

INTERNACIONALIZAR, MAS PARA ONDE?

INTERNATIONALIZE, BUT WHERE?

Jian Mello

UDESC (Universidade do Estado de Santa Catarina)

jianmelo@gmail.com

Submissão: 16/07/2022

Aprovação: 04/12/2023

RESUMO

Este caso retrata o dilema fictício entre sócios da *startup AI for Real*, relacionado a internacionalização, apresentando dois países com o potencial para a expansão internacional, no qual cada país segue uma corrente teórica distinta. Este caso para ensino apresenta, por meio do dilema, a possibilidade de aplicação/análise das duas correntes teóricas de internacionalização: a econômica e a comportamental, baseada na Escola de Uppsala. O caso é projetado para disciplinas relacionadas à internacionalização de empresas em nível de pós-graduação, abordando as diferentes correntes, assim como os modos de entrada, exportação e estabelecimento de subsidiária, atrelados ao país que cada um dos sócios defende.

Palavras-chave: Internacionalização. Uppsala. Modos de entrada em mercado internacional.

ABSTRACT

This case portrays the fictitious dilemma between business partners related to the internationalization of the startup AI for Real, presenting two countries with potential for international expansion, in which each country follows a different theoretical current. This teaching case presents, through the dilemma, the potential application/analysis of two theoretical currents of internationalization, in this case, the economic current and the behavioral current based on the Uppsala school. The case is designed for disciplines related to the firm internationalization at the postgraduate level, addressing the different currents as well as the entry, export, and subsidiary establishment modes linked to each country defended by the partners.

Keywords: Internationalization. Uppsala. Modes of entry into the international market.

1 INTRODUÇÃO

Em uma noite de insônia, Luiz pensava em como levar o seu negócio para outros mercados, inclusive para o mercado internacional, até porque, Luiz já estava acostumado a passar noites em claro, pois é pai de trigêmeos, conciliando a paternidade e o empreendedorismo, apesar de ser um caso fictício, a realidade de Luiz representa muitos empreendedores brasileiros. Mas agora, os desafios eram diferentes, as crianças cresceram e sua *startup* demandava ainda mais atenção, sendo que os últimos dois anos foram de sucesso, mas deixava-o pensativo sobre qual seria o próximo passo, até o dia que decidiu que seria a internacionalização.

Então, em uma quarta-feira à noite do mês de novembro, Luiz fez uma ligação para um colega, o João, no qual havia conhecido há alguns meses em um programa de inovação aberta em São Paulo. João trabalhava em uma *startup* de tecnologia em Florianópolis e Luiz era fundador de uma *startup* de inteligência artificial no Rio de Janeiro. Durante a ligação, Luiz comentou que precisava de um novo diretor de operações, principalmente para conduzir o processo de internacionalização do novo empreendimento e, ao final da conversa, convidou João para assumir o desafio, o qual aceitou de imediato, pois se tornaria sócio, recebendo 50% da empresa. Os dois acertaram toda a papelada e, no mês de janeiro, João mudou-se para o Rio de Janeiro. Estava muito animado, pois era a primeira vez que se sentia realmente valorizado e construindo algo para ele. Já estava cheio de ideias para levar a *startup AI for Real* a um novo patamar.

Após alguns meses de trabalho, a *startup AI for Real*, que aplica inteligência artificial (IA) para prever falhas de equipamentos industriais, percebeu escassez internacional de soluções para predição de falhas de equipamentos e estava em busca de novas oportunidades para expandir o negócio internacionalmente.

Sendo assim, João e Luiz, sócios de uma startup em busca de expansão internacional, conduziram uma extensa pesquisa para determinar quais países seriam os mais promissores para o negócio. Após a análise, chegaram a duas opções que oferecem benefícios significativos: o Chile e o Canadá. No entanto, surgiu um impasse sobre qual país deveria ser o primeiro a internacionalizar. Com base nas informações coletadas, João está convencido de que o Chile é a escolha mais adequada. Por outro lado, Luiz argumenta que o Canadá deve ser a primeira opção. Diante dessas divergências, eles decidiram marcar uma reunião com o conselho de gestão para defenderem suas visões e chegar a um consenso sobre o país a ser escolhido. Os próximos capítulos apresentarão maiores informações sobre o dilema que contribuirá para a sua tomada de decisão.

