

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

VALÉRIA KHRISTINA FREGADOLLI FERREIRA

**CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL, REDE DE RELACIONAMENTO  
INTERORGANIZACIONAL E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE  
SOFTWARE DE MARINGÁ, ESTADO DO PARANÁ**

Apoio: CAPES

MARINGÁ  
Novembro 2023

VALÉRIA KHRISTINA FREGADOLLI FERREIRA

**CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL, REDE DE RELACIONAMENTO  
INTERORGANIZACIONAL E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE  
SOFTWARE DE MARINGÁ, ESTADO DO PARANÁ**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de doutor em Administração, do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá.

Orientadora: Profa. Dra. Fabiane Cortez Verdu

Apoio: CAPES

MARINGÁ  
Novembro 2023

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)  
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

F383c Ferreira, Valéria Khristina Fregadolli  
Conhecimento organizacional, rede de relacionamento interorganizacional e internacionalização de empresas de software de Maringá, Estado do Paraná / Valéria Khristina Fregadolli Ferreira. -- Maringá, PR, 2024.  
133 f.: il., figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. Fabiane Cortez Verdu.  
Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2024.

1. Conhecimento organizacional. 2. Estudo de casos múltiplos. 3. Rede de relacionamento interorganizacional. 4. Internacionalização. I. Verdu, Fabiane Cortez, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 23.ed. 658

## TERMO DE APROVAÇÃO

### ATA DE DEFESA PÚBLICA - DOUTORADO

Aos vinte e dois dias do mês de novembro do ano de dois mil e vinte e três, às catorze horas, realizou-se, presencialmente e por videoconferência com os convidados externos, em conformidade com o Ato Executivo 004/2020-GRE e a Res. 003/2020-CEP, a apresentação do Trabalho de Conclusão, sob o título: **Conhecimento organizacional, redes de relacionamentos interorganizacionais e internacionalização de empresas de software de Maringá, Estado do Paraná**, de autoria de **VALÉRIA KHRISTINA FREGADOLLI FERREIRA**, aluna(o) do Programa de Pós-Graduação em Administração – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos docentes: Dr<sup>a</sup>. Fabiane Cortez Verdu (presidente), Dr<sup>a</sup>. Fernanda Gabriela de Andrade Coutinho (membro examinadora externa – UNICESUMAR), Dr. Rodrigo Robinson (membro externo - UNESPAR), Dr. Marcio Noveli (membro examinador externo - DAD/UEM), Dr. João Marcelo Crubellate (membro examinador do PPA), Dr. Juliano Domingues da Silva (membro examinador do PPA).

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a banca examinadora faz constar a(o) candidata(o) a condição de aprovado com correções (Aprovado(a) / Aprovado(a) com correções / Reformulação do trabalho / Reprovado(a)) pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

Esta ata não vale como certificado de conclusão do curso de pós-graduação em Administração. A obtenção da titulação de doutor(a) em Administração está condicionada ao depósito da versão definitiva em PDF e não editável, com todas as correções feitas e atestadas pelo orientador, com a ficha catalográfica da BCE/UEM, no prazo máximo estabelecido no regimento do Programa, de acordo com a condição de aprovação.

EM TEMPO: Houve alteração no título da tese? Se sim, descrever aqui:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Maringá, 22 de novembro de 2023.



Dr<sup>a</sup>. Fabiane Cortez Verdu  
(Presidente)



Dr. Rodrigo Robinson  
(membro externo - UNESPAR),



Dr<sup>a</sup>. Fernanda Gabriela de Andrade Coutinho  
(membro examinadora externa – UNICESUMAR)



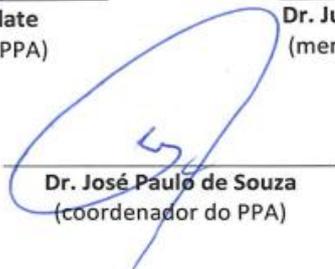
Dr. Marcio Noveli  
(membro examinador externo - DAD/UEM)



Dr. João Marcelo Crubellate  
(membro examinador do PPA)



Dr. Juliano Domingues da Silva  
(membro examinador do PPA)



Dr. José Paulo de Souza  
(coordenador do PPA)

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA), nas pessoas de seu Coordenador do Doutorado, Professores e Funcionários, em especial ao Secretário Executivo Bruhmer Cesar Canonice que tão gentilmente e prontamente sempre me atendeu.

Aos Professores Doutora Fabiane Cortez Verdu, Doutor Francisco Giovanni David Vieira, Doutor João Marcelo Crubellate, Maurício Reinert do Nascimento, Marcio Pascoal Cassandre, Doutora Olga Maria Coutinho Pépece, Doutor Valter Afonso Vieira, que, por meio de práticas dialéticas, onde emoções, sentimentos e modelos mentais foram compartilhados, permitiram o desenvolvimento de confiança mútua, respeito e empatia.

À Professora Doutora Fabiane Cortez Verdu, pela confiança, paciência e dedicação na orientação durante a realização desta tese de doutorado.

Aos Executivos das empresas de software que gentilmente cederam seu valioso tempo para conversar comigo e conquistaram com seus depoimentos minha profunda admiração.

À Software by Maringá, nas pessoas dos senhores Robson Patroni e João Willian Solin, pelo apoio, por tão gentilmente me incluir no grupo do aplicativo de mensagens da Associação e viabilizarem as entrevistas com os empresários.

À Agência Maringá de Tecnologia e Inovação (AMTECH), nas pessoas dos senhores Cesar Rael e Edney Marcos Mossambani, pelo apoio e pela disponibilidade em fornecer informações sobre as empresas de software maringaenses.

Aos Professores Doutor Robson Patroni e Doutor Narciso Américo Franzin, pelas críticas e sugestões de melhorias dos meus instrumentos de coleta de dados.

À minha família e amigos, pelo amor, carinho e compreensão.

Ao meu pai, Jorge Fregadolli, pelo exemplo de força e resiliência, pelos incentivos aos meus estudos e alegria pela minha conquista.

**MUITO OBRIGADA!**

## RESUMO

Este estudo descreveu como as empresas de software de Maringá por meio de redes de relacionamentos interorganizacionais compartilham conhecimentos que levam à internacionalização. Esta pesquisa é descritiva, adotou procedimentos qualitativos e usou como estratégia o estudo comparativo de casos múltiplos de três empresas, cujos dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, formulário, observação não participante e documentos. Como resultados identificou os processos de internacionalização - gradual ou desde o início das atividades – das três empresas. Caracterizou as redes de relacionamentos interorganizacionais composta por clientes, parceiros, fornecedores e concorrentes, conforme os laços estabelecidos por meio da formalidade, força e imersão. Classificou os conhecimentos compartilhados em tácito e explícito de acordo com a tipologia do conhecimento de internacionalização, tecnológico e de mercado. Os tipos de conhecimentos compartilhados nas redes de relacionamentos interorganizacionais que viabilizam a internacionalização foram identificados como conhecimento de mercado e dizem respeito aos aspectos governamentais, políticos, culturais, clima de negócios, visão de mundo e análise de clientes. Em sua maioria, o compartilhamento é feito por meio de laços fortes, formais e imersos firmados com seus parceiros locais, escolhidos para ajudar a entender o país anfitrião e atenuar o ônus de ser estrangeiro.

**Palavras-chaves:** Internacionalização. Rede de relacionamento interorganizacional. Conhecimento organizacional. Estudo de casos múltiplos.

## **ABSTRACT**

This study described how Maringá's software companies, through business networks, share knowledge that leads to internationalization. This research is descriptive, adopted qualitative procedures and used as a strategy the comparative study of multiple cases involving three companies, whose data were collected through semi-structured interviews, forms, non-participant observation, and documents. Findings, it identified the internationalization approach – gradual or born global – of the three companies. It characterized business networks made up of customers, partners, suppliers, and competitors, according to the ties established through formality, strength, and embeddedness. It classified shared knowledge into tacit and explicit according to the typology of internationalization, technological and market knowledge. The types of knowledge shared in business networks that enable internationalization were identified as market knowledge and relate to governmental, political, cultural aspects, business climate, worldview and customer analysis. Mainly, sharing is done through strong, formal and embeddedness ties with local partners, chosen to help understand the host country and mitigate the liability of foreignness.

