que em 2017 teve vencedores premiados na Argentina, Paraguai, Chile e Colômbia (SUINO.COM, 2018). Diante desse contexto, o Programa poderia ser considerado como uma ferramenta de *inbound* marketing internacional da empresa.

4.3.6 Síntese de resultados da análise

Em resultado da análise do caso da Agriness pode se afirmar que as três proposições da pesquisa foram confirmadas na íntegra, conforme uma síntese apresentada no Quadro 15.

Quadro 15 Síntese de resultados de análise do Caso da Agriness

N	Dimensão	N	Item	Fontes de dados		Proposição					
				Entrevistas	Notícias		1	2	3		
					Informação	Autor, data	Antes de alcançar um ponto de amadurecimento, as empresas SaaS tendem a praticar uma expansão orgânica com um comprometimento minimamente necessário	Uso de parcerias pode apresentar um fator de aceleração do processo de internacionalização de empresas SaaS de forma eficiente	Após alcançar um certo grau de conhecimento, e validar o mercado, as empresas SaaS tendem a adotar as estratégias mais ativas e tomar ações com maior grau de comprometimento		
1	Pré-internacionalização	01.01	Período de maturação	<p>Houve um período de maturação de internacionalização de 10 anos (de 2001 e 2011), durante qual as vendas aconteciam de forma orgânica e empresa empregava uma política reativa. Os agentes cooperadores e parceiros estratégicos se encarregavam em promover as vendas internacionais, formando um canal eficaz com custo próximo a zero. Em 2011 após validar o modelo de negócios tanto no mercado brasileiro quanto nos mercados internacionais, a empresa mudou</p>	<p>Vendas não planejadas a partir de 2001 para Argentina e Uruguai</p> <p>(INFORCHANNEL,2018)</p>	<p>Reconhecimento que primeiras exportações não foram motivadas pela empresa e que ela foi puxada para fora</p> <p>(BENETTI, 2016)</p>	<p>Início do processo ativo de exportação e da estruturação de vendas internacionais em 2005</p> <p>(INFORCHANNEL,2018)</p>	<p>Início de exportação a partir de sugestão da</p> <p>(BENETTI, 2016)</p>	confirmada	confirmada	confirmada

				a sua política e tomou uma posição ativa no processo de internacionalização.	empresa francesa Pen Ar Lan				
		01.02	Uso de parceiros		O segredo para o sucesso no exterior, escolher um representante comercial, que tenha um nome a zelar	(INFORCHANNEL,2018)			
2	Estruturação	02.03	Motivo e dinâmica de expansão	Em 17 anos a empresa expandiu as vendas para 15 países, e alcançou 12% de faturamento internacional. Todas as tentativas foram bem-sucedidas. A alocação de recursos e estruturação da equipe foi realizada de forma incremental, fazendo com que somente em 2017 foi formada uma equipe dedicada a expansão. Destaca-se que mesmo após ter obtido uma experiência e ter declarado a política de internacionalização ativa, a empresa não chegou a abrir escritórios no exterior, em vez de dar um passo comum, a empresa se juntou com um novo socio Cargill que já possuía uma rede em mais de 70 países. Diante disso a proposição 3 foi confirmada parcialmente por se tratar de uma expansão ativa, mas de forma indireta.	Ocupação de 60% do mercado da Argentina em 2018	(INFORCHANNEL,2018)	confirmada	confirmada	confirmada parcialmente
		02.04	Tentativas de expansão						
		02.05	Organograma		Ampliação do número de empregos de 60 para 80	(BENETTI, 2019)			
		02.06	Alocação de recursos e resultados		Faturamento de 12% de vendas internacionais em 2016	(BENETTI, 2016)			
3	Estratégia	03.07	Abrangência e distância psíquica	O modelo de vendas do mercado brasileiro foi replicado para mercados externos. Mesmo sem elaborar uma metodologia de expansão a empresa adotou uma política de migrar de mercados menos maduros (América Latina) para mercados mais maduros (EUA, Ásia e Europa).	Foco nas vendas para países da América do Sul.	(INFORCHANNEL,2018)	confirmada	confirmada	confirmada
		03.08	Método de expansão						
		03.09	Estratégias e desafios		Estratégia de atingir o mercado norte-americano e europeu em 2019	(INFORCHANNEL,2018)			

				Em 2017 foi adquirida uma startup para completar 1a camada da plataforma e foi iniciado desenvolvimento da plataforma global multiespécie. Em 2018 a empresa vendeu parte minoritária da sociedade para Grupo Cargill. Contando com a rede de filiais da Cargill a Agriness programou entrar nos mercados dos EUA e Europa já em 2019 e ultrapassar 50% de faturamento internacional até 2020.	Os maiores desafios de internacionalização são a língua e a adequação a diferentes legislações	(INFORCHANNEL,2018)			
					Estratégia de levar programa Melhores da Suinocultura, focado na eficiência em produtividade, para Argentina.	(BENETTI, 2016)			
					Objetivo da parceria com Cargill é inovar para atingir a escala global	(BENETTI, 2019)			
4	Aprendizagem	04.10	Experiencia externa	Sem possuir experiencia internacional anterior a fundação, a empresa adquiriu ela com ajuda dos seus parceiros comerciais. A cultura corporativa destaca-se pelo seu propósito social e denota uma similaridade com a cultura da Cargill. A gestão de conhecimento é realizada por meio da Academia e Aceleradora e bem como campeonato Melhores da Suinocultura promovido entre clientes da empresa em 8 países.	Afirmação do vice-presidente global da área de nutrição animal da Cargill que eles compartilham uma cultura e valores comuns com a Agriness	(BENETTI, 2019)	confirmada	confirmada	confirmada
		04.11	Cultura e mindset						
		04.12	Gestão do conhecimento						

Fonte: Autoria própria (2019)

Na próxima seção apresenta-se análise comparativa de três casos.

4.4 ANÁLISE COMPARATIVA DE CASOS

Nessa seção apresenta-se uma análise comparativa entre os três casos estudados, destacando as principais convergências e divergências observadas nos modelos de internacionalização adotadas pelas cada uma das empresas. A síntese das convergências pode ser visualizada no Quadro 16.

Quadro 16 Convergências entre modelos de internacionalização dos três casos

N	Convergências de modelos por empresa	RD	INVOLVES	AGRINESS
Dados gerais	Ano de fundação	2011	2009	2001
	Quantidade total de colaboradores	750	152	52
	Quantidade de colaboradores com dedicação exclusiva a internacionalização	60 ou 8%	11 ou 7%	4 ou 8%
	Quantidade de países em que atua	5	18	13
	Escritórios internacionais	México e Colômbia	não há	não há
	Faturamento total em 2018 em milhões de R\$	acima de 300	1-50	1-50
	Faturamento internacional em relação ao total	3%	10%	12%
1	As empresas tiveram um período de maturação, sendo	5 anos	8 anos	10 anos
	- Pré-internacionalização	2 anos	5 anos	4 anos
	- Internacionalização orgânica	3 anos	3 anos	6 anos
2	As empresas mudaram da estratégia reativa praticada ao longo do período de maturação para estratégia ativa no ano	2016	2017	2011
3	Ao longo do período de maturação as empresas alcançaram a liderança e no mercado doméstico	sim	sim	sim
4	As empresas replicaram o modelo de negócios validado localmente para mercados externos	sim	sim	sim
5	As empresas contaram com cooperação de parceiros para expandir as vendas e aumentar grau de conhecimento	sim	sim	sim
6	As empresas adotaram política de comprometimento incremental, alocando recursos mediante testes de cada mercado alvo	sim	sim	sim
7	As empresas começaram com foco no mercado da América Latina	sim	sim	sim
8	As empresas investiram na gestão de conhecimento como uma ferramenta de promoção de vendas internacionais	sim	sim	sim

Fonte: Autoria própria (2019)

As divergências levantadas não desvalidam o modelo conceitual, nem as proposições propostas nesta pesquisa, mas apontam as possíveis variações da velocidade e dos meios usados para colocar o modelo em prática.

Apesar de as três empresas atuarem dentro de modelo SaaS de software de gestão disponibilizado na nuvem, são líderes no mercado brasileiro e já alcançaram resultados significativos na internacionalização, cada uma delas opera dentro de um segmento diferente, sendo que a RD trabalha com Marketing digital, a Involves com Trade Marketing e a Agriness com Gestão de Agronegócios.

Embora as três empresas tenham foco nas vendas do tipo B2B³⁷, as particularidades da demanda dos seus segmentos e as suas soluções, impactam diretamente na sistemática de vendas. Assim o produto da RD pode ser considerado 100% padronizado e tem um *ticket* médio relativamente baixo (por volta de R\$ 1,000). Consequentemente, ele pode ser vendido e instalado somente pela internet. O perfil de seus clientes é variado, podendo englobar diversos tipos de empresas, mas contempla majoritariamente as micro, pequenas, e médias empresas do setor de serviços. Portanto as decisões da RD de abrir escritórios fora do Brasil poderiam ser interpretadas não como um atendimento de uma necessidade técnica, mas sim como uma tentativa de proporcionar a maior segurança para seus clientes pelo fato de terem suporte e atendimento no mercado-alvo.

Já no caso da Involves e Agriness, em torno de 80-90% do produto é padronizado e 10-20% é personalizado para poder se comunicar com ERP's dos clientes. Ademais, o *ticket* média é bem mais alto, ficando por volta de R\$10,000-15,000, que exige um contato mais direto com clientes que procure dar um foco no *Field Sales* e na possibilidade dar um suporte técnico em loco (para resolver os problemas que sejam difíceis a serem resolvidas remotamente).