2 A EMPRESA AI FOR REAL

AI for Real é uma *startup* de tecnologia, localizada no Rio de Janeiro, com dois anos de operação e em fase de expansão internacional, tem clientes como EDP Energia, Repsol, Nissan e Technip FMC. Luiz, o sócio-fundador, é engenheiro náutico com mestrado em redes neurais pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Durante o seu mestrado, desenvolveu um algoritmo voltado para o mercado de óleo e gás, no qual percebeu um apelo comercial de sua solução e logo tratou de fundar a *startup*, assim que finalizou o curso, conseguiu os seus primeiros clientes pagantes.

A solução desenvolvida por Luiz e que norteou o desenvolvimento seguinte, era um modelo algorítmico de inteligência artificial que conseguia prever a tensão exercida nos dutos que extraem o petróleo do fundo do mar e levam até a embarcação que faz o processamento. Utilizava os dados dos movimentos das marés para prever o esforço nos dutos, prevenindo a

falha. Logo percebeu que o conceito de previsão ou predição de falhas poderia ser aplicado a diferentes equipamentos industriais.

Já no primeiro ano de fundação, o mercado de óleo e gás tornou-se pequeno para a companhia, pois havia seis clientes com potencial de aplicação dessa solução e, desses, três já eram clientes e os outros três utilizavam um sistema similar de uma empresa internacional, o que fez a empresa se expandir para outros mercados. A estratégia seguida foi a participação em programas de inovação aberta de grandes empresas, as chamadas aceleradoras corporativas. Primeiro participou de um programa de uma grande mineradora, que rendeu bons frutos e depois participou de outro programa em uma indústria de alimentos. Após esse processo, já estava em plena expansão de sua carteira de clientes.

Não demorou muito para as oportunidades internacionais surgirem, pois a empresa possuía uma tecnologia emergente e com alta demanda internacional. Participaram do programa *Startout* da Apex Brasil, nos ciclos de Santiago, no Chile, e em Toronto, no Canadá. Durante esses dois programas a rede de contatos dos sócios, nesses países, se expandiu.

Após algumas análises, definiram a necessidade de aprofundar as pesquisas sobre esses dois mercados que possuíam um grande *fit* com os negócios da *startup*.

3 UMA COMPARAÇÃO ENTRE CHILE E CANADÁ

No Chile, a *AI for Real* foi aceita em um programa de aceleração chamado *Start-up Chile*, que destina US\$ 80 mil dólares como investimento livre de participação, ou seja, *equity free*, para iniciar suas operações no país. Durante três meses, um dos sócios precisaria residir no país participando do programa e desenvolvendo os negócios, com o apoio da rede e *networking* da aceleradora. Sem exigência para abrir uma empresa naquele país, a *AI for Real* poderia continuar com sua estrutura brasileira, contratando apenas uma pessoa de vendas para liderar os acordos comerciais na América Latina a partir do Chile, ou seja, tendo residência no país.

O Chile possui uma cultura próxima a do Brasil por fazer parte da América Latina e seu processo de desenvolvimento seguir o mesmo trajeto do Brasil. Já suas práticas de negócios são similares aos presentes no Brasil, mesmo que o idioma seja um desafio, ambas as partes se entenderam, falando no idioma natal.

Já no Canadá, a *AI for Real* foi aceita em um programa de aceleração, no caso o *soft landing*, de uma das maiores aceleradoras do país, chamada *The TMZ*, pertencente à Toronto University, sediada em Toronto. Esse programa destina US\$ 100 mil dólares de investimento por 3% de participação na *startup*, exige, ainda, que um dos sócios tenha residência em Toronto por três meses, e abra uma subsidiária no país.

Estando no Canadá, a empresa poderia atender, também, os EUA com a mesma operação, pois o mercado norte-americano é o mais desenvolvido e aquecido para a tecnologia da *startup*, sendo essa, uma característica relevante da indústria. Os sócios não estavam seguros quanto à escolha do melhor país para iniciar a operação, por isso, aprofundaram o estudo sobre os países. Os acontecimentos aqui relatados são apresentados na Figura 1 a seguir.

