

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

PAULA ALEXANDRA LINN

**RECURSOS E CAPACIDADES QUE PODEM INFLUENCIAR A INSERÇÃO
INTERNACIONAL DAS EMPRESAS LOCAIS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO**

São Leopoldo

2012

PAULA ALEXANDRA LINN

**RECURSOS E CAPACIDADES QUE PODEM INFLUENCIAR A INSERÇÃO
INTERNACIONAL DAS EMPRESAS LOCAIS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO**

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

Orientador: Prof. Dr. Iuri Gavronski

São Leopoldo

2012

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

REITOR: Marcelo Fernandes de Aquino

VICE-REITOR: Jose Ivo Follmann

UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

DIRETOR: Alsones Balestrin

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

COORDENADORA: Profª Dra. Yeda Swirski de Souza

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L758r LINN, Paula Alexandra

Recursos e capacidades que podem influenciar a inserção internacional das empresas locais de tecnologia da informação / Paula Alexandra Linn. - 2012.

108 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Do Vale Do Rio Dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2012.

Orientador: Prof. Dr. Iuri Gavronski.

1. Tecnologia da Informação. 2. Recursos.
3. Internacionalização. 4. Redes de Relacionamento. –
I. Título.

CDU 658

Ficha Catalográfica Elaborada por Angélica Ono CRB10/2151

UNISINOS

Av. Unisinos, 950, Bairro Cristo Rei, São Leopoldo, CEP: 93.022-000

Fone: (51) 3591 1122

E-mail: atendimento@unisinos.br

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

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação de Mestrado intitulada “Recursos e Capacidades que podem Influenciar a Inserção Internacional das Empresas Locais de Tecnologia da Informação” elaborada por Paula Alexandra Linn, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestra em Administração.

Aprovada em 19 de junho de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Profª Dra. Yeda Swirski de Souza – UNISINOS

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido - UNISINOS

Prof. Dr. Mohamed Amal – PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RS - PUC

Prof. Dr. Iuri Gavronski (Orientador)

Visto e permitida a impressão
São Leopoldo, 19/06/2012.

Profª Dra. Yeda Swirski de Souza
Coordenadora do PPG em Administração

Ao Alexandre Luís Zaffari.
Que esse trabalho contribua como incentivo para que você ingresse no mestrado.

AGRADECIMENTOS

É impossível agradecer a todos os que contribuíram a um trabalho dessa dimensão. Mas alguns merecem destaque pela ajuda no processo.

O professor Iuri Gavronski , meu orientador, pela ajuda e compreensão. Sem ele, certamente, eu não teria chegado ao fim. Nossas discussões sobre o problema de pesquisa e a relação entre os conceitos fizeram as ideias amadurecerem e o questionário acontecer.

Todos os professores do mestrado, pelo incentivo e apoio. Especialmente a professora Amarolinda, por ter aberto a porta da discussão sobre a pesquisa fenomenológica, a professora Yeda e o professor Ivan, por suas contribuições sobre a forma de pensar o problema. Estes professores fizeram inestimáveis contribuições para a versão final desse documento.

As funcionárias da secretaria da pós-graduação do Centro de Ciências Econômicas da UNISINOS, em especial a secretária do mestrado, Ana Zilles, por todo o apoio, desde o processo de inscrição até agora.

Os gestores e funcionários das empresas pesquisadas, por todo o esforço em contribuir e por terem me recebido em suas empresas. Em especial, Jean Concilio Xavier, por ter dedicado seu tempo a me ajudar na validação de conteúdo do questionário e fornecido valiosas contribuições a ele.

Por último, mas não menos importante, aos meus pais, pelo incansável apoio e ajuda nas horas mais difíceis.

RESUMO

O incremento da internacionalização de empresas nos últimos anos revelou oportunidades para inserção de empresas brasileiras no mercado internacional. Uma das áreas que se desenvolveu dentro do conceito de mercado global foi a de empresas prestadoras de serviços de TI. Neste mesmo período, as empresas locais de TI desenvolveram relacionamentos comerciais e pessoais com multinacionais instaladas no Brasil. A partir desta constatação, surge a oportunidade de investigar quais os recursos que as empresas brasileiras prestadoras de serviços de TI estão adquirindo ao prestarem serviços a multinacionais. Para desenvolvimento deste estudo de caso, foram analisadas as empresas locais de TI com sede no Estado do Rio Grande do Sul. A partir da construção do referencial teórico, foi proposto um método de trabalho, que pautou a condução da presente pesquisa junto a duas empresas sem operações internacionais e uma com operações internacionais, além de uma multinacional que contrata empresas locais de TI. As conclusões do trabalho apontam para o fato de que a inserção destas empresas decorre, majoritariamente, através de envolvimento de cunho pessoal. No entanto, é razoável supor que as certificações da empresa e dos seus profissionais, a aprendizagem, a experiência, o fundador da empresa atuante na gestão, profissionais qualificados com domínio de outro idioma, investimentos em inovação, pesquisa e desenvolvimento, além de investimentos em infraestrutura tecnológica, possam contribuir efetivamente para aprimorar a inserção das empresas neste amplo processo de internacionalização.

Palavras-chaves: Tecnologia da Informação. Recursos. Internacionalização. Redes de Relacionamento.

ABSTRACT

The increasing internationalization of companies in recent years has created opportunities for Brazilian companies to insert themselves in the international market. Within the global market, companies that provide IT services have developed. At the same time, local IT companies have developed commercial and personal relationships with multinationals installed in Brazil. This brings the chance to investigate which resources the Brazilian IT companies are acquiring by providing services to multinationals. IT companies based in the state of Rio Grande do Sul were analyzed for this study. The method of study was proposed based on a theoretical foundation that guided the current research of two companies without international operations and one with international operations, as well as a multinational that contracts local IT companies. The study concludes that the insertion of these companies occurs, for the most part due to personal relationships. However, it is reasonable to assume that the companies' certifications, professionals, experience, the actively managing founder, qualified professionals with a domain of another language, investments in innovation, research and development, as well as investments in technological infrastructure, can contribute a great deal to enhance the insertion of these companies in this ample internationalization process.

Keywords: Information Technology. Resources. Internationalization. Social Networks.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	—	Classificação dos Recursos Organizacionais.....	20
Quadro 2	—	Síntese Da Teoria Da Visão Baseada Em Recursos (VBR).....	22
Quadro 3	—	Síntese das Principais Teorias Comportamentais de Internacionalização.....	29
Quadro 4	—	Contribuições das Teorias e Estudos sobre Pequenas Empresas e Médias Empresas.....	34
Figura 1	—	Modelos de Negócio para TI.....	41
Quadro 5	—	Recursos Que Podem Influenciar Na Internacionalização Das Empresas.....	48
Quadro 6	—	Detalhamento das Entrevistas Realizadas na Etapa Exploratória.....	53
Quadro 7	—	Detalhamento das Entrevistas Realizadas na Etapa Descritiva.....	54
Quadro 8	—	Caracterização das Empresas Locais de TI que Participaram do Estudo de Caso.....	56
Quadro 9	—	Recursos das Empresas Locais de TI que Influenciam na sua Internacionalização.....	75

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA.....	18
2.1	VISÃO BASEADA EM RECURSOS.....	18
2.2	INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	23
2.2.1	Escolas Comportamentais de Internacionalização.....	27
2.2.1.1	<i>Críticas às Teorias de Internacionalização Comportamentais.....</i>	30
2.2.1.2	<i>As Born Globals.....</i>	31
2.2.1.3	<i>Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas.....</i>	32
2.2.2	Internacionalização das Empresas de Tecnologia da Informação.....	35
2.2.2.1	<i>Operações Offshore de TI.....</i>	39
2.3	COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL.....	44
3	MÉTODO.....	50
3.1	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS.....	54
3.1.1	Síntese da Caracterização das Empresas Locais de TI que Participaram do Estudo de Caso.....	56
3.2	ANÁLISE DOS DADOS.....	58
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	59
4.1	RECURSOS E CAPACIDADES QUE A MULTINACIONAL BUSCA NA EMPRESA LOCAL DE TI E QUE PODEM INFLUENCIAR NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS LOCAIS.....	60
4.2	EMPRESAS LOCAIS DE TI QUE ATENDEM A UMA MULTINACIONAL E NÃO TÊM OPERAÇÕES INTERNACIONAIS.....	63
4.2.1	Identificar Recursos que Influenciem na Internacionalização das Empresas Locais, na Visão da Empresa Berilo.....	63
4.2.2	Identificar Recursos que Influenciem na Internacionalização das Empresas Locais, na Visão da Empresa Cristal.....	69
4.3	EMPRESAS LOCAIS DE TI QUE ATENDEM A UMA MULTINACIONAL E TÊM OPERAÇÕES INTERNACIONAIS.....	71
4.3.1	Identificar Recursos que Influenciem na Internacionalização das Empresas Locais, na Visão da Empresa Diamante.....	71

4.4	SÍNTESE DOS RECURSOS DAS EMPRESAS LOCAIS DE TI QUE PODEM INFLUENCIAR NA SUA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	75
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	78
5.1	LIMITAÇÕES DO TRABALHO E CONTRIBUIÇÕES.....	81
5.1.1	Estabelecimento de Padrões e Automatismos no Desenvolvimento de Projetos de TI.....	82
5.1.2	Necessidade de Certificação da Empresa e dos Profissionais.....	83
5.1.3	Criação de Ferramentas que Registrem os Procedimentos Executados pelos Profissionais Evitando a Perda da Informação.....	83
5.2	SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	83
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
	REFERÊNCIAS.....	87
	APÊNDICE A – Protocolo para Estudo de Caso.....	100
	APÊNDICE B – Roteiro 1 – Multinacional que Contrata Empresas Locais de TI.....	106
	APÊNDICE C – Roteiro 2 – Empresa Local Prestadora de Serviços de TI.....	107

1 INTRODUÇÃO

Uma considerável parte do cenário organizacional se baseia no uso intensivo da Tecnologia da Informação (TI) e da *Internet*, buscando a interligação da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros de negócio, conferindo agilidade aos processos, economias no processo produtivo e adequação dos produtos e serviços às necessidades dos clientes (ZOTT; AMIT, 2010).

Neste contexto, o Brasil se destaca por possuir o oitavo maior mercado mundial de Tecnologia da informação (TI), o que representou mais de US\$ 1 trilhão em 2011, ou seja, um crescimento de 7,5% em relação a 2010. O país vem aumentando a sua representatividade na América Latina e ocupa um espaço de destaque no cenário global (IDC, 2012). Além disso, o setor de TI do país possui porte, conhecimento técnico e capacidade inovadora para, nas próximas duas décadas, evoluir da oitava para a quarta posição no mercado mundial de TI (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO - BRASSCOM, 2010a).

Segundo a Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (Brasscom), o Brasil apresenta vantagens que fazem com que o setor possa crescer e se globalizar cada vez mais, tais como: afinidade cultural, mercado interno de TI forte e diversificado, fuso horário favorável, ausência de grandes desastres naturais, inexistência de conflitos étnicos e terrorismo, legislação democrática e ocidental, e estabilidade econômica e política (BRASSCOM, 2010a). A mesma pesquisa divulga que o setor emprega diretamente mais de 600 mil pessoas e paga salários que são o dobro da média nacional; além disso, traça um panorama da composição empresarial que se mostra relativamente dispersa e inalterada: 94% são micro e pequenas empresas, 5% são médias e apenas 1% são grandes empresas. Outra constatação da Brasscom neste estudo foi que, entre as pequenas e microempresas, 50% não superam cinco anos de vida. Ou seja, a cadeia de valor do setor de TI brasileiro, apesar de motivado, tem baixa capacidade econômica, dificuldade de expansão e limitado poder de investimento em pesquisa e desenvolvimento. Em suma, a Brasscom divulga que até 2020 o Brasil poderá fazer

grandes realizações usando a TI como recurso estratégico da nação (BRASSCOM, 2010b).

As empresas de serviços de tecnologia da informação (TI) no Brasil movimentam mais de R\$ 40 bilhões/ano, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2011). Além disso, representam um setor caracterizado mundialmente por um crescimento elevado, marcado pela intensidade de conhecimento e pela competição global intensa (SAARENKETO *et al.*, 2008). Segundo o IBGE (2011). Das 1.800 empresas pesquisadas, menos de 12% realizavam alguma transação internacional, e destas, as exportações de serviços representaram menos de 6% do faturamento.

Por outro lado, o estudo do Economist Intelligence Unit e da Business Software Alliance (BSA/EIU, 2011), que avalia competitividade dos setores de TI de 66 países em seis fatores fundamentais para a competitividade do setor: ambiente de negócios, infraestrutura de TI, capital humano, ambiente de PeD (pesquisa e desenvolvimento), ambiente jurídico e suporte ao desenvolvimento do setor de TI — aponta que o Brasil subiu uma posição no *ranking* de competitividade em 2011, ficando na 39ª posição. O país fica atrás apenas do Chile (34ª) na América Latina, e à frente do México (44ª), Argentina (45ª), Colômbia (49ª) e Peru (55ª). Os quesitos que auxiliaram o Brasil a subir uma posição em relação a 2009 foram os investimentos em pesquisa e em infraestrutura, e os quesitos que foram os entraves para o país não ter galgado uma posição melhor foram a burocracia e o *deficit* de especialistas com habilidades tecnológicas. Analisando os resultados da pesquisa da BSA/EIU, podemos identificar uma possível crise de talentos no Brasil, pois alguns itens da categoria capital humano ajudaram a impulsionar a posição do país, como, por exemplo, o número de formandos nas áreas de engenharia aumentou. No entanto, o Brasil permaneceu estagnado no que diz respeito à qualidade de habilidade tecnológica, ou seja, profissionais de TI qualificados para atender a demanda. O mesmo estudo da BSA/EIU destaca a Índia, país que subiu 10 posições, e hoje é 34º, estando na frente da China (38º) e da Rússia (46º). Os primeiros cinco países do índice são: EUA, Finlândia, Cingapura, Suécia e Reino Unido, ou seja, as superpotências de TI já estabelecidas em nível global devido a uma base sólida de muitos anos de grandes investimentos em inovação tecnológica (BSA/EIU, 2011).

Neste panorama, o mercado global de TI se mostra lucrativo para os países desenvolvidos e uma grande oportunidade para países com economias em desenvolvimento, pois muitos destes países têm uma força de trabalho farta, talentosa e barata, que pode alavancar o setor de TI, sendo este altamente intensivo em mão de obra, com barreiras de entrada relativamente baixas e poucas economias de escala (HEEKS; NICHOLSON, 2002).

Concomitantemente ao avanço do mercado global de TI, o fenômeno da internacionalização dos negócios se intensificou com a globalização, incentivando as empresas a iniciar ou reforçar operações no exterior, seja para aproveitar as oportunidades em novos mercados ou para proteger suas operações contra os concorrentes globais (KATSIKEAS, 2003; YIP, 2003). Conforme Luo (2005), as empresas multinacionais ampliaram sua presença em todo do globo, para a realização de uma infinidade de atividades e uma infinidade de propósitos.

A rápida expansão global das multinacionais desde os anos 1990 ocorreu especialmente com o desenvolvimento estratégico de subsidiárias no exterior. Um dos papéis das subsidiárias de empresas multinacionais é a busca por recursos existentes no país onde estão instaladas e, dentre estes, os ativos tecnológicos, melhorando, assim, o seu processo de globalização tecnológica (WANG; SUH, 2009).

Neste contexto, as empresas multinacionais, quando decidem se instalar em outro país, precisam administrar relacionamentos comerciais no mercado local e também se integrar na sua complexa escala global (LUO, 2005). Para isto, as multinacionais remodelam suas operações, segundo uma visão de integração internacional e também modificam suas relações com as empresas em outras nações (PRAHALAD; LIEBERTHAL, 2003).

Como consequência do movimento das multinacionais em direção a modelos de empreendimentos globais eficientes, observa-se o *offshoring*. A distinção mais comum feita entre terceirização e *offshoring* é que a terceirização se refere à compra de serviços de outra empresa (ANG; STRAUB, 1998), enquanto *offshoring* se refere à compra de serviços de outra empresa localizada em outro país (HARRISON; McMILLAN, 2006).

Segundo estudo realizado pela consultoria A.T. Kearney em 2011, divulgado pela Brasscom, o mercado *offshore* de TI sofrerá uma aceleração de crescimento,

pois as empresas contratantes de serviços de TI buscam expandir operações, reduzir custos, aumentar receitas e otimizar processos. Como consequência, o mesmo estudo faz uma previsão de que, em 2014, o mercado global *offshore* de TI alcance US\$ 79 bilhões, ou seja, continuando seu avanço, já que movimentou US\$ 58 bilhões em 2010 e US\$ 62 bilhões em 2011.

O *offshoring* de TI impulsionou os profissionais a trabalhar em equipes globais para desenvolver a solução perfeita de serviços de TI às organizações (ANG; INKPEN, 2008). Para esta solução ser eficaz, os profissionais precisam de capacidades novas e únicas para trabalhar com os clientes, usuários, fornecedores e outros profissionais de TI de culturas diferentes (KOH; JOSEPH; ANG, 2010). Sendo assim, os países envolvidos no serviço de *offshoring* têm o desafio de desenvolver a colaboração entre o cliente e fornecedor; ou seja, a criação e a manutenção de uma relação global de colaboração harmoniosa entre cliente e fornecedor é fundamental para o sucesso da terceirização (KOH; ANG; STRAUB, 2004).

O problema de pesquisa deste estudo foca as empresas locais de tecnologia da informação que prestam serviços a multinacionais instaladas no Brasil. Parte-se do princípio que o relacionamento interorganizacional contribui na capacidade da empresa de aprender com os parceiros, podendo ser um recurso tácito importante para a vantagem competitiva da empresa (HAMEL, 1991). Estudos empíricos também confirmam esta afirmação e complementam que aprender com os parceiros representa a motivação primária para as empresas firmarem alianças estratégicas (GLAISTER; BUCKLEY, 1996; HITT *et al.*, 2000; SHENKAR; LI, 1999).

Para as multinacionais, a facilidade e rapidez de aprender com os parceiros locais facilitam o conhecimento sobre este local e fortalecem o seu desempenho (LUO; PENG, 1999; MAKINO; DELIOS, 1996). Por outro lado, segundo Fahy *et al.* (2000) e Lyles e Salk (1996), a empresa local, aprendendo com a multinacional, pode reforçar a sua capacidade de sobrevivência e desempenho. Conforme Fleury, A. e Fleury, M. (2003), esta relação interorganizacional influencia no desenvolvimento de recursos das empresas envolvidas, e, além disso, são estes recursos que influenciam as empresas a se tornarem competitivas internacionalmente.

A teoria da visão baseada em recursos (VBR) explica uma empresa ter sucesso em função de seus aspectos internos. Essa abordagem (BARNEY, 1986;

DIERICKX; COOL, 1989; WERNERFELT, 1984;) aponta para os recursos e capacidades como fundamentais para o seu sucesso em competir nos mercados interno ou externo. Baseado nessas literaturas, espera-se que os recursos das empresas terão uma influência importante sobre o seu potencial de penetrar nos mercados estrangeiros (LEIBLEIN; REUER, 2004).

Neste contexto, identificar os recursos que as empresas locais do setor da TI adquiriram em função de prestarem serviços a multinacionais instaladas no Brasil pode contribuir para que as empresas locais se tornem competitivas internacionalmente.

Agrega-se ainda o acentuado crescimento do interesse acadêmico sobre o tema internacionalização após 1980 (CANABAL; WHITE, 2008), e também o trabalho de Peng (2001) sobre a difusão da visão baseada em recursos (VBR) nas pesquisas de negócios internacionais durante os anos de 1991 a 2000. Ou seja, a visão baseada nos recursos da empresa se tornou uma perspectiva teórica frequente nas pesquisas sobre negócios internacionais (PENG, 2001).

Desta forma, tendo em vista o contexto descrito, este trabalho volta-se à seguinte questão de pesquisa:

Como o relacionamento de empresas locais de TI com empresas multinacionais pode impactar nos recursos e capacidades das empresas locais e, além disso, quais destes recursos podem influenciar na sua internacionalização? Para isto, são propostos os seguintes objetivos a seguir.

O objetivo geral deste trabalho é examinar o papel do relacionamento entre as empresas locais de TI e as empresas multinacionais no desenvolvimento de recursos e capacidades na empresa local de TI que possam impactar na sua possível internacionalização.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) identificar recursos e capacidades da empresa local de TI que são desenvolvidos como consequência do relacionamento comercial com uma empresa multinacional instalada no Brasil;
- b) identificar dentre os recursos e capacidades da empresa local de TI identificados acima, quais podem influenciar na sua internacionalização;

Este trabalho se justifica em função da importância econômica do setor da tecnologia da informação para o Brasil e da necessidade de se compreender o setor. Neste sentido, a academia tem procurado avançar em seus estudos. Nas últimas cinco edições do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração (2011, 2010, 2009, 2008 e 2007), encontraram-se 37 artigos relacionados à temática, através de pesquisa booleana com a palavra chave “*software*” ou “tecnologia”. Todavia, quando se adicionou a palavra chave “internacionalização”, encontraram-se apenas quatro artigos, sendo que nenhum destes se relaciona diretamente com os objetivos deste trabalho. Destes quatro artigos, destacam-se três que podem contribuir para esta pesquisa: O primeiro, dos autores Cortezia e Souza (2007), sugere que a motivação para a inserção internacional está associada a oportunidades emergentes, competências, papel do empreendedor e da interação interorganizacional nos processos de aprendizagem. O segundo, dos autores Dib e Rocha (2008), sugere que é mais provável que sejam *born globals* aquelas empresas que possuem maior capacidade de inovação, forem mais orientadas ao cliente e tiverem um empreendedor com alto conhecimento técnico ou científico. O terceiro, dos autores Galimberti e Prevot (2008), sugere que para a empresa se manter no mercado internacional, a inovação e empreendedorismo são determinantes, assim como o conhecimento do outro idioma. Sendo assim, os estudos brasileiros indicam diversos recursos observados nas organizações já internacionalizadas.

Agrega-se na justificativa deste trabalho o crescente interesse acadêmico pelo estudo da internacionalização, no arcabouço da visão baseada em recursos. Conforme pesquisa booleana “*and*” realizada na base de dados *Sciencedirect* em junho/2011, com as palavras chave “RBV” e “internacionalização”, houve um aumento das publicações nos últimos cinco anos, de tal forma que o número de artigos passou de 12 para 26. Estes trabalhos apresentam revisões de bibliografia e estudos empíricos em empresas já internacionalizadas, mas não se observou estudo empírico diretamente relacionado a este trabalho.

Também contribui para justificar este estudo os trabalhos sobre negócios internacionais de Ethiraj *et al.* (2005) e de Ang e Inkpen (2008) disponíveis nas bases de dados internacionais. O estudo empírico de Ethiraj *et al.* (2005) com empresas internacionalizadas de *software* na Índia sugere que o relacionamento

de longo prazo e a capacidade de gestão e infraestrutura em sistemas melhora o desempenho. Já a pesquisa de Ang e Inkpen (2008) sugere que a relação comercial entre fronteiras pode ter mais sucesso quando as pessoas são capazes de interagir com pessoas de sociedades culturalmente diferentes e de dominarem línguas estrangeiras. Estes estudos apontam recursos observados em organizações internacionalizadas de desempenho superior.

Quanto aos resultados alcançados, espera-se que estes contribuam para identificar oportunidades de crescimento internacional neste setor econômico, identificando recursos que aumentem a competitividade das empresas e, conseqüentemente, a posição econômica do Brasil perante o mercado mundial.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa procurará contribuir com a lacuna existente entre os trabalhos publicados e aprofundar os estudos sobre a internacionalização do setor da tecnologia da informação no Brasil. Agregará valor tanto para o objeto de pesquisa quanto para a comunidade científica, na discussão de conceitos, estratégias e processos de internacionalização. Mapear os recursos das empresas de TI que podem influenciar na sua internacionalização permitirá que estudos futuros possam avaliar nossas condições de competir globalmente.

Sendo assim, este trabalho está estruturado da seguinte forma: no próximo capítulo 2 serão tratados os aspectos teóricos compreendidos em três principais temas (visão baseada em recursos, internacionalização e competitividade internacional), procurando-se discutir e apresentar conceitos, características e aplicações destes temas. Na sequência, o capítulo 3 descreve o método de pesquisa, detalhando as etapas e atividades realizadas. Após, o capítulo 4 apresenta os resultados deste estudo de caso. O capítulo 5 discute os resultados e trata das limitações deste estudo. Finalmente, no capítulo 6, as considerações finais.

2 REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA

Neste capítulo, serão apresentados os dados obtidos com a pesquisa bibliográfica, envolvendo os tópicos relativos à teoria da **visão baseada em recursos**, onde serão definidos os conceitos básicos para apoiar o estudo. Em seguida, serão exploradas as teorias de **internacionalização** para embasar a pesquisa. E, por fim, será explorado o tema **competitividade internacional**, integrando a literatura desenvolvida neste estudo, que dará base para a pesquisa de campo.