Um outro fator relevante que causa as divergências entre os modelos de internacionalização adotadas pelas empresas analisadas, é o aporte financeiro recebido por elas. Se a RD começou a receber investimentos externos já nos primeiros anos após a sua fundação e em 8 anos já contava com apoio de 7 investidores, a Involves em 10 anos da sua existência permaneceu no modelo de *bootstrapping*, sem receber investimento algum, mantendo a empresa exclusivamente com recursos próprios. Enquanto a Agriness recebeu um

³⁷ B2B – abreviatura do inglês Business-to-Business – Envolve os acordos ou os negócios entre as empresas diferentes, e não entre as empresas e o público em geral; negócios relacionados com o comércio de produtos e serviços entre as empresas, especialmente realizadas pela Internet (DICTIONARY, 2019b)

aporte por meio da venda de uma parte da sociedade após 17 anos, funcionando até então também como uma *bootstrapping*.

Os dois fatores (as particularidades do produto e o aporte financeiro) influenciaram no grau de risco e no grau de comprometimento, que poderiam ser assumidos pelas empresas. Consequentemente houve uma diferenciação nas estratégias adotadas para expansão internacional, na velocidade da estruturação das suas operações e nos resultados alcançados pela cada uma delas.

Uma outra característica divergente, que foi notada durante a pesquisa, é o fato que a RD tenha elaborado seu próprio método, seu *PlayBook* de internacionalização, estipulando os passos e as metas do processo de expansão em cada novo mercado alvo. A análise realizada leva a inferir que o uso do método ajudou a RD passar para etapa de internacionalização mais avançada de abrir os escritórios fora do Brasil em um espaço de tempo mais curto (7 anos) do que a Involves, que pretende fazer isso com 10 anos ou a Agriness que fez isso de forma indireta (por meio da rede da Cargill) após 17 anos de sua fundação.

Por outro lado, após 2 anos de operação da internacionalização dentro de um método rígido, a RD começou a elaborar uma nova revisão, que procura abrir mais espaço para a flexibilidade e para avaliação personalizada de cada mercado-alvo, que a Involves e a Agriness já estavam fazendo de modo menos formalizado.

Cabe destacar ainda que a RD e a Involves apontaram que tinham cometido o mesmo erro na gestão do processo de internacionalização, quando eles não definiram as pessoas e as metas específicas por país ou por região, o que acabou causando conflitos de interesses dos seus colaboradores, que foram cobrados em paralelo para alcançarem as metas gerais da expansão ou ainda as metas de vendas no mercado brasileiro. Tal erro não foi cometido pela Agriness, pois ela contratou diretamente dois colaboradores para atender especificamente o mercado da Argentina e depois mais dois responsáveis exclusivamente pelos Negócios Internacionais para trabalharem com os demais países.

Por fim, salienta-se o fator da cultura corporativa criada pela Involves e pela Agriness com as suas características particulares, que impactaram indiretamente no seu desenvolvimento no mercado doméstico e no seu processo de expansão internacional. Percebe-se que para os gestores da Involves e da Agriness o fator da cultura é tão expressivo que além de levar seu produto para o mundo, eles pretendem disseminar a sua cultura corporativa fora do Brasil. Enquanto da RD demonstrou um enfoque de caráter mais comercial e estratégico do que um propósito cultural, no seu processo de expansão.

4.5 MODELO TEÓRICO-PRÁTICO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS SAAS

A partir da análise de modelos de internacionalização apresentados no capítulo da fundamentação teórica, pode-se observar que há algumas convergências e divergências com as práticas, que foram adotadas pelas empresas estudadas. Com intuito de sintetizar as principais divergências com conceitos de escolas de *mainstream* (Empreendedorismo Internacional junto com *Born Globals* e Uppsala junto com *Networks*) apresenta-se abaixo Quadro 17.

Quadro 17 Comparação entre os conceitos de escolas de *mainstream* e as práticas de empresas analisadas

Modelo	Premissas teóricas da literatura de <i>mainstream</i>	Perspectivas emergentes da prática
EI com <i>Born Globals</i>	As etapas iniciais de processo de internacionalização são baseadas no comportamento empreendedor, inovador, proativo e propensos aos riscos, que transcende divisas nacionais (MCDUGALL, P. P.; OVIATT, 2000)	Nas etapas iniciais de internacionalização as 3 empresas SaaS observadas procuraram minimizar os riscos, pois possuíam recursos extremamente limitados
	As empresas do tipo International New Ventures (INV's), desde início da sua constituição buscam realizar as vendas para diversos países ao mesmo tempo (OVIATT; MCDUGALL, 1994)	As e empresas SaaS estudadas, observadas demoraram 4 anos antes de começar a fechar primeiras vendas internacionais de forma reativa e de 5a 10 anos de forma ativa. E todas iniciaram para países da América Latina
	As empresas do tipo International New Ventures (INV's), desde início da sua constituição buscam usar recursos externos (OVIATT; MCDUGALL, 1994)	Duas de 3 empresas permaneceram como <i>bootstrapping</i> (sem nenhum investimento externo) de 10 a 16 anos e a 3a recebeu investimento somente após 4 anos.
	Para ingressar em <i>Networks</i> os fundadores de INV's já devem ter um conhecimento e a experiência internacional previa (OVIATT; MCDUGALL, 1994)	Nenhum dos fundadores de 3 empresas possuía experiência anterior ao início da sua internacionalização. Ao contrário, essas experiências foram construídas ao longo do processo
	As <i>Born Globals</i> alcançam mais de 25% de faturamento internacional em menos de 3 anos desde a sua fundação (KNIGHT, G.; CAVUSGIL, 1996)	Das empresas SaaS analisadas, uma alcançou 3% em 3 anos, outra 10% em 7 anos e a terceira chegou em 12% após 10 anos.
Modelo de Uppsala e <i>Networks</i>	O processo de internacionalização é gradual, inicia-se com aprendizagem, que aumenta comprometimento de recursos, que por sua vez, aumenta as capacidades da empresa e melhora a performance da empresa, elevando-a ao um novo patamar de expansão. Logo, novas experiências elevam nível de conhecimento, fechando um ciclo contínuo (VAHLNE; JOHANSON, 2017)	No caso de empresas SaaS pesquisadas, primeiramente o conhecimento sobre a tecnologia e produto foi levado para mercados alvos, pois sem conhecer a solução clientes não teriam interesse em adquiri-la. Depois as empresas começaram a receber pedidos de forma orgânica, sem ações direcionadas com comprometimento de recursos nulo ou mínimo. Somente a partir dessas vendas as SaaS começaram a adquirir o conhecimento específico de mercado e de processo de internacionalização.

Fonte: Autoria própria (2019)

Enquanto as convergências, a maior consonância pode ser encontrada com Modelo de UE apresentado na seção 2.3.2. O modelo UE procurou unir diversos constructos teóricos: i) Escola Nórdica com modelos de Uppsala e *Networks* (JOHANSON; VAHLNE, 2009); ii) Modelo de identificação de oportunidades (ARDICHVILI et al., 2003); iii) Teoria de *Effectuation* (SARASVATHY, SARAS D, 2001; SARASVATHY, SARAS D; VENKATARAMAN, 2011; KALINIC et al., 2014; SARASVATHY, SARAS D. et al., 2014); iv) Modelo de internacionalização sob a perspectiva de Capacidades Dinâmicas (TEECE et al., 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; SAPIENZA et al., 2006). No Quadro 18 abaixo apresenta-se uma comparação entre os conceitos do Modelo UE e os conceitos adotados para identificar o modelo teórico-prático de internacionalização de empresas SaaS, que é objetivo principal desta pesquisa.

Quadro 18 Conceitos adotado no modelo teórico-prático de internacionalização de empresas SaaS

N	Modelo de UE	Modelo teórico-prático
1	A internacionalização representa um processo cíclico com interrelação entre aprendizagem, comprometimento de recursos, capacidades e desempenho.	A internacionalização representa um processo de envolvimento de empresas em operações internacionais de forma incremental, baseada na interrelação entre aprendizagem, comprometimento de recursos, capacidades e desempenho.
2	A internacionalização se dá na medida da aquisição de conhecimento sobre mercados estrangeiros e de construção de vantagens competitivas e, quando é conduzida sob a lógica de <i>effectuation</i> , tende a ser mais assertiva.	A internacionalização é um processo contínuo, porém apresenta características próprias em cada etapa: pré-internacionalização, orgânica e ativa. Se durante primeiras duas etapas, as ações sob a lógica de <i>effectuation</i> podem ser mais assertivas, na terceira etapa quando empresas assumem uma estratégia ativa com maior comprometimento de recursos, a lógica de <i>causation</i> passa a ter maior relevância.
3	A internacionalização ocorre em um ambiente dinâmico, com alto grau de incerteza. Para diminuir essa incerteza as empresas tendem a acessar <i>Networks</i> , que proporcionam a aprendizagem experimental e abrem um leque de oportunidades, facilitando a expansão de operações para fora do país.	A internacionalização ocorre em um ambiente dinâmico, com alto grau de incerteza. Acesso a <i>Networks</i> tende a ser essencial nas primeiras etapas (pré e orgânica), porém tende a perder sua importância na etapa ativa, quando as empresas já contam com parcerias estabelecidas e canais desenvolvidos.
4	A internacionalização pode acontecer sem planejamento preciso, sendo apenas um subproduto de esforços de empreendedores para melhorar a sua posição em <i>networks</i>	Na etapa de internacionalização orgânica a realização de vendas ocorre sem planejamento prévio, incentivadas pelo atendimento de pedidos de clientes e/ou parceiros, que procuram as empresas, observando para isso as empresas trabalham com divulgação prévia da solução.

Fonte: Autoria própria (2019)

Baseado na análise de casos, foi notado que o processo de internacionalização ocorre de forma gradual, impulsionado pela aprendizagem, que leva ao desenvolvimento de capacidades, que por sua vez permitem realocar os recursos em busca de melhorar o desempenho. Por outro lado, os gatilhos que movem esse mecanismo, geralmente são os resultados do processo de cocriação e exploração de oportunidades, gerenciado pela empresa junto com seus *stakeholders*.