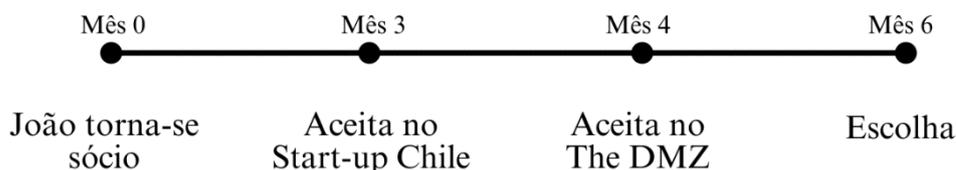


Figura 1 - Linha do tempo dos acontecimentos relatados
 Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O conhecimento sobre um mercado é um guia para o sucesso, pelo menos era essa crença dos sócios. Dentre as suas extensas pesquisas sobre os mercados e com dados gerados a partir de estudos de mercado já publicados, dados demográficos e econômico, dados de comércio exterior, análise da concorrência, entrevistas com especialistas e stakeholders, redes sociais e análise de dados online, parcerias e contatos locais, construíram as tabelas a seguir. Vale lembrar que os dados presentes nelas também são fictícios, mas equiparados a realidade. Na Tabela 1 para apresentar a um de seus mentores, na busca de uma opinião sobre a melhor decisão a ser tomada.

Tabela 1
Análise comparativa entre os mercados

	Chile (América Latina)	Canadá (América do Norte)
Tamanho mercado em IA (Ano 1)	US\$ 1,21 bilhões (Latam)	US\$ 21,9 bilhões (América Norte)
Tamanho mercado em IA (Ano 2)	US\$ 1,34 bilhões (Latam)	US\$ 24,9 bilhões (América Norte)
Tamanho mercado em IA (Ano 3)	US\$ 2,40 bilhões (Latam)	US\$ 35,7 bilhões (América Norte)
Doing Business (Ano 1)	56ª posição	22ª posição
Custo para abrir empresa (Ano 1)	US\$ 1.000,00	US\$ 2.000,00
Salário profissional vendas anuais (Ano 1)	US\$ 80.000,00	US\$ 150.000,00
Potencial de vendas (Ano 1)	US\$ 300.000,00 (Latam)	US\$ 500.000,00 (América Norte)

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O mentor percebeu que, em termos de mercado, o Canadá possui um potencial maior, já o Chile possui um menor custo de mão de obra. O Canadá é mais bem colocado no *ranking* sobre a facilidade de fazer negócios, alcançando a 22ª posição e o Chile ocupa a posição 56ª do *ranking*. Mesmo estudando o mercado, ainda havia a necessidade de explorar quem eram os possíveis concorrentes.

Após realizar a pesquisa sobre os concorrentes, os sócios descobriram que o Chile possuía, ao todo, 50 *startups* focadas em inteligência artificial, dessas, cinco eram voltadas ao mesmo mercado com soluções similares. O número de seguidores das páginas das empresas,

no LinkedIn, foi utilizado como indicador sobre a formação de redes das empresas concorrentes e seus sócios. Os resultados dos cinco principais concorrentes são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2
Análise de concorrentes no Chile

	Faturamento no Ano 1	Colaboradores (n°)	Seguidores empresa LinkedIn	Presença Internacional (n°)	Clientes/Marcas conhecidas
Concorrente 1	US\$ 1,5 milhões	21	5 mil	2 países	Coca-Cola, Ambev
Concorrente 2	US\$ 0,5 milhões	30	2,6 mil	4 países	Não possui marcas conhecidas
Concorrente 3	US\$ 0,8 milhões	15	236	1 país	Unilever
Concorrente 4	US\$ 2 milhões	5	37 mil	6 países	ArcelorMittal, CAP
Concorrente 5	US\$ 2,5 milhões	42	56 mil	3 países	Vale, EDP Energia

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Perceberam que, no Chile, os concorrentes com maior faturamento no mercado, possuíam uma relação direta entre o faturamento, número de colaboradores e número de seguidores no LinkedIn, mas não necessariamente uma empresa com um bom faturamento e formação de redes esteja presente em outros países. Em termos de vantagens competitivas, a *AI for Real* é a única dentre os concorrentes no Chile que aplica um tipo de algoritmo específico, que reduz o tempo de processamento e tomada de decisão do sistema, sendo a inovação, o seu principal diferencial.