2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A noção de recursos e capacidades pode ser rastreada até Penrose (1959), que sugeriu que os recursos consistem de um conjunto de serviços em potencial. Enquanto esses recursos estão disponíveis para todas as empresas, a capacidade de implantá-los de forma produtiva não é uniformemente distribuída¹. Baseando-se neste trabalho anterior, a literatura recente sobre a visão baseada em recursos (VBR) conceitua recursos e capacidades ao longo de duas linhas. Um conjunto de autores (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993) tende a definir os recursos amplamente, de modo a incluir todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações, conhecimento, entre outros (BARNEY, 1991). Há autores, entretanto, que procuram delinear claramente entre os recursos e capacidades (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; GRANT, 1991), argumentando que recursos consistem de *know-how* que podem ser negociados, ativos financeiros ou físicos, capital humano etc., enquanto capacidade se refere à aptidão de mobilizar os recursos (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

Conforme Amit e Schoemaker (1993), os recursos são uma possível fonte de vantagem competitiva, pois, de acordo com a visão baseada em recursos (VBR), eles se referem a um conjunto de fatores disponíveis ou ativos que a empresa

¹ Para uma revisão histórica, recomenda-se ver o texto de Barney (2011).

possui ou controla. Neste contexto, verifica-se o surgimento de muitas espécies de fatores de produção se configurando em recursos organizacionais.

Os recursos, por sua vez, para gerarem vantagem competitiva, precisam ser valiosos e raros, difíceis de imitar e de substituir (BARNEY, 1991). Da abordagem central da VBR surgem os recursos estratégicos que a empresa deve se esforçar por deter ou desenvolver mais formalmente; um recurso da empresa, em dado tempo, pode ser definido como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que estão envolvidos nas estratégias da empresa e que melhoram sua eficiência e efetividade (BARNEY, 1991). Na análise estratégica tradicional, os recursos da empresa são forças que elas podem conceber e implementar suas estratégias. Assim, os recursos precisam ser: valiosos para explorar as oportunidades e/ou neutralizar as ameaças no ambiente competitivo, raros e não disponíveis a outros competidores, imperfeitamente imitáveis ou inimitáveis (na medida em que dependem de desenvolvimentos organizacionais específicos que são protegidos pela sua natureza social única) e não substituíveis, na medida em que não existem recursos idênticos que permitam replicar resultado semelhante (BARNEY, 1991; DIERICKX; COOL, 1989).

Durante o período de desenvolvimento teórico da VBR, diversas classificações foram elaboradas com o objetivo de analisar os recursos organizacionais. Dentre estas, destaca-se Barney (1991), que classifica os recursos organizacionais em três categorias: recursos de capital físico, humano e organizacional. Os recursos de capital físico incluem a tecnologia utilizada numa organização, as instalações e os equipamentos que esta possui, a sua localização geográfica e o acesso a matérias-primas. Os recursos de capital humano incluem o treino, a experiência, a inteligência, as relações e as visões individuais dos trabalhadores de uma organização. Os recursos de capital organizacional incluem a estrutura formal da organização, os seus sistemas de planeamento, controle e coordenação, bem como as relações informais existentes entre os diferentes grupos da organização e entre esta e o seu ambiente (BARNEY, 1991). Nem todos os recursos de capital físico, humano e organizacional são estrategicamente relevantes.

De outra forma, Grant (1991) classificou os recursos levando em consideração a sua tangibilidade; desta forma, os tangíveis se apresentam como recursos humanos, físicos e ativos financeiros. Por outro lado, os intangíveis são representados pela cultura organizacional, marca, *know-how* mercadológico e tecnológico, patentes, rede

de relacionamentos e, por fim, a reputação (HILL; JONES, 2001). Galvin e Galbreath (2004) também dividem os recursos dentro da VBR nestas duas categorias fundamentais: recursos tangíveis e recursos intangíveis. Para eles, recursos tangíveis incluem os fatores que contêm valores possíveis de serem contabilizados ou registrados como balanços empresariais. Recursos intangíveis são recursos que, por outro lado, não são físicos ou financeiros em sua natureza e que raramente são incluídos no balanço empresarial.

A fim de facilitar a visualização destas duas classificações dos recursos, apresenta-se o quadro 1 abaixo.

Quadro 1 — Classificação dos Recursos Organizacionais

FONTE	RECURSO	EXEMPLOS
Barney (1991).	Recursos Físicos	Plantas de produção e equipamentos de produção da empresa.
	Recursos Humanos	Equipe de gerência e de vendas da empresa.
	Recursos Organizacionais	Cultura e a reputação da empresa.
Grant (1991), Hill e Jones (2001) e Galvin e Galbreath (2004)	Recursos Tangíveis	Ativos financeiros, os físicos e os recursos humanos da empresa.
	Recursos Intangíveis	Marca, reputação, patentes, <i>know-how</i> tecnológico e mercadológico, a cultura organizacional e rede de relacionamentos.

Fonte: elaborado pela autora, a partir de revisão de literatura (2011).

Mesmo que comprovada empiricamente a importância dos recursos organizacionais como fonte de vantagem competitiva das empresas, os estudiosos da VBR afirmam que a empresa pode atingir resultados ainda superiores quando utilizar seus recursos de uma forma mais eficiente (BARNEY *et al.*, 2011; PENROSE, 1959). Esta utilização dos recursos se refere à capacidade da empresa em explorar os seus recursos, geralmente através de uma combinação destes por meio de processos organizacionais (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

Como já dito anteriormente existem diversas definições para recursos e capacidades organizacionais e isto desencadeia praticamente uma definição própria

de cada estudioso da VBR (COLLIS; MONTGOMERY 1995). Os autores Hoopes, Madsen e Walker (2003), destacam como a definição mais robusta desenvolvida até o momento, a promovida por Makadok (2001). Este autor sugere haver duas características principais que possibilitam a diferenciação entre recursos e capacidades.

As capacidades possuem o caráter específico da empresa e estão entrelaçadas nos seus processos organizacionais. Cabe ressaltar que este aspecto de especificidade das capacidades é reforçado quando se verifica que as capacidades da empresa são formadas a partir de complexas interações entre os seus recursos, encorpadas por conhecimentos tácitos necessários à coordenação dos processos empresariais. Esta característica obriga que as capacidades sejam adquiridas dentro da própria empresa, visto que as mesmas não podem ser obtidas no mercado através de operações comerciais (MAKADOK, 2001). Para Amit e Schoemaker (1993), Grant (1991), Makadok (2001) e McGrath *et al.* (1995), as capacidades organizacionais não podem ser transferidas de uma empresa para outra, a não ser que aconteça a transferência de toda a empresa ou pelo menos de parte dela.

Já os recursos são encontrados de uma forma “livre” dentro da empresa e podem ser adquiridos no mercado (MAKADOK, 2001). A diferença entre os recursos e as capacidades foi tratada de forma similar por Foss (1998), este autor sugere que os recursos organizacionais se caracterizam como fatores livres que são avaliados de uma forma isolada dos demais recursos, enquanto que as capacidades organizacionais tratam das interações entre os recursos da organização.

Ou seja, para os teóricos da VBR, recursos são elementos potenciais, um estoque à disposição da organização, cuja simples existência não se traduz necessariamente em desempenho. É preciso que tais recursos sejam mobilizados, coordenados e “entregues” para se garantir a performance organizacional. Essa instância de mobilização e coordenação de recursos pode ser denominada competência organizacional. Mills *et al.* (2002) afirmam que uma competência resulta de um conjunto de recursos coordenados de modo a determinar um nível particular de performance numa atividade. Observa-se que o conceito de competência organizacional leva ao de desempenho. Este se refere aos resultados que uma organização atinge num período.

De acordo com Mills, Platts e Bourne (2003) uma minoria das organizações necessita continuamente reconfigurar suas atividades em bases rápidas, através da inovação, excetuando as indústrias de tecnologia eletrônica e de comunicação. Estes autores desenvolveram uma arquitetura genérica capaz de explicar a relação entre recursos e competências dentro das empresas, Eles usaram o termo arquitetura e não configuração pelo fato do longo tempo necessário para criação, desenvolvimento e solidez do resultado. Na arquitetura, conforme Mills *et al.*(2002), os recursos são sempre expressos como substantivos e as competências como verbos. De acordo com os autores existe uma diferença fundamental entre recurso e competência, que merece reflexão. Recurso é tudo aquilo a que a empresa tem acesso ou efetivamente possui, enquanto competência é algo que a organização faz. Assim, recurso é o nome e competência é o verbo. Em termos práticos, a Máquina é o recurso e Fabricar é a competência, caracterizando o recurso como uma potencialidade e a competência como uma ação. A forma triangular da arquitetura genérica de Mills, Platts e Bourne (2003) é formada por uma base que é a competência de desenvolvimento de recursos, seguida pela competência de desenvolvimento de coordenação e no topo do triângulo a competência percebida pelo cliente. Os autores explicam ainda que um recurso pode influenciar no desenvolvimento de mais de uma competência, dessa forma ele deverá compor mais de um triângulo. O quadro 2 apresenta uma síntese da teoria VBR utilizada neste estudo.

Quadro 2 — Síntese da Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR)

Teoria	Autor	Argumento
Visão Baseada em Recurso	Barney (1991)	a) As empresas agem estrategicamente de maneira a adquirir e manter recursos internos que forneçam vantagem competitiva sustentável. b) Tais recursos têm como característica serem: criadores de valor, raros, imperfeitamente imitáveis e estrategicamente insubstituíveis.

Fonte: elaborado pela autora a partir de revisão de literatura (2011).

Conforme Hamel (1991), o relacionamento interorganizacional contribui na capacidade da empresa de aprender com os parceiros e pode ser um recurso tácito

importante para a vantagem competitiva da empresa. As empresas locais de Tecnologia da informação, foco deste estudo, prestam serviços TI para multinacionais instaladas no Brasil, sendo assim, estas empresas locais podem se valer deste recurso para promover a sua internacionalização. A próxima seção busca identificar os principais modelos de internacionalização descritos e testados por autores especializados neste tema a fim de compreender o comportamento das empresas locais de TI e a sua possível inserção internacional.

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

O termo internacionalização pode ser definido de diversas maneiras, podendo sofrer variações dependendo do objetivo do fenômeno a ser estudado. Em geral, o termo pode ser definido como um movimento das empresas ou grupos delas visando operações internacionais, ou ainda, internacionalização poderia ser considerada como um aumento das operações internacionais (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

Segundo Welch e Luostarinen (1988), o processo de internacionalização apresenta duas faces distintas, são elas:

- a) **entrada:** refere-se à tentativa da empresa em buscar novos negócios com fornecedores internacionais de serviços e/ou produtos.
- b) **saída:** trata-se do movimento da empresa visando produzir ou vender seus produtos e/ou serviços aos mercados internacionais.

Para Andersson (2000), internacionalização não pode ser vista como uma atividade independente das outras atividades empresariais. Ela é uma consequência ou, ainda, uma parte da própria estratégia da empresa.

Stoner e Freeman (1982) afirmam que poucas empresas começam como multinacionais, eles acreditam que é mais comum uma organização passar por vários estágios no seu processo de internacionalização. Em uma primeira etapa a participação é apenas passiva nos negócios com pessoas ou organizações estrangeiras. Desta forma, a empresa se contenta em atender pedidos provenientes do exterior, podendo existir terceiros intermediando os negócios. Na segunda etapa, as empresas atentam diretamente para seus objetivos em outros países, mesmo que para isto, ainda se utilizem de terceiros. Na maioria das vezes, estas empresas não possuem

colaboradores alocados em outros países. O que acontece neste caso são viagens freqüentes de seus empregados para realizar negócios no estrangeiro. Na terceira etapa, a empresa, apesar de continuar essencialmente doméstica, trabalha diretamente com importação e exportação, podendo ainda produzir bens e serviços diretamente em outros países. Na etapa final, a empresa não faz distinção entre seus negócios estrangeiros e nacionais, pois ela vê suas atividades como sendo praticamente multinacionais. Nas últimas etapas deste processo, as organizações enfrentam várias ações estratégicas para tirar proveito de oportunidades externas. Podem usar licenciamento ou vender franquias. Apesar dos licenciamentos e das franquias darem às empresas acesso a receitas externas, seu papel no gerenciamento é limitado. Para obter um papel maior na gestão, as organizações precisam fazer investimentos diretos, seja criando uma subsidiária estrangeira ou comprando o controle acionário numa empresa estrangeira já existente. Outra opção é participar de uma *joint-venture*, que acontece quando empresas nacionais e estrangeiras dividem o custo de desenvolver novos produtos ou de construir instalações para produzir num outro país. (STONER; FREEMAN, 1982).

Outra forma de internacionalização são as operações de *offshore*, estas ocorrem no momento em que uma empresa, geralmente com sede em um país desenvolvido, contrata uma empresa de um país emergente. Esta por sua vez, deverá prestar serviços relacionados à tecnologia da informação (suporte a clientes, desenvolvimento e outros relacionados ao mesmo ramo). Em geral a contratada mantém um escritório no país da contratante, utilizando o mesmo para contatos comerciais e levantamento de necessidades técnicas, porém a maioria dos serviços é executada no seu país de origem (CARMEL; AGARWAL, 2002).

As empresas multinacionais, por sua vez, tomam ações para adquirir competitividade estratégica e resultados acima da média. Estes resultados superam as expectativas dos investidores, caso os mesmos tivessem tomado a decisão de investir em outro ramo com o mesmo nível de risco. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001). Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) e Porter (1986, 1989a), entendem que o desempenho acima da média a longo prazo é alcançado pela vantagem competitiva. Estes autores também definem vantagem competitiva como sendo a implantação, por parte de uma empresa, de uma estratégia de agregação de valor que dificilmente possa ser imitada ou que o custo desta imitação seja demasiadamente alto para as concorrentes. No

momento em que os competidores falharem na tentativa de imitar ou reverter à vantagem competitiva, então ela será plenamente obtida. Esta vantagem tem uma duração que deriva da velocidade com que os concorrentes vierem a adquirir as habilidades que geraram a tal vantagem competitiva.

Porter (1989b) afirma que há um imenso leque de políticas nacionais que se relacionam, de alguma maneira, com a vantagem nacional em algum setor ou grupo de setores. As políticas educacional, tributária, de assistência à saúde, antitruste, regulamentadora, ambiental, fiscal e monetária e muitas outras são, todas, relevantes. As nações desenvolvem capacidades e competências diferenciadoras que lhe permitem uma vantagem na competição em certos setores quando comparadas com outros países. A forma como a sociedade é organizada, a economia conduzida, como os recursos humanos são treinados e a infraestrutura física e social é composta definem mais fortemente a capacidade da empresa de concorrer com vantagens em mercados globais. A riqueza neste caso é criada por empresas capazes de oferecer produtos e serviços de valor e negociá-los em mercados mundiais (PORTER, 1989b).

Os executivos das multinacionais, por outro lado, preocupam-se em relação à dinâmica das mudanças. E os executivos das pequenas e médias empresas encaram esta dinâmica como ótimas oportunidades de desenvolvimento de novos negócios. Este fato deriva da possibilidade de ingresso no mercado internacional, o qual passa a ser uma alternativa de expansão para estas empresas, abrindo possibilidade de agregar competitividade estratégica e resultados acima da média (PORTER, 1986). Porém, a ineficiência e os altos custos dos recursos internos são desafios enfrentados pelas empresas globais. Alguns indicativos da quebra de eficiência configuram-se em: repetidos atrasos nos prazos de entrega de novos serviços e/ou produtos, vários departamentos desenvolvendo as mesmas atividades de forma independente com vistas ao mesmo objetivo e ainda a inexistência de orçamento para a aquisição e implantação de novas tecnologias (ORCHARD, 2001). Diversas empresas entendem que a solução a longo prazo para estes problemas apontados seria a adoção de novas tecnologias e uma reengenharia de processos. Neste sentido, uma estratégia viável seria gerenciar a mudança através da terceirização, proporcionando acesso a recursos diferenciados e especializados, novas tecnologias, reduzindo desta forma os custos e melhorando a eficiência (ORCHARD, 2001).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2001), levantaram diversos motivos que tornaram a internacionalização um imperativo estratégico para as empresas. O primeiro refere-se ao crescimento, pois se as empresas desejam usufruir dos retornos dos mercados de capital além de reterem os melhores talentos, não há alternativa a seguir, senão a do crescimento. As empresas podem aumentar o tamanho dos seus mercados direcionando-se ao mercado externo.

A eficiência empresarial é o outro motivo para a internacionalização. Apesar de a empresa possuir um volume de vendas que assegure a escala mínima de eficiência para atuação no mercado interno, a mesma poderá ser ameaçada por concorrentes com atuação nos mercados externos com uma escala maior e conseqüentemente vantagem em custo (GUPTA; GOVINDARANJAN, 2000). Neste caso em particular, internacionalizar é uma maneira de elevar a escala visando à eficiência. Porter (1989a) afirma que novos participantes podem alterar o comportamento do setor e a participação no mercado, além da disputa por recursos. Neste caso, a internacionalização é buscada para se obter ganhos de escala e utilizá-los como um tipo de barreira a novos entrantes.

Como terceiro motivo, tem-se o conhecimento. No momento em que uma empresa expande sua presença agregando mais uma nação, ela logo necessita adaptar seus serviços, processos e produtos às necessidades ambientais no novo mercado, necessitando desenvolver talentos locais, podendo estes, posteriormente serem utilizados em novos mercados. Em diversos casos, serviços e produtos locais e/ou inovações em processos tem a tendência em gerar vantagem global (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

A internacionalização dos clientes é o quarto motivo, pois, o momento em que os clientes de uma empresa que atue no mercado doméstico iniciam sua internacionalização, a mesma necessita realizar um alinhamento compatível com esta expansão (GUPTA; GOVINDARANJAN, 2000). Caso nenhuma ação seja realizada este fato pode tornar-se um risco sério, pois o cliente poderá substituir a empresa pelo fornecedor externo no próprio mercado doméstico (GUPTA; GOVINDARANJAN, 2000).

Como quinto motivo, tem-se a internacionalização dos concorrentes. Quando estes começam a se internacionalizar e a empresa não, eles têm a prerrogativa de usar a força global de dois modos, ao menos. Primeiramente o concorrente pode

desenvolver a vantagem de ser o primeiro a se movimentar, agregando crescimento de mercado, eficiência em escala global e acenando com a possibilidade de fornecer suprimentos para clientes globais. Num segundo modo, o concorrente utiliza sua presença em diversos mercados para alimentar operações que permitam competição com atores locais (GUPTA; GOVINDARANJAN, 2000). Porter (1989a) caracteriza-se este modo como ataque a um líder de mercado. Neste ataque, o concorrente subsidia preços para obter ganho de mercado, utilizando-se de grandes investimentos advindos da lucratividade de outros mercados.

A busca pela economia de escala configura-se no sexto motivo. Ao expandirem os seus mercados, as empresas tornam-se aptas a utilizar economias de escala e decorre disso uma padronização de produtos e serviços além de suas fronteiras, podendo produzir nas mesmas ou em similares unidades de produção (PORTER, 1989a). Este ganho de escala irá se refletir no aprendizado organizacional, visto que estas grandezas (produção e conhecimento) são diretamente proporcionais. Este fato por si só levará a uma redução progressiva de custo (GHOSHAL, 1987).

2.2.1 Escolas Comportamentais de Internacionalização

O tema internacionalização de empresas é abordado nas teorias clássicas de internacionalização através de duas perspectivas, comportamental e econômica (ANDERSEN; BUVIK, 2002; HEMAIS; HILAL, 2004).

O enfoque econômico apresentado pelas teorias trata o processo de internacionalização como basicamente racional, tendo como objetivo principal elevar o retorno econômico. Por outro lado, a perspectiva comportamental afirma que o processo de internacionalização depende de percepções, atitude e do comportamento dos executivos que tomam as decisões (ANDERSEN; BUVIK, 2002).

Podem-se extrair da literatura algumas das principais teorias que abordam o aspecto econômico: ciclo do produto, paradigma eclético, internalização, poder de mercado e ciclo do produto. Já, as teorias comportamentais têm como base: a escola de Uppsala e a escola nórdica (HEMAIS; HILAL, 2004).

Observa-se então, que enquanto os modelos econômicos são baseados na racionalidade da análise econômica, normalmente utilizado por grandes empresas

multinacionais e os modelos comportamentais evoluem de acordo com aprendizado obtido nas empresas. Desta forma, considerando que este trabalho foca as empresas locais de tecnologia da informação que são de pequeno e médio porte e geralmente não baseiam suas ações em uma estratégia econômica, optou-se nesta pesquisa pelo enfoque comportamental.

Para Herais e Hilal (2004), a Escola de Uppsala aborda três questões na internacionalização. São elas: as *networks*, a internacionalização incremental e a distância psíquica. Inicialmente, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram a ideia de que a internacionalização ocorre gradualmente obedecendo a quatro estágios: falta de atividade de exportação, início da exportação por meio de agentes, instalação de uma subsidiária no exterior para as vendas e estabelecimento de uma subsidiária no exterior para a produção. Estes estágios demonstram que as empresas buscam os mercados externos aos poucos. A distância psíquica, isto é, as diferenças de cultura, práticas de negócios e até idioma causam um ambiente de incerteza nas empresas, fazendo com que estas se internacionalizem na medida em que vão tendo conhecimento dos novos mercados. Baseado nesta teoria, as firmas primeiramente se internacionalizam nos países vizinhos ou de cultura semelhantes, pois assim a distância psíquica é minimizada.

Cavusgil (1980) estudou o processo incremental e gradual de internacionalização e ratificou as pesquisas anteriores sobre o fato de existir uma incerteza por parte das empresas no processo de internacionalização e que para reduzir os riscos dos novos mercados as empresas procuram à entrada gradual no exterior. O autor desenhou um modelo que apresenta cinco estágios de internacionalização: ausência de atividade no exterior; análise da viabilidade de internacionalizar; início das atividades no mercado externo de forma limitada; e expansão das atividades no mercado externo. Neste último estágio, a empresa passa a se preocupar tanto com o mercado interno quanto o externo.

A falta de informação é um grande obstáculo que as empresas enfrentam ao adentrarem no mercado externo. Este é um dos motivos que faz que este processo ocorra de forma gradual (REZENDE, 2002).

Em um segundo momento, a escola de Uppsala evoluiu nas suas pesquisas e introduziu na sua teoria a existência de *networks* ou redes de relacionamentos. (HILAL; HEMAIS, 2003). A ideia de *network* foi incluída na teoria por Johanson e

Vahlne (1990). Ela considera que a empresa deve ser notada como inserida na rede de relacionamentos. Os *networks* podem ser pessoais e/ou empresariais. No momento que a empresa busca o mercado externo, ela se insere nas redes de relacionamento, sendo que este fato irá influenciar a continuidade ou não do processo de internacionalização.

Os autores Johanson e Vahlne (2009), apresentam uma versão atualizada ampliando o Modelo e identificando as redes de relacionamento como formadoras de conhecimento. Eles acrescentaram oportunidades ao conceito conhecimento, além de estenderem o conceito de conhecimento para necessidades, capacidades e estratégias. Destacaram ainda a importância da posição dos atores na rede, uma vez que o relacionamento é caracterizado por níveis específicos de conhecimento, confiança e comprometimento entre as partes envolvidas (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Dando continuação aos estudos de redes de relacionamento, observa-se que elas também são formadas de modo não planejado bem como o conhecimento adquirido e o desenvolvimento de uma *network* influenciam de algum modo o processo de internacionalização (WELCH, D. E.; WELCH, L. S, 1996).

Após os estudos de Uppsala a Escola Nórdica desenvolveu outra teoria comportamental, configurando-se como uma evolução da escola de Uppsala. Esta teoria é ligada ao empreendedorismo, sendo Andersson (2000) um dos seus principais autores. Este autor defende que o papel do empreendedor é fundamental na iniciativa de buscar novos mercados. Sendo assim esta teoria incorporou o papel do empreendedor ao processo de internacionalização.

Para resumir as principais teorias clássicas comportamentais de internacionalização descritas acima, foi montada a Quadro 3, que mostra essa síntese.

Quadro 3 — Síntese das Principais Teorias Comportamentais de Internacionalização

Teoria	Classificação	Síntese
Modelo de Uppsala	Comportamental	A internacionalização ocorre de forma gradual. Relevância para a distância psíquica e as <i>networks</i> .
Escola Nórdica	Comportamental	A atuação do empreendedor é de grande importância no processo de internacionalização das empresas.

Fonte: elaborado pela autora com base na revisão de literatura (2011).

2.2.1.1 Críticas às Teorias de Internacionalização Comportamentais

Estudos apontam críticas referentes às teorias relacionadas à internacionalização. Um dos modelos criticados é o de Uppsala. Quanto à distância psíquica, afirmam O'Grady; Lane (1996) que a internacionalização voltada para países com pouca distância psíquica nem sempre resulta numa gestão internacional facilitada. Estes autores chegaram a esta conclusão após pesquisas que apontaram um percentual de apenas 22 % de um total de 32 empresas funcionando com eficiência após uma internacionalização para países próximos, ou seja, com pequena distância psíquica.

Os autores do modelo de Uppsala, Johanson e Vahlne (2006), publicaram um artigo onde afirmam que o conceito de distância psíquica tende a se tornar menos relevante. Para estes autores, a internacionalização depende mais de questões relacionadas à rede de relacionamentos onde a empresa encontra-se inserida. Rocha (2004), após estudos sobre distância psíquica, evidenciou que aspectos ambientais, individuais, da própria empresa e fatores de relacionamento podem reduzir os impactos da distância psíquica.

Outro estudo também apontou diferenças em relação ao modelo de Uppsala. Barkema e Vermeulen (1998) fizeram uma pesquisa sobre a internacionalização de empresas a partir de aquisições de uma unidade que já possuía determinado conhecimento, mostrando que, nesse caso, não necessariamente havia um processo gradual, onde a empresa adquirisse experiência sozinha. Ou seja, num processo de fusão e aquisição de empresas, esse processo gradual de internacionalização deixaria de ocorrer.