Apesar da convenção de se estudar o processo de internacionalização a partir de momento que a gerência da empresa já tomou a decisão de se expandir e está buscando os meios para colocar essa decisão em prática, para fins desta pesquisa foi proposto de ampliar a visão do processo desde o momento de fundação a empresa. O processo de aprendizagem e de aquisição de capacidades começa acontecer desde o primeiro dia de atividades da empresa, que constrói uma base necessária para posterior expansão.

Dentro do contexto de internacionalização de empresas SaaS, sugere-se dividir o processo em três etapas: pré-internacionalização, a internacionalização orgânica e ativa. Etapa de pré-internacionalização começa no momento da constituição da empresa e termina no momento quando começam acontecer as primeiras vendas orgânicas. Em três casos, foi observado que nesta etapa as empresas começam a validar seu produto e modelo de negócios por meio de testes no mercado doméstico, fazendo ajustes necessários e podendo eventualmente surgir primeiras discussões sobre as possibilidades da futura expansão.

Na etapa de internacionalização orgânica, começam acontecer primeiras vendas internacionais, sem as empresas terem tomadas ações direcionadas especificamente para isso. Diante disto, cabe concordar com Schweizer, Vahlne e Johanson, (2010), que a internacionalização pode ser um subproduto de esforços da empresa de tentar aprimorar sua performance. Da mesma forma pode-se concordar com Kalinic, Sarasvathy e Forza (2014) que a internacionalização pode acontecer sem um planejamento preciso. A diferença é que no caso de empresas SaaS, esse conceito pode ser extrapolado ao extremo, pois algumas vendas ocorriam sem planejamento algum.

Recebendo pedidos de novos clientes, parceiros ou clientes indicados pelos seus parceiros, as empresas SaaS buscavam se adaptar para conseguir atender tais pedidos. Por exemplo, a Agriness chegou a receber primeiros pagamentos pelas licenças vendidas para clientes internacionais, em dinheiro em espécie de maneira informal, enquanto a Involves reajustou toda sua plataforma e seu sistema operacional em menos de três meses para conseguir a atender ao pedido da Motorola.

Posto isto, as duas primeiras etapas juntas poderiam ser caracterizadas como um período de amadurecimento, durante qual é praticada internacionalização reativa e quando a alocação de recursos ocorre com base nos critérios de comprometimento minimamente necessário para atender pedidos recebidos.

No momento em que as três empresas alcançaram a liderança no mercado local, que por um lado proporcionou um faturamento sólido e, por outro lado, permitiu validar seu modelo de negócios, seu produto e suas operações, elas alcançaram o que se propõe chamar de ‘ponto de amadurecimento’. Foi observado que nesse momento, os gestores das empresas tinham tomado a decisão de investir na internacionalização de forma mais ativa, visto o potencial de demanda de mercados externos.

Cabe ressaltar ainda que ao longo de todo período de amadurecimento, foi notado que as empresas passaram por um intenso processo de aprendizagem, verificando desde as questões técnicas de localização de software, até os aspectos tributários, fiscais, legais, diretos trabalhistas, cultura e costumes de mercados locais, possíveis canais de venda e etc. Tal aprendizagem foi possível diante da corroboração de seus parceiros, principalmente uma categoria específica de parceiros, que poderia ser chamada de *Nexus*³⁸.

Ao longo da pesquisa foi notada uma prática que não aparenta ter um caráter regular dentro de demais setores da economia. Portanto, visto a delimitação da amostra em apenas três empresas, tal prática foi tratada como um fenômeno peculiar e inerente ao processo de internacionalização de empresas SaaS.

Assim, as empresas estudadas firmaram parcerias com outras no exterior, que faziam parte da corrente de distribuição vinculada diretamente aos seus produtos. Esses parceiros tinham interesse de revender ou distribuir produtos de empresas SaaS sem receber nenhuma ou pouca remuneração, ganhando em contrapartida a fidelização de seus clientes, aumentando a agilidade nos seus processos por padronizarem suas ferramentas de trabalho ou obtendo outros benefícios. Posto que esses players já tinham uma expertise e um networking desenvolvido no mercado local, antes de firmarem parcerias em questão, as empresas SaaS conseguiam um canal de venda de alto volume e de baixo custo.

Durante o período de internacionalização orgânica o canal de *Nexus partners* funcionava como principal canal de vendas e desta forma aumentava reconhecimento da

³⁸ *Nexus* – tradução de inglês - uma conexão importante entre as partes de um sistema ou um grupo de coisas (DICTIONARY, 2018e). No contexto da presente pesquisa o termo *Nexus* foi utilizado para designar um tipo específico de parcerias estabelecido pelas empresas estudadas para acelerar seu processo de internacionalização.

marca no mercado alvo. Baseado na aprendizagem obtida a partir dos seus *Nexus partners*, as empresas conseguiam alcançar seu ponto de amadurecimento de forma dinâmica, viabilizando a sua passagem para a expansão ativa.

Comparando as práticas das empresas SaaS estudadas, foram designadas três principais características de poderiam definir parceiros tipo *Nexus* como aqueles que: i) revendem produtos de empresas SaaS sem receber nenhuma remuneração ou recebendo uma remuneração abaixo do custo de demais canais de vendas internacionais; ii) contribuem para aceleração de processos de expansão internacional por já estarem instalados nos países alvos com networking local desenvolvido e por compartilharem conhecimento sobre o mercado local; iii) dentro de um certo período geram um volume de faturamento expressivo.

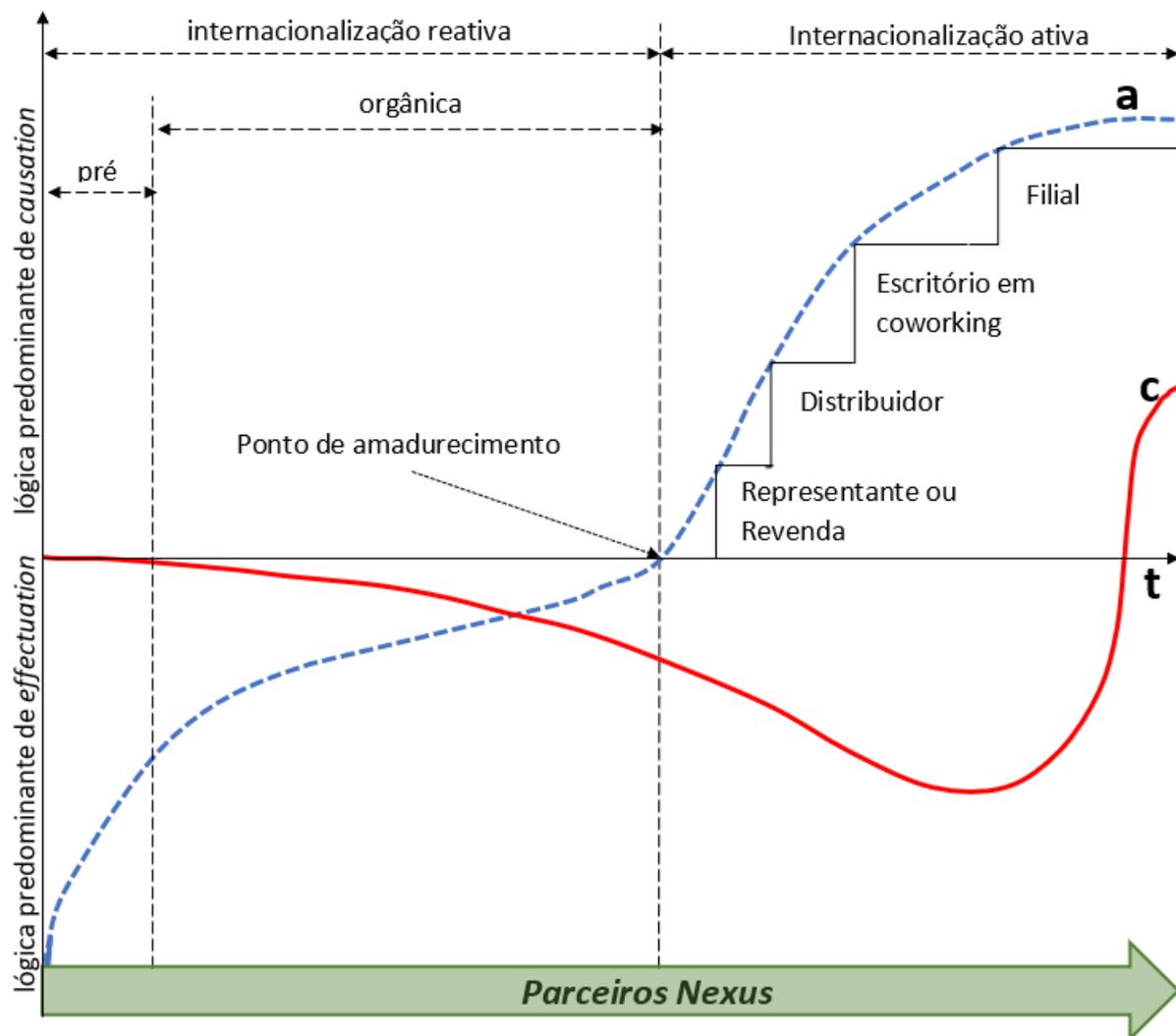
Diante disto, na construção do modelo teórico-prático, procurou-se visualizar as tendências de interação entre a aprendizagem, o comprometimento de recursos e performance de empresas de forma dinâmica, destacando as características predominantes em cada momento de tempo.

Para tal, utilizou-se uma curva de aprendizagem, designada com letra “a” e uma curva de comprometimento de recursos, designada com letra “c”. O formato paraboloidal das duas curvas foi escolhido com intuito de destacar o caráter da constante mudança dos dois fatores, e para ilustrar que o maior comprometimento ocorre depois que a empresa já alcançou um grau de aprendizagem significativo.

Objetivou-se destacar também, que após alcançar o ponto de amadurecimento e da mudança da internacionalização reativa para ativa, cada nova etapa de expansão tende a exigir um comprometimento de recursos e investimento cada vez maior. Ao mesmo tempo, cada nova etapa eleva o grau de aprendizagem, que está em consonância com ideia de conhecimento experimental de Penrose (PENROSE, 1959).