Já no Canadá foram identificadas 80 *startups* focadas em inteligência artificial, dessas, quatro eram voltadas ao mesmo mercado com soluções similares. Os sócios compilaram os dados obtidos na Tabela 3.

Tabela 3
Análise de concorrentes no Canadá

	Faturamento no Ano 1	Colaboradores (n°)	Seguidores empresa LinkedIn	Presença Internacional (n°)	Clientes/Marcas conhecidas
Concorrente 1	US\$ 3 milhões	12	5 mil	1 país	Não possui marcas conhecidas
Concorrente 2	US\$ 6 milhões	50	12 mil	4 países	Walmart, Amazon
Concorrente 3	US\$ 8 milhões	75	20 mil	6 países	Levi's, Samsung
Concorrente 4	US\$ 15 milhões	112	51 mil	9 países	Apple, Dell, CVS

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

No Canadá, perceberam uma relação direta entre o faturamento da empresa e sua presença internacional, além do indicador do número de seguidores que crescia proporcionalmente. Analisando esses números, João ficou assustado com o porte dos concorrentes, as barreiras de entrada e por ser uma cultura muito distante, percebeu que sofreria os impactos por ser estrangeiro; já Luiz percebeu um mercado em expansão que poderia gerar grandes ganhos, mas reconhecia que havia menos conhecimento sobre o mercado. O diferencial competitivo, levantado pelos sócios, foi o preço de sua solução, pois o desenvolvimento seria feito no Brasil, e que a diferença de câmbio os tornaria competitivos. Como não haviam chegado a um consenso, decidiram pautar o potencial de clientes que já havia em sua carteira.

4 CLIENTES

Como a *AI for Real* já contava com algumas empresas multinacionais em seu portfólio, estudaram quais delas já possuíam operação nos países em foco, pois as operações dos clientes no Brasil poderiam apresentar à *startup* para as plantas internacionais. Analisando somente esse cenário com plantas internacionais como clientes, no Chile havia seis potenciais clientes, já no Canadá havia dois potenciais clientes, todos indicados pelos clientes do Brasil para uma conversa inicial. Já na prospecção de novos clientes, sem relação com os clientes brasileiros, ainda no primeiro ano de operação havia um potencial de crescimento de mais quatro novos clientes no Chile, enquanto no Canadá, havia um potencial de mais seis novos clientes. Todos esses novos clientes virão da rede de parceiros das duas aceleradoras, pois algumas reuniões de prospecção já haviam acontecido por intermédio delas. Nos dois países, esses novos clientes são multinacionais do mercado industrial, minerador e dentro do segmento de óleo e gás.

5 E AGORA, QUAL ESCOLHER?

Então Luiz, um empreendedor que equilibra a paternidade de trigêmeos e sua *startup*, enfrentava desafios e questionava qual seria o próximo passo. Decidiu, pela internacionalização. Em uma ligação para João, um colega de um programa de inovação aberta em São Paulo, Luiz convidou-o para se tornar o novo diretor de operações e sócio da empresa. Após acertarem os detalhes, João mudou-se para o Rio de Janeiro, animado e cheio de ideias para levar a *startup AI for Real* ao próximo nível. Muitos desafios surgiram durante a jornada deles na busca de um novo mercado internacional, mas depois de alguns meses viram-se envolvidos em um dilema na escolha de um único país devido a limitação de recursos.

Havia neles, além de dados e informações de mercado, interesses pessoais relacionados aos países, pois esse é um desafio constante para todos, separar os interesses pessoais dos empresariais. Mas nesse dilema iremos abordar somente os interesses empresariais.

Ambos os países apresentaram oportunidades interessantes para os sócios, nos quais atenderiam as necessidades para a expansão internacional da *AI for Real*. O dilema entre eles se manteve latente, pois João apostava no Chile, enquanto Luiz apostava no Canadá. Com essa importante decisão nas mãos, tendo em vista uma limitação de recursos de pessoas e investimento, eles agendaram uma reunião com o conselho de gestão para apresentar os dois cenários e tomar, assim, a decisão sobre qual país internacionalizar primeiro. Agora, com os dados e informações lançadas, qual país deveria ser o primeiro?