O modelo de Uppsala também foi criticado por Steen e Liesch (2007). Estes autores propõem a inclusão da interação entre os seguintes aspectos: escolhas gerenciais, formação de recursos e suas conexões com as oportunidades externas, isto é, o processo de internacionalização é seguido por uma extensão dos recursos que a empresa dispõe.

Em suma, muitos estudos têm sido feitos para tentar melhorar o modelo proposto por Uppsala, inclusive novos estudos dos próprios autores do modelo Johanson e Vahlne (2009), já que o mercado atual difere bastante do cenário dos anos de 1970, ocorrendo hoje importantes movimentos de fusões e aquisições no

contexto de um mercado muito mais globalizado e conectado. Além disso, o modelo não pode ser restrito ao caráter gradual e linear de internacionalização,

2.2.1.2 As *Born Globals*

Em relação ao processo de internacionalização de empresas, há um fenômeno que é o aparecimento das *born globals*, que são empresas que já nascem globais. O termo *born globals* começou a ser utilizado posteriormente ao estudo realizado pela empresa McKinsey e Co., na Austrália em 1993. Este estudo identificou pequenas empresas com sucesso no exterior que não iniciaram sua internacionalização de forma gradual, elas já nasceram globais (DIB *et al.*, 2007; PACHECO; FARIAS, 2007). O nascimento global destas empresas foi facilitado pela inovação tecnológica que vem ocorrendo no setor de telecomunicações, além da diminuição de custos nos transportes. (PACHECO; FARIAS, 2007).

Dib e Rocha (2008) apontaram que o fenômeno das *born globals* geralmente não ocorre nos países em desenvolvimento e, por isso, há poucos estudos sobre isso nesses países, inclusive no Brasil.

Existem diversas definições do que venha a ser uma empresa *born global* (DIB; ROCHA, 2008), porém existe uma concordância entre os autores no que tange ao entendimento do que as caracteriza (DIB, ROCHA; SILVA, 2008). Estas definições indicam que as *born globals* são empresas que se tornam globalizadas em até oito anos após a sua abertura. (BELL *et al.*, 2008; KNIGHT; MADSEN; SERVAIS, 2004; McDOUGALL, SHANE; OVIATT, 1994; MOEN, 2002; MOEN; SERVAIS, 2002). Outra forma de definir as *born globals* parte da porcentagem do faturamento da empresa que é proveniente do exterior, pois esta pode variar conforme os estudos (DIB; ROCHA, 2008). A abrangência do mercado, isto é, em quantos países a empresa está presente, é mais uma forma de caracterizar estas empresas. Há autores que sugerem a presença da empresa em um ou poucos mercados internacionais (SHARMA; BLOMSTERMO, 2003) ou em vários lugares no mundo (McNAUGHTON, 2003).

2.2.1.3 Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas

A partir da década de 1990, o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas começou a ser investigado. Coviello e Munro publicaram em 1995 um estudo referente à internacionalização das empresas empreendedoras de pequeno porte do setor de TI, mostrando a influência das redes de relacionamento neste processo. As escolhas do mercado internacional e a forma de entrada eram diretamente influenciadas pela rede de relacionamentos que a empresa estava envolvida, apontaram as pesquisas realizadas pelos autores. Neste mesmo estudo, observou-se que os relacionamentos com grandes empresas também exerciam influência sobre os processos de internacionalização das pequenas empresas de TI.

Outros autores também pesquisaram sobre a influência das *networks* na internacionalização de pequenas e médias empresas, entre eles Barbosa, Fuller e Ferreira (2005). Estes verificaram que a empresa obtém conhecimento internacional quando possui relacionamentos com empresas do mercado externo, sendo que este fato facilita o seu desenvolvimento no mercado internacional.

Freeman, Edwards e Schroder (2006) estudaram as pequenas empresas que se internacionalizam rapidamente quando utilizam as redes de relacionamento e definem alianças estratégicas com os participantes destas redes. Os autores pesquisaram pequenas empresas na Austrália, identificando que as mesmas possuem limitações em relação ao seu porte para se internacionalizarem, como a aversão ao risco e a carência de conhecimento. Os autores ainda exploraram como essas pequenas empresas superam tais limitações por meio do uso de tecnologia para alcançar vantagem competitiva e do uso de *network* para formar alianças e parcerias colaborativas

O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas oriundas do Reino Unido para o Brasil foi estudado por Child e Rodrigues (2006). Estes autores identificaram a importância fundamental das *networks* para o sucesso deste processo. Segundo tais autores, a importância dessas redes decorre de características da cultura brasileira, como a forte orientação para a sociabilidade e relações interpessoais.

Amal, Freitag Filho e Miranda (2008) estudaram o processo de internacionalização das pequenas empresas brasileiras. Os autores identificaram

que redes de relacionamentos e a existência de um perfil empreendedor voltado para o mercado externo influenciam positivamente o processo de internacionalização das empresas. Além disso, os autores identificaram uma relação entre a teoria de internacionalização que aborda o gradualismo e o estudo de caso feito pelos mesmos, visto que uma empresa estudada iniciou a sua entrada no mercado externo através de exportações para os países próximos. Por outro lado, eles identificaram que um grande número de estudos da literatura acadêmica afirma que a teoria do gradualismo, muitas vezes, não se aplica às pequenas empresas. Sendo assim, os autores identificaram a necessidade de mais estudos sobre a internacionalização de pequenas empresas, a fim de que ocorra um melhor entendimento do processo como um todo.

A internacionalização de pequenas empresas também foi estudada por Silveira e Alperstedt (2007). Os autores pesquisaram uma empresa moveleira de Santa Catarina e logo evidenciaram a importância do empreendedor no processo de internacionalização, demonstrando que se tratava de uma pessoa disposta a enfrentar desafios e aproveitar oportunidades. Estas características foram decisivas para a continuidade do processo de migração ao mercado externo. Os resultados da pesquisa apontaram que a internacionalização aconteceu com o auxílio da *network* do próprio empreendedor, e que o caminho para o mercado externo se deu de forma gradual, isto é, a empresa alcançava novos mercados à medida que adquiria conhecimento.

Silva (2007), que realizou seu estudo numa empresa de médio porte exportadora de *software*, identificou novamente a importância do empreendedor na iniciativa da empresa em buscar o mercado externo, além do estabelecimento de *networks* pessoais que também colaboraram com o processo.

As pequenas e médias empresas foram classificadas em três tipos: exportadoras profissionais, exportadoras em fase de transição e exportadoras oportunistas. (JULIEN *et al.*, 1997). As profissionais visam ao mercado externo e desenvolvem estratégias para alcançá-lo. As exportadoras em fase de transição, apesar de não serem totalmente orientadas ao mercado internacional, possuem interesse em se internacionalizar. As oportunistas aproveitam as oportunidades que possam advir do mercado externo. Seu objetivo principal não é a internacionalização; porém, se surgirem demandas, acabam atuando no mercado

externo sem muito comprometimento. Esta classificação ajuda no entendimento do processo de internacionalização das pequenas e médias empresas, além de ser compatível com os estudos apresentados por Silveira e Alperstedt (2007) e Silva (2007) sobre o papel que exerce o empreendedor no processo de internacionalização.

Quanto ao estudo de pequenas e médias empresas da indústria de tecnologia, Lechner e Dowling (2003) fizeram um estudo sobre a influência das *networks* na internacionalização de empresas empreendedoras do setor de tecnologia, indicando sua importância para o crescimento e o desenvolvimento da competitividade da empresa. Um estudo recente de Mello, Rocha e Maculan (2009) sobre pequenas empresas sugere que as teorias comportamentais de internacionalização se complementam. Eles sugerem em suas pesquisas que as teorias comportamentais de internacionalização se complementam, que a teoria do empreendedorismo internacional e a da *born global* são complementares em explicar o surgimento das empresas que se tornam internacionalizadas quando nascem. Conforme estes autores, o modelo de Uppsala pode explicar os processos seguintes da internacionalização dessas empresas, e as *networks* constituem o pano de fundo desses processos como um todo, pois permeiam todos esses passos. Assim, em resumo, as pesquisas aqui estudadas apontam a importância das *networks* para a internacionalização de pequenas e médias empresas, pois estas facilitam o estabelecimento de parcerias que estimulam e favorecem a ida a mercados externos. Outro resultado importante evidenciado foi a presença de um perfil empreendedor em diversas empresas, como fator relevante para tornar a empresa internacional.

O quadro 4 apresenta um resumo que relaciona as características das principais teorias de internacionalização, fazendo um confronto com os estudos apresentados pela literatura acerca da internacionalização de pequenas e médias empresas.

Contribuições das teorias	Estudos sobre pequenas e médias empresas
Gradualismo: empresas se internacionalizam de forma gradual. Inicialmente, elas vão para países próximos, com menos distância psíquica e, aos poucos, vão adquirindo experiência e indo para outros mercados (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).	<p>- Amal, Freitag Filho e Miranda (2007): estudo demonstrou um processo gradual de internacionalização da pequena empresa; no entanto, os autores identificaram que poucos estudos demonstram uma relação gradual e incremental. Concluíram, então, que existe a necessidade de mais estudos sobre o assunto.</p> <p>- O estudo de Silveira e Alperstedt (2007) apresentou uma empresa do setor moveleiro que se internacionalizou de forma gradual, conforme ia ganhando conhecimento, a empresa se expandia mais.</p> <p>- Mello, Rocha e Maculan (2009) identificaram que o modelo de Uppsala pode explicar as próximas etapas da ida para o mercado internacional das pequenas empresas nascidas globais.</p>
<i>Networks</i> : as redes de relacionamento são importantes na internacionalização das empresas. Elas podem influenciar o processo de ida para outros mercados (JOHANSON; VAHLNE, 1990).	<p>- Coviello e Munro (1995): estudo com pequenas empresas do setor de tecnologia, que mostrou a influência das <i>networks</i> na escolha do mercado internacional e do modo de entrada.</p> <p>- Coviello e Munro (1997); Sharma e Blomstero (2003); Child e Rodrigues (2006), Amal, Freitag Filho e Miranda (2007) e Silva (2007): estudos mostraram a influência das <i>networks</i> na internacionalização de pequenas e médias empresas.</p> <p>.- Barbosa, Fuller e Ferreira (2005): a empresa adquire mais conhecimento internacional quando possui relacionamentos com empresas estrangeiras, o que facilita o seu desenvolvimento no mercado internacional.</p> <p>- Freeman, Edwards e Schroder (2006): pequenas empresas se internacionalizam rapidamente quando utilizam <i>networks</i> e estabelecem alianças estratégicas.</p> <p>- Silveira e Alperstedt (2007): a internacionalização se deu com a ajuda da rede de relacionamentos do empreendedor.</p> <p>.- Lechner e Dowling (2003): estudo com pequena empresa do setor de tecnologia, que mostrou a importância da rede de relacionamentos para o crescimento e para o desenvolvimento da competitividade da empresa.</p> <p>- Mello, Rocha e Maculan (2009): as <i>networks</i> constituem o pano de fundo do processo de ida para o mercado externo como um todo.</p>
Perfil empreendedor: a figura do empreendedor é importante no processo de internacionalização das empresas (ANDERSSON, 2000).	<p>- Amal, Freitag Filho e Miranda (2007); Silva (2007) e Mello, Rocha e Maculan (2009): a existência de um perfil empreendedor voltado para o processo de internacionalização influencia na ida da empresa para o mercado estrangeiro.</p> <p>- Silveira e Alperstedt (2007): estudo de caso com empresa do setor moveleiro. Mostrou a importância do empreendedor, que era uma pessoa com disposição para aproveitar oportunidades e enfrentar desafios, o que se mostrou decisivo para o sucesso e a continuidade do processo.</p>
<i>Born global</i> : empresas nascidas globais. A origem desse termo decorreu de uma pesquisa realizada pela McKinsey e Co. no ano de 1993, na Austrália.	<p>- Freeman, Edwards e Schroder (2006): pequenas empresas se internacionalizam rapidamente quando utilizam as redes de relacionamentos e estabelecem alianças estratégicas.</p> <p>- Mello, Rocha e Maculan (2009): estudo sugere que as teorias do empreendedorismo internacional e <i>born global</i> são complementares em explicar o surgimento das empresas que se tornam internacionalizadas quando nascem.</p>

Fonte: elaborado pela autora com base na revisão de literatura (2011).

2.2.2 Internacionalização das Empresas de Tecnologia da Informação

Segundo Orchard (2001), a informação corporativa apresenta alguns problemas que interferem na competitividade das empresas. São eles:

- a) a estrutura empresarial foi concebida para priorizar o desenvolvimento de produtos e serviços nos quais a geração e a entrega da informação passam a ser de responsabilidade dos setores necessários, mas não estratégicos;
- b) os processos empresariais não estão alinhados com a estrutura proporcionada pela *internet* e *intranet*. Esta estrutura modificou profundamente a entrega da informação;
- c) os recursos internos e a capacitação não são suficientes para migrar para novos processos e tecnologias;
- d) as estratégias utilizadas são inadequadas para a solução de gargalos e custos elevados.

Conforme este mesmo autor, nas grandes multinacionais, os investimentos e as mudanças organizacionais para que se modifiquem os processos de geração de informações até a entrega de sistemas únicos podem ser enormes. Desta forma, na busca pela vantagem competitiva, as grandes corporações estão contratando fornecedores que possibilitem acrescentar valor à sua cadeia a um custo mais baixo que nos seus países de origem. O mercado de TI obteve um grande crescimento no final dos anos 1990, crescimento este derivado da busca pela competitividade e surgimento da *internet*.

Deste processo, derivou uma grande procura global por profissionais qualificados (ORCHARD, 2001). Uma estratégia das empresas de países desenvolvidos para solucionar esta busca de recursos humanos foram as operações *offshore*. Assim, as empresas passaram a assinar contratos com empresas de países em desenvolvimento, visando a uma vantagem de custo proporcionada pelos baixos salários praticados nestas nações. Os custos de um programador no Japão e nos Estados Unidos variam entre 44.000 e 63.000 dólares anuais (CARMEL; AGARWAL, 2002). Em comparação, um programador de plataforma Java, no Brasil,

apresenta um custo anual entre 20.000 e 30.000 dólares anuais, conforme divulga pesquisa da Desix Software Solutions (2011).

Por outro lado, a distância física (inclusive de fuso horário) entre clientes e operação *offshore* exige que um processo formal de gestão seja utilizado. Este processo formal se caracteriza pela utilização de metodologias padrões, para que a empresa possa competir no mercado internacional. Quando se trata de qualidade de *software*, é a conformidade a requisitos funcionais e de desempenho explicitamente declarados, a padrões de desenvolvimento claramente documentados e a características implícitas que são esperadas de um *software* profissionalmente desenvolvido (PRESSMAN, 2006).

Desta forma, para que um produto apresente uma qualidade satisfatória, os processos envolvidos em sua concepção devem ser avaliados e melhorados continuamente. Para isso, existem normas e certificações que avaliam e promovem melhorias nos processos a fim de obter um produto de qualidade no final do processo. CMMI (Capability Maturity Model Integration), desenvolvido pelo *Software Engineering Institute* (SEI), é um modelo de maturidade de processos de desenvolvimento de *softwares* que propõe melhorias na evolução do projeto visando à melhoria da qualidade, ou seja, que busca a melhoria dos processos de desenvolvimento de *softwares*. Esta certificação possui cinco níveis: inicial, repetido, definido, gerenciado e otimizado. Um dos principais objetivos do CMMI é reduzir o custo de implementação de melhoria de processo multidisciplinar através da eliminação de inconsistências e redução de duplicidades. Esta certificação é praticamente um pré-requisito para a contratação das empresas, pois é a mais difundida em países com grande capacidade em desenvolvimento (CMMI, 2012; LANE, 2001; PAULK *et al.*, 1993; SAUR, 2004).

Um investimento relativamente alto e um prazo de maturação de pelo menos três anos são necessários para a implementação do modelo CMMI e a obtenção de um nível mínimo para aceitação do mercado internacional. Este fato pode tornar-se uma barreira para novas empresas, pois as mesmas podem não possuir o capital necessário (CMMI, 2012; LANE, 2001).

O estudo da *Massachusetts Institute of Technology* – MIT aponta o Brasil com desenvolvimento internacional menos satisfatório comparado à China e à Índia no que diz respeito à capacidade de processo (certificação CMMI). A pesquisa também indica que um melhor nível de certificação CMMI nas empresas brasileiras

poderia vir a contribuir para alavancar a sua presença e a confiança internacional. (STEFANUTO, 2002)

Outras metodologias padrão são aceitas e utilizadas pelo mercado nas demais atividades e serviços de TI. O modelo *Information Technology Infrastructure Library* – (ITIL) foi desenvolvido no final dos anos 1980 pela *Central Computer and Telecommunications Agency* (CCTA). O ITIL é uma certificação para o profissional de TI e destina-se a criar políticas de serviços, gerenciamento de aplicações, infraestrutura, suporte, planejamento, segurança e negócios de TI. Outra certificação importante para os profissionais é o modelo COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technology*), que objetiva a gestão de TI. O COBIT foi criado pelo *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA) em 1996 e é fundamental para profissionais de empresas que buscam ações no mercado americano (AGUIRRE, 2004; SEMER, 2007).

Acrescenta-se que as habilidades das empresas que atuam em *offshore* dependem do mercado local de profissionais, que diretamente está vinculado à cultura de negócios e ao sistema de educação (LANE, 2001). Segundo Porter (1986), significativas mudanças em termos de competição internacional têm decorrido de várias forças: fluxo de capital entre os mercados, queda de barreiras tarifárias, aumento de similaridade dos países, surgimento de novos competidores e a integração proporcionada pela tecnologia.

Heeks e Nicholson (2002) efetuaram um estudo para analisar as experiências dos países com maior volume e reconhecimento em exportação de *software* e serviços de TI. Os autores avaliaram cinco constructos: infraestrutura, características do setor e estratégia, confiança, ligações internacionais e, ainda, demanda. Dentre os resultados, destaca-se que todos os seis países do estudo (Índia, Irlanda, Israel, Rússia, Filipinas e China) apresentaram baixa demanda interna e alta demanda externa. Índia, Irlanda e Israel são destaque em todos os constructos analisados, enquanto Rússia, Irlanda e China apresentaram fraquezas como deficiência de confiança e elevado volume de pirataria. Na Rússia, também foram identificados outros pontos fracos, como deficiências de conhecimento financeiro e de pesquisa de *marketing*, além de infraestrutura de telecomunicações cara e limitada, baixo conhecimento de inglês, deficiente conhecimento das técnicas de negociação ocidentais e alta resistência em abrir filiais no exterior.

A sociedade Softex patrocinou o Capítulo Brasil de uma pesquisa desenvolvida pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) sobre a indústria de *software* no Brasil, na Índia e na China. Das 45 empresas brasileiras da amostra, apenas 13 têm atividade de exportação ou de comercialização de seus produtos e serviços através de subsidiárias no exterior. Estas realizam seus negócios internacionais principalmente fazendo uso de canais internos de multinacionais, ou seja, através da venda bem sucedida de produtos ou serviços para subsidiárias de multinacionais residentes no país. Assim, as empresas conseguem auferir reputação para vender para a matriz ou para outras subsidiárias (STEFANUTO, 2002).

Sendo assim, a globalização e as melhorias nas informações e comunicação têm resultado em maior acesso à capital humano espalhado pelo mundo. Desta forma, as empresas estão adotando a estratégia de realizar funções que antes eram realizadas internamente em locais no exterior.

2.2.2.1 Operações Offshore de TI

Nas últimas décadas, grandes investimentos têm permitido um movimento de transformação de um mercado local para mercados globais, em um processo que tem criado novas formas de colaboração e competição (HERBSLEB *et al.*, 2001) na área da Tecnologia da Informação (TI). Segundo Carmel (1999), alguns fatores permitiram uma aceleração deste cenário. São eles:

- a) recursos globais que possam ser utilizados a qualquer momento;
- b) vantagens como a proximidade do mercado local, gerando um maior conhecimento dos clientes e das condições locais, permitindo, com isso, um melhor aproveitamento das oportunidades;
- c) pressão para a evolução do *time-to-market*, utilizando as vantagens geradas pelo fuso horário diferente, permitindo um desenvolvimento *follow-the-sun* (24 horas contínuas – podendo contar com as equipes fisicamente distantes).

Para Sengupta, Chandra e Sinha (2006), as empresas buscam obter vantagens competitivas relacionadas ao custo, flexibilidade e qualidade no desenvolvimento do *software* e um aumento da produtividade, buscando, ainda, a

diminuição dos riscos. A busca por estas vantagens faz com que as empresas busquem e encontrem soluções no exterior (*offshore sourcing* ou *offshoring*). Neste contexto, os desafios gerados estão relacionados a questões técnicas, culturais, estratégicas e de gestão do conhecimento. (HERBSLEB *et. al.*, 2001).

Algumas características precisam ser elucidadas para que se compreenda este ambiente globalizado em que as empresas acabam envolvidas, como o relacionamento das empresas envolvidas e a distância geográfica. Em relação ao relacionamento das empresas envolvidas, o mesmo tem ocorrido de três formas principais, conforme Robinson e Kalakota (2004):

- a) *outsourcing* ou terceirização: a empresa delega o controle sobre uma ou várias atividades para outra empresa externa contratada. Primeiramente é feita uma análise (*make-or-buy*), desenvolver dentro da própria empresa ou delegar o serviço a um terceiro. Sugerem os autores que esta é uma das formas mais rápida e simples de ser implementada e operacionalizada;
- b) *join-venture* ou colaboração: neste cenário, existe um acordo entre duas ou mais empresas onde, através da união de seus recursos, é criada uma nova entidade para executar um ou mais projetos por um certo período de tempo. Existe um controle nivelado sobre o projeto e sobre os recursos, impactando na redução de custos de todas as empresas envolvidas na *joint venture*;
- c) *insourcing* ou subsidiárias/ departamentos da própria empresa: nesta modalidade, as empresas criam os seus centros de tecnologia da informação. Os motivos para a escolha desta modalidade são os seguintes: maior controle, manutenção da cultura interna da empresa, maior flexibilidade e menores preços ao longo do tempo. Este modelo, segundo os autores, apresenta-se como o mais complexo de se operacionalizar, além de levar mais tempo para ser implantado.

Do ponto de vista de distância geográfica, a distribuição ocorre de duas formas, conforme Robinson e Kalakota (2004):

- a) *offshore*: a operação acontece em um país diferente da matriz da empresa contratante. O *Offshore* pode ser desenvolvido num centro de

desenvolvimento da empresa contratada ou, ainda, por uma contratação de uma empresa terceira, que deverá estar localizada, obrigatoriamente, em outro país. Esta modalidade é mais recomendada para projetos com um plano bem definido e com requisitos bem determinados;

- b) *onshore*: a operação acontece no mesmo país onde se localiza a matriz da empresa. Esta modalidade pode ocorrer em duas situações distintas: a primeira, onde o projeto é desenvolvido no centro da própria empresa contratada, que fica localizado no mesmo país onde está o cliente, porém distante fisicamente de onde se encontra o mesmo (*offsite*). Na segunda forma, o desenvolvimento ocorre fisicamente dentro da empresa contratante (*onsite*); neste caso, a empresa contratada utiliza seus recursos para suportar as atividades fisicamente no cliente (desde especificação de requisitos até implementação e testes). Na primeira, a vantagem é manter o desenvolvimento perto do cliente; já a segunda permite ao cliente um maior controle, sendo recomendada para projetos críticos, que são sensíveis ao local onde são desenvolvidos. Nestes casos, é necessária uma atenção constante do cliente.

Buscando uma visão unificada das formas de relacionamento entre as empresas e a distribuição geográfica, a Figura 1 traz um modelo adaptado de Robinson e Kalakota (2004).

Figura 1 — Modelos de Negócio para TI

RELAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS	Terceirizar	<i>Onshore Outsourcing ou Outsourcing</i>	<i>Offshore Outsourcing ou Offshoring</i>
	<i>Joint Venture</i> Colaboração	<i>Cosourcing</i>	<i>Offshore Development Centers</i>
	Departamento ou Subsidiária	<i>Onshore Insourcing ou Insourcing doméstico</i>	<i>Offshore Insourcing ou Captive Offshoring</i>
		<i>Onshore/mesmo país</i>	<i>Offshore/outro país</i>
LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA			

Fonte: Adaptado de Robinson e Kalakota (2004).

Como este estudo de caso teve seu foco direcionado para as empresas locais de TI que possuem relacionamento de terceirização com multinacionais instaladas no Brasil, as combinações relativas à *joint ventures* foram desconsideradas nesta pesquisa. Optou-se por abordar as relações de terceirização (*outsourcing*) e dentro da própria empresa (*insourcing*). Sendo assim, em relação aos modelos apresentados na figura 1, foco deste estudo, eles são assim definidos (ROBINSON; KALAKOTA, 2004; CARMEL; TIJA, 2005):

- a) *onshore Insourcing* ou demanda doméstica interna: trata-se de um dos mais simples e conhecidos dos gerentes de projeto. Um departamento da própria empresa ou, ainda, uma subsidiária dentro do mesmo país (*onshore*) fornece o serviço de desenvolvimento de TI. Neste caso, o serviço é fornecido através de projetos internos (*insourcing*);
- b) *onshore outsourcing*: contratação de uma empresa terceira (*outsourcing*) para a realização de alguns serviços de TI ou desenvolvimento de *softwares*. A contratada (empresa terceira) está localizada no mesmo país da empresa contratante (*onshore*);
- c) *offshore outsourcing* ou *offshoring*: contratação de uma empresa terceira (*outsourcing*) para a realização de alguns serviços de TI ou desenvolvimento de *softwares*. A contratada (empresa terceira) está localizada obrigatoriamente em um país diferente da contratante;
- d) *offshore insourcing* ou *captive offshoring*: criação de uma subsidiária da própria empresa para desenvolver serviços de *software* (*insourcing*). A subsidiária se encontra obrigatoriamente em um país diferente da matriz da empresa contratante (*offshore*).