**Keywords:** Internationalization. Business network. Organizational knowledge. Multiple case study.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relacionamentos resultantes da combinação dos atributos de diferentes tipos de laços .....	31
Quadro 2: Compartilhamento resultante da combinação de diferentes tipos de conhecimento .....	37
Quadro 3: Descrição da pesquisa com base nas categorias analíticas propostas ....	47
Quadro 4: Categorias analíticas e seus instrumentos de coleta de dados .....	55
Quadro 5: Descrição dos procedimentos metodológicos .....	58
Quadro 6: Relação das empresas e executivos entrevistados .....	64
Quadro 7: Relação de países em que a Alpha atua por ano e modo de entrada .....	70
Quadro 8: Caracterização da rede de relacionamento interorganizacional da Alpha	75
Quadro 9: Caracterização da rede de relacionamento social da Alpha .....	78
Quadro 10: Características dos conhecimentos de internacionalização da Alpha ....	79
Quadro 11: Características do conhecimento tecnológico da Alpha .....	80
Quadro 12: Características dos conhecimentos de mercado da Alpha .....	81
Quadro 13: Relação de países em que a Beta atua por ano e modo de entrada .....	86
Quadro 14: Caracterização da rede de relacionamento interorganizacional da Beta	90
Quadro 15: Características dos conhecimentos de internacionalização da Beta .....	92
Quadro 16: Características do conhecimento tecnológico da Beta .....	93
Quadro 17: Características dos conhecimentos de mercado da Beta .....	94
Quadro 18: Relação de países em que a Gamma atua por ano e modo de entrada	98
Quadro 19: Caracterização da rede de relacionamento interorganizacional da Gamma .....	103
Quadro 20: Características dos conhecimentos de internacionalização da Gamma .....	105
Quadro 21: Características do conhecimento tecnológico da Gamma .....	106
Quadro 22: Características dos conhecimentos de mercado da Gamma .....	107
Quadro 23: Comparativo entre as empresas Alpha, Beta e Gamma .....	110
Quadro 24: O compartilhamento de conhecimento organizacional na rede de relacionamento organizacional das empresas Alpha, Beta e Gamma. ....	115
Quadro 25: Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados .....	133

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 OBJETIVOS (GERAL E ESPECÍFICOS) .....	13
1.2 JUSTIFICATIVAS (TEÓRICA E PRÁTICA) .....	13
1.3 ESTRUTURA DA TESE .....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO .....	18
<b>2.1.1 Internacionalização gradual</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1.2 Internacionalização desde o início das atividades</b> .....	<b>23</b>
2.2 REDE DE RELACIONAMENTO INTEORGANIZACIONAL .....	26
<b>2.2.1 Laços formais e informais</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.2 Laços fortes e fracos</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.3 Laços imersos e amplos</b> .....	<b>29</b>
2.3 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL .....	32
<b>2.3.1 Conhecimento tácito e conhecimento explícito</b> .....	<b>32</b>
<b>2.3.2 Conhecimento tecnológico, de mercado e de internacionalização</b> .....	<b>34</b>
2.4 REDE DE RELACIONAMENTO E INTERNACIONALIZAÇÃO .....	37
2.5 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E REDE DE RELACIONAMENTO .....	39
2.6 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E INTERNACIONALIZAÇÃO .....	41
2.7 INTERNACIONALIZAÇÃO, REDE DE RELACIONAMENTO E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL .....	45
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>49</b>
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	49
3.1.1 Perguntas da pesquisa .....	49
3.1.2 Categorias analíticas .....	50
3.1.3 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas .....	50
3.1.4 Definição constitutiva (DC) de termos relevantes .....	55
3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	57
3.2.1 População e amostragem .....	59
3.2.2 Fontes, coleta e análise dos dados .....	61
3.2.3 Limitações da Pesquisa .....	66
3.2.3 Aspectos éticos .....	66
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>68</b>

4.1 EMPRESA ALPHA.....	68
4.1.1 Internacionalização .....	69
4.1.2 Rede de relacionamento interorganizacional .....	74
4.1.3 Conhecimento organizacional .....	78
4.2 EMPRESA BETA .....	84
4.2.1 Internacionalização .....	85
4.2.2 Rede de Relacionamento interorganizacional .....	90
4.2.3 Conhecimento organizacional .....	92
4.3 EMPRESA GAMMA .....	95
4.3.1 Internacionalização .....	97
4.3.2 Rede de Relacionamento interorganizacional .....	103
4.3.3 Conhecimento organizacional .....	105
4.4 COMPARAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS.....	109
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>117</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>121</b>
Apêndice 1 - Roteiro de entrevista .....	129
Apêndice 2 – Formulário.....	131
Apêndice 3 – Critérios para classificação de empresas quanto ao porte .....	133

## 1 INTRODUÇÃO

O comércio entre regiões diferentes é uma das atividades mais antigas da humanidade. Há pelo menos três mil anos de história relatada sobre impérios e economias mundiais e seus diferentes tipos de trocas. Nos últimos séculos, sua importância econômica se tornou crescente e, reportando-se à atualidade, está relacionada não somente às transações que acontecem entre países, mas também, as que ocorrem entre organizações (LEVY; LEITE, 2021; ALMEIDA, 2015).

Uma organização econômica que atravessa fronteiras deve ser tratada como uma comunidade social com conhecimento produtivo que define uma vantagem comparativa. Assim, mais do que somente a expansão de produtos e serviços impulsionada pelas vantagens geográficas e econômicas, a internacionalização envolve relacionamentos e troca de conhecimentos (KOGUT; ZANDER, 2003).

O crescimento das empresas, nacionais ou internacionais, é dependente da superioridade de suas informações, *know-how* e aprendizagem experiencial. Sua capacidade de criar e replicar conhecimento são o que garante seu êxito de expansão. Porém, considerando que o conhecimento pode ser imitado, o fator limitante para o crescimento da organização não é apenas a competitividade e a demanda do mercado, sua vantagem está em conseguir entender e realizar a transferência do conhecimento de modo mais eficaz do que seus concorrentes (KOGUT; ZANDER, 2003). O conhecimento que acontece por meio da prática revela o desafio da comunicação e gestão do conhecimento organizacional para satisfazer a necessidade de compartilhamento, tanto do que já é realizado, quanto de novas ideias (BROWN; DUGUID, 2001).

Somada à necessidade de compartilhamento de conhecimento, a revolução digital iniciada nos meados de século XX, levam a atualização nas análises dos modelos de organização e sociedade de negócios do século XXI (BAUM; HAVEMAN, 2020). À medida que a tecnologia permite que as pessoas se comuniquem mais, independente do tempo e do espaço, passa a ser importante a análise das condições de absorção do receptor e das condições de ambiente do transmissor para o sucesso do compartilhamento de conhecimento, a aprendizagem está fortemente ligada à percepção de confiabilidade entre as partes. A força das relações entre os atores dita o que é aprendido e quão bem está sendo aprendido (BROWN; DUGUID, 2001).

O sucesso na área dos negócios internacionais também exige uma compreensão de como os padrões de crescimento de uma empresa se relacionam aos processos de rede circundantes. Uma empresa quando decide pelo mercado internacional está envolvida com elementos multilaterais e precisa do apoio e parceria de outras organizações, seja por serem mais experientes ou por terem os mesmos objetivos (COVIELLO; MUNRO, 1997). As redes são compostas por indivíduos e organizações, é preciso analisar sua dinâmica (padrões de ativação, desativação, entrada, saída e colapso) e as relações de poder político-econômico além dos estados-nação (BAUM; HAVEMAN, 2020).

Na perspectiva das redes, o conceito de posicionamento de rede é considerado mais significativo que o compromisso do mercado durante a internacionalização da empresa e é preciso desenvolver uma posição robusta e sólidos compromissos relacionais para obter oportunidades e acesso ao conhecimento necessário (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Para a internacionalização é benéfica a sinergia com as teorias de redes de relacionamento e as teorias de conhecimento. As redes de relacionamentos interorganizacionais são propulsores da expansão das empresas em mercados externos. As teorias de internacionalização e de redes podem auxiliar no entendimento das condições estruturais necessárias e existentes para a conquista dos mercados. Mas para o entendimento dos fatores que mantém as empresas nos negócios é preciso adicionar as teorias de conhecimento organizacional.