6 NOTAS DE ENSINO

6.1 SINOPSE DO CASO

João e Luiz são sócios de uma *startup* que busca a expansão internacional. Após uma extensa pesquisa sobre para quais países levar o negócio, chegaram a dois com mais benefícios (Chile e Canadá), porém, houve a necessidade de escolher para qual internacionalizar primeiro. Com base nas informações levantadas, João acredita que o Chile seja a melhor opção, já para Luiz, o Canadá deve ser a primeira opção. Portando escolhas conflitantes, decidiram agendar uma reunião com o conselho de gestão para defenderem suas visões e escolher o país. O caso fictício explora as teorias de internacionalização e modos de entrada por meio do dilema entre duas correntes teóricas de internacionalização, no caso, a corrente econômica e a corrente comportamental baseada na Escola de Uppsala.

6.2 FONTES DE DADOS

Este caso de ensino é pautado em uma história fictícia, com base nas experiências vividas por um dos autores, no que tange a internacionalização de empresas e *startups*. O caso reflete uma realidade presente na jornada de muitos empresários de *startups* que optam pela internacionalização, como estratégia para expandirem seus negócios.

6.3 APLICAÇÃO DO CASO E OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Este caso para ensino foi desenvolvido para cursos de graduação e pós-graduação, com aplicação em disciplinas relacionadas a internacionalização de empresas.

Já o propósito deste caso para ensino é contribuir para a construção de uma base teórica dos alunos sobre internacionalização de empresas, através de uma aplicação prática, visando as duas correntes teóricas, a econômica e a comportamental. No caso apresentado, o objetivo é colaborar com os seguintes conteúdos:

- a. as correntes teóricas da internacionalização: o caso busca colaborar com o entendimento dos alunos sobre as diferentes correntes teóricas que exploram os processos de internacionalização das empresas. Ao abordar as correntes econômica e comportamental, os alunos terão a oportunidade de compreender e analisar os diferentes enfoques teóricos adotados para explicar como as empresas expandem suas operações além das fronteiras nacionais;
- b. modelo Uppsala: o caso também tem o objetivo de contribuir para o conhecimento dos alunos sobre o modelo Uppsala, que faz parte da corrente comportamental da internacionalização. O modelo Uppsala propõe uma abordagem gradual e incremental para a expansão internacional das empresas, levando em consideração a importância do aprendizado e da adaptação gradual aos mercados estrangeiros; e
- c. modos de entrada em um país: outro conteúdo que o caso visa colaborar é o estudo dos modos de entrada em um país. Isso envolve examinar as diferentes estratégias que as empresas podem adotar ao ingressar em mercados internacionais, como exportação, licenciamento, joint ventures, franquias, entre outros.

6.4 ESTRATÉGIAS PARA ANÁLISE DO CASO

Este caso para ensino foi construído para que os alunos consigam interpretar as correntes teóricas atreladas a internacionalização. Para aplicação deste caso, é necessário que os alunos o leiam antes da aula e que a teoria relacionada a internacionalização de empresas já tenha sido exposta, principalmente referente as *startups*. Há duas possíveis formas de aplicação com são descritas a seguir. A aplicação 1 está prevista para uma sessão de duas horas, sendo estruturada da seguinte maneira:

- a. introdução do caso e divisão da turma em grupos de 5 alunos (15 minutos);
- b. discussão das questões nos grupos menores (25 minutos);
- c. análise do caso com a moderação realizada pelo professor (25 minutos);
- d. defesa do caso, separar os pequenos grupos em dois grandes grupos, nos quais cada grupo defenderá a visão de um dos sócios. Estimular o debate entre as visões dos grupos, tendo o professor, o papel do conselho da *startup* (50 minutos); e
- e. encerramento (5 minutos).

Já a aplicação 2 está prevista para uma sessão de 40 minutos, sendo estruturada da seguinte maneira:

- a. introdução do caso e divisão da turma em dois grupos de alunos (5 minutos);
- b. discussão interna das questões e análise do caso nos dois grupos (15 minutos);
- c. defesa do caso entre os dois grupos, nos quais cada grupo defenderá a visão de um dos sócios. Estimular o debate entre as visões dos grupos, tendo o professor, o papel do conselho da *startup* (15 minutos); e
- d. encerramento (5 minutos).