O movimento chamado de *internacional sourcing* já ocorre há bastante tempo no setor de manufatura; portanto, não se trata de algo recente (SCHNIEDERJANS, M. J.; SCHNIEDERJANS, M. A.; SCHNIEDERJANS, D. G., 2005). Já nos últimos anos, observou-se um aumento significativo, em âmbito global, no setor de serviços de TI (BOHEM, 2006).

Este cenário global faz com que as empresas busquem soluções externas em outros países (*offshore sourcing*) ou, ainda, dentro de seus próprios países (terceirização ou *outsourcing*). Desta forma, o *international sourcing* também é chamado de *offshoring*. Para Carmel e Tija (2005), *offshoring* é a mudança da

execução de um processo empresarial do país-sede da matriz (*onshore*) para um país estrangeiro, buscando, com isso, vantagens relativas a um baixo custo no país que irá receber a operação. A realização do *offshoring* de um processo de negócio independe do processo permanecer sendo executado pela mesma empresa (*insourcing*) ou por uma empresa contratada (*outsourcing*).

Segundo Carmel e Tija (2005), *outsourcing*, em um contexto corporativo, representa a prática organizacional que envolve transferir uma função organizacional para um terceiro. *Outsourcing* não é um conceito novo, mas uma nova forma de se referenciar à terceirização de atividades e serviços para uma entidade externa especializada (MORSTEAD; BLOUNT, 2003; SCHNIEDERJANS, M. J.; SCHNIEDERJANS, M. A.; SCHNIEDERJANS, D. G., 2005). E, quando o terceiro está localizado em outro país, configura o *offshore outsourcing*. Já o *offshoring* representa a transferência de uma função organizacional para outro país, independente de ser executada dentro ou fora da organização.

Ou seja, enquanto *outsourcing* envolve terceirizar processos para uma entidade externa, *offshore* pode envolver tanto a terceirização quanto o desenvolvimento *in-house*, mas em outro país. Por isso, a definição de *offshoring* também inclui empresas que montam seus próprios centros de desenvolvimento, conhecidos como *captive centers*, em locais de baixo custo.

Em suma, *offshoring* ou *offshore sourcing* é similar ao *offshore outsourcing* quando as empresas contratam empresas terceiras em outros países, mas é diferente quando as empresas simplesmente transferem atividades para a mesma empresa em outro país, criando, assim, os centros de desenvolvimento dedicados (*captive centers*). Desta forma, o *offshore insourcing* surge como uma opção onde existe a transferência de atividades ou operações para uma entidade interna. Geralmente, é uma decisão realizada para manter o controle de certos recursos e capacidades considerados críticos na empresa. Então, as empresas podem ter a terceirização ou o *outsourcing* sem que, para isto, elas precisem de uma estratégia *offshore*. Da mesma forma, é possível ter a estratégia *offshore* sem caracterizar a terceirização ou o *outsourcing*.

Conforme Lewin e Volberda (2011), *offshoring* de serviços empresariais representa um novo tipo de internacionalização que está voltado para processos de conhecimento intensivo e não somente processos padronizados. O modelo proposto

por estes autores considera que a experiência e acumulação de conhecimento, ações compartilhadas em vários locais e considerações de custo são levadas em consideração para decisão de operação offshoring. Além disso, o estudo explica que motivos estratégicos como aumentar a flexibilidade organizacional, capacidade de conquista de um mercado específico e acessar talentos com capacidades especializadas podem levar a empresa a optar por uma operação offshore. Ou seja, as empresas não buscam o offshore apenas para cortar custos, mas também para criar valor através da terceirização estratégica.

Após esta seção discorrer sobre a internacionalização das empresas de TI, e considerando que a presença global é importante para a sobrevivência no longo prazo, e empresas que adotam estratégias globais possuem desempenho muitas vezes superior em termos tanto de crescimento quanto de lucratividade, conforme Dornier *et al.* (2000), a próxima seção busca apresentar uma revisão bibliográfica dos recursos observados nas empresas competitivas internacionalmente.

2.3 COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL

Buscou-se, na literatura, mapear os recursos das empresas competitivas internacionalmente. De acordo com a visão baseada em recursos (VBR), as relações entre empresas nos negócios internacionais podem ser percebidas como um recurso-chave da organização para seu sucesso (FREEMAN; CAVUSGIL, 2007; PENG, 2001), dado que o relacionamento interorganizacional pode ser usado para trazer e criar recursos para a empresa e melhorar a sua vantagem competitiva, já que estes recursos são desenvolvidos durante a vida útil do relacionamento (LAMBE; SPEKMAN; HUNT, 2002).

Os relacionamentos interorganizacionais são fundamentais em ambientes de mudanças rápidas e turbulentas, onde não é viável para uma organização adquirir todas as informações e recursos necessários para efetivamente atender a seus clientes por conta própria (GULATI; GARINO, 2000). É neste ambiente de incerteza que vários tipos de recursos são necessários para que as empresas desenvolvam soluções e se mantenham competitivas (FREDRICKS, 2005). Os exportadores usam os relacionamentos interorganizacionais como ferramenta para superar as barreiras da incerteza de mercado, obter recursos e conquistar mercado. (BRADLEY; MEYER;

GAO, 2006). Desta forma, desenvolver relações interorganizacionais de longo prazo entre fornecedores e empresas contratantes pode aumentar o desempenho dos negócios internacionais (MATANDA; FREEMAN, 2009).

As redes de relacionamento para o modelo de Uppsala podem ser consideradas como recursos intangíveis que fazem parte do processo de internacionalização das empresas, já que geram experiência e aprendizagem para as organizações envolvidas (JOHANSON; VAHLNE, 2006). Para Ang e Inkpen (2008), são os recursos intangíveis como, por exemplo, a habilidade de manter relacionamentos interculturais que levam à internacionalização.

O relacionamento interorganizacional entre empresas de nações diferentes amadurece o modelo global de prestação de serviço, pois a capacidade das empresas se relacionarem eleva seu nível cultural e sua habilidade de trabalhar e aprender com pessoas de diversas culturas (ANG; INKPEN, 2008). A troca de informações entre fornecedor de um país e cliente de outro leva ao desenvolvimento da capacidade do fornecedor de compreender exatamente o que o cliente deseja e vice-versa. Neste relacionamento, o domínio da língua e o conhecimento da cultura do outro país se torna um recurso importante na internacionalização das empresas (ANG; INKPEN, 2008).

Estudo de Cheung, Myers e Mentzer (2010) conclui que a capacidade de aprendizagem entre fornecedor e cliente em um ambiente transnacional é valorizada tanto pelo fornecedor quanto pelo cliente. A reputação e a experiência da empresa em atividades conjuntas, na qual compradores e fornecedores se esforçam para criar mais valor em conjunto, é um componente crítico e estratégico nos negócios internacionais.

Além disso, conforme Lee e Slater (2007) e Saarenketo *et al.* (2008), uma empresa possuir uma oferta de diversos produtos e serviços no mercado internacional é um veículo eficaz para absorver e gerar novos recursos, levando a um melhor desempenho internacional. Essa diversificação internacional traz recursos que incluem práticas organizacionais (ZAHEER; MOSAKOWSKI, 1997), poder de barganha (MOON; LADO, 2000), experiência com diversificação de produtos (HITT; HOSKISSON; KIM, 1997), além da experiência internacional das equipes de trabalho e dos gestores (SAMBHARYA, 1996).

Empresas de tecnologia da informação que possuem capacidade inovadora e que investem em pesquisa em desenvolvimento (PeD) aumentam sua intensidade de internacionalização em relação às empresas menos inovadoras e com menos intensidade de PeD. Esta afirmação é do estudo de Libaers e Meyer (2011), quando analisado um *cluster* de empresas de TI; porém, corrobora com o estudo de Bettis e Hitt (1995), que também afirma que investimentos em inovação e PeD potencializam a competitividade dos negócios internacionais.

Os resultados dos estudos de Lewin, Massini e Peeters (2009) mostram que operações de *offshoring* para desenvolvimento de produto são parcialmente explicadas pela escassez de talentos emergentes de trabalhadores técnicos altamente qualificados nos EUA, o que impulsiona a necessidade das empresas americanas buscarem talentos globalmente. Este estudo também sugere que as empresas utilizam oportunidades econômicas de custo no exterior para melhorar seu processo de inovação.

De acordo com Westhead, Wright e Ucbasaran (2001), recursos humanos e de capital impulsionam a competitividade dos negócios internacionais de uma empresa. Segundo eles, empresas com experiência em vendas de produtos ou serviços no exterior, com o *know-how* específico, que possuam a presença do seu fundador na gestão, capacidade de obter recursos financeiros e uma rede de relacionamentos internacionais, são significativamente mais propensas a exportar.

Conforme o estudo de Bloodgood, Sapienza e Almeida (1996), a capacidade para um novo empreendimento penetrar nos mercados estrangeiros está diretamente relacionada com seus estoques de recursos tangíveis e intangíveis. Empresas com recursos que são valiosos, inimitáveis e não substituíveis têm uma vantagem sobre seus concorrentes no mercado doméstico e no exterior (BARNEY, 1991; CARTER; WILLIAMS; REYNOLDS, 1997). Bloodgood, Sapienza e Almeida (1996), afirmaram que as empresas com pacotes únicos e combinações desses estoques de recursos podem ter uma maior propensão para a internacionalização.

Collis (1991) argumentou que as decisões empresariais em torno das atividades de negócios internacionais são influenciadas por recursos desenvolvidos ao longo da história da empresa. Dentre estes recursos, para McDougall, Shane e Oviatt (1994), a empresa deve possuir rotinas administrativas para o gerenciamento de força de trabalho multicultural, coordenar recursos localizados em diferentes

nações e segmentar seus clientes localizados simultaneamente em regiões geográficas diferentes. Além disso, a empresa possuir executivos e gerentes com experiência de gestão no exterior pode influenciar na sua internacionalização, pois estes profissionais podem aproveitar essa experiência para explorar novas oportunidades de mercado em países estrangeiros (McDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994).

Para melhor desempenho do setor de serviços de *software* no mercado internacional, Ethiraj *et al.* (2005) destaca a importância das pessoas com habilidade necessária, experiência e disponibilidade para compreender os requisitos dos clientes e executar, de forma adequada, o trabalho demandado. Este recurso é desenvolvido ao longo do tempo depois de repetidas interações com os clientes. Investimentos em infraestrutura, treinamentos e certificações internacionais também fazem parte do pacote de recursos que melhoram o desempenho no mercado internacional, conforme estudo empírico em uma empresa de serviços de *software* com sede na Índia. Este mesmo estudo conclui que os recursos não imitáveis e não substituíveis são as principais fontes de melhor desempenho internacional. Peng (2001) contribui dizendo que o conhecimento e a experiência internacional são os recursos mais valiosos, únicos e difíceis de imitar que levam ao fracasso ou ao sucesso internacional das empresas.

Como já levantado no estudo de Ethiraj *et al.* (2005), as empresas de *software* precisam investir em programas de treinamento e certificações para poder competir no mercado internacional, melhorar a sua maturidade de processos no âmbito do quadro CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) através de cursos das novas tecnologias, processos de *software* e projetos de gestão para desenvolvedores de *software* e gerentes. Ou seja, para uma empresa ter competitividade internacional, precisa atingir níveis mais elevados de maturidade de CMMI através de treinamento rigoroso de todos os seus funcionários, não só para melhorar o seu desenvolvimento e práticas de gestão, mas também para institucionalizar, na empresa, a capacidade de iniciativa de melhoria (GUPTA; GOVINDARANJAN, 2000; PAULK *et al.*, 1993).

Por outro lado, de acordo com Chandler e Hanks (1994), o desempenho internacional da empresa é uma função não só da acessibilidade aos recursos, mas também da atuação empreendedora do gestor. O papel do gestor

empreendedor tem extrema importância na internacionalização das empresas na visão de Andersson (2000), pois, sem a iniciativa de empreendedores, os processos de internacionalização não começariam. Segundo este autor, o empreendedor é quem determina o modo de entrada no mercado internacional e cria a estratégia de internacionalização. Para Andersson (2000), os empreendedores devem possuir, de maneira geral, as seguintes características no seu perfil: habilidade para perceber diferentes combinações de negócios; vontade de agir e de desenvolver estas novas combinações; percepção de que agir de acordo com a sua própria visão seria tão importante quanto os cálculos racionais; habilidade necessária para convencer outras pessoas a investirem em projetos empresariais de expansão; e ter *timing* apropriado e visão de negócios.

Após esta revisão da bibliografia, destacam-se os recursos que podem influenciar na internacionalização das empresas: experiência em relacionamento com empresas estrangeiras; estrutura e rotina administrativa para gestão das pessoas e de projetos em locais distantes da sua sede; recursos humanos qualificados; boa reputação internacional; conhecimento de língua estrangeira e de outra cultura; diversidade de oferta de produtos/serviços; inovação e pesquisa e desenvolvimento (PeD); investimentos de capital; fundador atuante na gestão; infraestrutura tecnologia e física; treinamentos e certificações internacionais; e outros recursos valiosos, difíceis de imitar e difíceis de substituir.

A fim de facilitar a visualização dos recursos que a literatura indica que podem influenciar na competitividade internacional das empresas, apresenta-se o quadro 3 abaixo.

Quadro 5 — Recursos que Podem Influenciar na Internacionalização das Empresas.

RECURSO DA EMPRESA	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
Relacionamento comercial com empresas estrangeiras.	Ang e Inkpen (2008); Bradley, Meyer e Gao (2006); Cheung, Myers e Mentzer (2010); Collis (1991); Ethiraj <i>et al.</i> (2005); Freeman e Cavusgil (2007); Johanson e Vahlne (2006); Matanda e Freeman (2009); Peng (2001); Westhead, Wright e Ucbasaran (2001)
Experiência e aprendizagem	Johanson e Vahlne (2006)
Equipe de trabalho e gestores com experiência no relacionamento de trabalho com empresas estrangeiras	Ang e Inkpen (2008); Ethiraj <i>et al.</i> (2005); McDougall, Shane e Oviatt (1994); Sambharya (1996)

RECURSO DA EMPRESA	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
Fundador da empresa atuante na gestão	Westhead, Wright e Ucbasaran (2001)
Gestor empreendedor	Andersson (2000); Chandler e Hanks (1994)
Estrutura administrativa com rotinas para gestão de pessoas e de projetos em locais distantes da sua sede	McDougall, Shane e Oviatt (1994)
Profissionais técnicos qualificados	Ethiraj <i>et al.</i> (2005); Lewin, Massini e Peeters (2009); Westhead, Wright, Ucbasaran (2001)
Boa reputação internacional	Cheung, Myers e Mentzer (2010)
Equipe de trabalho e/ou gestores com domínio de língua estrangeira e conhecimento de outra cultura.	Ang e Inkpen (2008)
Diversidade de oferta de produtos/serviços	Lee e Slater (2007); Saarenketo <i>et al.</i> (2008)
Inovação, pesquisa e desenvolvimento	Bettis e Hitt (1995); Lewin, Massini e Peeters (2009); Libaers e Meyer (2011)
Capital financeiro para investimento	Ethiraj <i>et al.</i> (2005); Libaers e Meyer (2011); Westhead, Wright e Ucbasaran (2001)
Infraestrutura tecnológica e de instalações	Ethiraj <i>et al.</i> (2005)
Treinamentos e certificações internacionais	Ethiraj <i>et al.</i> (2005); Gupta e Govindaranjan (2000); Paulk <i>et al.</i> (1993)
Nível de certificação CMMI	Gupta e Govindaranjan (2000); Paulk <i>et al.</i> (1993)
Outros Recursos valiosos difíceis de imitar e de substituir	Barney (1991); Bloodgood, Sapienza e Almeida (1996); Carter, Williams e Reynolds (1997); Ethiraj <i>et al.</i> (2005); Peng (2001)

Fonte: elaborado pela autora com base na revisão de literatura (2011).

Partindo-se destes pressupostos, pode-se sugerir que as empresas locais de tecnologia da informação que possuem relacionamento comercial com empresas estrangeiras já têm um dos recursos que pode influenciar na sua internacionalização. Desta forma, o presente estudo buscou, com profissionais de uma empresa estrangeira e profissionais de empresas locais de TI, identificar quais os recursos que podem influenciar na internacionalização das empresas locais do setor de TI. No próximo capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada neste estudo de caso.

3 MÉTODO

Esta seção aborda os conceitos de estudo de caso, suas derivações, bem como o método de pesquisa deste estudo.

Yin (2005, p. 32-33) define estudo de caso como sendo:

1. uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.
2. a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, com outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Para Yin (2005), utilizar o estudo de caso para fins de pesquisa permanece sendo um dos mais desafiadores de todos os esforços das ciências sociais. Enquanto estratégia de pesquisa, o estudo de caso contribui com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo.

O estudo de caso como estratégia para a realização desta pesquisa se justifica por pressupor a falta de controle sobre eventos comportamentais e um grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos (YIN, 2005). Quanto ao tipo de estudo de caso, a modalidade escolhida foi o estudo múltiplo, e escolheu-se como unidade de análise a empresa local de tecnologia da informação. O estudo multicaso é interessante nesta pesquisa, pois permite uma maior abrangência dos resultados, uma vez que ultrapassa os limites de unicidade de dados de uma só empresa. O principal objetivo do uso de multicaso está no fato de poder descrever como determinada condição ocorre com mais riqueza de detalhes e explicações mais robustas da realidade (STUART *et al.*, 2002). Assim, o método de estudo de caso múltiplo com unidade de análise na empresa local de TI se torna o mais adequado, já que o objetivo geral deste trabalho é examinar o papel do relacionamento entre as empresas locais de TI e as empresas multinacionais no desenvolvimento de recursos e capacidades na empresa local de TI que possam impactar na sua possível internacionalização.

Com a intenção de melhor compreender a questão de pesquisa, o contexto em que está inserida a empresa local de TI e subsidiar este estudo, a pesquisadora

buscou, primeiramente, contato com empresas multinacionais instaladas no Brasil que contratam empresas locais de TI como suas prestadoras de serviços. O objetivo deste contato foi descobrir, na visão da multinacional, quais recursos e capacidades a empresa local desenvolve para atender à multinacional e, destes, quais podem impulsionar um possível movimento da empresa local para o mercado externo. Conforme Yin (2009), a estratégia de estudo de caso é o método que pode analisar um fenômeno em seu contexto com profundidade de detalhes de um tema específico.

Após esta primeira etapa, a pesquisadora buscou contato com a unidade de análise desta pesquisa, ou seja, empresa brasileira do setor de serviços da tecnologia da informação (TI) que atenda a tais requisitos:

- a) empresa totalmente brasileira;
- b) estar instalada no Estado do RS;
- c) prestar serviço à multinacional instalada no Brasil.

Os requisitos para a escolha das empresas foram delineados conforme projeto FAPERGS – Programa pesquisador gaúcho – coordenado pelo orientador do presente trabalho. Para escolha dos requisitos, focou-se nos objetivos desta pesquisa; sendo assim, para atingi-los e responder à questão desta pesquisa, procuramos empresas locais de TI instaladas no Estado do RS. Esta delimitação geográfica visou facilitar a comunicação e o contato da pesquisadora com os entrevistados.

Para realização da pesquisa, desenvolveu-se o protocolo do caso contendo todo o planejamento da coleta de dados e os roteiros de entrevistas que estão no apêndice A. Este protocolo foi encaminhado a um especialista acadêmico e dois especialistas de mercado para validação. Entretanto, apenas dois especialistas, um acadêmico e um de mercado, retornaram com suas contribuições.

Este estudo de caso de natureza exploratória teve o objetivo de gerar *insights* e ganhar familiaridade com a área do tema de pesquisa para proceder às investigações (COLLIS; HUSSEY, 2005; CRESWELL, 2007). Para Hair Junior *et al.* (2005), a pesquisa exploratória é orientada para a descoberta; sendo assim, não tem a intenção de testar hipóteses específicas de pesquisa. O estudo foi dividido em duas etapas: na primeira, entrevistando uma multinacional que contrata empresas

locais de TI; na segunda, entrevistando empresas de TI contratadas por multinacionais instaladas no Brasil. As empresas receberam os nomes fictícios de Ametista, Berilo, Cristal e Diamante, devido à solicitação de duas empresas de que não fosse citado o nome da empresa.

Na primeira etapa, utilizaram-se os seguintes critérios: multinacional com sede no Estado do RS e que contrate serviço de tecnologia da informação em empresas locais. A primeira etapa da pesquisa foi realizada da seguinte forma:

- a) em 20 de dezembro de 2011, foram encaminhados *emails* para duas multinacionais instaladas no RS que, conforme conhecimento prévio da pesquisadora através de contatos pessoais, contratam empresas locais de tecnologia da informação para a prestação de serviços. Estes *emails* apresentavam esta pesquisa e a intenção de entrevista com algum profissional da multinacional que tivesse condições de conversar sobre os critérios da multinacional no momento de contratação de uma empresa local de TI;
- b) em 5 de janeiro de 2012, recebeu-se o retorno de um profissional de uma multinacional, o qual se colocou disponível para a pesquisa. A entrevista com esta multinacional aconteceu em 10 de janeiro de 2012. Nesta ocasião, cogitou-se a possibilidade de uma segunda entrevista na mesma empresa com outro profissional que atenda a uma empresa local de TI contratada. Esta segunda entrevista aconteceu em 13 de janeiro de 2012;
- c) em 26 de janeiro de 2012, foi realizado contato telefônico com a multinacional que não retornou o *email*. O objetivo do contato foi apresentar a pesquisa e solicitar a colaboração da empresa. Porém, a atendente ficou os dados da pesquisadora e ninguém desta empresa retornou.

Nesta etapa, foram realizadas duas (2) entrevistas em uma mesma multinacional, a primeira com o gerente de conta e a segunda com um analista de sistemas, e utilizou-se o roteiro 1 que se encontra no apêndice A deste trabalho. A duração de cada uma destas entrevistas foi em torno de trinta minutos, e não

puderam ser gravadas por solicitação da multinacional. Todas as entrevistas foram realizadas *in loco*, conforme ilustra o quadro 6.

Quadro 6 — Detalhamento das Entrevistas Realizadas na Primeira Etapa

Nº	Multinacional	Cargo	Data	Duração	Forma
1	Ametista	Gerente	10.01.12	00:33:46	IN LOCO
2	Ametista	Analista	13.01.12	00:23:28	IN LOCO
	Total			00:57:14	

Fonte: elaborado pela autora (2012).

A segunda etapa da pesquisa estudou com profundidade a empresa de TI instalada no RS que presta serviço à multinacional no Brasil. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, conforme roteiro 2 que se encontra no apêndice A. Para melhor compreensão da realidade estudada, foram selecionadas duas empresas locais de TI que não possuem operações internacionais e uma empresa que possui. Em cada empresa, foram realizadas duas entrevistas, com exceção da empresa com operações internacionais, onde somente uma entrevista foi autorizada. Uma das entrevistas sempre aconteceu com um gestor da empresa, e a segunda com outro profissional que conheça a realidade objeto desta pesquisa. A segunda etapa da pesquisa foi realizada da seguinte forma:

- a) em 20 de dezembro de 2011, foram encaminhados *emails* para duas empresas locais de TI que, conforme conhecimento prévio da pesquisadora através de contatos pessoais, prestam serviços para multinacionais no Brasil e não são internacionalizadas. Estes *emails* apresentavam esta pesquisa e a intenção de entrevista com algum profissional que participasse da gestão da empresa. Estas duas empresas retornaram o *email*, e as entrevistas aconteceram no mês de janeiro de 2012;
- b) durante estas entrevistas, cogitou-se a possibilidade de uma segunda entrevista na mesma empresa com outro profissional que atenda à multinacional. As segundas entrevistas nas duas empresas aconteceram em janeiro de 2012;
- c) também, durante as entrevistas desta etapa descritiva, solicitou-se que os entrevistados indicassem empresas locais de TI que atendessem a multinacionais instaladas no Brasil e que já possuíssem operações

internacionais. Foi indicada uma empresa, e o entrevistado que fez a indicação realizou o contato com esta empresa e marcou a entrevista, que aconteceu no final de janeiro de 2012. Nesta empresa internacionalizada, somente tivemos acesso a um gestor, pois não foi autorizada a segunda entrevista com outro profissional envolvido no objeto desta pesquisa.

Conforme ilustra o quadro 7, foram realizadas 5 (cinco) entrevistas na segunda etapa, totalizando em torno de 3 (três) horas de gravação. As entrevistas desta etapa foram realizadas *in loco*, com exceção da entrevista com o gerente de projeto da empresa Berilo, que foi realizada por telefone em função de agenda profissional do entrevistado.

Quadro 7 — Detalhamento das Entrevistas Realizadas na Segunda Etapa

Nº	Empresa Local	Cargo	Data	Duração	Forma
1	Berilo	Diretor	11.01.12	00:34:27	IN LOCO
2	Berilo	Gerente projeto	17.01.12	00:14:40	Telefone
3	Cristal	Diretor	19.01.12	00:41:10	IN LOCO
4	Cristal	Gerente conta	26.01.12	00:36:35	IN LOCO
5	Diamante	Diretor	24.01.12	00:45:06	IN LOCO
	Total			03:01:58	

Fonte: elaborado pela autora (2012).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

Na primeira etapa, foi entrevistada uma empresa multinacional de origem norte-americana instalada no Brasil há mais de quarenta anos, com sede em Porto Alegre/RS há mais de trinta anos. É uma empresa de tecnologia da informação, que possui em torno de oito mil empregados no Brasil. A empresa contrata diversas empresas de TI locais para fornecer recursos humanos para o atendimento dos contratos com outras empresas instaladas no Estado do RS e também desenvolve *softwares* específicos de que a multinacional necessita. As entrevistas foram realizadas com um gerente de conta e um analista de sistemas, ambos profissionais que têm contato direto com a empresa de TI local contratada pela multinacional. Para fins deste trabalho, esta empresa foi denominada de empresa Ametista.

