

## ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇO

Marçal Siqueira Júnior (PIBIC/CNPq/FA/UEM), Fabiane Cortez Verdu  
(Orientadora), e-mail: [fcverdu@uem.br](mailto:fcverdu@uem.br).

Universidade Estadual de Maringá/ Centro de Ciências Sociais Aplicadas/  
Maringá-PR.

**Área e subárea do conhecimento: Administração. Administração de setores específicos.**

**Palavras-chave:** comércio exterior, tecnologia, procedimentos.

### Resumo

Este estudo teve como objetivo principal descrever o processo de internacionalização de uma empresa de software. Em termos específicos, identificou-se as estratégias de internacionalização de uma empresa prestadora de serviços. A revisão da literatura contempla os seguintes assuntos: estratégias de internacionalização (exportação, contratos e investimento direto no exterior) e estratégias de internacionalização das empresas prestadoras de serviço, mais especificamente, do ramo de softwares. Esta pesquisa foi classificada como descritivo-qualitativa. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram gravadas, anotadas e transcritas posteriormente. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo.

### Introdução

O principal objetivo da pesquisa foi identificar as estratégias de entrada no mercado internacional utilizadas por uma empresa prestadora de serviços, do ramo de software. A internacionalização das empresas de serviço ainda é um fenômeno em ascensão (RAMMAL; ROSE, 2014), levando em consideração o impacto econômico mundial gerado pelos serviços. Dessa forma, a seguir, serão apresentados alguns conceitos gerais que foram utilizados como aporte teórico para o estudo.

A internacionalização pode ser definida como o cruzamento das fronteiras dos estados-nações (BODDEWYN; TOYNE; MARTINEZ, 2004). Exportação, licenciamento, alianças estratégicas, joint ventures, fusões, aquisições entre empresas de diferentes países, subsidiárias são estratégias de internacionalização.

É possível estudar a internacionalização das empresas com base em critérios econômicos e comportamentais. Nas abordagens econômicas as decisões sobre internacionalização são orientadas pela maximização dos retornos econômicos, ou seja, as decisões são baseadas em critérios racionais e objetivos. Os modelos econômicos parecem descrever e explicar melhor a internacionalização de empresas de grande porte, oriundas de países desenvolvidos e em estágio mais avançados do processo de internacionalização, especialmente a internacionalização das multinacionais.

Nas abordagens comportamentais, a internacionalização passou a ser analisada sob a perspectiva da teoria do comportamento organizacional (HILAL; HEMAIS, 2003). As decisões sobre internacionalização consideram a aprendizagem organizacional, o desenvolvimento de redes de relacionamentos intraorganizacionais, bem como as atitudes, percepções e comportamentos dos tomadores de decisão, ou seja, as decisões são baseadas em critérios não racionais e subjetivos.

## **Materiais e métodos**

### *Estratégias de internacionalização de serviços*

No que se refere a estratégias de internacionalização de serviços, é possível observar diversos pesquisadores do cenário externo colocando em estudo a questão da diferenciação dos modos de entrada. Ocorre que, segundo Erramilli (1990), vários autores não lidam diretamente com a escolha do modo de entrada. Ao passo que, alguns analistas expõem que nenhuma forma de ingresso no mercado internacional se encaixa para serviços, uma vez que conservam o princípio anteriormente abordado da inseparabilidade (simultaneidade entre produção e consumo). Em outras palavras, reiteram que a escolha da forma de entrada deve ser seleta e de acordo com as respectivas particularidades.

Ainda na perspectiva de Erramilli (1990), um estudo realizado por Weinstein (1974, 1977) abordou os critérios de escolha para os modos de entrada em agências multinacionais de publicidade dos Estados Unidos. Foi observado que a diferenciação entre as modalidades ocorria principalmente ao período em que ocorreu o ingresso, isto é, as agências que adentraram antes de 1950 no mercado estrangeiro optaram por subsidiárias integrais, onde há 100% de posse e propriedade. Já as ingressantes recentes (após 1950), apresentaram uma grande tendência ao *joint venture*, ou seja, empreendimentos conjuntos onde compartilha-se a propriedade e o controle das operações com um ou mais parceiros associados locais (posições minoritárias em 55% de seus investimentos). Esse estudo também traz a importante concepção da existência de uma rede de relacionamentos no momento da tomada de decisão, uma vez que os ingressantes mais antigos são denotados como seguidores de clientes, ou melhor, adentram ao mercado exterior para atender principalmente as afiliadas externas dos consumidores de seu país de origem. Por outro lado, os ingressantes mais

recentes buscavam por novos mercados, ou seja, novos clientes no país estrangeiro.