Diante das afirmações apresentadas, esta pesquisa parte das seguintes proposições:

1ª) As redes de relacionamentos interorganizacionais podem impulsionar a internacionalização, incluindo a escolha do mercado e o modo de entrada. Além disso, elas podem facilitar e inibir o desenvolvimento de produtos e as atividades de diversificação de mercado (COVIELLO; MUNRO, 1997).

2ª) Pertencer a uma rede de relacionamentos interorganizacionais demanda a troca de conhecimentos, explícitos e tácitos, sendo que o processo de desenvolvimento de conhecimento ocorre mediante a existência de aprendizagem interativa, criação e construção de confiança entre as partes (VALHNE; JOHANSON, 2017).

3ª) O conhecimento é altamente específico ao contexto, com isso, o que possibilita à empresa identificar e explorar oportunidades no mercado externo está mais

relacionado com a experiência que ela possui do que com o seu porte (JOHANSON; VALHNE, 2009).

Essas proposições embasam o seguinte problema de pesquisa: como as empresas de software de Maringá por meio de **redes de relacionamentos interorganizacionais** compartilham **conhecimentos** que levam à **internacionalização**?

### 1.1 OBJETIVOS (GERAL E ESPECÍFICOS)

Este estudo tem como objetivo geral descrever como as empresas de software de Maringá por meio de **redes de relacionamentos interorganizacionais** compartilham **conhecimentos** que levam à **internacionalização**.

Seus objetivos específicos são:

1. Identificar como ocorre a internacionalização das empresas de software de Maringá;
2. Caracterizar as redes de relacionamentos interorganizacionais das empresas internacionalizadas de software de Maringá;
3. Classificar os conhecimentos compartilhados entre as empresas internacionalizadas de software de Maringá;
4. Identificar os tipos de conhecimentos compartilhados nas redes de relacionamentos interorganizacionais que viabilizam a internacionalização das empresas de software de Maringá.

### 1.2 JUSTIFICATIVAS (TEÓRICA E PRÁTICA)

Ao evidenciar novas abordagens para os estudos em internacionalização, redes de relacionamentos interorganizacionais e conhecimento organizacional, esta pesquisa contribui com a linha de pesquisa de Estudos Organizacionais e Sociedade, proporciona o compartilhamento de experiências com outros estudiosos e desenvolve a práxis em administração. Para tanto, parte do pressuposto que as empresas de software de Maringá se dedicam ao desenvolvimento de produtos e à prestação de serviços e cujas redes de relacionamentos interorganizacionais exercem uma influência positiva no processo de internacionalização.

A literatura sobre negócios internacionais é vasta, em número crescente ano a ano e comprovada nas bases de dados científicos como Web of Science, Scopus, SciELO, EBSCOhost e Spell, fontes de pesquisa utilizadas neste estudo. Vários autores desenvolvem teorias, como a Teoria do Processo de Internacionalização (VAHLNE; JOHANSON, 2017; JOHANSON; VAHLNE, 2016, 2009, 1977) e as pesquisas de *International New Ventures* ou *Born Globals* (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015; OVIATT; McDOUGALL, 1994). Outros procuram a comprovação das teorias já existentes (DHANDAPANI; UPADYAYULA; BASANT, 2019; RIALP-CRIADO; RIALP-CRIADO; KNIGHT, 2002; AUTIO; SAPIENZA, 2000) e dentre esses há aqueles que se voltam para a especificidade da internacionalização, como por exemplo, no setor de serviços intensivos em conhecimento (IURKOV; BENITO, 2018; NIEMBRO, 2017; WYSZKOWSKA-KUNA, 2016), serviços em softwares (JAIN; CELO; KUMAR, 2019; MELLO; ROCHA; SILVA, 2018; MONAGHAN; TIPPMANN, 2018) e serviços profissionais criativos (McQUILLAN; SCOTT; MANGEMATIN, 2018).

Também é possível observar trabalhos que se dedicam ao estudo dos processos de internacionalização que se desenvolvem por meio das redes de relacionamentos interorganizacionais (FONFARA, 2012), assim como na prestação de serviços de pequenas e médias empresas (ROBERTS; MURALIDHARAN, 2020; OOI; RICHARDSON, 2019; TORKKELI *et al.*, 2016; COVIELLO; MUNRO, 1997), que analisam as forças dos laços (FRANCO, CÂMARA; PARENTE, 2017; OGASAVARA; BOEHE; BARIN CRUZ, 2016), a existência de componentes como o respeito e confiança (BRAGA; GONÇALVES; BRAGA, 2016).

A internacionalização também é estudada por meio do conhecimento (LEWIN; MASSINI; PEETERS, 2020; MEJRIA; MacVAUGH; TSAGDIS, 2018; KOGUT; ZANDER, 2003; GRANT, 1996), dos efeitos do aprendizado tecnológico (ZAHRA; IRELAND; HITT, 2000; AUTIO; SAPIENZA; ALMEIDA, 2000; EDVARDSSON; EDVINSSON; NYSTROM, 1993) e das redes sociais (BETTIS-OUTLAND; MORA CORTEZ; JOHNSTON, 2020; HILMERSSON, 2014).

Embora vários estudos entrelacem o conhecimento organizacional, as redes de relacionamentos interorganizacionais e a internacionalização (PUTHUSSEY *et al.*, 2020; BRAGA; MARQUES; SERRASQUEIRO, 2018; ASAKAWA *et al.*, 2017; PRASHANTHAM; YOUNG, 2011; SHENKAR; LI, 1999), não investigam as ligações dos tipos distintos de conhecimentos compartilhados nas redes relacionais de empresas internacionalizadas. Alguns desses trabalhos estudam os tipos de

conhecimento e as diferentes abordagens de aprendizagem em pequenas e médias empresas internacionalizadas de mercados emergentes (PUTHUSSEY et al., 2020), outros associam as estratégias distintas de internacionalização, conhecimento de gestão, cooperação e inovação em empresas intensivas em conhecimento (BRAGA; MARQUES; SERRASQUEIRO, 2018). As estratégias de internacionalização também são estudadas por meio do conhecimento tecnológico e da imersão das redes internas (ASAKAWA et al., 2017), do cruzamento da internacionalização com empreendedorismo e os relacionamentos de rede (PRASHANTHAM; YOUNG, 2011) e entre capacidade absorptiva e potenciais parceiros de negócios (SHENKAR; LI, 1999).

Numa busca nas bases de dados Web of Science, Scopus, SciELO e EBSCO, por publicações nos últimos cinco anos (de 2016 até 2021) que contivesse em seus tópicos (títulos – resumos – palavras-chave) os operadores booleanos *international\*/internacional\** AND *network/rede* AND *knowledge/conhecimento*, 1.495 artigos foram encontrados, porém, apesar da literatura em quantidade, ainda existe vários campos a serem explorados. Prashantham e Young (2011) que estudaram a internacionalização e o conhecimento por meio da velocidade da aprendizagem e da intensidade dos laços das redes de relacionamentos interorganizacionais e intraorganizacionais, evidenciaram a necessidade de sistematizar outros processos de aprendizagem que garantam a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, assim como a generalização e a integração do conhecimento de mercado com o conhecimento tecnológico.

Levin e Cross (2004) que estudaram as redes de relacionamentos e o conhecimento (mas não a internacionalização), ao evidenciar a força dos laços fortes e fracos, por meio da confiança baseada na competência e confiança baseada na benevolência, no desenvolvimento de conhecimento útil, relataram a falta de estudos que meçam a confiança baseada em competência na experiência de uma fonte de conhecimento em um determinado domínio (especialista). Essa especialização pode ser encontrada nas empresas intensivas em conhecimento, Wiszcowska Kuna (2016) explica que numa economia moderna e competitiva baseada em conhecimento, esse tipo de serviço exerce um papel fundamental e neste caso, o termo ‘intensivo em conhecimento’ refere-se às empresas intensivas em insumos de tecnologia e/ou capital humano, como aquelas que atuam na área da tecnologia da informação.