Na segunda etapa, foram entrevistadas duas empresas locais sem operações internacionais no momento, e uma com operações fora do país. A seguir, apresenta-se a caracterização destas empresas.

A empresa Berilo tem vinte anos de existência e tem como principal objetivo fornecer soluções em gestão e tecnologia da informação. Ela possui em torno de 600 funcionários distribuídos em escritórios pelo Brasil e em projetos dentro das empresas clientes. A Berilo atende a diversas empresas privadas brasileiras de grande porte e empresas públicas. A Berilo possui parceria internacional como a empresa Microsoft. Também possui certificação CMMI 3 e certificações ITIL, COBIT e PMP de seus profissionais. Desde a sua fundação, atende a multinacionais instaladas no Brasil e já teve projetos internacionais na América latina e nos Estados Unidos. Hoje, em torno de 50% do faturamento advém de prestação de serviços a multinacionais estabelecidas no Brasil. O primeiro projeto para atender uma multinacional surgiu a partir de relacionamentos pessoais de um dos diretores.

A empresa local de TI, neste trabalho denominada como empresa Cristal, tem em torno de 200 funcionários e vinte anos de existência. Os diretores da Cristal são ex-funcionários da empresa Ametista e fundaram a empresa para atender a esta multinacional e expandir mercado devido à capacidade em automação bancária adquirida na multinacional. Hoje, em torno de 30% do faturamento da empresa tem origem de serviços para uma multinacional; o restante tem origem de empresas locais brasileiras públicas e privadas. A empresa Cristal se especializou em automação bancária e foca as empresa públicas e privadas do Estado do RS. A Cristal nunca teve operações internacionais e possui CMMI nível 2. Esta empresa possui um número pequeno de profissionais certificados em ITIL, COBIT e PMP, mas incentiva seus funcionários a se certificarem. O primeiro projeto para atender a uma multinacional surgiu a partir de relacionamentos pessoais dos diretores.

A empresa Diamante possui em torno de 150 funcionários e mais de dez anos de existência. Os diretores da Diamante são ex-funcionários das empresa Ametista e fundaram a empresa para atender a esta multinacional e também o mercado interno brasileiro. Portanto, o relacionamento com a multinacional existe desde a fundação. A empresa possui nível CMMI 3 e está trabalhando para alcançar o nível 5. Também possui parcerias internacionais como a Microsoft e a IBM. Além disso, a Diamante possui profissionais experientes e qualificados em ITIL, COBIT e PMP. A

empresa possui alta *expertise* em solução em TI para o segmento bancário, conhecimento e experiência adquiridos pelos diretores da Diamante quando ainda eram funcionários da multinacional e que se prolonga até hoje em investimentos em pesquisa e desenvolvimento. A empresa Diamante tem como principal objetivo fornecer soluções em gestão e tecnologia da informação. Hoje, em torno de 50% do faturamento da empresa tem origem de serviços para uma multinacional instalada no Brasil. A inserção da empresa Diamante no mercado internacional aconteceu através do relacionamento com uma grande empresa brasileira. Esta grande empresa era cliente da Diamante e, quando se internacionalizou, contratou-a para prestar serviços nas suas operações fora do Brasil.

3.1.1 Síntese da Caracterização das Empresas Locais de TI que Participaram do Estudo de Caso

Para fins de facilitar a visualização das principais características das empresas locais de tecnologia da informação foco deste estudo, foi criado, abaixo, o quadro 8. Dele fazem parte as informações das empresas locais de TI que foram levantadas nas entrevistas realizadas.

Quadro 8 — Caracterização das Empresas Locais de TI que Participaram do Estudo de Caso

Características	Empresa		
	Berilo	Cristal	Diamante
Tempo de fundação em anos	20	20	10
Número de funcionários	500	200	150
Nível de Certificação CMMI	3	2	3
Certificação dos funcionários	ITIL/COBIT/ PMP	ITIL/COBIT/ PMP	ITIL/COBIT/ PMP
% do faturamento advem da multinacional no Brasil	50%	30%	50%
Origem/relacionamento com a multinacional	Rel. pessoal	Rel. pessoal	Rel. pessoal

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

Para Creswell (2007), o processo de análise de dados qualitativos consiste em extrair informação dos dados de textos e imagens. Para isso, faz-se necessário:

Preparar os dados para análise, o que implica em transcrever entrevistas, fazer leitura ótica de material, digitar notas de campo ou classificar e organizar os dados em diferentes tipos, dependendo das fontes de informação [...] ler todos os dados, um primeiro passo geral é obter um sentido geral das informações e refletir sobre seu sentido global [...] começar a análise detalhada com um processo de codificação. Codificação é o processo de organizar materiais em grupos antes de dar algum sentido a esses grupos. Isso envolve tomar dados em textos ou imagens, segmentar as frases ou imagens em categorias e rotular essas categorias com um termo, geralmente baseado na linguagem real do participante [...] usar o processo de codificação para gerar uma descrição do cenário ou das pessoas além das categorias ou dos temas para análise. Descrição envolve fornecimento de informações detalhadas sobre pessoas, locais ou fatos em um cenário [...] prever como a descrição e os temas serão representados na narrativa qualitativa. [...]. Pode ser uma discussão que mencione uma cronologia dos fatos, a discussão detalhada de diversos temas ou uma discussão com temas interconectados [...] um passo final na análise de dados envolve fazer uma interpretação ou extrair significado dos dados [...] (CRESWELL, 2007, p. 195–199, tradução nossa).

Para análise das entrevistas, procedeu-se da seguinte forma:

- a) analisaram-se as entrevistas de cada fase, individualmente e em conjunto;
- b) gerou-se um capítulo para apresentar os dados da pesquisa, produzindo um quadro-resumo para facilitar o entendimento;
- c) cruzou-se o quadro-resumo com os referenciais teóricos, gerando-se a discussão dos resultados.

A análise das entrevistas objetivou identificar o conjunto de recursos que podem influenciar na internacionalização das empresas locais de tecnologia da informação que atendem a uma empresa multinacional no Brasil.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta o resultado da pesquisa de campo. Para responder à questão de pesquisa objeto deste trabalho: Como o relacionamento de empresas locais de TI com empresas multinacionais pode impactar nos recursos das empresas locais e, além disso, quais destes recursos podem influenciar na sua internacionalização? Fez-se necessário, primeiramente, ouvir a empresa multinacional para descobrir quais os recursos que ela busca nas empresas locais de TI e quais destes podem influenciar na internacionalização da empresa local. Após entrevistar a multinacional, selecionaram-se as empresas locais de TI, conforme requisitos pré-estabelecidos. Porém, depois de selecionadas, observou-se que duas das três empresas não possuíam operações internacionais e que uma delas possuía. Desta forma, posteriormente à seleção, foram entrevistadas duas empresas locais de tecnologia da informação que atendem a uma multinacional e não têm operações internacionais. E, finalmente, uma empresa local de TI que atende a uma multinacional no Brasil, mas que possui operação internacional. Portanto, esta apresentação dos resultados será dividida em três etapas que, por sua vez, serão analisadas sob a perspectiva dos onze recursos citados a seguir: relacionamento comercial com empresas estrangeiras, experiência e aprendizagem; equipe de trabalho e gestores com experiência no relacionamento de trabalho com empresas estrangeiras; fundador da empresa atuante na gestão; estrutura administrativa com rotinas para gestão de pessoas e de projetos em locais distantes da sua sede; profissionais técnicos qualificados; equipe de trabalho e gestores com domínio de língua estrangeira e conhecimento de outra cultura; diversidade de oferta de produtos e serviços; pesquisa e desenvolvimento; infraestrutura tecnológica e de instalações; treinamentos e certificações internacionais.

Este capítulo enfatiza a apresentação dos dados (descrição) e uma síntese no final. Na sequência, apresentam-se os resultados obtidos etapa a etapa.

4.1 RECURSOS E CAPACIDADES QUE A MULTINACIONAL BUSCA NA EMPRESA LOCAL DE TI E QUE PODEM INFLUENCIAR NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS LOCAIS.

Conforme informação do gerente de conta, a multinacional procura preço competitivo, qualidade mínima aceitável e cumprimento de prazo. A multinacional contrata uma grande empresa brasileira de TI de São Paulo ou empresas locais do Rio Grande do Sul. Quando focam as empresas locais, sempre procuram empresas em que os fundadores são ex-funcionários da multinacional Ametista, pois estas empresas locais já estão cientes dos recursos mínimos exigidos, ou seja, das certificações, rotinas e dos profissionais qualificados. Além disso, estas empresas locais com diretores que já fizeram parte do quadro da Ametista conhecem a cultura da multinacional e a necessidade de disponibilidade completa para o atendimento das suas demandas e da pressão sobre os prazos de entrega dos trabalhos. Contratar uma empresa local onde o diretor já tenha relacionamento com a multinacional facilita o decorrer do trabalho.

O gerente explica que contrata a empresa local que cumprir os requisitos estabelecidos cobrando o menor preço, mas deixa claro que a maioria das empresas locais de TI não possuem os recursos exigidos pela multinacional. Por isso, em muitas ocasiões, contrata recursos humanos de uma grande empresa brasileira de TI de São Paulo. A maior parte das empresas locais são muito pequenas e não possuem capital para investimento em padronização de processos, infraestrutura tecnológica e, principalmente, não tem mão de obra qualificada. A multinacional, quando se instalou no Brasil, investiu no desenvolvimento de profissionais e empresas locais para que estas tivessem os recursos exigidos para prestar serviços para a Ametista, e hoje a maior parte das empresas locais contratadas é fruto deste investimento realizado há mais de vinte anos. A multinacional exige profissionais com qualificação técnica e experiência em áreas específicas de TI, conforme o tipo de serviço de que necessitarem. Conforme o gerente de conta: “A empresa de TI de São Paulo posso contratar de olhos fechados, difícil me incomodar com o serviço deles, se a pessoa que me mandam não é boa, mandam embora e me enviam outra, sempre com as certificações e qualificação que preciso. Já nas empresas gaúchas, quando um funcionário não funciona bem, elas não têm outro para me

enviar e ficam querendo que eu espere o profissional aprender. Mas eu não tenho tempo e não posso pagar para isso” (informação verbal)².

O gerente de conta deixou clara a importância da contratação de recursos humanos na empresa local para diminuir os custos com funcionários da Ametista. Ele chama a atenção para o alto custo da folha de pagamento da empresa e que, contratando recurso terceiro, esse custo diminui significativamente. Uma conta cliente da empresa Ametista sempre terá, no mínimo, 25% de funcionários da Ametista trabalhando nela, e o restante será da empresa local contratada. A única razão para a Ametista contratar empresas locais de TI é para diminuir o seu custo. Um exemplo é que a Ametista somente paga para a empresa contratada onze meses/ano de trabalho; no 12º mês a empresa contratada não trabalha, pois os recursos humanos estão em férias, mas também não recebe.

O analista de sistemas da multinacional agrega que a multinacional exige trabalho intenso em curto prazo da empresa local contratada. O entrevistado coloca que é um contrato de risco para a empresa local, pois, caso ela não atenda à demanda da multinacional, ela é descartada imediatamente, ou seja, é necessário infraestrutura, certificações da empresa e dos profissionais, pessoas experientes, além de trabalho intensivo atendendo a todas as deliberações da multinacional para continuar contratado por ela. Não são aceitas falhas e desculpas em relação ao prazo ou ao trabalho a ser cumprido, e a cobrança de cronograma por parte da multinacional sobre a empresa local é intensa. O analista discorre sobre uma empresa local de TI muito capacitada, que tinha 70% do faturamento advindo de prestação de serviço para a Ametista e teve o contrato rescindido por não atender aos prazos. Esta empresa local ficou em uma situação financeira muito delicada e somente agora, depois de três anos, está se recuperando. Hoje, a empresa atende ao mercado interno brasileiro.

O idioma inglês é oficial dentro da Ametista, ou seja, os funcionários da multinacional precisam ter fluência neste idioma, pois todas as comunicações internas são em inglês. A empresa local que atende à Ametista também precisa ter conhecimento da língua inglesa para os contatos e negociações com a

² Gerente de conta da empresa Ametista em entrevista concedida à Paula Linn na sede da empresa em 10 de janeiro de 2012. Duração 33min.46seg.

multinacional. Para que a empresa local tenha um relacionamento com a multinacional, o idioma inglês é fundamental, pois acontecem oportunidades onde chefias dos Estados Unidos visitam o Brasil, havendo encontros com os fornecedores para estreitar o relacionamento. Além disso, para uma empresa de TI se internacionalizar, precisa que seus funcionários tenham conhecimento do idioma inglês. Sem esse recurso, fica difícil a comunicação e a negociação. Os entrevistados também esclareceram que quando a multinacional contrata a empresa local para atender a outra empresa local, geralmente não há necessidade de conhecimento de línguas estrangeiras pelos profissionais técnicos da empresa local que irão prestar o serviço, pois as contas são de empresas locais e o serviço é prestado aqui no Estado do RS. Neste caso, somente é necessário conhecimento de inglês técnico para atender ao trabalho de TI contratado. Porém, eles deixam claro que dentro da multinacional a língua oficial é o inglês e que, se a empresa local pretende se internacionalizar, não tem como fazê-lo sem este recurso. Além disso, os gestores da empresa local devem ser fluentes em inglês para facilitar a negociação e os contatos com a diretoria da multinacional.

Ambos entrevistados disseram que a relação com a multinacional pode influenciar na internacionalização da empresa local, pois todas as certificações, o investimento em pesquisa, a infraestrutura tecnológica e, principalmente, a experiência em atender aos prazos e cronograma de trabalho deixa a empresa local apta à internacionalização.

O gerente de conta chamou a atenção ao importante papel do diretor empreendedor, pois sem a ação deste nenhum movimento acontece. Diretor empreendedor é entendido como aquele que busca atualização constante nos acontecimentos do mercado, que sempre está pensando no futuro e planejando as ações da empresa no mercado competitivo da TI. Ele diz que, no caso das empresas locais, este empreendedor geralmente é o diretor fundador. Ele também enfatiza a importância da atuação efetiva deste fundador, pois é ele quem busca as inovações tecnológicas, as certificações, recruta profissionais qualificados e busca novos mercados. De acordo com o gerente de conta: “Sempre que temos um problema sério, contatamos o fundador da empresa local, é ele que resolve os

problemas. Os diretores das empresas de TI que contratamos são empreendedores, vão atrás de resultado e de inovação” (informação verbal)³.

O analista de sistemas, por outro lado, destacou a capacidade de processo, pois as empresas que prestam serviços para a empresa Ametista obrigatoriamente necessitam de certificação CMMI 2 no mínimo e que sem uma CMMI de nível 5 fica difícil para uma empresa de TI conseguir contratos fora do Brasil. Ambos entrevistados destacam a importância da segurança da informação, pois, em todos os projetos, a segurança da informação é questão básica. Por isso, as certificações e investimentos em pesquisa e desenvolvimento são cobradas da empresa contratada.

Uma empresa local que queira se internacionalizar precisa estabelecer padrões e manuais de trabalho. As certificações já exigem isso, mas é necessário muito mais do que o básico das certificações. Quando projetos fora do país são executados, outras variáveis que não as técnicas irão influenciar: o fuso horário, a cultura e a forma de trabalhar do outro país. Para vencer essas variáveis e conseguir atender aos requisitos do cliente, a empresa é obrigada a ter diário das atividades, a ter normas automáticas que devem ser seguidas em situações já mapeadas e protocoladas. Sem este aparato de ferramentas, um projeto que inclui diferentes culturas que estão fisicamente distantes fica muito difícil de ser executado.

O gerente de conta também explicitou seu caso em particular. Ele, trabalhando na multinacional, já morou em continentes diferentes e viaja frequentemente devido ao seu trabalho. Além disso, conhece a maioria dos diretores das empresas locais de TI contratadas pela empresa Ametista. Ele disse que muitos desses diretores eram ex-funcionários da Ametista que buscavam mais qualidade de vida junto à família, sem tantas mudanças de domicílio e viagens internacionais. Então, optaram por se desligar da multinacional e atendê-la como empresa contratada, agregado ao fato de que há dez anos o mercado interno brasileiro era completamente carente de empresas para soluções de TI. Ele complementa que hoje ainda temos um mercado interno lucrativo, porém mais competitivo que há dez anos.

³ Gerente de conta da empresa Ametista em entrevista concedida a Paula Linn em Porto Alegre em 10 de janeiro de 2012. Duração 33min.46seg.

Quanto à internacionalização das empresas locais de TI, o gerente de conta chama a atenção, dizendo que a maioria das empresas de TI do Brasil são ainda pequenas para a dimensão média dos competidores internacionais (por exemplo, a Índia), e isso aumenta a dificuldade em estabelecer relações com potenciais e atuais clientes. Os entrevistados avaliam como difícil o crescimento da maioria das pequenas empresas de TI se não houver um apoio governamental. Eles dizem que temos ótimos profissionais e uma boa infraestrutura, mas falta capital para que as pequenas empresas invistam nas certificações, nos padrões e rotinas exigidos pelo mercado externo.

A seguir, apresentam-se, em síntese, os recursos que foram levantados pela multinacional nas entrevistas: relacionamento comercial com empresas estrangeiras; experiência e aprendizagem; equipe de trabalho e gestores com experiência no relacionamento de trabalho com empresas estrangeiras; fundador da empresa atuante na gestão; estrutura administrativa com rotinas para gestão de pessoas e de projetos em locais distantes da sua sede; profissionais técnicos qualificados; equipe de trabalho e gestores com domínio de língua estrangeira e conhecimento de outra cultura; inovação, pesquisa e desenvolvimento; infraestrutura tecnológica e de instalações; treinamentos e certificações internacionais.

4.2 EMPRESAS LOCAIS DE TI QUE ATENDEM A UMA MULTINACIONAL E NÃO TÊM OPERAÇÕES INTERNACIONAIS

Nesta etapa, foram entrevistadas duas empresas de tecnologia da informação que prestam serviço a uma multinacional instalada no Brasil e que não possuem operações internacionais: estas empresas são denominadas de Berilo e Cristal, para fins desse trabalho.

4.2.1 Identificar Recursos que Influenciem na Internacionalização das Empresas Locais, na Visão da Empresa Berilo

O diretor da Berilo destaca as certificações da empresa e dos seus profissionais como recursos básicos para a internacionalização; sem eles, a empresa não tem como buscar outros mercados. A Berilo investe alto para ter as

certificações e incentiva seus profissionais para tê-las também. Para conseguir assinar um contrato com uma empresa americana, é obrigatória a certificação. As empresas estrangeiras têm uma preocupação muito grande com auditoria e controladoria, tanto interna como externa; por isso, exigem certificações na área de TI que assegurem que seus processos de TI funcionem de forma que não deixem dúvidas a qualquer órgão fiscalizador. De acordo com o diretor: “Tivemos uma experiência em um projeto para uma empresa americana e para poder atender fomos obrigados a investir em uma certificação específica que é usada nos Estados Unidos para diminuir as possíveis fraudes fiscais” (informação verbal)⁴.

A empresa possui um plano de carreira que incentiva o profissional a se qualificar e a continuar na empresa, alcançando cargos de maior importância, e isso diminui a rotatividade de profissionais qualificados e experientes. Também é oferecido gratuitamente curso de línguas estrangeiras aos funcionários, pois a empresa precisa do profissional com este recurso para o seu negócio. A empresa também incentiva os funcionários a se qualificarem em MBAs, mestrados e doutorados; inclusive, os diretores estão sempre envolvidos em atividades acadêmicas no Brasil e no exterior. Conforme o gerente de projeto: “A seleção para ingressar na empresa exige profissional que busque a qualificação sempre, por isso a empresa exige e incentiva certificações, curso de línguas estrangeiras e pós-graduações.”(informação verbal)⁵.

A empresa é muito criteriosa na seleção de seus recursos humanos, buscando colaboradores qualificados tecnicamente e com experiência. Isso é primordial para manter o nível de atendimento exigido pela multinacional. A seleção criteriosa de recurso humano qualificado para a empresa Berilo faz parte da sua cultura, por isso a preocupação da Berilo em criar um plano interno de crescimento profissional para não perder esse recurso para a concorrência. A rotatividade de profissionais é alta no mercado de TI e a Berilo investe para manter uma equipe qualificada em todos os projetos que participa. De acordo com o diretor: “Cada vez

⁴ Diretor da empresa Berilo em entrevista concedida à Paula Linn na sede da empresa em 11 de janeiro de 2012. Duração 34min.27seg.

⁵ Gerente do projeto da empresa Berilo em entrevista concedida a Paula Linn na sede da empresa em 17 de janeiro de 2012. Entrevista gravada com 14min. 40seg.

se torna mais complicado segurar talentos na empresa, os profissionais capacitados e com domínio fluente de inglês são raros” (informação verbal)⁶.

Os investimentos em infraestrutura acontecem em decorrência da pesquisa e da inovação tecnológica, pois, na opinião do diretor, uma empresa de TI precisa ter o melhor em tecnologia. Por isso, os investimentos constantes em infraestrutura fazem parte do planejamento da empresa. A empresa visita feiras internacionais de tecnologia, e os gestores estão sempre envolvidos em pesquisas e inovações tecnológicas que possam contribuir para que a Berilo ofereça serviços de mais qualidade ao mercado.

A empresa Berilo sempre investiu muito em inovação, pesquisa e desenvolvimento para prestar um serviço de alta qualidade, englobando tudo que o cliente necessita. Sempre que surge uma nova demanda por parte de um cliente da Berilo isso é motivo para mais investimentos e mais pesquisa, pois a empresa sempre busca agregar produtos e serviços novos. Estes novos produtos e serviços são agregados ao portfólio da Berilo e são ofertados aos clientes, onde a empresa identifica que esta solução trará resultados para o cliente.

O gerente de projeto entrevistado explica que o papel dos diretores, que são os fundadores da empresa, é muito importante. Eles sempre buscam inovações e desenham as metas da empresa. Dois dos diretores são os fundadores da empresa e participam ativamente da gestão empreendedora da empresa. Isso faz com que a Berilo não pare no tempo, esteja sempre inovando, desenvolvendo novos produtos, oferecendo ao mercado novidades em TI que levam resultado positivo aos clientes. Os diretores também fomentam a rede de relacionamento da empresa, que são: os clientes, os fornecedores, as entidades de classe, os clientes que a empresa pretende prospectar, as instituições de pesquisa e desenvolvimento, dentre outros. Estes relacionamentos têm muita importância para os negócios da empresa. Muitas vezes, são nestas redes que surge o nome de um novo cliente potencial, que surge uma nova ideia para um produto ou serviço ou até um novo negócio para a empresa. Ele diz que os diretores viajam muito, inclusive para o exterior, buscando sempre relacionamentos comerciais importantes para a empresa. Conforme o gerente de

⁶ Diretor da empresa Berilo em entrevista concedida a Paula Linn na sede da empresa em 11 de janeiro de 2012. Duração 34min.27seg.

projeto: “O papel do empreendedor é fundamental para as coisas acontecerem, para novas ideias serem lançadas e novos caminhos percorridos” (informação verbal)⁷.

O gerente de projeto da Berilo relembra dos projetos internacionais que a empresa participou. Ele diz que estes sempre foram originados do atendimento a empresas no Brasil e dos relacionamentos pessoais dos diretores. A Berilo atendia a uma empresa brasileira e, quando esta iniciou operações pela América Latina, convidou a Berilo para acompanhá-la, prestando serviços de TI fora do Brasil. Este projeto se iniciou em 2004 e foi concluído em doze meses. A empresa brasileira que a Berilo prestava serviços no exterior foi adquirida por uma multinacional estrangeira, e o contrato não se renovou. Outros projetos internacionais acabaram por não serem mais interessantes para a Berilo.

Sobre os projetos internacionais findados, o diretor lembra que o maior aprendizado foi quanto à padronização dos procedimentos e ao automatismo das ações. Como existe a distância física com o cliente, há necessidade de um manual de procedimentos muito bem feito e um automatismo do que deve ser executado. A Berilo não pode demorar, precisa resolver o problema do cliente e, por isso, precisa de procedimentos automáticos e padronizados que qualquer funcionário da Berilo possa executar. Esta experiência fez a Berilo estruturar um curso de ações alternativas para os problemas mais sérios. Iniciaram um grupo de discussão e debate sobre como coordenar situações inesperadas. De acordo com o diretor: “Um evento não planejado tende a causar surpresa, total ou parcialmente, questionando a eficácia dos processos conhecidos.”(informação verbal)⁸. Identificado isso, a Berilo desenvolveu suas rotinas, que hoje são usadas para todos seus clientes.

O aprendizado na coordenação e a criação de mecanismos para a realização do trabalho à distância foi muito importante para o amadurecimento da Berilo e para que ela alcançasse outros projetos importantes no mercado interno. A experiência trabalhando com empresas de países e fusos horários diferentes, com equipes compostas de participantes desconhecidos entre si, originados de culturas e hábitos diferentes e com especialidades e capacidades diferentes, fomentou uma base de

⁷ Gerente de projeto da empresa Berilo em entrevista concedida à Paula Linn na sede da empresa em 17 de janeiro de 2012. Duração 14min.40seg.