Por fim, procurou se destacar, que todo o processo de aprendizagem e da expansão internacional de empresas SaaS tende a ser impulsionado pelos parceiros tipo *Nexus*, conforme apresentado na Figura 28.

Figura 28 Modelo teórico-prático de internacionalização de empresas SaaS



Onde:

a – Dinâmica de aprendizagem decorrente de internacionalização;

c - Dinâmica de comprometimento de recursos (investimento) de internacionalização

Fonte: Autoria própria (2019)

Feita a apresentação de estudos de casos e do modelo teórico-prático proposto nesta pesquisa, a seguir serão apresentadas as conclusões finais.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo inicia se com um resumo do estudo, expondo os motivos da escolha do tema, principais objetivos, constructos teóricos e procedimentos metodológicos adotados. Na segunda seção são apresentadas as conclusões referentes a cada uma das perguntas da pesquisa. A terceira seção aborda os principais resultados alcançados e as contribuições teóricas e práticas desta pesquisa. Por fim, na quarta seção são apresentadas as limitações e as recomendações para futuras pesquisas, que possam dar a continuidade no desenvolvimento de achados.

A escolha do tema se deu como resultado da percepção do momento de importantes mudanças trazidas pelos avanços do desenvolvimento de software, do pressuposto de que a conectividade digital passou a permear todos os aspectos da vida cotidiana, impactando às formas de interação das pessoas com seu ambiente econômico, político e social.

Foram levados em consideração os relatos de cientistas de diversas áreas, que chamaram a atenção para a ‘Revolução de software’, que está acontecendo intensamente, trazendo a transformação do cenário econômico global, causado pela redistribuição da ‘riqueza exportada por nuvem’, por meio de softwares e serviços prestados pela internet.

Diante deste cenário nasceu uma indagação sobre o contexto atual e as perspectivas, que as empresas brasileiras de SaaS teriam para poder competir no mercado internacional, que já conta com atuação de grandes players como a Microsoft, Google, Amazon, Dropbox, Spotify e a Netflix.

Deste modo o objetivo foi o de identificar um modelo teórico-prático de internacionalização de empresas brasileiras de SaaS, respondendo três perguntas: i) Como acontece o processo de expansão internacional de empresas brasileiras de SaaS?; ii) De que forma essas empresas formulam e modificam suas estratégias de expansão ao longo do processo?; iii) Quais são as práticas que se mostram mais assertivas para que o processo seja bem-sucedido?

Em busca de respostas, a pesquisa teve início com um levantamento da literatura sobre as teorias de internacionalização, procurando formar um panorama de abordagens utilizadas desde as primeiras obras de Smith (1776) até os últimos estudos publicados em 2018. A partir disto, foram selecionados quatro constructos teóricos, que pudessem dar uma sustentação para a pesquisa, integrando os conceitos dos modelos de Uppsala, *Networks*, com abordagem de Empreendedorismo Internacional e a Teoria de *Effectuation*.

Visualizando a complexidade do objeto, optou-se por um método de estudo de caso qualitativo, que fosse capaz de proporcionar uma versatilidade na compreensão aprofundada de fenômenos analisados sob perspectivas de diversas abordagens e dentro de múltiplos contextos.

A lógica adotada na condução deste estudo, foi a lógica abdução, caracterizada por um processo de análise não linear, que permite conduzir o processo estudo por meio de diversas idas e vindas entre a teoria e a prática, intercalando as técnicas de dedução e indução para possibilitar a validação da teoria e prática de forma recíproca.

A estratégia de estudo de casos múltiplos, emergiu do objetivo de construir um modelo de internacionalização de empresas brasileiras de SaaS, que seria possível por meio de uma identificação de um padrão ou tendências de adoção de práticas entre diferentes empresas.

Para definição de amostras foram adotados cinco critérios, selecionando as empresas que: i) atuam na Indústria Brasileira de Software e TI (IBSS); ii) praticam modelo de negócios SaaS; iii) possuem sede localizada dentro do polo tecnológico de Florianópolis; iv) são reconhecidas como referências no atingimento do progresso na internacionalização; v) aceitem cooperar com a pesquisa.

Os dados foram colhidos de fontes primárias e secundárias, sendo que além de realizar as entrevistas com gestores e analisar as notícias publicadas pela imprensa, a pesquisa contou com dados colhidos ao longo dos encontros do Grupo de Internacionalização da ACATE, que permitiu enriquecer seu conteúdo.

Ressalta-se ainda, que a análise do estudo foi estruturada em quatro dimensões e doze itens, procurando encontrar as convergências entre os três casos item a item. E para aumentar a legitimidade da pesquisa, utilizou-se a técnica de triangulação, que permitiu comparar dados colhidos nas entrevista com dados publicados em fontes independentes.

5.1 CONCLUSÕES

Com intuito de formular as conclusões, apresentam-se na sequência as respostas organizadas conforme cada uma das perguntas da pesquisa:

1. Como acontece o processo de expansão internacional de empresas brasileiras de SaaS?

Por meio da pesquisa pôde-se identificar que as três empresas passaram por um período de amadurecimento, que poderia ser subdividido em um período de pré-internacionalização e um período de internacionalização orgânica.

Durante a etapa de pré-internacionalização as empresas começam a validar seu produto e modelo de negócios por meio de testes no mercado doméstico, fazendo ajustes necessários e passando por primeiras discussões sobre as possibilidades da futura expansão.

A segunda etapa começou quando as empresas passaram a fechar vendas orgânicas, que ocorriam sem as empresas terem tomado ações direcionadas especificamente para isso. Diante disto, cabe concordar com Schweizer, Vahlne e Johanson, (2010), de que a internacionalização pode ser um subproduto de esforços da empresa de tentar aprimorar sua performance. Da mesma forma pode-se concordar com Kalinic, Sarasvathy e Forza (2014), que a internacionalização pode acontecer sem um planejamento preciso. A diferença nos casos analisados foi que as vendas internacionais ocorriam sem planejamento algum.

Recebendo pedidos de novos clientes, parceiros ou clientes indicados pelos seus parceiros, as empresas SaaS buscavam se adaptar para conseguir atender tais pedidos. Por exemplo, a Agriness chegou a receber os primeiros pagamentos em dinheiro em espécie, se adaptando ao contexto daquele momento, enquanto a Involves reajustou toda sua plataforma e seu sistema operacional em menos de três meses para conseguir a atender o pedido da Motorola.

Baseado na análise dos três casos, chegou-se à conclusão que o processo de internacionalização de empresas SaaS, ocorre de forma gradual, impulsionado pela aprendizagem, que leva ao desenvolvimento de capacidades, que por sua vez permitem realocar os recursos em busca de melhoria de desempenho. Por outro lado, os gatilhos que movem esse mecanismo, são as oportunidades, cocriadas e exploradas junto com os parceiros.

2. De que forma essas empresas formulam e modificam suas estratégias de expansão ao longo do processo?

Foi identificada uma tendência de adotar estratégias reativas durante períodos de pré-internacionalização e internacionalização orgânica, caracterizadas pela alocação de recursos minimamente necessária para atender os pedidos recebidos.

Outra tendência observada foi que as três empresas mudaram a estratégia para expansão ativa somente após terem alcançado a liderança no mercado local, acompanhada por

faturamento sólido, validação do modelo de negócios, dos produtos e das operações. A partir disto as empresas replicaram o modelo praticado no mercado local para mercados externos, e passaram a investir mais ativamente, criando estruturas com dedicação exclusiva à internacionalização.

A partir da virada da estratégia duas empresas optaram pela abertura de escritórios provisórios com intuito de reforçar *field sales* e depois ampliar funções para atendimento completo, enquanto a terceira empresa optou pela participação societária de uma empresa multinacional, que já possuía uma ampla rede de escritórios ao redor do mundo.

3. Quais são as práticas que se mostram mais assertivas para que o processo seja bem-sucedido?

Ao longo do período de internacionalização as três empresas criaram parcerias que ajudaram a construir uma ampla aprendizagem desde questões técnicas de localização de software, até os aspectos tributários, fiscais, legais, diretos trabalhistas, cultura e costumes de mercados locais, possíveis canais de venda entre outros.

Foi notada uma prática, que não aparenta ter um caráter regular dentro dos demais setores da economia, portanto julgou-se adequado tratá-la como um fenômeno peculiar, intitulando-o como *Nexus*³⁹.

Assim, as empresas estudadas firmavam parcerias com empresas no exterior, que faziam parte da corrente de distribuição vinculada diretamente aos seus produtos. Esses parceiros tinham interesse de revender ou distribuir produtos de empresas SaaS sem receber nenhuma ou pouca remuneração, ganhando em contrapartida a fidelização de seus clientes, aumentando a agilidade nos seus processos por padronizarem suas ferramentas de trabalho ou obtendo outros benefícios. Posto que esses parceiros já tinham uma expertise e um networking desenvolvido no mercado local, as empresas SaaS conseguiam um canal de venda de alto volume e de baixo custo, ou até custo zero em alguns casos. Foi evidenciado que a estrutura de parceiros *Nexus* funcionava como uma extensão da própria equipe de vendas e, além disso, colaborava com o reconhecimento da marca no mercado alvo.

³⁹ *Nexus* – tradução de inglês - uma conexão importante entre as partes de um sistema ou um grupo de coisas (DICTIONARY, 2018e). No contexto da presente pesquisa o termo *Nexus* foi utilizado para designar um tipo específico de parcerias estabelecido pelas empresas estudadas para acelerar seu processo de internacionalização.

Uma outra prática observada foi que as três empresas iniciaram a expansão com foco em países emergentes, movidos principalmente pelos motivos econômicos. Partindo do pressuposto de que tais mercados possuíam a tecnologia relativamente menos desenvolvida do que a tecnologia atual no mercado brasileiro, as três empresas estimaram que o volume de demanda poderia ser mais alto, enquanto o custo de adaptação seria mais baixo, se comparado com mercados que possuem tecnologias mais avançadas.