O estudo de Fletcher e Harris (2012) abordou o conhecimento e a internacionalização (mas não as redes de relacionamentos), descobriu que diferentes fontes de conhecimento são valiosas para diferentes tipos de conhecimento e apontou a necessidade de outros estudos sobre como a internacionalização de pequenas empresas desenvolve o aprendizado de negócios internacionais e o papel do conhecimento de internacionalização nesse processo. Paul e Rosado Serrano (2019) também indicam que ainda há muitas oportunidades de estudos sobre velocidade de internacionalização no contexto de indústrias intensivas em conhecimento e no contexto de países em desenvolvimento.

Esta pesquisa é única porque descreve como os conhecimentos tecnológicos, de mercado e de internacionalização são compartilhados nas redes de relacionamentos interorganizacionais, identificadas pela formalidade, força e imersão dos laços estabelecidos, e relacionados ao processo de internacionalização. Possui relevância teórica por aprimorar a compreensão conceitual do conhecimento organizacional da empresa que adquire e processa o conhecimento por meio da aprendizagem experiencial e de mecanismos de compartilhamento; também trata das redes de relacionamentos interorganizacionais, por meio da imersão e força dos laços estabelecidos, formal e informalmente, relacionada com a confiança, transferência de informações refinadas e arranjos de resolução de problemas conjuntos; e, do processo de internacionalização na perspectiva comportamental, considerando a identificação da velocidade de internacionalização de empresas do setor de serviços intensivos em conhecimento.

Sua relevância prática está em compreender que a internacionalização requer conhecimentos específicos que são compartilhados nas redes de relacionamentos interorganizacionais e que o processo de internacionalização está associado à capacidade de manter relacionamentos interorganizacionais e absorver conhecimento por meio destes. Ao descrever o processo de internacionalização das empresas de software de Maringá, esta pesquisa evidencia as práticas de criação e compartilhamento de conhecimento necessário para a internacionalização de empresas cujo conhecimento é a competência central, o papel das redes de relacionamentos interorganizacionais mantidos pelas empresas no acesso a esse conhecimento e os relacionamentos interorganizacionais mantidos pelas empresas. Espera-se que os resultados obtidos possam contribuir para o aumento do conhecimento dos administradores sobre o processo de internacionalização e sirvam

como incentivo para que as empresas vejam o mercado externo como uma oportunidade a ser explorada.

### 1.3 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está estruturada e dividida em cinco seções: (1) Introdução; (2) Referencial teórico; (3) Procedimentos metodológicos; (4) Apresentação e análise dos dados; e, (5) Conclusão e recomendações. A introdução contém a apresentação do tema e problema da pesquisa, seguido da definição do objetivo geral e dos objetivos específicos e finaliza com a justificativa prática e teórica para sua realização.

O referencial teórico compreende as fontes bibliográficas de referência relacionadas ao problema de pesquisa e está estruturado em: (1) internacionalização; (2) rede de relacionamento interorganizacional; (3) conhecimento organizacional; (4) internacionalização e rede de relacionamentos interorganizacional (5) internacionalização e conhecimento organizacional; (6) rede de relacionamento interorganizacional e conhecimento organizacional; e (7) internacionalização, rede de relacionamento interorganizacional e conhecimento organizacional.

Os procedimentos metodológicos descrevem a especificação do problema e o delineamento e delimitação da pesquisa. A especificação do problema abrange as perguntas da pesquisa, categorias analíticas, definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas e definição constitutiva (DC) de termos relevantes. O delineamento e delimitação da pesquisa inclui a população e a amostragem, as fontes, coleta e análise dos dados e os aspectos éticos da pesquisa.

A apresentação e análise dos dados expõe os dados coletados das empresas internacionalizadas que são objeto deste estudo e relata os resultados obtidos de sua análise. Está estruturada em (1) empresa Alpha, (2) empresa Beta, (3) empresa Gamma e (4) comparação entre as empresas. Finalizando, são feitas as conclusões referentes ao estudo, bem como recomendações para possíveis futuras pesquisas na área.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção está dividida em sete itens de interesse para a pesquisa: (1) internacionalização; (2) rede de relacionamento interorganizacional; (3) conhecimento organizacional; (4) internacionalização e rede de relacionamento interorganizacional; (5) internacionalização e conhecimento organizacional; (6) rede de relacionamento interorganizacional e conhecimento organizacional; e (7) internacionalização, rede de relacionamento interorganizacional e conhecimento organizacional.

### 2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

O termo 'internacional' diz respeito às atividades que envolvem o cruzamento de fronteiras entre Estados-Nações. O termo 'negócios' está relacionado às atividades e intenções das empresas com o ambiente externo (incluindo atores, organizações e instituições). Juntando os dois termos, os negócios internacionais são as atividades e interações que cruzam fronteiras entre Estados-Nações. Nos estudos organizacionais, o fenômeno da internacionalização não é novo e insere, dentro do domínio dos negócios internacionais, também a gestão internacional e a estratégia internacional (EDEN; DAI; LI, 2011).

O estudo da internacionalização aponta a existência de distintas estratégias de entrada como a exportação, contrato e investimento direto (IDE). A exportação está relacionada a arranjos no qual os produtos (finais ou intermediários) de uma empresa são fabricados fora do país anfitrião e subsequentemente transferidos para ele. O contrato se caracteriza pela associação (não patrimonial) entre uma empresa e uma instituição em um país estrangeiro, de longo prazo, que envolve transferência de tecnologia ou capacitação (ROCHA; ALMEIDA, 2006). O IDE diz respeito ao investimento da empresa que envolve propriedade e controle gerencial efetivo de subsidiárias no país anfitrião (CHANG; ROSENZWEG, 2001).

Várias teorias buscam explicar como e por que a internacionalização acontece. Comumente essas teorias são apresentadas por meio de uma perspectiva econômica ou comportamental (COSTA *et al.*, 2017; SILVA *et al.*, 2010; CARNEIRO; DIB, 2007). De maneira geral, as teorias econômicas abordam aspectos relativos às competências internas e à gestão de recursos (COSTA *et al.*, 2017). Um entendimento pautado na visão econômica e que é considerado um marco nos estudos sobre

internacionalização é a Teoria do Crescimento da Firma, elaborada pela economista Edith Penrose na década de 1950, que evidencia a escolha pela internacionalização baseada nas oportunidades de usar os recursos produtivos existentes na empresa de uma maneira mais eficiente. O trabalho de Penrose sobre multinacionais abriu espaço para várias pesquisas posteriores e é referência para análises dos padrões de expansão geográfica, tomada de decisão sequencial e aprendizagem como fatores-chave na gestão estratégica internacional (BUCKLEY; CASSON, 2007).

Por sua vez, a perspectiva comportamental iniciada por pesquisadores do Departamento de Estudos de Negócios da Universidade de Uppsala, na Suécia, em meados da década de 1970, apresenta um modelo incremental da internacionalização (VAHLNE; JOHANSON, 2017) e contribui com as análises que entendem as características dos tomadores de decisão e os aspectos comportamentais como definidores de padrões de estratégias de internacionalização (COSTA *et al.*, 2017). Dentre os conceitos se destacam, em dois momentos distintos, as abordagens dos pesquisadores Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne sobre estágios e redes.

A primeira abordagem se refere ao Modelo de Processo de Internacionalização da Firma, ou simplesmente Modelo de Upsalla, que trata do desenvolvimento gradual da empresa individual nos mercados estrangeiros (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e teve como base as teorias desenvolvidas por Penrose (Teoria do Crescimento da Firma), Cyert e March (Teoria Comportamental da Firma) e Aharoni (Teoria do Processo Decisório de Investimento no Exterior) (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

A segunda abordagem se refere ao Modelo de Redes de Negócios que entende a empresa inserida em uma rede de negócios e, ao mesmo tempo, restritiva, que inclui atores engajados em uma ampla variedade de relacionamentos interdependentes. O modelo de redes é uma atualização do modelo de Upsalla (modelo original) e foi desenvolvido por causa das fortes evidências da importância das redes na internacionalização das empresas (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Além de renomadas correntes de pesquisa comportamental que comumente entendem o processo de internacionalização como um fenômeno que ocorre de uma maneira lenta e um tanto gradual, novas e igualmente importantes perspectivas, impulsionadas pelo desenvolvimento tecnológico e a expansão da Internet, são exploradas e consideradas, destacando-se as abordagens das *International New Ventures* e *Born Globals* (DHANDAPANI; UPADHYAYULA; BASANT, 2019;

CAVUSGIL; KNIGHT, 2015; PRASHANTHAM; YOUNG, 2011; RIALP-CRIADO; RIALP-CRIADO; KNIGHT, 2002; OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

Esta pesquisa utiliza a perspectiva comportamental e classifica suas teorias em duas abordagens distintas: internacionalização gradual (Upsalla e de Redes) e desde o início das operações (*Born Globals* e *International New Ventures*).