⁸ Diretor da empresa Berilo em entrevista concedida à Paula Linn na sede da empresa em 11 de janeiro de 2012. Duração 34min.27seg.

aprendizado muito útil para os processos da empresa. A Berilo se tornou mais flexível diante das dificuldades, mais ágil na resolução de adversidades, mais apta para executar projetos que envolvam empresas estrangeiras.

O gerente explicita que a empresa tem capacidade para se internacionalizar, mas que, no momento, está voltada para o mercado interno, focando as grandes empresas públicas e privadas. O mercado interno brasileiro ainda é o foco da empresa, que recentemente conquistou uma conta de uma grande empresa pública e fomenta outras contas de grandes prefeituras brasileiras. Mesmo com experiência em projetos internacionais e rede de relacionamentos que podem fomentar outros negócios no exterior, a empresa prefere focar projetos no Brasil, identificando empresas às quais ela queira atender e investindo para conquistar estas empresas.

O diretor explicou que o relacionamento com multinacionais é comum na empresa desde a sua fundação e, por isso, as certificações, as melhores práticas, o comprometimento com pesquisa e desenvolvimento fazem parte da cultura da empresa. Desde a fundação da empresa, os diretores buscam grandes contas, ou seja, grandes empresas que possam alavancar outras grandes, isso devido à capacidade e à reputação da empresa. Na época da fundação, uma das empresas atuantes era uma multinacional e, devido à rede de relacionamentos pessoais dos diretores, o primeiro contrato de prestação de serviços a uma multinacional instalada no Brasil aconteceu; após este, muitos outros contratos aconteceram. O diretor explica que os recursos, a experiência e o *know-how* da Berilo fazem com que a empresa tenha condições de conquistar contas estratégicas para a empresa. Ele complementa que estes recursos que a sua empresa apresenta têm muita relação com o atendimento às multinacionais aqui no Brasil. Também diz que, neste momento, a Berilo não está com foco na internacionalização, eles estão trabalhando para conquistar contas estratégicas aqui no Brasil. Conforme o diretor da Berilo: “O mercado brasileiro de TI tem grande potencial para negócios com grandes empresas públicas e privadas.”(informação verbal)⁹

Os entrevistados explicam que a Berilo não representa a maioria das empresas de TI locais, que são muito pequenas e não possuem padronização de

⁹ Diretor da empresa Berilo em entrevista concedida à Paula Linn na sede da empresa em 11 de janeiro de 2012. Duração 34min.27seg.

processos, certificações e infraestrutura. Essa baixa padronização se deve à necessidade de alto investimento e recursos financeiros suficientes para fazê-lo, o que as empresas locais não possuem. Também não existem incentivos governamentais que poderiam auxiliar nesta etapa até estas empresas adquirirem os recursos mínimos exigidos pelas grandes empresas no mercado doméstico e no exterior. De acordo com o diretor: “A maioria das empresas de serviço de TI brasileiras são pequenas e precisam de incentivo governamental para alcançar as certificações básicas para atender a uma multinacional ou se internacionalizarem.” (informação verbal)¹⁰.

A Berilo investe em pesquisa de mercado e está sempre observando a concorrência. Baseado nisso, os entrevistados dizem que não existem no Brasil mais de uma dúzia de empresas com os recursos necessários para competir no mercado externo. Além disso, explicitam que dentre estas estão duas multinacionais brasileiras que avançam forte no mercado global e estão adquirindo diversas empresas de TI menores no exterior. Ambos entrevistados concluem que o Brasil tem recursos para competir globalmente, mas necessita de auxílio governamental para que as empresas consigam ter estes recursos mínimos de padronização e infraestrutura exigidos pelo mercado global.

A seguir, apresentam-se em síntese os recursos que foram levantados pela Berilo nas entrevistas: relacionamento comercial com empresas estrangeiras; experiência e aprendizagem; equipe de trabalho e gestores com experiência no relacionamento de trabalho com empresas estrangeiras; fundador da empresa atuante na gestão; estrutura administrativa com rotinas para gestão de pessoas e de projetos em locais distantes da sua sede; profissionais técnicos qualificados; equipe de trabalho e gestores com domínio de língua estrangeira e conhecimento de outra cultura; diversidade de oferta de produtos/serviços; inovação, pesquisa e desenvolvimento; infraestrutura tecnológica e de instalações; treinamentos e certificações internacionais.

¹⁰ Diretor da empresa Berilo em entrevista concedida à Paula Linn na sede da empresa em 11 de janeiro de 2012. Duração 34min.27seg.

4.2.2 Identificar Recursos que Influenciem na Internacionalização das Empresas Locais, na Visão da Empresa Cristal

Neste momento, a empresa não tem intenção de se internacionalizar. Possui recursos e capacidades para tal, mas não quer correr riscos desnecessários em um ambiente de negócios desconhecido. O Brasil tem um mercado interno atraente para a Cristal. Hoje, ela atende a diversas médias e grandes empresas de comércio do Estado do RS. A empresa desenvolveu serviços especializados para o comércio brasileiro e está investindo neste segmento. Mesmo assim, continua atendendo a uma multinacional, desenvolvendo projetos específicos para o segmento de tecnologia bancária. Atender a esta multinacional é importante para a Cristal, pois o mercado local valoriza uma empresa de TI que atende a uma grande empresa multinacional, e isso é uma propaganda positiva para a Cristal.

Para conseguir atender ao cronograma da multinacional, a Cristal teve que definir metas e resultados para as atividades e os funcionários. Também foram criadas rotinas administrativas. Além disso, foram desenvolvidas rotinas técnicas e criados manuais, detalhando os procedimentos que necessitam ser realizados em cada projeto. Rituais de acompanhamento das tarefas também foram desenvolvidos.

A prestação de serviços para a multinacional contribui para constante atualização de tecnologia, investimento em infraestrutura e certificações internacionais. Além disso, os recursos e capacidades desenvolvidos no atendimento à multinacional aqui no Brasil são extremamente importantes e incentivam para que a empresa invista sempre em pesquisa e desenvolvimento. O relacionamento com a multinacional impulsiona a empresa local a se internacionalizar, se esse fosse o seu foco, pois esse relacionamento obriga a empresa local a seguir padrões e um ritmo de trabalho que as empresas do exterior exigem. Conforme o diretor:

Nossa empresa foca as empresas do interior do RS, um mercado que precisa do serviço especializado de tecnologia que nós oferecemos. Não queremos nos arriscar no mercado internacional. Não quero trabalhar 24 horas por dia. Não agora. Quem sabe um dia (informação verbal)¹¹.

¹¹ Diretor da empresa Cristal em entrevista concedida à Paula Linn na sede da empresa em 19 de janeiro de 2012. Duração 41min.10seg.

Em 2006, focando o crescimento no mercado interno, a Cristal remodelou sua forma de trabalhar e começou a investir forte em certificações da empresa e qualificação e certificação dos funcionários. A empresa chama a atenção para a falta de incentivos do governo ao segmento de TI e do alto custo para alcançar as certificações necessárias para atender à multinacional. Devido ao elevado investimento, a maioria das empresas gaúchas não possui certificação internacional, e sem ela não há como conquistar grandes clientes.

O gerente de conta explicita algumas das certificações que são reconhecidas e valorizadas no mercado internacional: *Project Management Professional* (PMP) do *Project Management Institute* (PMI), na área de gerenciamento de projetos; o *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL), nos níveis *Foundation*, *Practitioner* e *Manager*, que trata do gerenciamento de serviços de TI; e o *Certified Function Point Specialist* (PFPS), na área de *Function Point Analysis* (FPA), relativa ao dimensionamento de *software* com base em suas funções. Ele explica que alguns dos profissionais da Cristal possuem ITIL e PMP, e que as certificações ocorrem na medida da necessidade em algum projeto específico. O diretor também explicita o alto investimento nas certificações e a importância delas para a competitividade da empresa. Além disso, salienta a falta de incentivos governamentais para que mais empresas locais pudessem se certificar, e isso impulsionaria o mercado brasileiro de TI. Ele diz que a maior parte das empresas de TI não tem como fazer os investimentos necessários para alcançar a certificação e, por isso, não conseguem conquistar grandes clientes e impulsionar seu negócio. Conforme o diretor:

Buscamos cada vez mais os certificados para a empresa e funcionários, pois essas certificações têm justa valorização no mercado, evidenciando que a companhia investe na qualidade de seus processos e na capacitação profissional de suas equipes de projetos. (informação verbal)¹².

Os diretores fundadores atuam com dedicação exclusiva à Cristal e participam pessoalmente de todos os projetos. O gerente de conta destaca o papel fundamental da ação da diretoria para a conquista de novas contas e o desenvolvimento de novos serviços. Esse entrevistado acredita que o empreendedorismo dos diretores fundadores fica explícito na forma de gestão,

¹² *Id.*

sempre voltada para a inovação, para as novidades do setor, para o futuro tecnológico e para o crescimento da empresa e do setor de TI no Brasil. Um dos diretores participa ativamente de uma associação de classe que busca incentivos governamentais para a expansão da TI e procura unir as empresas do setor com a intenção de, juntos, conseguirem resultados melhores.

A seguir, apresentam-se, em síntese, os recursos que foram levantados pela Cristal nas entrevistas: relacionamento comercial com empresas estrangeiras; experiência e aprendizagem; equipe de trabalho e gestores com experiência no relacionamento de trabalho com empresas estrangeiras; fundador da empresa atuante na gestão; profissionais técnicos qualificados; inovação, pesquisa e desenvolvimento; infraestrutura tecnológica e de instalações; treinamentos e certificações internacionais.

4.3 EMPRESAS LOCAIS DE TI QUE ATENDEM A UMA MULTINACIONAL E TÊM OPERAÇÕES INTERNACIONAIS

Nesta etapa, foi entrevistada uma empresa de tecnologia da informação que presta serviço a uma multinacional instalada no Brasil e que possui operações internacionais. Para fins deste trabalho, foi denominada de empresa Diamante.

4.3.1 Identificar Recursos que Influenciem na Internacionalização das Empresas Locais, na Visão da Empresa Diamante

A operação internacional da Diamante iniciou em 2008 e hoje corresponde a menos de 10% do seu faturamento. Esta oportunidade fora do Brasil nasceu devido ao relacionamento com uma empresa brasileira que iniciou operações em outros países da América Latina e também em Portugal. Atualmente, esta operação no exterior é a única que a empresa possui e o recurso humano para atender a este projeto fica estabelecido no Brasil. Somente na época de instalação houve necessidade de recurso humano efetivo no local. O diretor fundador continua presente nas visitas à operação internacional, hoje em menor frequência do que no início.

A maior dificuldade que a Diamante enfrentou no início da sua operação internacional foi o idioma, os fusos horários e a adaptação a outras culturas. A empresa Diamante dizia uma coisa e o cliente no outro país fazia algo muito diferente do que era dito. Isso aconteceu muitas vezes, até a Diamante conhecer melhor a cultura do local e a forma que eles trabalhavam. A grande descoberta foi quando a Diamante criou um manual de procedimentos e estabeleceu rotinas automáticas que o cliente deveria seguir. Após isso desenvolvido, tudo foi mais fácil, pois os profissionais da empresa cliente no outro país podiam seguir o manual e executar suas tarefas. Após este aprendizado, a empresa Diamante pratica os mesmos passos para os clientes no Brasil e isso facilita muito o trabalho. De acordo com o diretor:

Batemos a cabeça até desenvolver o manual de procedimentos padrão para cada projeto. Isso facilitou tudo. Agora, o cliente, em qualquer lugar do mundo, sabe o que fazer, e o nosso funcionário também. Usamos as rotinas e cadeia de comando tanto para clientes fora do Brasil quanto aqui. (informação verbal)¹³

Para coordenação deste projeto internacional, a Diamante implementou mecanismos como: padronização dos processos de trabalho, padronização de saídas e entregas, padronização de perfis e conhecimento, adequação mútua e supervisão direta. Também criou ferramentas e técnicas como: cadeia de comando e autoridade, regras e procedimentos, rotinas e automatismos, reuniões, relacionamento interpessoal e redes sociais. Além destes, outros dispositivos de coordenação: artefatos tecnológicos; guias operacionais, manuais, listas de verificação; códigos e linguagens padronizadas; diálogo Face a face.

Dentre as características desse tipo de projeto internacional está o fato de parte do trabalho ser realizado à distância e por recursos humanos de especialistas alocados fora do país que empreende o projeto. No projeto que a Diamante desenvolve, trabalham pessoas de outra origem, costumes e língua natal; porém, regularmente todos os participantes têm fluência no idioma inglês. A empresa alocou recursos humanos do próprio país de origem do projeto para auxiliar na

¹³ Diretor da empresa Diamante em entrevista concedida à Paula Linn na sede da empresa em 24 de janeiro de 2012. Duração 45min. 06seg.

compreensão dos requisitos do cliente e executar parte do trabalho. Assim, o projeto recorre à distribuição de equipes de trabalho entre o Brasil e o país onde o projeto é implementado.

Os recursos da Diamante foram essenciais para que esta inserção internacional acontecesse: suas certificações, sua experiência em atender a multinacional, seu pessoal qualificado, o capital para investimento em pesquisa e desenvolvimento. A Diamante trabalha para iniciar outro projeto internacional até 2013, mas sobre este projeto o diretor prefere não falar, somente explica que a motivação surgiu de um relacionamento pessoal.

O diretor fundador da Diamante explicou a importância da certificação CMMI 3 e os investimentos para alcançar o nível 5, dizendo que sua empresa será uma das poucas brasileiras com CMMI 5, e que o nível 5 é o exigido pelas empresas fora do Brasil. Também acredita na importância de há mais de dez anos ser fornecedor de serviços da multinacional Ametista, pois a multinacional é muito rigorosa em qualidade, prazos e cronogramas de trabalho. Conforme o diretor:

Ser fornecedor da empresa Ametista há mais de dez anos é o meu cartão de visita. Isso significa que minha empresa possui alta qualidade em serviços, tecnologia de ponta e profissionais capacitados. O mercado entende que pode confiar no meu serviço, isso passa credibilidade. (informação verbal)¹⁴.

A Diamante fornece curso de inglês gratuito para seus profissionais, pois acredita que o conhecimento deste idioma pela equipe seja um recurso importante para a empresa. Também incentiva as certificações ITIL, COBIT e PMP de seus colaboradores. Porém, apesar do investimento em seu quadro de pessoal a empresa ressalta a alta rotatividade de seus profissionais, que é um ponto fraco, e é onde a empresa está investindo para reverter este quadro. Conforme o diretor:

É muito difícil manter uma mesma equipe de profissionais qualificados na empresa. Quando conseguimos formar a equipe, um já pede para sair, pois recebeu proposta de salário melhor na concorrência. São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília pagam salários que eu não consigo acompanhar. Se o profissional tem fluência em inglês ele também não fica, pois recebe

¹⁴ Diretor da empresa Diamante em entrevista concedida à Paula Linn na sede da empresa em 24 de janeiro de 2012. Duração 45min.06seg.

proposta para sair do país. Então, estamos sempre contratando e buscamos investir para o profissional ficar conosco. (informação verbal)¹⁵

O entrevistado ressalta que realiza viagens no Brasil e para o exterior com frequência e destaca que a figura dos diretores na rede de relacionamentos da empresa é fundamental para fomentar novos negócios e manter os atuais. De acordo com o diretor:

No mercado de TI brasileiro, a figura do diretor da empresa atuante é ainda muito importante, e isso se reflete na nossa empresa. Quando atuamos no exterior, este comportamento continua; por isso, minha presença nos projetos é frequente. (informação verbal)¹⁶

O entrevistado observa que o mercado interno ainda é o foco principal da sua empresa, que as operações internacionais estão caminhando paralelamente para que a Diamante conquiste mais experiência e fomente sua rede internacional de negócios. Mas a empresa busca competitividade no mercado interno brasileiro, onde ainda tem muito trabalho a ser feito. Conforme o diretor:

Recentemente, assinamos contrato com uma grande empresa varejista do ramo de confecções, e nossa meta é agregarmos outras grandes empresas brasileiras ao nosso portfólio de clientes. Temos muito mercado interno para conquistar antes seguir ao exterior. (informação verbal)¹⁷

Conforme os entrevistados, a Diamante não representa a maioria das empresas locais de TI, pois a maior parte destas não tem recursos para atender a uma multinacional. As empresas de TI brasileiras que têm condições de atender às multinacionais e de buscar mercado no exterior são a minoria. Este fato acontece porque, para alcançar as certificações exigidas, é necessário tempo e investimento, também é alto o custo dos profissionais qualificados necessários para a operação. Os entrevistados acreditam que somente com subsídio do governo estas empresas

¹⁵ Diretor da empresa Diamante em entrevista concedida à Paula Linn na sede da empresa em 24 de janeiro de 2012. Duração 45min.06seg.

¹⁶ Diretor da empresa Diamante em entrevista concedida à Paula Linn na sede da empresa em 24 de janeiro de 2012. Duração 45min.06seg.

¹⁷ Diretor da empresa Diamante em entrevista concedida à Paula Linn na sede da empresa em 24 de janeiro de 2012. Duração 45min.06seg.

locais de TI consigam atingir o mínimo necessário para prestarem serviços a multinacionais no Brasil e buscarem mercados internacionais.

A seguir, apresentam-se, em síntese, os recursos que foram levantados pela Diamante nas entrevistas: relacionamento comercial com empresas estrangeiras; experiência e aprendizagem; equipe de trabalho e gestores com experiência no relacionamento de trabalho com empresas estrangeiras; fundador da empresa atuante na gestão; estrutura administrativa com rotinas para gestão de pessoas e de projetos em locais distantes da sua sede; profissionais técnicos qualificados; equipe de trabalho e gestores com domínio de língua estrangeira e conhecimento de outra cultura; inovação, pesquisa e desenvolvimento; infraestrutura tecnológica e de instalações; treinamentos e certificações internacionais.

4.4 SÍNTESE DOS RECURSOS DAS EMPRESAS LOCAIS DE TI QUE PODEM INFLUENCIAR NA SUA INTERNACIONALIZAÇÃO

Após a análise das entrevistas, e para fins de facilitar a visualização dos resultados em relação aos recursos das empresas locais de TI que são relevantes para sua possível inserção no mercado internacional, criou-se o quadro 9 abaixo.

Quadro 9 — Recursos das Empresas Locais de TI que Influenciam na sua Internacionalização

	Recursos e capacidades	Na visão da Multinacional	Empresas locais		
		Ametista	Berilo	Cristal	Diamante
1	Relacionamento comercial com empresas estrangeiras	Importante para a empresa local ter experiência nas exigências internacionais.	20 anos de relacionamento.	20 anos de relacionamento.	10 anos de relacionamento.
2	Experiência e aprendizagem	Facilita a internacionalização devido às altas exigências da multinacional.	O conhecimento adquirido em projetos internacionais é fundamental para capacitar a empresa ao mercado global.	Facilita a internacionalização devido às capacidades exigidas pela multinacional.	Importante para a empresa local criar a cultura de metas, prazos e exigências internacionais.

Continua...

Continuação...

	Recursos e capacidades	Na visão da Multinacional	Empresas locais		
		Ametista	Berilo	Cristal	Diamante
3	Equipe de trabalho e gestores com experiência no relacionamento de trabalho com empresas estrangeiras.	Facilita a internacionalização devido à experiência dos participantes.	Experiência auxilia no trabalho à distância com pessoas de outras culturas.	Empresa não mencionou nada a respeito disso.	Facilita a internacionalização devido à rede de relacionamentos dos participantes.
4	Fundador da empresa atuante na gestão	Nas empresas locais, o fundador da empresa participa ativamente da gestão. Busca atualização, planeja o futuro e está por dentro das novidades do mercado.	Todos os diretores são fundadores e atuam na gestão. Buscam inovações e desenham metas para a empresa.	Todos os diretores são os fundadores da empresa e atuam na gestão. Gestão voltada para a inovação.	Todos os fundadores continuam ativos na gestão.
5	Estrutura administrativa com rotinas para gestão de pessoas e de projetos em locais distantes da sua sede	Empresa não mencionou nada a respeito disso.	Desenvolveram padronizações, automatismos e manuais.	Empresa não mencionou nada a respeito disso.	Manual de procedimentos, rotinas automáticas e cadeia de comando foram implantadas para o trabalho à distância.
6	Profissionais técnicos qualificados	Fundamental para mercado de TI	Plano de carreira que valoriza o funcionário. Critério na seleção.	Incentivo à qualificação.	Investimento no seu corpo técnico.
7	Equipe de trabalho e gestores com domínio de língua estrangeira e conhecimento de outra cultura.	Língua inglesa é idioma oficial no mercado global.	Incentiva aprendizado de línguas estrangeiras pelos funcionários.	Empresa não mencionou nada a respeito disso.	Disponibiliza curso de inglês para toda a equipe.
8	Diversidade de oferta de produtos/serviços	Empresa não mencionou nada a respeito disso.	Desenvolve novos serviços e os coloca no mercado.	Empresa não mencionou nada a respeito disso.	Empresa não mencionou nada a respeito disso.

Continua...

Continuação...

	Recursos e capacidades	Na visão da Multinacional	Empresas locais		
		Ametista	Berilo	Cristal	Diamante
9	Inovação, pesquisa e desenvolvimento	Fundamental para o setor de TI.	Alto investimento de pesquisa e desenvolvimento.	Investe em pesquisa e desenvolvimento para atender à demanda dos clientes.	Alto investimento em pesquisa e desenvolvimento.
10	Infraestrutura tecnológica e de instalações	Pré-requisito para o setor de TI.	Alto investimento para possuir tecnologia de ponta e infraestrutura moderna.	Infraestrutura adequada para atender às exigências dos clientes.	Investimento em infraestrutura de ponta para desenvolver seus serviços.
11	Treinamentos e certificações internacionais	Pré-requisito para o mercado internacional CMMI5.	Investe nas certificações internacionais.	Busca as certificações exigidas pelos clientes.	Focam as certificações exigidas pelo mercado global de TI.

Fonte: elaborado pela autora (2011).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo traz a discussão dos resultados apresentados na seção anterior, sobre os recursos das empresas locais de TI que podem vir a influenciar na sua possível internacionalização, salientam-se consensos e diferenças entre os dados coletados nas entrevistas e as conclusões da literatura e estabelecem-se vínculos com a fundamentação teórica. Também se apresentam as limitações do trabalho, contribuições e sugestões de pesquisas futuras.

A pesquisa de campo deixa claro que a rede de relacionamentos é fundamental no setor de tecnologia da informação. As três empresas entrevistadas iniciaram sua relação comercial com a multinacional devido a sua rede de relacionamentos. Também, todas as empresas locais entrevistadas e a empresa multinacional disseram que a experiência e a aprendizagem atendendo à multinacional facilita um possível movimento ao mercado externo. Esse resultado é corroborado, na literatura, por Johanson e Vahlne (2006), pois, segundo eles, as redes de relacionamento podem ser consideradas recursos intangíveis que fazem parte do processo de internacionalização das empresas.

Quanto à importância do domínio da língua estrangeira pelos profissionais da empresa local, apenas a empresa que ainda não teve nenhuma experiência internacional não se manifestou a este respeito. As outras duas entrevistadas disseram que incentivam o aprendizado de línguas estrangeiras pela sua equipe, e a multinacional colocou que a língua inglesa é o idioma para a comunicação interna na empresa global. Segundo Ang e Inkpen (2008), o domínio da língua do país da empresa que nos relacionamos é um recurso importante na internacionalização das empresas. Na pesquisa de campo, somente a empresa local que nunca teve uma experiência atendendo a empresas fora do Brasil deixou de citar o domínio da língua estrangeira como um dos recursos adquiridos no atendimento à multinacional que pode influenciar na sua internacionalização.

A literatura aponta que empresas de tecnologia da informação que investem em pesquisa e desenvolvimento aumentam sua intensidade de internacionalização em relação a empresas menos inovadoras (LIBAERS; MEYER, 2011). Ethiraj *et al.* (2005) destaca que investimentos em infraestrutura, certificações internacionais e treinamentos melhoram o desempenho no mercado internacional. Da mesma forma,

os dados da pesquisa de campo apontam que as três empresas locais possuem investimentos significativos em pesquisa e desenvolvimento, infraestrutura tecnológica e certificações, fruto do relacionamento com a multinacional e, além disso, que esses recursos podem influenciar em uma possível internacionalização. Destaca-se, ainda, que as duas empresas locais que possuem alguma experiência internacional informaram que possuem altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento e infraestrutura tecnológica, além de certificações, pois este elevado investimento é importante para que a empresa esteja apta a atender o mercado global, enquanto a empresa local que ainda não teve experiência internacional disse que investe nestes recursos porque é obrigatório para atendimento à multinacional.

Nas entrevistas, observa-se que todas as três empresas locais possuem seu fundador como membro atuante na gestão do negócio. O estudo de Westhead, Wright e Ucbasaran (2001) aponta que a presença do fundador da empresa na gestão pode impulsionar os negócios internacionais desta. Apesar das empresas locais entrevistadas terem mais de dez anos de fundação, os seus fundadores continuam com dedicação exclusiva à empresa, participando ativamente de todas as decisões estratégicas.