6.5 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1) Como o conhecimento sobre tecnologia dos sócios pode contribuir no processo de internacionalização da empresa?
- 2) Qual a corrente teórica de internacionalização presente no argumento de cada sócio?
- 3) Quais variáveis estão presente na corrente econômica?
- 4) Qual a escola de internacionalização presente no caso e que representa a corrente teórica comportamental? Quais as variáveis fundamentais?
- 5) Qual o modelo de entrada que cada sócio escolheu? Foi o melhor modo? Por quê?
- 6) Qual país ir primeiro? Por quê?

6.6 RESOLUÇÃO DAS QUESTÕES

- 1) Como o conhecimento sobre tecnologia dos sócios pode contribuir no processo de internacionalização da empresa?

O conhecimento sobre tecnologia dos sócios, João e Luiz, pode contribuir significativamente no processo de internacionalização da empresa em várias formas, como a identificação de oportunidades de mercado, os sócios podem analisar tendências e identificar mercados internacionais que possuam demanda por soluções relacionadas à sua área de atuação. Outra forma é o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, pois o conhecimento tecnológico dos sócios permite que eles compreendam profundamente as capacidades da inteligência artificial e explorem seu potencial para desenvolver produtos e serviços inovadores para diferentes mercados.

- 2) Qual a corrente teórica de internacionalização presente no argumento de cada sócio?

Pode-se utilizar uma sequência de *slides* para fundamentar as correntes teóricas da internacionalização, no caso, a corrente econômica e a comportamental pautada na Escola de Uppsala. A resposta para essa questão é exemplificar que cada sócio possui uma corrente teórica distinta, no qual Luiz, que defende a ida para o Canadá, segue a corrente econômica, já João segue a corrente comportamental. A seguir há uma breve explanação sobre as correntes teóricas.

As teorias de internacionalização procuram explicar as formas adotadas pelas empresas para a inserção no mercado internacional, baseadas em fatores econômicos e comportamentais (Picchiai & Teixeira, 2019). Para Jones e Coviello (2005), a dimensão do tempo é fundamental e marca a distinção entre as decisões que emergem do processo, bem como aquelas desencadeadas pelas decisões ou fluxos de ações.

Há uma complementaridade entre as explicações estáticas baseadas na economia em pontos no tempo (por exemplo, abordagens de internalização/custo de transação e baseadas em recursos), e explicações comportamentais evolutivas mais dinâmicas de processos, ao longo de períodos de tempo (por exemplo, a dependência de rede ou abordagens de aprendizagem organizacional).

Desde seus estudos pioneiros na década de 1960, a perspectiva econômica ofereceu explicações, de alguma forma, diferentes, mas complementares, das operações internacionais (Seifert Jr., & Machado-da-Silva, 2007). Porém, a corrente comportamental ganhou escala a partir da década de 1970 com as publicações da escola nórdica de Uppsala que se pauta no comportamento. Esse comportamento pode ser determinado a partir das decisões e ações que ocorrem em resposta a certas condições em momentos específicos e que constituem as condições necessárias e suficientes que sustentam a explicação teórica (Jones & Coviello, 2005). O modelo proposto pelos autores, conhecido como modelo de Uppsala (U-Model), ainda na década de 1970, evidenciava a perspectiva sequencial do processo de internacionalização (Costa, Añez, Mol, & Damasceno, 2017).

- 3) Quais variáveis estão presente na corrente econômica?

Nesta questão busca-se que os alunos indiquem possíveis variáveis relacionadas a corrente econômica, como por exemplo, o fator de custos e receitas. Segundo Seifert Jr. e Machado-da-Silva (2007), ambas as abordagens chamam a atenção para o fato de que a internacionalização pode ser influenciada, tanto por variáveis externas, quanto internas: “Como variáveis externas, as teorias econômicas indicam para o papel de: vantagens de localização, vantagens comparativas, características da indústria, incerteza, intervenção governamental e oportunismo, entre outros”.