### **2.1.1 Internacionalização gradual**

A internacionalização gradual é representada pelo modelo de Upsalla e de Redes (sua evolução). No modelo de Upsalla as operações internacionais são desenvolvidas em pequenos passos em vez de grandes investimentos em momentos esporádicos. O conhecimento e as informações adquiridas durante a experiência inicial de internacionalização são usados como um guia para a internacionalização subsequente. Com o tempo, à medida que as empresas aumentam progressivamente seus conhecimentos sobre os negócios seu compromisso e envolvimento com o mercado externo se expandem (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Essa visão de estágios como evolução para a internacionalização é baseada na aprendizagem cognitiva e no desenvolvimento de competências que aumenta, com a experiência, ao longo do tempo, ou seja, as empresas expandem seu escopo de mercado e métodos de entrada à medida que os gerentes ganham confiança e aprendem com a experiência pessoal (COVIELLO; MUNRO, 1997).

O conceito de estágios desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) contribui com o entendimento do significado de internacionalização em três momentos distintos. Primeiro, concordam com as perspectivas econômicas que defendem as escolhas do modo ideal para entrar em um mercado, analisando os custos organizacionais e riscos, com base nas características de mercado e levando em consideração os recursos próprios da empresa focal. Segundo, argumentam que as entradas em mercados externos adotam uma sequência que se inicia com exportações *ad hoc*, em seguida, acordos com intermediários, depois, por organização própria de vendas e, por fim, por fabricação no mercado externo. Terceiro, teorizam que as organizações mudam pelo aprendizado ocorrido pela experiência no mercado estrangeiro ou por meio dos compromissos que assumem para fortalecer sua posição no mercado externo (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Parte da importância dada ao conhecimento nos negócios internacionais se deve ao conceito de distância psíquica. As descobertas empíricas sobre distância psíquica evidenciam o processo como um gradual desenvolvimento de conhecimento experiencial e despertam a atenção, não só para o conhecimento adquirido, mas também, para os problemas associados à falta de conhecimento sobre os mercados estrangeiros (JOHANSON; VAHLNE, 2016).

A distância psíquica é a distância percebida subjetivamente em relação a um determinado país. Esse conceito comportamental captura a incerteza dos tomadores de decisão decorrente da falta de conhecimento sobre os mercados estrangeiros. A incerteza é consequência de fatores sociais e econômicos (existentes nos mercados externos) e da experiência dos tomadores de decisão (JOHANSON; VAHLNE, 2016).

Na abordagem da distância psíquica, como principais norteadores estão: nível de desenvolvimento econômico, nível de educação, cultura, idioma e diferenças culturais. Esses fatores possuem, com relação à decisão estratégica de internacionalização, um valor explicativo mais forte do que a distância física (e os custos atrelados a ela como, tarifas e transporte). Por meio do conceito de distância psíquica é possível entender o processo de internacionalização gradual e de desenvolvimento de conhecimento experiencial, podendo ser usado na compreensão da seleção do modo de entrada, mas não sendo tão útil em análises da gestão em mercados estrangeiros (JOHANSON; VAHLNE, 2016).

O modelo de Uppsala elaborado na década de 1970 é aplicado à situação de mercado de firmas individuais e evidencia como barreira para a internacionalização o ônus de ser estrangeiro (que inclui as dificuldades da falta de conhecimento do novo ambiente). É um modelo dinâmico que possui dois mecanismos de mudança: (1) pela aprendizagem com a experiência, por meio das atividades atuais e (2) pelas decisões de compromisso que as empresas assumem para fortalecer sua posição no mercado externo. Posteriormente, nas décadas de 1980 e 1990, foi observado que as relações sociais de troca - entre a empresa focal e suas contrapartes - exercem um papel importante no processo de internacionalização bem-sucedido, o que gerou uma atualização do modelo para incorporar as redes de negócios (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Com isso, a internacionalização passa a ser analisada pelo desenvolvimento de redes de relacionamentos em outros países e a raiz da incerteza deixa de ser a distância psíquica e o ônus de ser estrangeiro (*liability of foreignness*) e passa a ser o

ônus por estar fora de uma rede de relacionamentos (*liability of outsidership*). As dificuldades e barreiras para a internacionalização que a falta de conhecimento do novo ambiente traz para a empresa internacionalizada são substituídas pelas dificuldades e barreiras para a internacionalização que estar fora de uma importante rede de relacionamentos e contatos de negócios em um novo mercado traz para a empresa internacionalizada (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Na perspectiva de redes, as atividades de desenvolvimento do mercado internacional emergem e são moldadas por conexões externas de relações formais e informais (COVIELLO; MUNRO, 1997). As empresas não operam isoladamente e os processos no modelo de Uppsala envolvem além da empresa focal, também todas as organizações da rede em que ela opera (VAHLNE; JOHANSON, 2017).

A rede de negócios é capacitadora e, ao mesmo tempo, restritiva, inclui atores engajados em uma ampla variedade de relacionamentos interdependentes. A internacionalização é vista como o resultado de ações firmes para fortalecer posições de rede, melhorar ou proteger sua posição no mercado. Como as redes são sem fronteiras, a distinção entre entrada e expansão no mercado externo é menos relevante. Com isso, a visão tradicional de entrada, como tendo que superar várias barreiras, se torna menos importante do que a internacionalização empreendida para fortalecer a posição de uma empresa na rede (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

A partir do comportamento impulsionado pela rede, ocorre o desenvolvimento cognitivo, com a aprendizagem focada nos mercados de entrada, nos modos de entrada utilizados e nas relações desenvolvidas durante o processo de internacionalização. A visão orientada externamente, permite uma compreensão rica tanto dos motores da internacionalização quanto dos padrões emergentes das atividades de desenvolvimento do mercado internacional (COVIELLO; MUNRO, 1997).

É importante entender que em uma rede de relacionamentos o preço é apenas uma das várias condições de influência. As empresas são livres para escolher as contrapartes e, portanto, as mais fortes de mercado estão em jogo. Tais relacionamentos levam tempo e esforços para ser estabelecidos e desenvolvidos, o que restringe as possibilidades das empresas de mudar as contrapartes. Apesar dos relacionamentos entre as empresas serem duradouros, as transações ocorridas neles mudam constantemente (JOHANSON; MATTSSON, 1987). Nos relacionamentos, não apenas bens e dinheiro são trocados, mas também o conhecimento. As fronteiras

entre as empresas são confusas e não fica claro o que é endógeno ou exógeno. (VAHLNE; JOHANSON, 2017).

O modelo de Redes de Negócios traz um conceito dependente dos processos dinâmicos e cumulativos de aprendizagem, confiança e comprometimento. Assim como o Modelo de Uppsala elaborado em 1977, o modelo de redes ressalta a importância dos relacionamentos no desenvolvimento das empresas internacionalizadas considerando dois conjuntos de variáveis: variáveis do estado atual e variáveis de mudança. Esses dois conjuntos de variáveis afetam uns aos outros, ou seja, o estado atual tem um impacto na mudança e vice-versa. Por exemplo, um aumento do nível de conhecimento pode ter um impacto (positivo ou negativo) na construção da confiança e no comprometimento e, conseqüentemente, pode ser o determinante da posição estabelecida na rede de relacionamentos.