Por fim, foi notada uma prática de se investir na gestão de conhecimento como uma ferramenta de promoção de vendas internacionais. Todas as empresas analisadas organizavam eventos de workshops e treinamentos, que as permitiam manter a reputação de experts na área, reconhecidos em diversos países da América Latina

5.2 CONTRIBUIÇÕES

Esta pesquisa traz algumas contribuições para estudos acadêmicos sobre a internacionalização. A primeira contribuição decore da identificação de um modelo teórico-prático de processo de internacionalização de empresas SaaS como um constructo de interrelação dinâmica de seus principais fatores.

A segunda contribuição se refere a uma proposta de ampliação da visão do processo de internacionalização a partir do momento de fundação a empresa, ao contrário da visão tradicional de estudar o processo de internacionalização a partir do momento em que a gerência da empresa tomou a decisão de se expandir e passou a buscar os meios para tal. Esta proposta baseia-se no entendimento de que o processo de aprendizagem e aquisição de capacidades, começa acontecer desde o primeiro dia de atividades da empresa, que constrói uma base necessária para a sua futura expansão.

A terceira contribuição consiste na caracterização do fenômeno de internacionalização orgânica, como um fenômeno inerente ao modelo SaaS, que permite realizar vendas internacionais sem haver um planejamento de empresas, sendo impulsionada pelos seus clientes ou parceiros.

A quarta contribuição destaca a revelação do fenômeno de parceiros tipo *Nexus*, que pode representar uma extensão da estrutura de vendas com baixo custo, corroborando com a aceleração do processo de expansão d empresas SaaS.

A quinta contribuição decorre do pressuposto de que o estudo pode ser útil para ampliação do conhecimento de empresários que estão no início do caminho de

internacionalização de empresas SaaS, por ter evidenciado alguns desafios e soluções que podem ser adotadas e que se mostraram assertivas nas experiências vivenciadas por outras empresas, conforme apresentado no Quadro 19.

Quadro 19 Desafios e soluções identificadas nas práticas de empresas estudadas

N	Desafios identificados	Soluções identificadas
1	Encontrar parceiros confiáveis	Delegar responsabilidade aos poucos (revenda, representante, distribuidor)
		Escolher parceiros que tem muito a perder no caso do golpe, principalmente a reputação no mercado local
2	Adaptar-se para as exigências da legislação do sistema tributário do mercado local	Procurar consultores locais indicados pela rede
		Atentar para questões de locação do escritório, responsabilidade trabalhista, recolhimento e a restituição e impostos incidentes das operações de venda local, verificar regulamento de bitributação
3	Aprender sobre a cultura e costumes de condução de negócios em cada mercado	Identificar costumes e formas de condução de negócios em cada mercado, junto com canais de venda usados via praxe e modus operandi
4	Desafio comercial	Adaptação de <i>pitch</i> de vendas para contexto de novos mercados, incluindo reestruturação de passos de abordagem e exemplos de sucesso de empresas do país-alvo.
5	Criar um <i>mindset</i> global da empresa	Realizar reuniões periódicos com destaque de que a atuação da empresa no mercado externo é tão importante quanto no Brasil. Evitar retrabalhos no desenvolvimento, focando desde início estrutura adaptável para ser global
		Contratar colaboradores estrangeiros que colaboram para criar um clima de uma empresa multinacional
		Alocar uma pessoa em cada setor para ser responsável pela internacionalização
6	Localizar software	Atentar para tradução da estrutura do produto, linguagem local, fuso horário, quantidade de dígitos para moedas diferentes, teclas compatíveis com hábitos do país alvo, formato de data e hora (dd/mm/aa para mm/dd/aa)
7	Construir tabela de preços	Testar qual tipo de tabela de preços funcione melhor: universal, com diferenciação por região ou por tier
8	Desafio organizacional	Ao abrir um escritório fora atentar para fuso horário de trabalho de funcionários, respeitar a legislação trabalhista, unificar a língua de comunicação entre a matriz e filial, integrar filiais, treinando gestores, unificar benefícios, organizar viagens de colaboradores para manter a união e o sentido de presença.
		Evitar conflito de interesses de metas de mercado local vs. internacional ou entre países vs. regiões

Fonte: Autoria própria (2019)

5.3 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Devido a delimitação do escopo, a pesquisa teve algumas limitações. Assim, poderiam ser discutidos mais profundamente os conceitos da Teoria de Capacidades Dinâmicas. Contudo, alguns dos seus constructos foram absorvidos dentro do Modelo de Uppsala

(VAHLNE; JOHANSON, 2017) e Modelo UE (SCHWEIZER et al., 2010). Da mesma forma, poderia se debater mais intensamente sobre os conceitos de *Born Globals*, mas seu escopo se mostou contraditório a ser comparado com as práticas identificadas.

Em tempo, para futuras pesquisas poder-se-ia recomendar o desenvolvimento de uma metodologia de expansão internacional baseada no modelo proposto, e que pudesse ser utilizada como um manual de práticas pelas empresas SaaS.

Um outro caminho poderia ser uma pesquisa quantitativa, que buscasse verificar se as práticas identificadas se repetem nas experiências de empresas SaaS de outros polos tecnológicos do Brasil ou até em outros países emergentes.

Parece ser oportuno, ainda, levantar mais evidências empíricas de identificação do fenômeno de internacionalização orgânica, bem como pesquisar casos de fracasso, para identificar as práticas, que poderiam ser prejudiciais para processo de internacionalização.

Por fim, esperamos ter ao menos realizado uma modesta contribuição com construção do conhecimento que pode auxiliar a levar a tecnologia brasileira para a sociedade global, impulsionando a transformação da sua conectividade em qualidade de vida.

BIBLIOGRAFIA

ABES. Mercado brasileiro de software panorama e tendências 2018. **ABES**, v. n. p. s.p., 2018. Disponível em: http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados%202011/af_abes_publicacao-mercado_2018_small.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2019.

AGILEPROMOTER. Mais de 400 clientes em 18 países confiam no Agile Promoter **AgilePromoter**, v. s.v., n. p. s.p., 2018. Disponível em: <https://agilepromoter.com/clientes>>. Acesso em: 18 dez. 2018.

AGRINESS. Crescimento constante. **Agriness**, v. n. p. s.p., 2019. Disponível em: <https://www.agriness.com/pt/quem-somos/>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

AHARONI, Y. **The foreign investment decision process**: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard ..., 1966, v.403

ALVES, J. Eric Santos fala da trajetória que levou a Resultados Digitais a crescer a passos largos. **Notícias do Dia**, v. n. p. s.p., 2018a. Disponível em: <https://ndonline.com.br/florianopolis/especiais/eric-santos-fala-da-trajetoria-que-levou-a-resultados-digitais-a-crescer-a-passos-largos>>. Acesso em: 26 dez. 2018.

ALVES, J. Duas bandas de rock deram origem à bem-sucedida Involves, que cresceu 900% em quatro anos. **Notícias do Dia**, v. 03/18, n. p. s.p., 2018b. Disponível em: <https://ndonline.com.br/florianopolis/plural/duas-bandas-de-rock-deram-origem-a-bem-sucedida-involves-que-cresceu-900-em-quatro-anos>>. Acesso em: 19 dez. 2018.

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International studies of management & organization**, v. 30, n. 1, p. 63-92, 2000.

ANSOFF, I. **Corporate strategy: business policy for growth and expansion**. New York McGraw-Hill Book, 1965

APEX. Relatório de Gestão Apex-Brasil. Exercício 2017. **APEX**, v. n. p. s.p., 2018. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/uploads/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202017%20-%20Final.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2019.

ARDICHVILI, A. et al. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 1, p. 105-123, 2003.

ARENIUS, P. et al. Rapid internationalisation enabled by the Internet: The case of a knowledge intensive company. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 3, n. 4, p. 279-290, 2005.

AUTIO, E. et al. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. **Academy of management journal**, v. 43, n. 5, p. 909-924, 2000a.

AUTIO, E. et al. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. v. 43, n. 5, p. 909-924, 2000b.

AZEVEDO, I. et al. Florianópolis: uma análise evolutiva do desenvolvimento inovador da cidade a partir do seu ecossistema de inovação. **REAVI-Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**, v. 6, n. 9, p. 108-120, 2017.

BARBOSA, M. Resultados Digitais inicia processo de expansão global. **Startupi**, v. n. p. s.p., 2018. Disponível em: <<https://startupi.com.br/2018/05/resultados-digitais-inicia-processo-de-expansao-global/>>. Acesso em: 27 dez. 2018.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARRETT, N. A study of the internationalization of Australian firms. **University of New South Wales**, v., n., p., 1986.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**: Editora Vozes Limitada, 2017

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.

BELL, J. et al. Towards an integrative model of small firm internationalisation. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 4, p. 339-362, 2003.

BELL, J. et al. Small firm internationalization and business strategy: an exploratory study of ‘knowledge-intensive’ and ‘traditional’ manufacturing firms in the UK. **International Small Business Journal**, v. 22, n. 1, p. 23-56, 2004.

BENETTI, E. Quando a exportação vai por nuvem. **Diário catarinense**, v. n. p. s.p., 2016. Disponível em: <http://www.clicrbs.com.br/sites/swf/dc_exportacao_em_nuvem/index.html>. Acesso em: 06 fev. 2019.

BENETTI, E. Agriness fecha parceria com a Cargill, líder mundial em alimentos **NSC Total**, v. n. p. s.p., 2019. Disponível em: <<https://www.nsctotal.com.br/colunistas/estela-benetti/agriness-fecha-parceria-com-a-cargill-lider-mundial-em-alimentos>>. Acesso em: 23 fev. 2019.