Os resultados das entrevistas apontam que todas as empresas locais têm preocupação em manter profissionais técnicos qualificados em seu quadro de pessoal. Ethiraj *et al.* (2005) destaca a importância dos recursos humanos com habilidade e experiência para melhor desempenho da empresa no mercado internacional. A dificuldade apontada na pesquisa de campo é a manutenção dos profissionais qualificados na empresa. Para isso, as empresas investem em seu corpo técnico, incentivando e até contribuindo financeiramente para sua qualificação. Outra dificuldade apontada por duas empresas foi a falta de profissionais qualificados e experientes no mercado.

Em relação à estrutura administrativa, incluindo rotinas para gestão de pessoas e de projetos em locais distantes da sede da empresa, pode-se constatar que somente as duas empresas locais que já tiveram alguma experiência de projetos internacionais mencionaram estes recursos como importantes em uma possível internacionalização. Estas empresas foram obrigadas a desenvolver padronizações, rotinas e manuais para atender aos clientes fora do Brasil. A

literatura aponta que a empresa global deve possuir rotinas administrativas para a coordenação de trabalhos entre diferentes nações (MCDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994). A empresa local que atende à multinacional no Brasil e nunca teve uma experiência fora do país poderia desenvolver estas rotinas administrativas, padrões e manuais em suas operações com os clientes no mercado interno. Pois, conforme as outras duas empresas, o desenvolvimento destas rotinas automáticas facilitou muito o trabalho e, além disso, estas rotinas foram implementadas para todos os clientes das empresas.

As empresas locais pesquisadas apresentam a maior parte dos recursos que a literatura indica como presentes nas empresas competitivas internacionalmente e que elas acreditam que podem influenciar em uma possível internacionalização, como pode ser observado no quadro 9, que se encontra no final do capítulo 4. Dornier *et al.* (2000) sugere que a presença global é importante para a sobrevivência no longo prazo, e as empresas que adotam estratégias globais possuem desempenho muitas vezes superior em termos tanto de crescimento quanto de lucratividade. Porém, as empresas locais pesquisadas não buscam a internacionalização. Elas focam o crescimento no mercado interno brasileiro, que apresenta grande demanda de negócios lucrativos. Somente uma das três empresas entrevistadas cogitou em investir em um relacionamento comercial fora do Brasil, explicitando que o foco principal é o mercado interno. As outras duas empresas não possuem em seu planejamento a intenção de migração de negócios para o mercado internacional.

Conclui-se que as empresas selecionadas neste estudo não representam a maioria das empresas brasileiras de TI, pois a maior parte dessas não possui os recursos mínimos exigidos por uma multinacional. De forma geral, observa-se que as empresas locais deste estudo possuem mais de dez anos de existência e uma preocupação constante em investimentos e atualizações.

Estudo anterior de Massote, Rezende e Versiani (2010) sugere que, após a empresa entrar em mercados estrangeiros seguindo clientes, ela tende a seguir uma trajetória crescente de internacionalização, aprofundando o relacionamento com o cliente que a impulsionou à internacionalização e, com o passar do tempo, tornar-se menos dependente deste cliente. A presente pesquisa conclui que o aprendizado no mercado estrangeiro seguindo clientes pode impulsionar projetos com outras

empresas no estrangeiro. Porém, como o Brasil possui um mercado interno aquecido que demanda serviços de TI, e as empresas deste estudo se destacam da maioria das empresas brasileiras devido aos seus recursos, as organizações selecionadas focam conquistar clientes no mercado interno.

Segundo Whitaker, Mithas e Krishnan (2011), embora a aprendizagem organizacional no mercado doméstico auxilie futuras parcerias, tanto no mercado doméstico quanto no internacional, uma aprendizagem contínua é necessária para superar as diferenças entre os contextos nacional e internacional. Ainda, segundo estes mesmos autores, a distância entre os países coloca obstáculos ao fluxo de informações e transferência de conhecimentos entre empresas parceiras, já que, no processo de internacionalização, a transferência de tecnologias de um país para outro deve desenvolver rotinas para o processamento de informação e controle para que seja possível a coordenação das atividades além das fronteiras nacionais. Empresas internacionais encontram uma diversidade de potenciais fornecedores e parceiros que são inicialmente desconhecidos. Aos poucos, as empresas vão ganhando familiaridade e experiência com parceiros internacionais e vão aprendendo a superar a distância cultural e as barreiras de comunicação, melhorando também a governança das relações (WHITAKER; MITHAS; KRISHNAN, 2011). O presente estudo corrobora com o estudo anterior de Whitaker et. al, pois as empresas entrevistadas explicitam a importância da relação com a multinacional para sua competitividade nacional e internacional. Além disso, as empresas entrevistadas que já têm experiência internacional destacaram a dificuldade enfrentada na transferência de conhecimento e informações entre fronteiras e culturas. Para sanar esta dificuldade, foram desenvolvidos padrões de procedimentos e ferramentas de controle e supervisão após a implantação destes e, com a experiência da relação de prestação de serviço internacional, a dificuldade desapareceu.

5.1 LIMITAÇÕES DO TRABALHO E CONTRIBUIÇÕES

Por se tratar de um estudo de caso de caráter exploratório, as implicações não podem ser generalizadas. Os resultados da pesquisa se limitam ao setor da tecnologia da informação. Deste setor foram entrevistadas somente três empresas

locais de tecnologia da informação, o que pode distorcer a análise. Desta pesquisa, mesmo fazendo parte uma grande multinacional, sugere-se entrevistar outros *players* para confrontar realidades. Não foram entrevistados representantes setoriais, como a Brasscom e a Softsul, para validar a percepção das empresas. Também não foram entrevistados representantes do governo para validar as informações das empresas.

Sendo a unidade de análise deste trabalho a empresa local de TI, entrevistou-se, sempre que possível, um dos gestores e um técnico de cada empresa; porém, sempre o técnico entrevistado era indicado e autorizado pelo gestor a fornecer a entrevista. Este fato pode ter influenciado nos resultados à medida que alguma informação relevante para resposta do problema de pesquisa pode não ter sido revelada por decisão estratégica da empresa, ou alguma informação pode ter sido informada de forma diferente da realidade. Yin (2005) destaca as limitações deste tipo de pesquisa pelo seu caráter altamente sujeito a análises intuitivas, primitivas e incontroláveis.

Como as empresas entrevistadas não expressam motivação para grandes processos de internacionalização não se pode afirmar que os recursos aqui apresentados poderão vir a influenciar em uma internacionalização, maior número de empresas necessitam ser entrevistadas, incluindo empresas fortemente internacionalizadas. Desta forma, como as empresas escolhidas para o estudo de caso não são fortemente internacionalizadas, pelo contrário, somente uma das três tem contrato de prestação de serviço fora do Brasil, o resultado fica limitado.

Identifica-se que as empresas locais entrevistadas são muito parecidas, pois todas as três foram fundadas em função da multinacional e para prestar serviços para esta, estas empresas locais se tornam quase uma extensão da multinacional, este fato pode influenciar nos resultados da pesquisa. As empresas entrevistadas desenvolvem o mesmo tipo de serviço para a mesma empresa, possuem recursos muito idênticos, pois os recursos são exigência da empresa multinacional, isso limita os resultados a este estudo.

Do ponto de vista gerencial para o setor da tecnologia da informação, recomenda-se o desenvolvimento de ações como padronização dos processos, efetivação de certificações, realização do registro histórico de atividades e fomento à rede de relacionamentos.

5.1.1 Estabelecimento de Padrões e Automatismos no Desenvolvimento de Projetos de TI

A padronização de processos traz eficiência e efetividade para o trabalho. As dificuldades dentro da execução de um projeto muitas vezes se repetem. Sendo assim, um padrão de ação para ser tomado automaticamente quando esta dificuldade aparece deve levar à resposta rápida em um momento de crise no projeto. Em se tratando de projetos executados à distância e relacionamentos com pessoas de culturas diferentes, experiências e aprendizados vividos em um projeto devem ser analisados e transformados em padrões para ações futuras.

5.1.2 Necessidade de Certificação da Empresa e dos Profissionais

As certificações internacionais são pré-requisito para inserção no mercado global. Cada empresa deve buscar, dentro do seu negócio, as certificações que são exigidas pelo seu cliente ou mercado alvo. Para ingresso no mercado externo de TI, as certificações específicas para cada tipo de projeto são essenciais, pois as empresas estrangeiras não abrem mão da garantia de uma empresa certificada.

5.1.3 Criação de Ferramentas que Registrem os Procedimentos Executados pelos Profissionais Evitando a Perda da Informação

O conhecimento deve ficar registrado na empresa, não somente com o funcionário. Na ocasião de execução de um projeto, é fundamental que as atividades desenvolvidas pelo profissional estejam registradas em um manual de procedimentos e em um diário de acompanhamento do projeto. Estas ações podem dirimir o efeito da alta rotatividade de pessoal que o setor enfrenta.

A construção de uma rede de relacionamentos da empresa deve ser tratada com muita atenção, pois a partir dela podem surgir negócios e contatos fundamentais para sua expansão. O relacionamento dos dirigentes da empresa local

com grandes empresas internacionalizadas, entidades do setor e parceria com fornecedores internacionais fomenta a participação da empresa local em negócios internacionais.

Para a academia, o trabalho contribui na redução da lacuna encontrada na revisão literária, a qual não apresenta uma lista de recursos que podem auxiliar na internacionalização das empresas locais de TI.

Para a comunidade científica, colabora no sentido de discutir conceitos e processos que envolvem o setor da tecnologia da informação e o mercado global, podendo, assim, avançar os estudos deste setor econômico.

5.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Este estudo sugere pesquisas envolvendo políticas públicas e o setor de TI, com objetivo de esclarecer de que forma o poder público pode influenciar no movimento de internacionalização das empresas locais de TI. As empresas locais pesquisadas citaram o governo como pouco participativo na inserção do setor de TI brasileiro no mercado global.

A alta rotatividade do setor, identificada neste estudo, também merece atenção dos acadêmicos. Sendo o setor de TI altamente dependente de mão de obra qualificada, a rotatividade de funcionários pode ser um fator importante para o desenvolvimento deste setor e sua internacionalização.

Conforme os entrevistados, as empresas locais deste estudo são exceção em relação às outras empresas locais de TI, já que a maioria das empresas de TI brasileiras não têm os recursos para se internacionalizarem. Desta forma, pesquisas futuras podem aprofundar o tema de redes de empresas de TI e mercado global. Talvez trabalhando no arranjo de rede, as empresas possam agregar os recursos necessários e, com isso, facilitar sua internacionalização.

Outra sugestão envolveria pesquisar o interesse e as estratégias da empresa estrangeira de TI em relação ao mercado brasileiro. Já que as empresas locais de TI entrevistadas preferem, neste momento, investir no mercado interno, mesmo tendo recursos e capacidades para se internacionalizarem, estudos poderiam verificar as estratégias de inserção e crescimento das empresas estrangeiras no mercado brasileiro.

Sugere-se que a presente pesquisa também seja realizada com pequenas empresas de TI que não tenham relacionamento com multinacionais, para tentar entender uma relação ou não dos fatos aqui apresentados.

A realização de novos estudos para validar a lista de recursos sugerida também é uma recomendação desta pesquisa. Além disso, futuros estudos podem buscar compreender como as empresas locais conquistaram os recursos identificados no presente caso, descrever o dilema das empresas em conquistar os recursos identificados, descrever qual o caminho que elas escolheram para conquistar os recursos. Ou seja, descobrir como o recurso chegou até a empresa pode contribuir para melhor compreensão do problema.

Outros estudos podem ampliar a questão deste trabalho envolvendo o conceito de competências dinâmicas. O presente estudo focou os conceitos de recursos e capacidades não entrando na discussão de competências. Trazer o debate das competências dinâmicas pode auxiliar na compreensão do resultado deste caso, buscando compreender a decisão das empresas locais de não se internacionalizar.

Por fim, propõe-se que trabalhos futuros utilizem-se de uma abordagem quantitativa e de maior abrangência territorial para que se consiga propor generalidades.

A seguir, as considerações finais, onde se apresentam as conclusões, conforme os objetivos específicos propostos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste trabalho foi examinar o papel do relacionamento entre as empresas locais de TI e as empresas multinacionais no desenvolvimento de recursos e capacidades na empresa local de TI que possam impactar na sua possível internacionalização. A seguir, serão apresentadas as conclusões, conforme os objetivos específicos propostos.

Quanto a identificar recursos e capacidades da empresa local de TI que são desenvolvidos como consequência do relacionamento comercial com uma empresa multinacional instalada no Brasil, tem-se o primeiro objetivo do estudo. Podem-se dividir estes recursos em dois grupos, conforme Hill e Jones (2001): os recursos tangíveis e os intangíveis. Como recursos tangíveis, identificam-se as certificações internacionais, os recursos humanos qualificados, os ativos financeiros para investimento, infraestrutura física e tecnológica. Como recursos intangíveis, identificam-se o *know-how* em tecnologias, a rede de relacionamentos, o aprendizado em atender a multinacionais e a cultura organizacional.

O segundo objetivo específico trata de identificar dentre os recursos e capacidades da empresa local de TI identificados acima, quais podem influenciar na sua internacionalização. Este objetivo foi alcançado, e a síntese deste mapeamento está demonstrada no quadro 9 no capítulo 4. Em síntese, o quadro apresenta que recursos e capacidades como certificações da empresa e dos seus profissionais, aprendizagem e experiência, o fundador da empresa atuante na gestão, profissionais qualificados com domínio de outro idioma, investimentos em inovação, pesquisa e desenvolvimento, além de investimentos em infraestrutura tecnológica, são recursos que podem contribuir efetivamente para aprimorar a inserção das empresas neste amplo processo de internacionalização.

O estudo sugere que incentivar as certificações dos profissionais é fundamental para a competitividade internacional do nosso país, já que a mão de obra qualificada é um recurso muito valorizado nas empresas locais de TI. Os resultados da pesquisa mostram que as três empresas locais de TI entrevistadas focam o mercado interno, destacando que somente uma delas planeja projetos internacionais de pequeno porte. Desta forma, o estudo conclui que mesmo tendo os recursos que poderiam potencializar uma internacionalização, as empresas locais

ainda preferem investir no mercado interno. As empresas locais entrevistadas preferem expandir dentro do Brasil, onde ainda possuem um mercado consumidor atraente e conhecido, a investirem fora do Brasil, em um mercado desconhecido e mais arriscado.

Os resultados da pesquisa sinalizam a importância da existência de uma rede de relacionamentos, já que a contratação das empresas locais de TI pela multinacional nasceu a partir de relacionamentos do diretor da empresa local com a multinacional. Portanto, essa questão reforça os achados de estudo anterior feito por Mello, Rocha e Maculan (2009) sobre a internacionalização, mostrando a importância das redes de relacionamentos como pano de fundo do processo de ida para o mercado externo. Também reforça o que os estudos existentes identificaram sobre pequenas empresas, incluindo pequenas empresas de tecnologias e empresas empreendedoras, sobre o importante papel das *networks* para a internacionalização dessas organizações (AMAL, FREITAG FILHO; MIRANDA, 2007; COVIELLO; MUNRO, 1995). Sendo assim, as redes de relacionamentos se mostraram fundamentais para a empresa adquirir os recursos e poder direcionar-se ao mercado externo e ganhar conhecimento. Talvez isto seja reflexo da dependência de relações pessoais para o estabelecimento destas relações e a prospecção comercial, a qual pode ainda estar focada no mercado local. Pelas dimensões e potencial de mercado do Brasil, muitas empresas acabam mantendo-se voltadas à atuação nacional no desenvolvimento do negócio.

Portanto, através deste estudo, podemos verificar que as empresas locais de TI entrevistadas desenvolveram recursos durante a prestação de serviços a empresas multinacionais, e estes recursos contribuíram para elevar a sua competitividade nos mercados interno e externo. Porém, por decisão dos gestores das empresas locais, elas optam por competir preferencialmente no mercado doméstico.

REFERÊNCIAS

- AGUIRRE, B. **Overview executivo do ITIL**. São Paulo: Ilumna Consultoria e Sistemas, 2004. Disponível em: <http://www.ilumna.com/v3/download/ILUMNA_web_Apresentacao_ITIL_Executivo_AMC_HAM_RS_v10.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2011.
- AMAL, M.; FREITAG FILHO, A. R., MIRANDA, C. M. S. Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas. **Revista Faces de Administração Journal**, Belo Horizonte, v. 7, n. 1, p. 63-80, jan./mar. 2008.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 14, p. 33-46, 1993.
- ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International Business Review**, [S.l.], v. 11, n. 3, p. 347-363, june 2002.
- ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management And Organization**, White Plains, NY, v. 30, n. 1, p. 63-92, spring 2000.
- ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management e Organization**, White Plains, NY, v. 30, n. 1, p. 63-92, spring 2000.
- ANG, S.; STRAUB, D. W. Production and transaction economies and IS outsourcing: a study of the U.S. banking industry. **MIS quarterly**, Minneapolis, Minn., v. 22, n. 4, p. 535-552, dec. 1998.
- ANG, S.; INKPEN, A. C. Cultural intelligence and offshore outsourcing success: a framework of firm-level intercultural capability. **Decision Sciences**, Atlanta, GA, v. 39, n. 3, p. 337-358, 2008.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO – BRASSCOM. **O mercado de tecnologia da informação**. 2010a. Disponível em: www.brasscom.com.br/content.../30261/Brasil+TI-BPO+Book.pdf. Acesso em: 29 dez. 2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO – BRASSCOM. **O valor estratégico de tecnologia da informação**. 2010b. Disponível em: <<http://www.brasscom.org.br/brasscom/content/view/full/4755>>. Acesso em: 29 dez. 2011.
- BARBOSA, T. R. C. G.; FULLER, T.; FERREIRA, C. R. The role of networks on the internationalization process of small and medium sized companies: propositions for

theory development. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2005.

BARKEMA, H. G.; VERMEULEN, F. International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective. **Academy of Management Journal**, New York, v. 41, n. 1, p. 7-26, 1998.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectation, luck, and business strategy. **Management Science**, Providence, RI, v. 32, v. 10, p. 1231–1241, 1986.

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

BARNEY, J. *et al.* The future of resource-based theory: revitalization or decline?. **Journal of Management**, Stillwater, Okla., mar. 2011. DOI: 10.1177/0149206310391805. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/content/early/2011/03/10/0149206310391805.full.pdf+html>>. Acesso em: 22 jul. 2011.

BELL *et al.* Towards a typology of rapidly internationalizing SMEs. In: CONSORTIUM FOR INTERNATIONAL MARKETING RESEARCH – CIMAR, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: Coppead/IAG/PUC, 2008.

BETTIS, R. A.; HITT, M. A. The new competitive landscape. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 16, p. 7–20, 1995. Special Issue: Technological transformation and the new competitive landscape.

BLOODGOOD, J. M.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. G. The internationalization of new highpotential U.S. ventures: antecedents and outcomes. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Waco, TX, v. 20, n. 4, p. 61–76, 1996.

BOHEM, B. A view of 20th and 21st century software engineering. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOFTWARE ENGINEERING & CO-LOCATED WORKSHOPS - ICSE, 28., Xangai, 2006. **Proceedings...** New York: ICSE, 2006. Disponível em: <<http://www.irisa.fr/lande/lande/icse-proceedings/icse/p12.pdf>>. Acesso em 27 maio 2012.

BRADLEY, F.; MEYER, R.; GAO, Y. Use of supplier–customer relationships by SMEs to enter foreign markets. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 35, n. 6, p. 652–665, 2006.

BUSINESS SOFTWARE ALLIANCE - BSA / ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT-EIU. **IT Industry Competitiveness index 2011**. 2011. Disponível em: <<http://globalindex11.bsa.org/country-table/>>. Acesso em: 29 dez. 2011.

CANABAL, A.; WHITE, G.O. Entry mode research: past and future. **International Business Review**, Oxford, v. 17, n. 3, p. 267-284, june 2008.

CARMEL, E. **Global software teams** : collaborating across borders and time-zones. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 1999.

CARMEL, E.; AGARWAL, R. The maturation of offshore sourcing of information technology work. **MIS Quarterly Executive**, Bloomington, v. 1, p. 65-79, 2002.

CARMEL, E.; TIJA, P. Offshoring information technology: sourcing and outsourcing to a global workforce. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

CARTER, N.; WILLIAMS, M.; REYNOLDS, P. D. Discontinuance among new firms in retail: the influence of initial resources, strategy, and gender. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 12, n. 2, p. 125–145, 1997.

CAVUSGIL, S. T. On the internationalization process of firms. **European Research**, [S.l.], v. 8, n. 6, p. 273-281, nov. 1980.

CHANDLER, G.; HANKS, S. H. Founder competence, the environment, and venture performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Waco, TX, v. 18, n. 3, p. 77–89, 1994.

CHEUNG, M.; MYERS, M. B.; MENTZER J. T. Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 28, n. 6, p. 472-487, nov. 2010.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. The process of SME internationalization: British firms entering Brazil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...**: Brasília: Anpad, 2006.

CMMI. Overview. 2012. Disponível em: <<http://www.sei.cmu.edu/cmmi/>>. Acesso em: 27 jan. 2012.

COLLIS, D. J. A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 12, p. 49–68, summer 1991. Special Issue.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990's. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 4, p.118-128, jul./aug.1995.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Artmed, 2005

CORTEZIA, S. L. D.; SOUZA, Y. S. Aprendizagem na internacionalização de micro e pequenas empresas da indústria de software. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro.

Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecaoecod_edicao_subsecao=280ecod_evento_edicao=33>. Acesso em: 20 jul. 2011.

COVIELLO, N. E.; MUNRO, H. J. Growing the entrepreneurial firm – networking for international market development. **European Journal of Marketing**, [S.l.], v. 29, n. 7, p. 49-61, 1995.

COVIELLO, N. E.; MUNRO, H. J. Networking relationships and the internationalization process of small software firms. **International Business Review**, [S.l.], v. 6, n. 4, p. 361- 386, aug. 1997.

CRESWELLI, J. W. **Projeto de pesquisa, métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DESIX SOFTWARE SOLUTIONS. **Salários**. 2011. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/professional/salarios/>>. Acesso em: 25 jul. 2011.

DIB, L. A.; ROCHA, A. Internacionalização precoce versus internacionalização gradual: um estudo sobre born globals na indústria brasileira de software. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecaoecod_edicao_subsecao=391ecod_evento_edicao=38>. Acesso em: 21 jul. 2011.

DIB, L. A. R.; ROCHA, A. M. C.; SILVA, J. F. The internationalization process of brazilian software firms and the born global phenomenon: examining firm, network and entrepreneur variables. In: CONSORTIUM FOR INTERNATIONAL MARKETING RESEARCH – CIMAR. 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Coppead/IAG/PUC, 2008.

DIB, L. A. R. *et al.* A internacionalização acelerada de pequenos empreendimentos: reconciliando perspectivas concorrentes. In: WORKSHOP EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS. 6., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Coppead/UFRJ, 2007.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, Providence, RI, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

DORNIER, P. P. *et al.* **Logística e operações globais: textos e casos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ETHIRAJ, S. K. *et al.* Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry. **Strategic Management Journal**, n. 26, p. 25–45, 2005. DOI: 10.1002/smj.433

FAHY, J. *et al.* The development and impact of marketing capabilities in Central Europe. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 31, n. 1, 63–81, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectiva para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão e produção**, São Carlos, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v10n2/a02v10n2.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2011.

FOSS, N. J. The resource based perspective: an assessment and diagnosis of problems. **Scandinavian Journal of Management**, Oxford, v.14, p.133-149, 1998.

FREDRICKS, E. Cross-functional involvement in new product development: a resource dependency and human capital perspective. **Qualitative Market Research an International Journal**, Bradford, v. 8, n. 3, p. 322–341, 2005.

FREEMAN, S.; CAVUSGIL, S. T. Entrepreneurial strategies for accelerated internationalization of smaller born globals. **Journal of International Marketing**, Bradford, v. 15, n. 4, p. 1–40, 2007.

FREEMAN, S.; EDWARDS, R.; SCHRODER, B. How smaller born global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. **Journal of International Marketing**, Chicago, v. 14, n. 3, p. 33-63, 2006.

GALVIN, P.; GALBREATH, J. Which resources matter? A fine-grained test of the resource based view of the firm. In: ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL CONFERENCE, 2004. New Orleans, USA. **Proceedings...** Glassboro, NJ: AOM, 2004.

GALIMBERTI, M. F.; PREVOT, F. Fatores de sucesso na internacionalização ativa de PMEs do setor de software e serviços correlatos: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecaoecod_edicao_subsecao=391ecod_evento_edicao=38>. Acesso em: 20 jul. 2011.

GHOSHAL, S. Global strategy: an organizing framework. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 8, n. 5, p. 425-440, 1987.

GLAISTER, K.; BUCKLEY, P. Strategic motives for international alliance formation. **Journal of Management Studies**, Dhaka, v. 33, n. 2, p. 301–332, mar.1996.

GRANT, R.M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Berkeley, v. 33, p.114-135, 1991.

GULATI, R.; GARINO, J. Get the right mix of bricks e clicks. **Harvard Business Review**, Boston, v. 78, n. 3, p. 107–114, 2000.

GUPTA, A. K.; GOVINDARANJAN, V. Managing global expansion: a conceptual framework. **Business Horizons**, New York, v. 43, n. 2, p. 45-54, mar./apr. 2000.

HAIR JUNIOR, J. F. *et al.* **Fundamentos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, G. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 12, p. 83–103, summer 1991. Special Issue.

HARRISON, A. E.; McMILLAN, M. S. Dispelling some myths about offshoring. **Academy of Management Perspectives**, Briarcliff Manor, N.Y, v. 20, n. 4, p. 6–22, 2006.