Nas variáveis de estado atual os componentes importantes do conhecimento incluem necessidades, capacidades, estratégias e redes de empresas direta ou indiretamente relacionadas em seus contextos institucionais. As variáveis de mudança estão relacionadas à (1) velocidade, intensidade e eficiência dos processos de aprendizagem, (2) criação de oportunidades e (3) construção de confiança, todas dependentes do corpo de conhecimento existente, somado à confiança e comprometimento. Como o compromisso da empresa é com a rede de relacionamentos, o aumento ou diminuição do nível de comprometimento com um ou vários relacionamentos resultará em mudanças nos modos de entrada, no tamanho dos investimentos, nas mudanças organizacionais e no nível de dependência. Decisões, como a de uma mudança de compromisso, fortalecem ou enfraquecem o relacionamento e podem diferir na forma como promovem a internacionalização bem-sucedida (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

### **2.1.2 Internacionalização desde o início das atividades**

A internacionalização desde o início das atividades é representada pelas teorias *Born Globals* e *Internacional New Ventures*. Para fins deste trabalho estas teorias são consideradas sinônimos e a palavra utilizada para se referir a elas será *Born Globals* porque é o termo mais comum na literatura (PAUL; ROSADO-SERRANO, 2019; DHANDAPANI; UPADHYAYULA; BASANT, 2019; KNIGHT; MADSEN; SERVAIS, 2004; RIALP-CRIADO; RIALP-CRIADO; KNIGHT, 2002).

A velocidade é a principal diferença entre a internacionalização gradual e os modelos *Born Globals* (PAUL; ROSADO-SERRANO, 2019), o tempo e a velocidade de desenvolvimento são questões importantes na internacionalização que ainda não estão formalmente modeladas (MELLO; ROCHA; SILVA, 2018; PRASHANTHAM; YOUNG, 2011) e é crescente o número de pesquisas sobre empresas que, ao invés de seguir o padrão de estágios tradicionais (a expansão doméstica antes de iniciar atividades estrangeiras), optam por estar amplamente presente no exterior desde o nascimento, ou logo em seguida, e cuja tentativa de explicação da existência e comportamento não são respaldadas pelas teorias geralmente aceitas de negócios internacionais. A percepção da existência dessas empresas indica uma evolução do processo de internacionalização cujas dimensões podem não estar sendo cobertas pelas teorias desenvolvidas antes da década de 90 (RIALP-CRIADO; RIALP-CRIADO; KNIGHT, 2002).

De acordo com Oviatt e McDougall (1994) *International New Ventures* são empreendimentos que, desde o início, buscam obter vantagem competitiva significativa do uso de recursos e da venda de produtos em vários países. Esse tipo de organização possui características diferenciadas das multinacionais tradicionais. Apesar de apresentarem uma estratégia internacional desde seu início, não possuem necessariamente ativos estrangeiros, visto que se preocupam com o valor agregado e não com os ativos possuídos. Para compensar a falta de investimento direto, costumam fazer uso de alianças estratégicas para uso dos recursos estrangeiros.

*International New Ventures* comumente são empresas de pequeno e médio porte, com recursos limitados e que atuam em mercados mais voláteis. Por fazerem uso intensivo de recursos como o conhecimento, para serem sustentáveis, agem no controle dos ativos (especialmente os de conhecimento exclusivo) que criam valor em mais de um país. Para se protegerem nas redes de relacionamento, contam com o papel do empreendedor e sua capacidade de interação social na defesa e contra a apropriação dos conhecimentos valiosos e raros (OVIATT; MCDUGALL, 1994).

Semelhantes às *International New Ventures*, as *Born Globals* são empresas jovens, de pequeno e médio porte que buscam cedo a internacionalização. O termo '*Born Global*' é descritivo para a identificação daquelas empresas que se internacionalizam em média, três anos após sua fundação e geram pelo menos 25% das vendas totais no exterior (KNIGHT; MADSEN; SEVAIS, 2004). Por contarem com poucos recursos escolhem a exportação como principal meio de entrada internacional

na região (pelo menos inicialmente). Por exibirem alto grau de orientação empresarial internacional, possuem capacidades intangíveis distintas e a presença forte de gestores que as defendam (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015).

Essa nova dinâmica de mercado, no qual uma empresa independente da idade, experiência e recursos tangíveis pode participar ativamente do comércio global, desafia o entendimento convencional a favor da internacionalização incremental e em decorrência de um processo dependente de décadas de experiência. Por outro lado, evidencia a importância do engajamento dinâmico em redes (clientes, fornecedores, parceiros e partes interessadas) e da orientação para negócios internacionais dos gestores, tanto para a internacionalização inicial quanto para o desempenho superior subsequente (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015).

Para melhor entendimento do processo de internacionalização das *Born Globals*, Dib (2008) identificou na literatura sete características principais: (1) a determinação do início das atividades internacionais, (2) a relevância das atividades internacionais, (3) o modo de entrada, (4) o escopo das atividades internacionais, (5) a abrangência geográfica, (6) as motivações para internacionalização e a (7) dispersão geográfica dos clientes no mercado doméstico.

Particularmente para empresas de serviços intensivos em conhecimento em mercados emergentes, o estudo de Dhandapani, Upadhyayula e Basant (2019) sobre *Born Globals* mostra uma internacionalização gradativa e de maior ou menor intensidade dependendo do escopo dos produtos e serviços oferecidos, na qual a alta intangibilidade está associada a uma menor internacionalização e a um maior número de filiais domésticas. Também nesse contexto, a pesquisa de Jain, Celo e Kumar (2019) sobre velocidade de internacionalização mostra que a rápida internacionalização constitui estratégia eficaz desde que sejam desenvolvidas fortes capacidades de ligação e sejam estabelecidos vínculos externos e internos.

Na perspectiva comportamental, os modelos de Upsalla e *Born Globals* aparentemente são visões antagônicas porque o de Upsalla enfatiza a iniciação da internacionalização tardia e gradual e o *Born Globals* a necessidade de começar a internacionalização desde o início das atividades. Na verdade, esses modelos possuem semelhanças na ênfase à aprendizagem e à dependência do caminho para o crescimento internacional de pequenas e médias empresas (AUTIO; SAPIENZA, 2000). Outro ponto em comum a ser destacado é que tanto os padrões iniciais adotados quanto os processos de estágios mais avançados são impactados pelas

redes de relacionamentos, particularmente para pequenas e médias empresas de serviço e/ou de conhecimento que, muitas vezes, possuem capacidades e recursos de gestão limitados (COVIELLO; MUNRO, 1997). Além disso, características empreendedoras, como estímulos para aquisição de conhecimento, construção de confiança e elementos que influenciam a decisão de internacionalização, estão presentes nos dois modelos (PAUL; ROSADO-SERRANO, 2019).

Com relação às pesquisas sobre as *Born Globals*, Rialp-Criado, Rialp-Criado e Knight (2002) explicam que ao longo dos anos diferentes critérios para suas operacionalizações empíricas foram sendo adotados, dificultando possíveis comparações.

Enquanto alguns pesquisadores parecem defender um período de seis anos como o padrão elegível para medir tal atraso no início das operações internacionais desde o início de uma empresa (Oviatt e McDougall, 1997), outros autores selecionaram outros critérios para definir empiricamente o conceito (ou seja, tipo de empresa) em análise. Por exemplo, de acordo com Rennie (1993), as empresas rotuladas como '*Born-Globals*' começaram a exportar, em média, apenas dois anos após a fundação e alcançaram 76% de suas vendas totais por meio de exportações (RIAP-CRIADO; RIALP-CRIADO; KNIGHT, 2002, p. 11).

Como o fato de haver divergências nos padrões de medição traz dificuldades nas possíveis comparações entre estudos, esta pesquisa segue a caracterização de *Born Global* reconhecidamente aceita pelos pesquisadores: uma empresa que se internacionaliza até três anos após sua fundação e gera pelo menos 25% das vendas totais no exterior (KNIGHT; MADSEN; SEVAIS, 2004; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; RIAP-CRIADO; RIALP-CRIADO; KNIGHT, 2002).