- 4) Qual a escola de internacionalização presente no caso e que representa a corrente teórica comportamental? Quais as variáveis fundamentais?

Busca-se com essa pergunta estimular os alunos a indicarem a Escola de Uppsala, assim como as suas principais características, tanto no modelo proposto em 1977 quanto no modelo de redes, proposto em 2009. Segundo Seifert Jr. e Machado-da-Silva (2007), a resposta para essa pergunta é: as teorias comportamentais se concentram na distância

psíquica, distância geográfica, diferenças culturais, redes interorganizacionais e redes de colaboração. Segue uma breve explanação sobre o modelo de Uppsala.

Oportunidades e problemas de negócios estrangeiros são descobertos por meio de experiências de mercados e operações estrangeiras. A experiência dá à empresa a capacidade de ver e avaliar oportunidades de negócios e, assim, reduzir as incertezas (Johanson & Vahlne, 2009). Especificamente, acredita-se que a internacionalização é o produto de uma série de decisões incrementais (Johanson & Vahlne, 1977). Ou seja, uma vez que o conhecimento é desenvolvido gradualmente, a expansão internacional ocorre de forma incremental (Johanson & Vahlne, 2009).

A escolha do país para iniciar a internacionalização, segundo o modelo, se dá por meio da menor distância psíquica entre o mercado doméstico e o internacional. A distância psíquica é definida como a soma dos fatores que impedem o fluxo de informações de e para o mercado. Exemplos são diferenças de idioma, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial (Johanson & Vahlne, 1977). Quanto mais próxima é essa distância, menor são as incertezas de se fazer negócios com esse país.

Ademais, o conhecimento é um pilar-chave nesse modelo, pois minimiza os riscos em operar em um novo mercado. A falta de conhecimento, devido às diferenças entre os países, no que diz respeito, por exemplo, ao idioma e à cultura, é um importante obstáculo para a tomada de decisões, relacionada ao desenvolvimento de operações internacionais (Johanson & Vahlne, 1977). Há a necessidade de especificar o significado adotado por conhecimento no modelo Uppsala. Conhecimento é a informação sobre mercados e operações que, de alguma forma, são armazenadas e, razoavelmente, recuperáveis (Johanson & Vahlne, 1977).

Já em 2009, os autores Johanson e Vahlne revisitaram o Modelo de Uppsala, integrando outras características importantes no contexto recente dos mercados, assim como as suas novas práticas organizacionais. O ambiente de negócios recente é visto como uma teia de relacionamentos, uma rede, e não como um mercado neoclássico com muitos fornecedores e clientes independentes (Johanson & Vahlne, 2009).

Os autores basearam suas pesquisas nas redes de negócios, ou *network*, definindo que, os mercados são redes de relacionamentos em que as empresas estão ligadas umas às outras em vários padrões complexos, invisíveis e que os relacionamentos oferecem potencial de aprendizado, construção de confiança e comprometimento (Johanson & Vahlne, 2009).

As empresas precisam atuar na formação de redes de relacionamento, pois quando a rede de uma empresa se torna robusta o suficiente para gerar negócios, ela torna-se uma *insidership*. Mas para que isso aconteça, os autores apresentam dois termos que identificam o momento da empresa no processo de internacionalização, que são: *liability of foreignness* e o *liability of outsidership*. É possível dizer que, atualmente, o ônus passível de ser carregado pela empresa internacionalizada não seja mais o de ser uma estrangeira (“*liability of foreignness*”), mas o de não estar engajada em redes (“*liability of outsidership*”) que lhe permita a exploração de oportunidades (Soares, 2013). Portanto, o *insidership* nas redes é necessário para uma internacionalização bem-sucedida (Johanson & Vahlne, 2009).

5) Qual o modelo de entrada que cada sócio escolheu? Foi o melhor modo? Por quê?

Essa questão visa estimular os alunos a analisarem as escolhas dos sócios e criar o seu próprio cenário ideal, assim como aprofundarem os seus conhecimentos sobre as possibilidades de entrada. Segue uma breve explanação sobre os diferentes modos de entrada.