BIGARELLI, B. Startup Resultados Digitais anuncia expansão para Colômbia e México. **Época NEGÓCIOS**, v. n. p. s.p., 2018. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/05/startup-resultados-digitais-anuncia-expansao-para-colombia-e-mexico.html>>. Acesso em: 27 dez. 2018.

BILKEY, W. J.; TESAR, G. The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of international business studies**, v. 8, n. 1, p. 93-98, 1977.

BLATTER, J. et al. **Qualitative research in political science**: Sage Publications, 2016

BOBBIO, N. et al. **Dicionário de política**. São Paulo: UNB, 1998 (Dicionário de política)

BRASIL. Notas Explicativas da Nomenclatura Brasileira de Serviços, Intangíveis e Outras

Operações que Produzam Variações no Patrimônio (NEBS) Versão 2.0. **Anexo II da Portaria Conjunta RFB/SCS nº 1.429, de 12 de setembro de 2018**, v. n. p. 2018. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/images/REPOSITARIO/scs/decos/NBS/Anexo_II_NEBS_2.0.pdf>. Acesso em: 26 fev. 20169.

BROUGHTERS, K. D. et al. Explaining the internationalization of ibusiness firms. **International Entrepreneurship: The Pursuit of Opportunities across National Borders**, v., n., p. 217-264, 2018.

BRUNHARA, A. J. **Processo de internacionalização da Totvs: um estudo de caso da aquisição da mexicana Sipros**. (Dissertação de Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, 2009. 179 p.

BRUNING, C. et al. Triangulação em Estudos de Caso: incidência, apropriações e mal-entendidos em pesquisas da área de Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2018.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of the multinational corporation**: secondary title: London: Macmillan, 1976.

BURNS, T.; STALKER, G. M. The management of innovation (Tavistock, London). **Perceptions in Structure in NHS Hospitals**, v., n., p., 1961.

CALOF, J. L.; BEAMISH, P. W. Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. **International Business Review**, v. 4, n. 2, p. 115-131, 1995.

CARLSON, S. Investment in Knowledge and the Cost of Information. **Acta Academiae Regiae Scientiarum Upsaliensis: Uppsala**, v., n., p., 1974.

CAVUSGIL, S. T. On the internationalization process of the firm. **European research**, v. 6, n., p. 273-281, 1980.

CAVUSGIL, S. T. Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. **Journal of Business Research**, v. 12, n. 2, p. 195-208, 1984.

CHANDRA, Y. et al. The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. **International Marketing Review**, v. 26, n. 1, p. 30-61, 2009.

CLARKE, J. E.; LIESCH, P. W. Wait-and-see strategy: Risk management in the internationalization process model. **Journal of international business studies**, v. 48, n. 8, p. 923-940, 2017.

CONTABNET. Exportação – Tecnologia da Informação e serviços de Informática. **ContabNET**, v. n. p. s.n., 2016. Disponível em: <<https://contabnet.com.br/blog/exportacao-tecnologia-da-informacao-e-servicos-de-informatica/>>. Acesso em: 26 fev. 2019.

CORTEZIA, S. **Internacionalização e aprendizagem: um estudo sobre as micro e pequenas empresas da indústria de software do Estado do Rio Grande do Sul (Brasil)**.

(Dissertação de Mestrado em Administração). Universidade do Vale do Rio do Sinos São Leopoldo, RS, 2007. 205 p.

COVIELLO, N. E. et al. The emergence, advance and future of international entrepreneurship research. An introduction to the special forum. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 6, p. 625-631, 2011.

CYERT, R.; MARCH, J. A behavioral theory of the firm. **Englewood Cliffs, NJ**, v. 2, n. 4, p. 169-187, 1963.

D'ALAMA, N. International SaaS. v. n. p. s.p., 2018. Disponível em: <<http://internationalsaas.com/international-expansion-lessons-from-silicon-valley/>>. Acesso em: 28 dez. 2018.

DAVIS, P. S. et al. Mode of international entry: An isomorphism perspective. v. 31, n. 2, p. 239-258, 2000.

DEMPSEY, D.; KELLIHER, F. Industry Trends in Cloud Computing. v., n., p., 2018.

DENEMARK, R. A. et al. **World system history: the social science of long-term change**: Psychology Press, 2000

DIB, L. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil**. (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2008. 331 p.

DIB, L.; ROCHA, A. Internacionalização precoce versus internacionalização gradual: um estudo sobre born globals na indústria brasileira de software. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, v. 32, n., p., 2008.

DICTIONARY. Business Dictionary. v. n. p. s.p., 2018a. Disponível em: <<http://www.businessdictionary.com/definition/pipeline.html>>. Acesso em: 26 dez. 2018.

DICTIONARY. Cambridge Dictionary. v. , n. p. s.p., 2018b. Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/as-is>>. Acesso em: 29 dez. 2018.

DICTIONARY. Cambridge Dictionary. v. n. p. s.. 2018c. Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/follow-up>>. Acesso em: 26 dez. 2018.

DICTIONARY. Oxford Learner's Dictionaries v. n. p. s.p., 2018d. Disponível em: <<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/landing-page>>. Acesso em: 27 dez. 2018.

DICTIONARY. Cambridge Dictionary. v. n. p. s.p., 2018e. Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/search-engine-optimization>>. Acesso em: 27 dez. 2018.

DICTIONARY. Oxford Reference Online. v. n. p. s.p., 2018f. Disponível em: <<http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803095959895>>. Acesso em:

em: 19 dez. 2018.

DICTIONARY. Collins English Dictionary. v. n. p. s.p., 2019a. Disponível em: <<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/wire-transfer>>. Acesso em: 18 jan. 2019.

DICTIONARY. Cambridge Dictionary. v. n. p. s.p., 2019b. Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/internationalization>>. Acesso em: 28 fev. 2019.

DICTIONARY. Oxford Dictionary. v. n. p. s.p., 2019c. Disponível em: <<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/internationalization>>. Acesso em: 28 fev. 2019.

DICTIONARY. English Oxford Living Dictionaries v. n. p. s.p., 2019d. Disponível em: <<https://en.oxforddictionaries.com/definition/erp>>. Acesso em: 04 fev. 2019.

DICTIONARY. Business Development Dictionary. v. n. p. s.p., 2019e. Disponível em: <<https://blog.datananas.com/en/sales-development-representative/>>. Acesso em: 04 fev. 2019.

DICTIONARY. Business Dictionary. v. n. p. s.p., 2019f. Disponível em: <<http://www.businessdictionary.com/definition/finder-s-fee.html>>. Acesso em: 05 fev. 2019.

DICTIONARY. Cambridge Dictionary v. n. p. s.p., 2019g. Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/tier>>. Acesso em: 11 jan. 2019.

DICTIONARY. Collins Dictionary Online. v. n. p. s.p., 2019h. Disponível em: <<https://www.collinsdictionary.com/submission/7719/SaaS>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

DORRENBACHER, C. **Measuring corporate internationalization. A Review of Measurement Concepts and their Use**: secondary title, 2000, 119-126 p.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro**: Cengage Learning Editores, 1998

DUBOIS, A.; GADDE, L. Systematic combining: an abductive approach to case research. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 7, p. 553-560, 2002.

DUNDER, K. Existe um verdadeiro 'Vale do Silício' brasileiro? **ECONOMIA**, v. n. p. 2019. Disponível em: <<https://noticias.r7.com/economia/existe-um-verdadeiro-vale-do-silicio-brasileiro-24042018>>. Acesso em: 28 fev. 2019.

DUNNING, J. H. Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In: (Ed.). **The international allocation of economic activity**: Springer, 1977, p.395-418.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic management journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

ENGWALL, L.; WALLENSTÅL, M. Tit for tat in small steps: the internationalization of Swedish banks. **Scandinavian Journal of Management**, v. 4, n. 3-4, p. 147-155, 1988.

FELÍCIO, A. et al. Global mindset and SME internationalization: A fuzzy-set QCA approach. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 4, p. 1372-1378, 2016.

FLETCHER, R. A holistic approach to internationalisation. **International Business Review**, v. 10, n. 1, p. 25-49, 2001.

FLICK, U. **Challenges for qualitative inquiry as a global endeavor: Introduction to the special issue**: secondary title: SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA, 2014.

FONSECA, E. Ainda vivemos um momento de transformação. **Panorama Mercantil**, v. n. p. s.p., 2018a. Disponível em: <<http://www.panoramamercantil.com.br/ainda-vivemos-um-momento-de-transformacao-andre-siqueira-cofundador-da-startup-resultados-digitais/>>. Acesso em: 27 dez. 2018.

FONSECA, M. Resultados Digitais anuncia sua primeira aquisição de startup. **Exame**, v. n. p. s.p., 2018b. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/resultados-digitais-anuncia-sua-primeira-aquisicao-de-startup/>>. Acesso em: 26 dez. 2018.

FONSECA, M. Resultados Digitais planeja crescer 70%, mas corta 10% da equipe. Por quê? **Exame**, v. 08/18, n. p. s.p., 2018c. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/resultados-digitais-planeja-crescer-70-mas-corta-10-da-equipe-por-que/>>. Acesso em: 26 dez. 2018.

FORSGREN, M. **Managing the internationalization process**: Routledge, 1989

FORSGREN, M.; JOHANSON, J. **Managing networks in international business**: Routledge, 2014

GABRIELSSON, M. et al. Multiple channel strategies in the European personal computer industry. v. 10, n. 3, p. 73-95, 2002.

GALIMBERTI, M. F. **Fatores de sucesso na internacionalização ativa de pequenas e médias empresas de software: estudo de casos do Brasil e da França**. (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2009. 213 p.

GALOPPINI, P. O backstage de uma startup em bootstrapping. **Medium**, v. 11/17, n. p. s.p., 2017. Disponível em: <<https://medium.com/involves-rocks/o-backstage-de-uma-startup-bootstrapped-842bf23fc489>>. Acesso em: 17 dez. 2018.

GARRETT, R.; COVIN, J. A model of corporate entrepreneurship as a strategic adaptation mechanism. In: (Ed.). **Entrepreneurial Strategic Processes**: Emerald Group Publishing Limited, 2007, p.9-31.