Um outro estudo realizado por Hackett (1976) abordado no artigo de Erramilli (1990) evidenciou que as *joint ventures* majoritárias foram aparentemente constituídas em resposta às leis locais, enquanto as *joint ventures* minoritárias e as detentoras 100% de propriedade de franqueados foram formadas com a finalidade de reduzir o risco existente. Além disso, as especificidades do produto, como a personalização, possibilitam uma grande influência na definição do modelo de entrada. Por fim, conclui-se que a internacionalização de serviços conglomerada diferentes modelos de ingresso no mercado estrangeiro, visto que o ramo em questão exerce um impacto significativo no momento da escolha. Por isso, redes de *fast-foods*, empresas de *softwares* ou até mesmo agências de publicidade, adotam procedimentos diferenciados ao introduzir-se numa conjuntura internacional (ERRAMILI, 1990).

### *Estratégias de internacionalização de empresas de softwares*

De acordo com Moraes (2012), são abordadas algumas estratégias adotadas pela Totvs em seu processo de internacionalização. Após a experiência obtida com a abertura da franquia na Argentina, tornou-se mais fácil para a empresa nortear os próximos passos rumo a obtenção de novos mercados.

Primeiramente, a empresa adotou medidas visando identificar e compreender as diferenças entre os países na adaptação do sistema de *software*, através de escritórios contábeis. Nesse aspecto, é fundamental realizar uma coleta minuciosa de informações a fim de compará-las com o nicho atuante da organização, e assim, sendo viável ou não, dar sequência ao processo de implementação (MORAES, 2012). Em seguida, a Totvs optou pela contratação de uma consultoria especializada neste mercado. O intuito, ainda para Moraes (2012), era adaptar o produto à região na qual ele seria inserido, com o propósito de torná-lo bem-sucedido. Tendo isso, a empresa passou a buscar por possíveis parceiros para consolidar as primeiras franquias no país. Além de fazerem parte da rede da Totvs, as franquias eram mantidas constantemente em contato entre elas e com a central para que pudessem comutar conhecimentos e experiências. Para isso, a empresa optou pela utilização de uma rede social interna à organização, a Byyou (MORAES, 2012).

### **Resultados e Discussão**

A RBXSoft foi a organização escolhida para a realização do estudo. A missão da empresa é auxiliar os provedores de internet e operadores de telecomunicações na continuidade e ampliação de seus negócios. Sua sede no Brasil está localizada em Marialva/PR, onde centraliza-se o controle das operações. Além disso, a empresa possui duas franquias fora do país – uma localizada em Córdoba na Argentina e outra situada em Miami na

Flórida/EUA. Existem atualmente oito módulos de produtos que são colocados a disposição dos consumidores. A empresa ainda conta com um *call center* bem estruturado, onde os clientes podem tirar dúvidas a qualquer momento, inclusive finais de semana e feriados, além de possuir um protocolo único que permite acompanhar todos os chamados através do portal RBXSoft Call Center.

## Conclusões

Conclui-se que a estratégia utilizada pela RBXSoft para adentrar no mercado estrangeiro é proveniente de um investimento direto no exterior (IDE), estratégia bastante utilizada por empresas prestadoras de serviços e que optam por um ganho de competitividade. Algumas informações estão em processo final de coleta e serão posteriormente inseridas nesse estudo para a compreensão total e detalhada do processo de internacionalização da organização.

## Agradecimentos

Agradeço à Universidade Estadual de Maringá; ao programa PIBIC; ao Departamento de Administração e a Prof. Dr. Fabiane Cortez Verdu, que orientou e direcionou todos os processos dessa pesquisa.

## Referências

BODDEWYN, J.J.; TOYNE, B.; MARTINEZ, Z.L. The meanings of international management. **Management International Review**, v. 44, n.2, p. 195-212, 2004.

ERRAMILI, M.K. Entry Mode Choice in Service Industries. **International Marketing Review**, Vol. 7, 1990.

HILAL, A.; HEMAIS, C.A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **RAC**, v. 7, n. 1, p. 109-124, 2003.

MORAES, S. T. A. A Internacionalização da Totvs. XXXVI Encontro da ANPAD, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

RAMMAL, H.; ROSE, E. New perspective on the internationalization of service firms. **International Marketing Review**, v. 31, 2014.