## 2.2 REDE DE RELACIONAMENTO INTEORGANIZACIONAL

As relações de longo prazo entre empresas e com instituições sempre mereceu destaque na prática empresarial, mas foi somente com o estudo e desenvolvimento de suas teorias que seus atores e objetos foram revelados (FONFARA, 2012). O conceito de redes de relacionamentos interorganizacionais é o conjunto de relações com outras organizações, com padrões diversos, complexos e por vezes invisíveis, que uma empresa desenvolve nas suas transações de negócios (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Esta pesquisa utiliza a perspectiva de redes na prestação de serviços de pequenas e médias empresas internacionalizadas e caracteriza os relacionamentos

interorganizacionais pela situação de formalidade ou informalidade, por meio dos conceitos de laços fortes ou fracos e imersos ou amplos.

### **2.2.1 Laços formais e informais**

Os laços formais ocorrem a partir da existência de um documento escrito e assinado, celebrando a união entre as partes (BRAGA; GONÇALVES; BRAGA, 2016). Esse documento, escrito em forma de contrato e celebrado entre duas ou mais partes, é um acordo que transmite direitos e estabelece deveres (AZEVEDO, 2005). A justificativa para a existência de um contrato formal é a tentativa de redução de riscos futuros com a perda dos investimentos realizados, no caso de ruptura da promessa feita entre as partes. Em contrapartida, os laços informais ocorrem sem a existência de um documento escrito e assinado, de tal forma que os acordos firmados entre as partes são suportados por outros aparatos sociais autorreguladores (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005).

Nas redes não existem somente relacionamentos formalmente constituídos, várias composições informais também aparecem e inclusive, o pertencimento em uma rede pode facilitar acordos e atuar nas resoluções de conflitos e, por vezes, ser usada preferencialmente aos contratos formais firmados entre as partes (GRANOVETTER, 1985). Como exemplos de relações informais estão os mecanismos de partilha de ideias e negócios com outros empresários e as parcerias que ocorrem a partir do conhecimento pessoal e que se estabelecem, principalmente, com clientes que celebram acordos duradouros (BRAGA; GONÇALVES; BRAGA, 2016).

De acordo com Braga, Gonçalves e Braga (2016) o uso da cooperação informal surge da necessidade de acesso a novos conhecimentos e novos mercados, e se baseia, principalmente, nos valores da confiança, bom senso, respeito, cooperação e honestidade. A maioria das empresas estudadas pelos autores considera esse tipo de cooperação uma alavanca para o crescimento e o desenvolvimento. Elas recomendam tal prática porque acreditam nos seus benefícios. Porém, vale ressaltar que os laços informais também apresentam riscos, a falta de honestidade e comportamento oportunista são motivos para mal-entendidos entre as partes e resultar no fim da parceria.

### 2.2.2 Laços fortes e fracos

Como seres sociais, as pessoas não tomam decisões fora de um contexto social (GRANOVETTER, 1985). A vida social envolve interação e comunicação. O conteúdo das relações que unem os indivíduos, as condições e a evolução desses vínculos ao longo do tempo caracterizam as redes sociais. O conteúdo dos relacionamentos diz respeito ao que é trocado quando os atores estão se relacionando como, afeto, influência, poder, informações, bens e serviços. As redes desenvolvidas podem ou não se sobrepor e a posição do ator pode variar (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979). Estudar o conteúdo das relações de uma rede significa compreender que tipos de laços importam (em que circunstância e de que maneira), como uma rede evolui (e muda ao longo do tempo) e possui um aspecto importante quanto à reciprocidade bilateral e a existência de confiança e solidariedade, mas também, de conflito e inimizade (LOPES; BALDI, 2009).

Granovetter (1983) ao descrever a intensidade (frequência) dos laços existentes na rede de relacionamentos, explica que dois tipos de laços, fracos e fortes, beneficiam a empresa. Os laços fracos compreendem as ligações esporádicas (não frequentes), que fornecem acesso a informações e recursos além daqueles disponíveis nos círculos sociais dos atores. Como exemplo, as redes de laços fracos são como pontes que unem grupos de indivíduos apenas conhecidos. Os laços fortes compreendem as ligações frequentes, que fornecem acesso a informações e recursos disponíveis nos próprios círculos sociais atores. Como exemplo, as redes de laços fortes unem indivíduos que se consideram amigos.

É preciso laços fortes para promover a ação coletiva e grupos intensivos e competitivos (GRANOVETTER, 1983). Os laços fortes têm a vantagem de tornar as empresas estreitamente conectadas e aumenta a probabilidade de ajuda ativa do parceiro na tomada de decisões. Como desvantagem, a relação com os mesmos parceiros por um longo período pode resultar em soluções repetidas ou recicladas e poucas ideias inovadoras (BETTIS-OUTLAND; MORA CORTEZ; JOHNSTON, 2020).

Assim como, o incentivo à criatividade e inovação necessita de uma estratégia de mobilização baseada na ativação de laços fracos (GRANOVETTER, 1983). A intensidade dos relacionamentos de laços fracos pode desenvolver a confiança necessária para gerar conhecimento criativo e inovador, já que fornecem acesso a

informações novas, não redundantes e não recicladas. Somado ao fato que são menos dispendiosos de se manter (LEVIN; CROSS, 2004).

### **2.2.3 Laços imersos e amplos**

O conteúdo dos relacionamentos também pode ser analisado pela profundidade das relações estabelecidas. Para as organizações, o estudo de Uzzi (1997) discute a influência da imersão na criação de oportunidades econômicas difíceis de replicar por meio de mercados, contratos ou integração vertical. Nesta perspectiva, conforme o nível de integração em uma rede de relacionamentos interorganizacionais é possível observar a variedade de laços imersos que envolvem não somente investimentos econômicos, mas também amizades e vínculos altruístas.

Os laços amplos (também chamados de laços de mercado) são descritos como distantes, caracterizados pela falta de reciprocidade entre os atores, pela natureza não repetida da interação e relacionados a questões econômicas estreitas. Já os laços imersos são distinguidos por seu caráter socialmente construído e caracterizados pelos requisitos de confiança, transferência de informações refinadas e arranjos conjuntos de resolução de problemas (UZZI, 1997).

A confiança existente nos laços organizacionais imersos é uma característica primária, explícita e diz respeito à crença de que o parceiro de troca não agiria em interesse próprio às custas do outro. O risco envolvido na relação tem uma conotação pessoal e vai além dos motivos relacionados a algum tipo de 'risco calculado' ou que visa a vantagem de somente uma das partes. Por não necessitar de monitoramento, esse tipo de confiança traz como resultado a agilidade nas tomadas de decisão porque economiza recursos cognitivos, tempo e processos de atenção ao lidar com informações mais complexas (UZZI, 1997).

A transferência de informações refinadas nos laços organizacionais imersos se refere ao compartilhamento de informações realizado de maneira voluntária entre atores que possuem vínculos duradouros (HEUGENS; ZYGLIDOPOULOS, 2008; UZZI, 1997). As informações refinadas são descritas como aquelas mais tácitas, incluem as estratégicas e as que ocorrem por meio do 'aprender fazendo'. Com o tempo, os parceiros de troca vão adquirindo uma linguagem comum e significados compartilhados que formam um estilo próprio de negociação. Mais do que uma questão de *know-how* específico de ativos ou de redução da assimetria de informação

entre as partes, tem como base as identidades sociais dos parceiros de troca e a forma como são processadas, está relacionada à veracidade e significado (UZZI, 1997).

Os arranjos de resolução de problemas conjuntos nos laços organizacionais imersos são as atuações de uma empresa de buscar soluções para os problemas dentro de sua rede de relacionamentos, e não fora dela (HEUGENS; ZYGLIDOPOULOS, 2008; UZZI, 1997). Esses arranjos colaborativos permitem aos atores coordenar funções em tempo real e de maneira flexível. Neles, os parceiros já possuem uma vivência de troca e conhecem o negócio um do outro. Sua vivência promove o aprendizado mútuo e a inovação (UZZI, 1997).