GOMES, D. Brazil SaaS Landscape 2017: A Primeira Pesquisa Sobre o Mercado SaaS no Brasil. **Saasholic**, v. 07/17, n. p. s.p., 2017. Disponível em: <<https://saasholic.com/brasil-saas-landscape-2017-a-primeira-pesquisa-sobre-o-mercado-saas-no-brasil-5a6e6669cd6e>>. Acesso em: 19 dez. 2018.

GPTW. Melhores Empresas para Trabalhar, Ranking selecionado. v. n. p. s.p., 2018. Disponível em: <<https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/>>. Acesso em: 26 dez. 2018.

GRIFFITH, D. A. et al. Emerging themes in international business research. **Journal of international business studies**, v. 39, n. 7, p. 1220-1235, 2008.

HARRISON, H. et al. Case study research: foundations and methodological orientations. In: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 2017, p.

HECKSCHER, G. **Svensk statsförvaltning i arbete**: Studieförbundet Näringsliv och samhälle, 1952

HENDRYX, A. H. Cloudy Concepts: IaaS, PaaS, SaaS, MaaS, CaaS & XaaS. **ZDNET**, v. n. p. 2011. Disponível em: <<https://www.zdnet.com/article/cloudy-concepts-iaas-paas-saas-maas-caas-xaas/>>. Acesso em: 28 fev. 2019.

HUDSON, R.; HALL, P. A. **Software without Frontiers: A Multi-Platform, Multi-Cultural, Multi-National Approach**: John Wiley & Sons, Inc., 1997

HYMER, S. H. **Direct foreign investment and the national economic interest**: Yale University, Economic Growth Center, 1967

HYMER, S. H. **International operations of national firms**: MIT press, 1976

INDUSTRIAL, S. Agriness anuncia aquisição de participação da Supê. **Suinocultura Industrial**, v. n. p. s.p., 2018. Disponível em: <<https://www.suinoculturaindustrial.com.br/imprensa/agriness-anuncia-aquisicao-de-participacao-da-supe/20180123-164302-n365>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

INGHAM, B. **International economics: a European focus**: Pearson Education, 2004

INVESTOPEDIA. Sales Lead. v. n. p. s.p., 2018. Disponível em: <<https://www.investopedia.com/terms/s/sales-lead.asp>>. Acesso em: 26 dez. 2018.

ISARD, W. Location theory and trade theory: short-run analysis. **The Quarterly Journal of Economics**, v., n., p. 305-320, 1954.

JAIN, N. K. et al. Internationalization speed, resources and performance: Evidence from Indian software industry. **Journal of Business Research**, v. 95, n., p. 26-37, 2019.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm—four swedish cases 1. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.

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. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. Internationalization in industrial systems—a network approach. v., n., p. 287-314, 1988.

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.

JOLLY, V. K. et al. Challenging the incumbents: How high technology start-ups compete globally. **Strategic Change**, v. 1, n. 2, p. 71-82, 1992.

JONES, M. V. et al. International Entrepreneurship research (1989-2009): A domain ontology and thematic analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 6, p. 632-659, 2011.

KÄCHELE, S. et al. Beyond IaaS and PaaS: An extended cloud taxonomy for computation, storage and networking. In: 2013 IEEE/ACM 6th International Conference on Utility and Cloud Computing, 2013IEEE, p. 75-82.

KALINIC, I. et al. 'Expect the unexpected': Implications of effectual logic on the internationalization process. **International Business Review**, v. 23, n. 3, p. 635-647, 2014.

KIRZNER, I. M. **Entrepreneurship and competition**: secondary title: Chicago: University of Chicago Press, 1973.

KNIGHT, G. The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. In: Cavusgil, S. e Madsen, T. (Ed.). **Advances in International Marketing**: Emerald Group, Bingley, UK, 1996,

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. **Advances in International Marketing**, v. 8, n., p. 11-26, 1996.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of international business studies**, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004.

KNIGHT, G.; LIESCH, P. Internationalization: From incremental to born global. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 93-102, 2016.

KOJIKOVSKI, G. Involves: o negócio como música. **Exame**, v. 05/17, n. p. s.p., 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/tecnologia/involves-o-negocio-como-musica/>>. Acesso em: 18 dez. 2018.

KRAVIS, I. B. " Availability" and Other Influences on the Commodity Composition of Trade. **Journal of Political Economy**, v. 64, n. 2, p. 143-155, 1956.

KRUMMENAUER, A. Colaboradores felizes performam mais. **AcontecendoAqui.**, v. 01/17, n. p. s.p., 2017. Disponível em: <<https://acontecedoaqui.com.br/marketing/artigo-que-sejam-quem-sao-colaboradores-felizes-performam-mais>>. Acesso em: 19 dez. 2018.

LAMBERT, S. 2018 SaaS Industry Market Report: Key Global Trends & Growth Forecasts. **Finances Online**, v. n. p. s.p., 2018. Disponível em: <<https://financesonline.com/2018-saas-industry-market-report-key-global-trends-growth-forecasts/>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

LEONTIEF, W. Domestic production and foreign trade; the American capital position re-examined. **Proceedings of the American philosophical Society**, v. 97, n. 4, p. 332-349,

1953.

LINDER, S. B. **An essay on trade and transformation**: Almqvist & Wiksell Stockholm, 1961

ŁUCZAK, M. et al. **The development of business networks in the company internationalisation process**: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2012

MADHOK, A. Opportunism and trust in joint venture relationships: An exploratory study and a model. **Scandinavian Journal of Management**, v. 11, n. 1, p. 57-74, 1995.

MADSEN, T. K.; SERVAIS, P. The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? **International Business Review**, v. 6, n. 6, p. 561-583, 1997.

MARTINELLI, B. O poder de ser global: sonhar grande ou sonhar pequeno dá o mesmo trabalho. **Blog de Marketing Digital de Resultados**, v. n. p. s.p., 2018. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/poder-de-ser-global/>>. Acesso em: 27 dez. 2018.

MARX, K. **Economic and philosophical manuscripts**. Publisher, p.333(Early writings).

MATTA, J. **A influência das redes sociais digitais na internacionalização da firma: um estudo empírico em empresas brasileiras de software de segurança de informação**. (Tese Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio De Janeiro, Instituto Coppead de Administração Rio de Janeiro, 2017.

MCDOUGALL, P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, v. 4, n. 6, p. 387-400, 1989.

MCDOUGALL, P.; OVIATT, B. International entrepreneurship: the intersection of two research paths. **Academy of management journal**, v. 43, n. 5, p. 902-906, 2000.

MDIC. Estatísticas do Comércio Exterior de Serviços - 2017. **MDIC**, v. n. p. 2018. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-servicos/estatisticas-do-comercio-exterior-de-servicos/3330-estatisticas-do-comercio-exterior-de-servicos-2017>>. Acesso em: 26 fev. 2019.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic management journal**, v. 13, n. S2, p. 99-118, 1992.

MENDONÇA, A. **Capacidade tecnológica em empresas internacionalizadas e não internacionalizadas do sistema setorial de inovação de software de Curitiba**. (Dissertação Mestrado em Administração). Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, 2011.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MORAES, T. **O Papel das Redes de Relacionamento na Internacionalização de Empresas Brasileiras de Software**. (Tese de Doutorado em Administração). Pontifícia universidade católica do Rio de Janeiro, PUC-RIO, Rio de Janeiro, RJ, 2016.

MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MTIGWE, B. Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 4, n. 1, p. 5-25, 2006.

NORDSTROM, K. A.; VAHLNE, J.-E. The internationalization process of the firm: searching for new patterns and explanations. v., n., p., 1990.

OECD. The long view: scenarios for the world economy to 2060. **OECD Economic policy paper**, v. 22, n. p. 2018. Disponível em: <<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/b4f4e03e-en.pdf?expires=1551274149&id=id&accname=guest&checksum=F02AEF62CB046C7D95B95B48486527DC>>. Acesso em: 27 fev. 2019.

OJALA, A. et al. Extending the international new venture phenomenon to digital platform providers: A longitudinal case study. **Journal of World Business**, v. 53, n. 5, p. 725-739, 2018.

OJALA, A. et al. Contrasting Internationalization Paths of Product-and Service-oriented Software Firms. In: Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences, 2019, p.

OLIVEIRA, M. F. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração. **Universidade Federal de Goiás. Catalão-GO**, v., n., p., 2011.

OSARENKHOE, A. An integrated framework for understanding the driving forces behind non-sequential process of internationalisation among firms. **Business Process Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 286-316, 2009.

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

OVIATT, B.; MCDUGALL, P. Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. **Academy of Management Perspectives**, v. 9, n. 2, p. 30-43, 1995.

OVIATT, B. M. et al. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. v. 29, n. 5, p. 537-553, 2005.

PELLEGRINO, J. M.; MCNAUGHTON, R. B. The co-evolution of learning and internationalization strategy in international new ventures. **Management International Review**, v. 55, n. 4, p. 457-483, 2015.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley & Sons, 1959

PETIT, D. et al. **Exportação de software e serviços de Tecnologia da Informação- Conceitos Básicos**. Florianópolis: Sebrae SC, 2007

PIANA, L. Internacionalização: os desafios para quem quer colocar um pé no mundo. **ACATE**, v. n. p. s.p., 2018. Disponível em: <<http://www.acate.com.br/jornada->

[empreendedor/internacionalizacao-os-desafios-para-quem-quer-colocar-um-pe-no-mundo/](#)>.
Acesso em: 27 dez. 2018.

PIB. Mais TI brasileira para os americanos. **Presença Internacional do Brasil**, v. n. p. s.p., 2013. Disponível em: <<https://revistapib.com.br/wp-content/uploads/2018/09/pib-ed23-1.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2019.

PIEKKARI, R. et al. The case study as disciplinary convention: Evidence from international business journals. **Organizational research methods**, v. 12, n. 3, p. 567-589, 2009.