Independentemente das abordagens, a escolha do modo de entrada mostra-se importante na definição do caminho a ser percorrido pela empresa. O modo de entrada é definido como um arranjo institucional que torna possível a entrada de produtos, tecnologia,

habilidades humanas, gestão e outros recursos em um país estrangeiro (Root, 1994 como citado em Lucian & De Oliveira, 2008, p. 6).

Com base nos modelos de entradas sugeridos pelos autores, pode-se relacionar os seguintes modelos como mais aderentes a *startups* de TI: exportação, *joint ventures* e estabelecimento de subsidiárias (Hitt, Irland & Hoskisson, 2002; Meissner & Gerber, 1980; Ripollés, Blesa & Monferrer, 2012; Sharma & Erramilli, 2015). Os modos de entrada são apresentados na Figura 1.

Autor(es)	Tipos de modos de entrada
Meissner e Gerber (1980)	Exportação, licenciamento, contrato de produção, contratos de gerenciamento, participação no capital, <i>joint venture</i> e subsidiária.
Hitt, Irland e Hoskisson (2002)	Exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisições, nova subsidiária.
Ripollés, Blesa e Monferrer (2012)	Exportação, licenciamento de marca, comercialização, <i>franchising</i> e contratos de produção, <i>joint venture</i> , aquisição de 100% do capital de um negócio existente e criação de um novo negócio ou uma subsidiária.
Sharma e Erramilli (2015)	Exportações diretas e indiretas, modelos contratuais, <i>joint ventures</i> e estabelecimento de subsidiárias.

Figura 1 – Modos de entrada em mercado internacional.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas definições dos autores considerados neste trabalho (2022).

Percebe-se uma semelhança entre as definições dos modos de entradas dos autores, no qual há uma curva ascendente relacionada ao comprometimento da empresa em determinado mercado. Para Johanson e Wiedersheim (1975), as estratégias de entrada em mercados, geralmente, diferem no grau de comprometimento no país estrangeiro que, sobretudo, abrange a intensidade dos recursos comprometidos com as atividades.

6) Qual país ir primeiro? Por quê?

Os grupos devem construir um quadro com as vantagens e limitações de cada país, à luz dos dados do caso e definir, posteriormente, qual país será o primeiro, pautando a decisão com base nas teorias aprendidas. O professor deve estimular o pensamento crítico dos alunos quanto à escolha de qual país internacionalizar primeiro, assim como qual sócio apoiar. Com base nas respostas, os dois grandes grupos serão formados para desenvolver o debate.

REFERÊNCIAS

- Costa, L. F. L. G., Añez, M. E. M., & Mol, A. L. R. (2017). Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(4), 960-973. <https://doi.org/10.1590/1679-395154072>.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2002). *Administração Estratégica*. (1a ed.). São Paulo: Thomson.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>.
- Johanson, J., & Wiedersheim, P. J. (1975). The internationalization of the firm? Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>.
- Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284-303. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400138>.
- Lucian, R., De Oliveira, B. R. B. (2008). Como as corporações se internacionalizam? Uma análise dos modos de entrada sob a perspectiva dos países emergentes. *Revista Administração em Diálogo*, 10(1). <https://www.redalyc.org/pdf/5346/534654437003.pdf>.
- Meissner, H. G., & Gerber, S. (1980). Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 32(3), 217-228.
- Picchiai, D., & Teixeira, M. J. (2019). As teorias comportamentais e econômicas nas estratégias de internacionalização de empresas. *Produto & Produção*, 19(3). <https://doi.org/10.22456/1983-8026.93337>.
- Ripollés, M., Blesa, A., & Monferrer, D. (2012). Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures. *International Business Review*, 21(4), 648-666. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.07.007>.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books.
- Seifert Jr., R. E., & Machado-da-Silva, C. L. (2007). Environment, resources and interpretation: influences in the internationalization strategies of the food industry in Brazil. *BAR - Brazilian Administration Review*, 4(2), 40-63. <https://www.scielo.br/j/bar/a/Y9LJ8qKrgsgKXWcZpyjkFFw/?lang=en&format=pdf>.
- Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/10696679.2004.11658509>.
- Soares, E. (2013). Modelo de Uppsala: a necessária “revisita” ao modelo e sua contribuição à internacionalização da firma. *Gestão & Planejamento - G&P*, 14(2), 338-349. <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2206>.