HEEKS, R. B.; NICHOLSON, B. **Software export success factors and strategies in developing and transitional economies**. Manchester: University of Manchester. Institute for Development Policy and Management, 2002.

HEMAIS, Carlos A.; HILAL, Adriana. Teorias, paradigmas e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, Carlos A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. 2 v.

HERBSLEB, J. D.; MOITRA, D. Global Software Development. **IEEE Software**, p. 16-20, mar./apr. 2001. Disponível em: <<http://herbsleb.org/web-pubs/pdfs/herbsleb-global-2001.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2012.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 1, jan./mar. 2003.

HILL, C.; JONES, G. **Strategic management**. Boston: Houghton Mifflin Company, 2001.

HITT, M. A. *et al.* Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. **Academy of Management Journal**, Ada, OH, v. 43, n. 3, p. 449–467, 2000.

HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; KIM, H. International diversification effects on innovation and firm performance in product diversified firms. **Academy of Management Journal**, Ada, OH, v. 40, n. 4, p. 767–798, 1997.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management: competitiveness and globalization**. 4th ed. Cincinnati: South-Western College, 2001.

HOOPEs, D.; MADSEN, T.; WALKER, G. Guest editor's introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 24, n. 10, p. 889-902, 2003.

INTERNATIONAL DATA CORPORATION – IDC. Instituto de inteligência de mercado, consultoria e eventos nos mercados de tecnologia da informação e telecomunicações. 2012. Disponível em: <www.idcbrasil.com.br>. Acesso em: 20 jan. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa de serviços de tecnologia da informação 2009**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/psti/2009/default.shtm>>. Acesso em: 12 jul. 2011.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The international process of the firm: a model knowledge development and increasing foreign markets commitments. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 8, n. 1, p. 23-32, spring/summer 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, London, v. 7, n. 4, p. 11- 24, winter 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Commitment and opportunity development: a note on the internationalization process (IP) model: a note on the Uppsala internationalization process model.. **Management International Review**, Wiesbaden, Mainz, v. 46, n. 2, p. 165–178, mar. 2006.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The Uppsala internationalization process model revisited : from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v.40, p. 1411-31, May 2009.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 12, n. 3, p. 305-322, oct. 1975.

JULIEN, P. *et al.* A typology of strategic behavior among small and medium-sized exporting business: a case study. **International Small Business Journal**, [S.l.], v. 15, n. 2, p. 33-50, jan. 1997.

KATSIKEAS, C. S. Advances in international marketing theory and practice. **International business review**, Oxford, v. 12, n. 2, p. 135–140, Apr. 2003.

KNIGHT, G.; MADSEN, T. K.; SERVAIS, P. An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. **International Marketing Review**, London, v. 21, n. 6, p. 645-665, 2004.

KOH, C.; ANG, S.; STRAUB, D. W. IT outsourcing success: A psychological contract perspective. **Information Systems Research**, Providence, RI, v. 15, n. 4, p. 356–373, dec. 2004.

KOH, C.; JOSEPH, D.; ANG, S. Cultural intelligence and the global information technology workforce. In: BIDGOLI, Hossein (Ed.). **Handbook of technology management**. Hoboken, N.J.: John Wiley e Son, 2010. Chapter 61. Disponível em: <<http://www.culturalq.com/docs/Koh%20Joseph%20Ang%20IT%20Management%202009.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2011.

LAMBE, C.; SPEKMAN, R.; HUNT, S. Interimistic relational exchange:

conceptualization and propositional development. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, N.Y., v. 28, n. 2, p. 212–225, 2002.

LANE, S. **Offshore software development: localisation, globalisation and best practices in the evolving industry**. Boston: Aberdeen Group, 2001. Disponível em: <http://www.aberdeen.com/ab_company/hottopics/offshore>. Acesso em: 10 jul. 2011.

LECHNER, C.; DOWLING, M. Firms networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. **Entrepreneurship e Regional Development**, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 1-26, jan. 2003.

LEE, J.; SLATER, J. Dynamic capabilities, entrepreneurial rent-seeking and the investment development path: The case of Samsung. **Journal of International Management**, New York, v. 13, n. 3, p. 241-257, sept. 2007.

LEIBLEIN, M. J.; REUER, J. J. Building a foreign sales base: the roles of capabilities and alliances for entrepreneurial firms. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 19, n. 2, p. 285–307, 2004.

LEWIN, A. Y.; MASSINI, S.; PEETERS, C. Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 40, n.8, p. 1406-1406, 2009.

LEWIN, A.Y.;VOLBERDA, H.W. Co-evolution of Global Sourcing: The Need to Understand the underlying Mechanisms of Firm-decisions to Offshore. **International Business Review**, Oxford, v. 20, n.3, p. 241-251, 2011.

LIBAERS, D.; MEYER, M. Highly innovative small technology firms, industrial clusters and firm internationalization. **Research Policy**, Amsterdam, v. 40, n. 10, p. 1426–1437, dec. 2011. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733311001181>>. Acesso em: 20 jul. 2011.

LUO, Y. How does globalization affect corporate governance and accountability? A perspective from MNEs. **Journal of international management**, New York, v. 11, n. 1, p. 19–41, mar. 2005.

LUO, Y.; PENG, M. W. Learning to compete in a transition economy: Experience, environment, and performance. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 30, n. 2, p. 269–296, 1999.

LYLES, M.; SALK, J. Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: an empirical examination in the Hungarian context. **Journal of international Business Studies**, Columbia, v. 27, n. 5, p. 877–903, 1996.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 22, n. 5, p. 387–401, 2001.

MAKINO, S.; DELIOS, A. Local knowledge transfer and performance: implications for alliance formation in Asia. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 27, n. 5, p. 905–927, 1996.

MASSOTE, C. G.; REZENDE S. F.L; VERSIANI A. F. A dinâmica de relacionamentos nacionais e internacionais em processos de internacionalização: um estudo de caso de uma agência norte-americana de publicidade no mercado brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 61-79, jan./fev. 2010.

MATANDA, M. J.; FREEMAN, S. Effect of perceived environmental uncertainty on exporter–importer inter-organisational relationships and export performance improvement. **International Business Review**, Oxford, v. 18, n. 1, p. 89-107, feb. 2009.

McDOUGALL, P. P.; SHANE, S.; OVIATT, B. M. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 9, n. 6, p. 469–487, nov. 1994.

McGRATH, R. G. *et al.* Defining and developing competence: a strategic process paradigm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 16, p. 251-275, 1995.

McNAUGHTON, R. B. The number of export markets that a firm serves: process models versus the born-global phenomenon. **Journal of International Entrepreneurship**, Amsterdam, v. 1, n. 3, p. 297-311, sep. 2003.

MELLO, R. C.; ROCHA, A.; MACULAN, A. M. A trajetória internacional das pequenas empresas: é possível conciliar as teorias comportamentais? In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3ES, 4., 2009, Recife. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2009.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Competence and resource architectures. **International Journal of Operations e Production Management**, v. 23, n.9, p. 977-994, 2003

MILLS, J. *et al.* **Competing Through Competences**. Cambridge: University Press, 2002.

MOEN, Ø.; SERVAIS, P. Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. **Journal of International Marketing**, [S.l.], v. 10, n. 3, p. 49-72, fall 2002.

MOEN, Ø. The born globals: a new generation of small European exporters. **International Marketing Review**, London, v. 19, n. 2, p. 156-175, 2002.

MOON, C.; LADO, A. MNC-host government bargaining power relationship: a critique and extension within the resource-based view. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 26, n. 1, p. 85-117, feb. 2000.

MORSTEAD, S., BLOUNT, G. **Offshore ready: strategies to plan e profit from offshore it-enabled services**. Flower Mound, Tex.: ISANI Press, 2003.

O'GRADY, S.; LANE, H. W. The psychic distance paradox. **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 27, n. 2, p. 309-333, 1996.

ORCHARD, D. M. **Outsourcing information design and delivery**: a viable strategy for technical product and process information. [S.l.]: Kudos Information, 2001.

PACHECO, H. F.; FARIAS, I. A. A diversidade geográfica das born globals: o caso da brasileira Automatos. In: WORKSHOP EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS. 6., 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: Coppead/UFRJ, 2007.

PAULK, M. C. *et al.* Capability Maturity Model, Version 1.1. **IEEE Software**, Los Alamitos, CA, v. 10, n. 4, p. 18-27, 1993. Disponível em: <<http://home.comcast.net/~mark.paulk/papers/p1993c.pdf>>. Acesso em: 16 jul. 2011.

PENG, M. W. The resource-based view and international business. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 27, n. 6, p. 803-829, 2001.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989a.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989b.

PRAHALAD, C. K.; LIEBERTHAL, K. The end of corporate imperialism. **Harvard Business Review**, Boston, v. 81, n. 8, p. 109-117, aug. 2003.

PRESSMAN, Roger S. **Engenharia de Software**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2006.

REZENDE, S. F. L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 39-50, jan./mar. 2002.

ROBINSON, M., KALAKOTA, R. **Offshore outsourcing: business models, roi and best practices**. Alpharetta, GA: Mivar Press Inc., 2004.

ROCHA, A. O construto da distância psicológica: componentes, mediadores e assimetria. In: HEMAIS, Carlos A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

SAARENKETO, S. *et al.* Linking knowledge and internationalization in small and medium-sized enterprises in the ICT sector. **Technovation**, Amsterdam, v. 28, n. 9, p. 591-601, sept. 2008.

SAMBHARYA, R.B. Foreign experiences of top management teams and international diversification strategies of US multinational corporations. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 17, p. 739–746, 1996.

SAUR, R. A. C. Perspectivas e projeções da indústria global de software e serviços. In: BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Instituto Euvaldo Lodi. **O futuro da indústria de software: a perspectiva do Brasil: coletânea de artigos**. Brasília : MDIC/STI : IEL/NC, 2004. P. 41-56. Disponível em: <<http://www1.iel.org.br/publicacoes/arquivos/Software.pdf#page=41>>. Acesso em: 30 jul. 2011.

SCHNIEDERJANS, M. J.; SCHNIEDERJANS, M. A.; SCHNIEDERJANS, D. G. **Outsourcing and insourcing in an international context**. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2005.

SEMER, H. **O que é ITIL?** São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.hdo.com.br/v1/ideias/artigos/artigo04.html>>. Acesso em: 20 jul. 2011.

SENGUPTA, B., CHANDRA, S., SINHA, V. A Research agenda for distributed software development. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOFTWARE ENGINEERING & CO-LOCATED WORKSHOPS - ICSE, 28., Xangai, 2006. **Proceedings...** New York: ICSE, 2006. Disponível em: <<http://www.irisa.fr/lande/lande/icse-proceedings/icse/p731.pdf>>. Acesso em 27 maio 2012.

SHARMA, D. D.; BLOMSTERMO, A. The internationalization process of born globals: a network view. **International Business Review**, London, v. 12, n. 6, p. 739-753, dec. 2003.

SHENKAR, O.; LI, J. Knowledge search in international cooperative ventures. **Organization Science**, Providence, RI, v. 10, n. 2, p. 134–143, mar./apr. 1999. Disponível em: <<http://orgsci.journal.informs.org/content/10/2/134.full.pdf+html>>. Acesso em: 30 jul. 2011.

SILVA, I. M. A decisão de internacionalização em uma pequena empresa: o caso D'accord. In ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

SILVEIRA, P. A.; ALPERSTEDT, G. D. O processo de internacionalização de uma empresa de pequeno porte do setor moveleiro do oeste de Santa Catarina sob a

ótica do empreendedor. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3ES, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

STEEN, J T.; LIESCH, P. W. A note on penrosean growth, resource bundles and the Uppsala model of internationalization. **Management International Review**, Mainz, v. 47, n. 2, p. 193-206, mar. 2007.

STEFANUTO, G. (Coord.). **A indústria de software no Brasil 2002**: fortalecendo a economia do conhecimento. In: MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY - MIT; SOFTEX. Slicing the knowledge-based economy (KBE) in India, China and Brazil: a tale of three software industries. Campinas : SOFTEX, 2002. Capítulo Brasil do projeto.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1982.

STUART, I. *et al.* Effective case research in operations management: a process perspective. **Journal of Operations Management**, [S.l.], v. 20, n. 5, p. 419-433. 2002.

WANG, Y.; SUH, C.S. Towards a re-conceptualization of firm internationalization: Heterogeneous process, subsidiary roles and knowledge flow. **Journal of international management**, New York, v. 15, n. 4, p. 447-459, dec. 2009.

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

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

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WESTHEAD, P.; WRIGHT, M; UCBASARAN, D. The internationalization of new and small firms: a resource-based view, **Journal of Business Venturing**, New York, v. 16, n. 4, p. 333–358, 2001.

WHITAKER, J.; MITHAS S.; KRISHNAN M. S. Organizational learning and capabilities for onshore and offshore business process outsourcing. **Journal of Management Information Systems**, v. 27, n. 3, p. 11-42, winter 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2009.

YIP, G. S. **Total global strategy II**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.

ZAHEER, S.; MOSAKOWSKI, E. The dynamics of the liability of foreignness: a global study of survival in financial services. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 18, n. 6, 439–463, 1997.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design: na activity system perspective. **Long Range Planning**, v. 43, n.2-3, p. 216-226, apr./jun.2010.

APÊNDICE A – Protocolo para Estudo de Caso

1 OBJETIVO

Este documento apresenta o detalhamento do método adotado para realizar-se a pesquisa que respondeu à seguinte questão: como o relacionamento de empresas locais de TI com empresas multinacionais pode impactar nos recursos e capacidades das empresas locais e, além disso, quais destes recursos podem influenciar na sua internacionalização? O resultado desta pesquisa buscou também alcançar os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar recursos e capacidades da empresa local de TI que são desenvolvidos como consequência do relacionamento comercial com uma empresa multinacional instalada no Brasil;
- b) identificar dentre os recursos e capacidades da empresa local de TI identificados acima, quais podem influenciar na sua internacionalização;

Do ponto de vista teórico, as bases estão fundamentadas nas seguintes teorias: a visão baseada em recursos (BARNEY, 1986; DIERICKX; COOL, 1989; WERNERFELT, 1984) e as redes de relacionamento (JOHANSON; VAHLNE, 1990, 2006; WELCH, D. E.; WELCH, L. S., 1996).

2 PROCEDIMENTOS

2.1 Definições e Planejamento

Primeiramente, antes de qualquer contato com as empresas, foi realizada uma revisão da bibliografia existente, com objetivo de identificar recursos e capacidades que podem vir a contribuir para a internacionalização das empresas locais de TI.

Em seguida, partiu-se para o contato com uma empresa multinacional instalada no país que contrata empresas locais de TI para lhe prestar serviços no Brasil. Nesta parte da pesquisa exploratória, buscou-se a familiarização com o setor objeto de investigação. Esta fase forneceu à pesquisadora os recursos e capacidades que são procurados pela empresa multinacional no momento em que esta busca contratar uma empresa local de TI. Também esclareceu quais recursos da empresa local de TI podem vir a influenciar a sua internacionalização, na visão na empresa multinacional.

Para tanto, fez-se necessário realizar entrevistas semiestruturadas (conforme roteiro 1) com profissionais que trabalham em uma multinacional que contrata empresas locais de TI e que conhecem as necessidades da multinacional e os recursos e capacidades da empresa local contratada.

Ao final desta parte, os recursos que a multinacional procura na empresa local foram conhecidos, além dos recursos que podem vir a impulsionar a sua internacionalização.

Após essa primeira etapa, uma vez identificados os recursos, na visão da multinacional, foram coletados, com instrumento específico, os dados junto às empresas locais de TI que atendem a uma multinacional.

O pré-teste do roteiro de entrevista dessa etapa com as empresas locais de TI (detalhados na coleta de dados) foi realizado por um pesquisador-doutor e, na sequência, também validado por um profissional do setor.

2.2 Coleta de dados

Para atender à segunda etapa, foram realizadas, sempre que possível, entrevistas presenciais semiestruturadas. Para responder aos questionamentos, fez-se necessário envolver gestores que estejam diretamente relacionados à questão de pesquisa, ou seja, que estejam envolvidos na prestação de serviço para a multinacional.

Alguns procedimentos foram considerados antes da realização destas entrevistas:

- a) enviar convite, mencionando o objeto da pesquisa e a duração prevista da mesma;
- b) solicitar, antecipadamente, permissão para gravar;
- c) utilizar roteiro semiestruturado.

No momento das entrevistas, o pesquisador solicitou materiais, relatórios e informativos que o ajudaram na compreensão do problema de pesquisa. Todas as entrevistas foram transcritas, para facilitar o processo de análise.

2.3 Análise

Para Creswell (2007), o processo de análise de dados qualitativos consiste em extrair informação dos dados de textos e imagens. Para isso, faz-se necessário:

Preparar os dados para análise, o que implica em transcrever entrevistas, fazer leitura ótica de material, digitar notas de campo ou classificar e organizar os dados em diferentes tipos, dependendo das fontes de informação [...] ler todos os dados, um primeiro passo geral é obter um sentido geral das informações e refletir sobre seu sentido global [...] começar a análise detalhada com um processo de codificação. Codificação é o processo de organizar materiais em grupos antes de dar algum sentido a esses grupos. Isso envolve tomar dados em textos ou imagens, segmentar as frases ou imagens em categorias e rotular essas categorias com um termo, geralmente baseado na linguagem real do participante [...] usar o processo de codificação para gerar uma descrição do cenário ou das pessoas além das categorias ou dos temas para análise. Descrição envolve fornecimento de informações detalhadas sobre pessoas, locais ou fatos em um cenário [...] prever como a descrição e os temas serão representados na narrativa qualitativa. [...]. Pode ser uma discussão que mencione uma cronologia dos fatos, a discussão detalhada de diversos temas ou uma discussão com temas interconectados [...] um passo final na análise de dados envolve fazer uma interpretação ou extrair significado dos dados [...] (CRESWELL, 2007, p. 195–199, tradução nossa).

Com base na proposta de Creswell (2007), os dados serão analisados da seguinte forma:

1. transcrever as entrevistas e separá-las de acordo com a semelhança dos assuntos;
2. fazer uma leitura geral e identificar pontos de convergência entre os recursos e capacidades;
3. em uma leitura mais aprofundada, identificar e codificar os recursos e capacidades. Nesta etapa, a pesquisadora desenhou o cenário da situação atual.

Dentro desta análise qualitativa, foram extraídos os dados relevantes para discussão à luz da teoria, redigindo os resultados alcançados neste estudo de caso.

3 ELEMENTOS A SEREM INVESTIGADOS

O quadro 1 abaixo representa de forma sintetizada os elementos que serão considerados no estudo e que, por sua vez, serão detalhados nos roteiros de entrevistas que estarão na sequência.

Quadro 1 – Elementos pesquisados no estudo

ELEMENTO	DESCRIÇÃO	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	COLETA DE DADOS
Identificar recursos que podem influenciar na internacionalização	Relacionamento comercial com empresas estrangeiras	Ang e Inkpen (2008); Bradley, Meyer e Gao (2006); Cheung, Myers e Mentzer (2010); Collis (1991); Ethiraj <i>et al.</i> (2005); Freeman e Cavusgil (2007); Johanson e Vahlne (2006); Matanda e Freeman (2009); Peng (2001); Westhead, Ucbasaran (2001)	Bloco 2 do roteiro 1 e bloco 2 do roteiro 2.
	Experiência e aprendizagem	Johanson e Vahlne (2006)	Bloco 2 do roteiro 1 e bloco 1 do roteiro 2.
	Equipe de trabalho e gestores com experiência no relacionamento de trabalho com empresas estrangeiras.	Ang e Inkpen (2008); Ethiraj <i>et al.</i> (2005); McDougall, Shane e Oviatt (1994); Sambharya (1996)	Bloco 2 do roteiro 1 e bloco 3, bloco 5 e bloco 6 do roteiro 2.

	Fundador da empresa atuante na gestão	Westhead, Wright e Ucbasaran (2001)	Bloco 2 do roteiro 1 e bloco 1 do roteiro 2.
	Gestor empreendedor	Andersson (2000); Chandler e Hanks (1994)	Bloco 2 do roteiro 1 e bloco 3 do roteiro 2.
	Estrutura administrativa com rotinas para gestão de pessoas e de projetos em locais distantes da sua sede	McDougall, Shane e Oviatt (1994)	Bloco 2 do roteiro 1 e bloco 5 do roteiro 2.
	Profissionais técnicos qualificados	Ethiraj <i>et al.</i> (2005); Lewin, Massini e Peeters (2009); Westhead, Wright e Ucbasaran (2001)	Bloco 2 do roteiro 1 e bloco 6 do roteiro 2.
	Boa reputação internacional	Cheung, Myers e Mentzer (2010)	Bloco 2 do roteiro 1 e bloco 7 do roteiro 2.
	Equipe de trabalho e gestores com domínio de língua estrangeira e conhecimento de outra cultura.	Ang e Inkpen (2008)	Bloco 2 do roteiro 1 e bloco 3, bloco 5 e bloco 6 do roteiro 2.
	Diversidade de oferta de produtos/serviços	Lee e Slater (2007); Saarenketo et al. (2008),	Bloco 2 do roteiro 1 e bloco 7 do roteiro 2.
	Inovação, pesquisa e desenvolvimento	Bettis e Hitt (1995); Lewin, Massini e Peeters (2009); Libaers e Meyer (2011);	Bloco 2 do roteiro 1 e bloco 7 do roteiro 2.
	Capital financeiro para investimento	Ethiraj <i>et al.</i> (2005); Libaersa, e Meyer (2011); Westhead, Wright e Ucbasaran (2001)	Bloco 2 do roteiro 1 e bloco 7 do roteiro 2.
	Infraestrutura tecnológica e de instalações	Ethiraj <i>et al.</i> (2005)	Bloco 2 do roteiro 1 e bloco 4 do roteiro 2.
	Treinamentos e certificações internacionais	Ethiraj <i>et al.</i> (2005); Gupta e Govindaranjan (2000); Paulk et al. (1993)	Bloco 2 do roteiro 1 e bloco 6 e bloco 7 do roteiro 2.
	Nível de certificação CMMI	Gupta e Govindaranjan (2000); Paulk et al. (1993)	Bloco 2 do roteiro 1 e bloco 7 do roteiro 2.

	Outros Recursos valiosos, difíceis de imitar, difíceis de substituir	Barney (1991); Bloodgood, Sapienza e Almeida (1996); Carter, Williams e Reynolds (1997); Ethiraj <i>et al.</i> (2005); Peng (2001)	Bloco 2 do roteiro 1 e bloco 3, bloco 4, bloco 5, bloco 6 e bloco 7 do roteiro 2.
--	--	--	---

APÊNDICE B – Roteiro 1 – Multinacional que Contrata Empresas Locais de TI**Bloco 1 – Caracterização da empresa**

1. Há quantos anos está instalada no Brasil?
2. Qual o negócio da empresa?
3. Qual o número de funcionários no Brasil?

Bloco 2 – Recursos da empresa local de TI

1. O que a multinacional procura na empresa local de TI?
2. Quais os recursos mais importantes? Indispensáveis?
3. Geralmente, a empresa local necessita desenvolver algum recurso exclusivamente para atender à multinacional?
4. Você imagina que estes recursos podem vir a influenciar na internacionalização desta empresa local?

APÊNDICE C – Roteiro 2 – Empresa Local Prestadora de Serviços de TI

Bloco 1 – Caracterização da empresa

4. Qual o ano de fundação?
5. Como surgiu a empresa?
6. O fundador da empresa, atualmente, participa da gestão?
7. Qual o negócio da empresa?
8. Qual o número de funcionários?
9. Como surgiu o primeiro projeto com uma multinacional?
10. Há quanto tempo a empresa atende a multinacionais?

Bloco 2 – O que o atendimento à multinacional impactou nos gestores da empresa?

1. Houve inclusão ou exclusão de algum membro na gestão? Por quê?
2. Os gestores adquiriram maior conhecimento de língua estrangeira? Qual?
3. Os gestores adquiriram conhecimento de outras culturas? Vivência no exterior?
4. Podes citar ações empreendedoras por parte da gestão?

Bloco 4 – O que o atendimento à multinacional impactou na infraestrutura da empresa?

1. Investimento em equipamentos? Quais?
2. Aumento da área física da empresa?
3. Mudança de endereço da empresa? Por quê?
4. Abertura de filiais em outros locais? Onde? Por quê?
5. Algum outro investimento em infraestrutura? Qual?

Bloco 5 – Com o relacionamento, o que se alterou nas rotinas e nos funcionários administrativos?

1. Alteração na estrutura de gestão da empresa?
2. Novas rotinas administrativas? Controles para pessoas que operam fora da sede?
3. Conhecimento de outros idiomas pelos funcionários administrativos?
4. Outras? Quais?

Bloco 6 – Com o relacionamento, o que alterou nos funcionários técnicos?

1. Alterou a estrutura do corpo técnico? Quantidade?
2. Conhecimento em outro idioma? Qual?
3. Certificações? COBIT? Outras? Quais?

4. Exigência de experiência? De que tipo?
5. Outras exigências? Quais?

Bloco 7- Com o relacionamento, o que se alterou na empresa como um todo?

1. A empresa possui certificação CMMI? Positivo. Qual nível? Com o relacionamento, elevou-se o nível?
2. Alguma outra certificação? Qual? Por quê?
3. Aumentaram os investimentos em ped? Como podemos observar isso?
4. No geral, os investimentos de capital na empresa aumentaram?
5. A empresa diversificou seus serviços? Lançaram novos serviços no mercado? Quais?
6. A empresa criou uma reputação internacional? Como podemos verificar isso?
7. Acredita que todas estas mudanças aqui levantadas podem influenciar na internacionalização da sua empresa?