POLITIS, D. State of the SaaS-Powered Workplace. **Better Cloud**, v. n. p. s.p., 2018. Disponível em: <<https://www.bettercloud.com/monitor/wp-content/uploads/sites/3/2017/05/2017stateofthesaaspoweredworkplace-report-1.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

PORTER, M.; MILLAR, V. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, v., n., p., 1985.

POSNER, M. International trade and technical change. **Oxford economic papers** v. 13, n. 3, p. 323-341, 1961.

PRASHANTHAM, S.; DHANARAJ, C. The dynamic influence of social capital on the international growth of new ventures. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 967-994, 2010.

PRASHANTHAM, S. et al. Effectuation, network-building and internationalisation speed. **International Small Business Journal**, v., n., p. 0266242618796145, 2018.

RAISEHANDS. Involves Tecnologia. **RaiseHands**, v. s.v., n. p. s.p., 2018. Disponível em: <<https://raisehands.app/pt/empresa/involves-tecnologia>>. Acesso em: 18 dez. 2018.

RASK, M.; SERVAIS, P. 11. Models of International Entrepreneurship. v., n., p., 2015.

RAWLINSON, H. G. **Intercourse Between India and the Western World: From the Earliest Times of the Fall of Rome**: Asian Educational Services, 2001

READ, S.; SARASVATHY, S. Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. **Journal of Private Equity**, v. 9, n. 1, p. 45, 2005.

REID, S. D. The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of international business studies**, v. 12, n. 2, p. 101-112, 1981.

RENNIE, M. W. 'Born Global: A new breed of Australian firm shows that it is possible to succeed to world markets without established domestic base'. **McKinsey Quarterly**, v. 4, n. 11, p. 45-52, 1993.

REUWER, T. et al. Key factors in the internationalisation process of SMEs exporting business software as a service. **International journal of business information systems**, v. 12, n. 2, p. 140-162, 2013.

RIBAU, C. P. et al. Internationalisation of the firm theories: a schematic synthesis. v. 15, n. 4, p. 528-554, 2015.

RIBEIRO, A. Involves, de Florianópolis, cresce 60% e fatura R\$ 18 milhões em 2017. **Informe**, v. 02/18, n. p. s.p., 2018. Disponível em: <<http://www.informefloripa.com/index.php/editorias/economia/item/8727-involves-de-florianopolis-cresce-60-e-fatura-r-18-milhoes-em-2017>>. Acesso em: 18 dez. 2018.

RICARDO, D. **Principles of political economy and taxation**: G. Bell, 1891

RODRIGUES, F. U. Foco de mercado e cultura corporativa: os desafios para a internacionalização na Involves. **SC Inova**, v. n. p. s.p., 2019. Disponível em: <<http://scinova.com.br/foco-de-mercado-e-cultura-corporativa-os-desafios-para-internacionalizacao-na-involves/>>. Acesso em: 06 fev. 2019.

ROGERS, C. R. The interpersonal relationship. **Harvard educational review**, v. 32, n. 4, p. 416-429, 1962.

ROUDINI, A.; OSMAN, M. H. M. The role of international entrepreneurship capability on international performance in born global firms. **Ibusiness**, v. 4, n. 02, p. 126, 2012.

SAARENKETO, S. et al. Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. **International Journal of Production Economics**, v. 89, n. 3, p. 363-378, 2004.

SAASHOLIC. Brazil SaaS Landscape 2017. **Saasholic**, v. n. p. s.p., 2017. Disponível em: <<https://saasholic.com/brasil-saas-landscape-2017-a-primeira-pesquisa-sobre-o-mercado-saas-no-brasil-5a6e6669cd6e>>. Acesso em: 26 fev. 2019.

SANTOS, A. M. D. As principais alterações da NBS versão 2.0 e a cautela na análise para evitar riscos quanto à correlação entre versões. **Thomson Reuters**, v. n. p. s.p., 2018. Disponível em: <<https://www.thomsonreuters.com.br/pt/tax-accounting/comercio-exterior/blog/as-principais-alteracoes-da-nbs-versao-20-e-os-riscos-ante-a-inexistencia-de-correlacao-entre-versoes.html>>. Acesso em: 26 fev. 2019.

SAPIENZA, H. J. et al. A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. **Academy of management Review**, v. 31, n. 4, p. 914-933, 2006.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SARASVATHY, S. D. et al. Designing organizations that design environments: Lessons from entrepreneurial expertise. **Organization studies**, v. 29, n. 3, p. 331-350, 2008.

SARASVATHY, S. D.; VENKATARAMAN, S. Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future. **J Entrepreneurship theory & practice**, v. 35, n. 1, p. 113-135, 2011.

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

SARQUIS, A. B. et al. Empreendedorismo inovador no polo tecnológico de Florianópolis. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 3, p. 228-255, 2014.

SCHNEIDER, M. B. RD Summit reúne 12 mil pessoas em Florianópolis. **Jornal do Comércio**, v. n. p. s.p., 2018. Disponível em: <<https://www.jornaldocomercio.com/conteudo/economia/2018/11/656067-rd-summit-reune-12-mil-pessoas-em-florianopolis.html>>. Acesso em: 27 dez. 2018.

SCHWEIZER, R. et al. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010.

SMITH, A. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations: Volume One. In: (Ed.). London: Strahan, 1776,

SOFTEX. Software e Serviços de TI. A Indústria Brasileira em Perspectiva. **SOFTEX**, v. 2, n. p. 2012. Disponível em: <<http://assespro.org.br/files/assespro/biblioteca/documentos/2012-Observatorio-Softex-Industria-Brasileira-Software-Servicos-TI-em-perspectiva-Versao-Completa-Portugues.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

SOFTEX. Pocket Guide TI. Acessando o mercado externo. **SOFTEX**, v. n. p. s.p., 2015. Disponível em: <<http://www.softex.br/wp-content/uploads/2015/03/Pocket-Guide-TI-SOFTEX.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2019.

SOFTEX. Pocket guide TI. Acesando o mercado externo **SOFTEX**, v. n. p. s.p., 2016. Disponível em: <http://www.softex.br/wp-content/uploads/2015/03/Pocket-Guide-TI-3_Final2.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2019.

SOFTEX. Relatório de atividades 2017. **SOFTEX**, v. n. p. s.p., 2018. Disponível em: <<https://www.softex.br/download/relatorio-anual-2017/>>. Acesso em: 26 fev. 2019.

STAMFORD, C. Gartner Forecasts Worldwide Public Cloud Revenue to Grow 17.3 Percent in 2019. **Garther**, v. n. p. s.p., 2018. Disponível em: <<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-09-12-gartner-forecasts-worldwide-public-cloud-revenue-to-grow-17-percent-in-2019>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

STATISTA. Mobile Internet - Statistics & Facts. **Satista.com**, v. n. p. s.p., 2019. Disponível em: <<https://www.statista.com/topics/779/mobile-internet/>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

SUINO.COM. Melhores da suinocultura 2017 são premiados em Florianópolis. **Suino.com**, v. n. p. s.p., 2018. Disponível em: <<https://www.suino.com.br/melhores-da-suinocultura-2017-sao-premiados-em-florianopolis/>>. Acesso em: 24 fev. 2019.

TEECE, D. J. et al. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational

- enterprise. **Journal of international business studies**, v. 45, n. 1, p. 8-37, 2014.
- TRIVERS, J.; MILGRAM, S. An Experimental Study of the Small World Problem. **Sociometry**, v. 32, n. 4, p. 425-443, 1969.
- TUPPURA, A. et al. Linking knowledge, entry timing and internationalization strategy. **International Business Review**, v. 17, n. 4, p. 473-487, 2008.
- VADANA, I.-I. et al. The Internationalization of Born-Digital Companies. In: (Ed.). **The Changing Strategies of International Business**: Springer, 2019, p.199-220.
- VAHLNE, J.-E.; JOHANSON, J. From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. **Journal of international business studies**, v. 48, n. 9, p. 1087-1102, 2017.
- VERNON, R. International trade and international investment in the product cycle. **Quarterly journal of economics**, v. 80, n. 2, p. 190-207, 1966.
- VOLONTÉ, C.; GANTENBEIN, P. Directors' human capital, firm strategy, and firm performance. **Journal of Management & Governance**, v. 20, n. 1, p. 115-145, 2016.
- VON THÜNEN, J. H. **Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirthschaft und Nationalökonomie: Der naturgemäße Arbeitslohn und dessen Verhältniß zum Zinsfluß und zur Landrente; 2. Abth**: Wiegandt, Hempel & Parey, 1875
- WEERAWARDENA, J. et al. Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. **Journal of World Business**, v. 42, n. 3, p. 294-306, 2007.
- WEFORUM. Deep Shift 21 Ways software will tranform Global Society **Global Agenda Council on the Future of Software & Society**, v. November 2015, n. p. 2015. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC15_Deep_Shift_Software_Transform_Society.pdf. Acesso em: 27 fev. 2019.
- WEICK, K.; QUINN, R. Organizational change and development. **Annual review of psychology**, v. 50, n. 1, p. 361-386, 1999.
- WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of general management**, v. 14, n. 2, p. 34-55, 1988.
- WILLIAMSON, O. E. Markets and hierarchies. **New York**, v. 2630, n., p., 1975.
- WIRE, B. Global Software-as-a-Service (SaaS) Market Outlook 2018-2023. **BusinessWire.com**, v. n. p. s.p., 2018. Disponível em: <https://www.businesswire.com/news/home/20181114005369/en/>. Acesso em: 25 fev. 2019.
- YAZAN, B. Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake. **The Qualitative Report**, v. 20, n. 2, p. 134-152, 2015.
- YIN, R. **Case study research: Design and methods**. London: Sage Publications Ltd, 2014

YIN, R. **Case study research and applications: Design and methods**. London: Sage publications, 2017

ZONTA, C.; AMAL, M. Internationalization and innovation: The case of a born global from Brazil. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 13, n., p., 2018.