A confiança é um pré-requisito para a transferência de informações refinadas e os arranjos de resolução de problemas conjuntos. Para Johanson e Vahlne (2009), em um relacionamento de rede, a confiança pressupõe um comportamento humano com elevado padrão ético porque sinaliza a existência de compromisso e a capacidade de prever o comportamento de outra pessoa. Heugens e Zyglidopoulos (2008) explicam que nenhum relacionamento que envolva a interdependência entre indivíduos para atingir objetivos individuais e coletivos começa como um laço imerso. Ao contrário seu fortalecimento se dá por meio de resultados positivos, retribuições e pequenas ofertas de confiança e assistência. Nesse contexto a existência da confiança das duas partes, a que confia e outra que se deve confiar, pode ser entendida como “a disposição de uma parte de ser vulnerável às ações de outra parte com base na expectativa de que a outra realizará uma ação particular importante para o depositante, independentemente da capacidade de monitorar ou controlar essa outra parte” (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995, p. 712).

Em geral, confiança não é sinônimo de cooperação ou convicção ou ainda previsibilidade. Embora a confiança possa levar a comportamentos cooperativos o contrário não é necessariamente verdadeiro porque comportamentos cooperativos não precisam obrigatoriamente de confiança para ocorrerem. A confiança difere da convicção e da previsibilidade porque reconhece e assume previamente a existência do risco, ao contrário, um indivíduo convicto não considera outras alternativas (sua convicção o leva direto ao que acredita) e a existência de previsibilidade é insuficiente para confiar (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). Além disso, a confiança não é mútua e não necessariamente recíproca (SCHOORMAN; MAYER; DAVIS, 2007).

Confiar requer perceber e assumir o risco da relação e em longo prazo, os resultados dos comportamentos de confiança levarão à atualização das percepções anteriores dos fatores percebidos de confiabilidade (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995).

Quadro 1: Relacionamentos resultantes da combinação dos atributos de diferentes tipos de laços

Atributos		Laços Imersos	Laços Amplos (de mercado)
Laços Fortes	Formais	Alta frequência e grande profundidade – Tipo 1A	Alta frequência e pequena profundidade – Tipo 2A
	Informais	Alta frequência e grande profundidade – Tipo 1B	Alta frequência e pequena profundidade – Tipo 2B
Laços Fracos	Formais	Baixa frequência e grande profundidade – Tipo 3A	Baixa frequência e pequena profundidade – Tipo 4A
	Informais	Baixa frequência e grande profundidade – Tipo 3B	Baixa frequência e pequena profundidade – Tipo 4B

Fonte: A autora com base em Granovetter (1983) e Uzzi (1997).

Em síntese, o conteúdo das relações interorganizacionais estabelecidas pode ser evidenciado quanto a frequência das interações, de acordo com a teoria de Granovetter (1983) sobre laços fortes e laços fracos e quanto a profundidade, de acordo com a teoria de Uzzi (1997) sobre laços imersos e amplos. Além disso, os relacionamentos podem ter uma natureza formal ou informal que os distinguem (BRAGA; GONÇALVES; BRAGA, 2016; GRANOVERTER, 1985). Portanto, existe a possibilidade de combinar frequência, profundidade e natureza, o que resulta em oito tipos de relacionamentos (Quadro 1).

Um relacionamento tipo 1A é caracterizado por interações formais, frequentes e de grande imersão social. Um relacionamento tipo 1B é caracterizado por interações informais, frequentes e de grande imersão social. Um tipo 2A caracteriza-se por interações formais, frequentes e de pouca imersão social. Um tipo 2B caracteriza-se por interações informais, frequentes e de pouca imersão social. Um relacionamento tipo 3A é caracterizado por interações formais, esporádicas e grande imersão social. Um relacionamento tipo 3B é caracterizado por interações informais, esporádicas e de grande imersão social. Um tipo 4A caracteriza por interações formais, esporádicas e de pouca imersão social. Um tipo 4B caracteriza por interações informais, esporádicas e de pouca imersão social. Os relacionamentos podem ocorrer entre organizações concorrentes, parceiras, compradoras e fornecedoras umas das outras e podem ser mais ou menos frequentes e profundos.

## 2.3 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Conhecimento organizacional não é sinônimo de dados ou de informação. Davenport (1998) elabora essa tênue separação onde dados são simples observações sobre o estado do mundo (facilmente estruturado, quantificado e transcrito), informação são dados dotados de relevância e propósito (exige análise, significado e a mediação humana) e conhecimento é informação valiosa da mente humana que inclui reflexão, síntese, contexto, experiência e interpretação (necessita estruturação e é frequentemente tácito).

Assim, o conhecimento organizacional é uma forma valorizada de informação. A informação é um fluxo de mensagens que auxiliam nos trabalhos colaborativos e o conhecimento é criado com muitos fluxos de informações, ele provoca ações e tomadas de decisão. Tanto a informação quanto o conhecimento são dinâmicos, estão relacionados ao contexto, dependem da situação e são criados de maneira contínua. Para as empresas, sua junção fornece capacidade de percepção e discernimento e capacitam para uma tomada de decisão mais precisa, com mais chances de dar certo (CHOO, 2003; DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998).

Esta pesquisa utiliza os conceitos de conhecimento tácito e conhecimento explícito e a tipologia de conhecimento dividido em tecnológico, de mercado e de internacionalização.

### 2.3.1 Conhecimento tácito e conhecimento explícito

O conhecimento pode ser tácito ou explícito, Kogut e Zander (2003) identificam o conhecimento como tácito ou explícito por meio das escalas de três dimensões: (1) facilidade de codificação, (2) complexidade e (3) facilidade de ensino. A facilidade de codificação é a extensão em que as descrições de fatos e/ou procedimentos podem ser produzidas (em manuais, por exemplos). A complexidade é a quantidade de informação necessária para caracterizar um conhecimento em questão. A facilidade de ensino é a facilidade pelo qual o *know-how* pode ser ensinado para outras pessoas (KOGUT; ZANDER, 2003; ZANDER, 1991).

O conhecimento tácito organizacional é difícil de ser codificado, é mais complexo e mais difícil de ser ensinado (KOGUT; ZANDER, 2003). Por ser altamente pessoal e difícil de expressar, se encontra arraigado na ação e na experiência em

determinado contexto e consiste em parte de habilidades técnicas e de dimensão cognitiva (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento tácito só pode ser compartilhado por meio de experiências diretas que vão além dos indivíduos (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000), sua transferência, o chamado *know how*, acontece por meio da observação, experiência e prática (GRANT, 1996), ou seja, pela aprendizagem experiencial, obtida de maneira empírica, é o conhecimento conquistado com o tempo e adquirido pela prática e pela vivência. Nas organizações ocorre pela experiência direta do ator (na execução e vivência do fenômeno), por imitação (pela observação de quem sabe fazer) e pela introdução na organização de outrem com experiência adquirida anteriormente (na contratação pela empresa de profissional especialista, com experiência comprovada) (FLETCHER; HARRIS, 2012).

O conhecimento, inicialmente tácito, se torna explícito apenas quando é expresso de alguma forma, como por exemplo, por via oral ou escrita (CARDOSO; CARDOSO, 2007). O conhecimento explícito organizacional é fácil de ser codificado, possui complexidade baixa e é facilmente ensinado (KOGUT; ZANDER, 2003). É aquele formal, sistemático, facilmente comunicado e compartilhado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Sua capacidade de agregação acontece pela divulgação realizada em linguagem comum, com significados compartilhados e conhecimento sobreposto que produz maior eficiência (GRANT, 1996).

A transferência pela comunicação do conhecimento explícito ocorre, por exemplo, por meio da divulgação de fatos e teorias (GRANT, 1996), podendo ser buscado externamente por meio de pesquisas externas e internamente por meio de documentos internos (FLETCHER; HARRIS, 2012). Assim, ressalta-se que a possibilidade de apropriação do conhecimento como um bem exclusivo é limitada visto que no momento que um conhecimento se torna explícito, dificilmente pode ser controlado (GRANT, 1996).

A competência (especialização) em áreas específicas é importante para o conhecimento adquirido, criado e armazenado por seres humanos, utilizado estrategicamente e entendido como o insumo crítico na produção e fonte primária de valor. A organização integra os conhecimentos especializados e viabiliza a transferência de conhecimento explícito por meio de quatro mecanismos de compartilhamento entre indivíduos, no espaço e tempo: (1) regras e diretrizes que convertem conhecimento tácito em explícito de modo facilmente compreensível; (2)

sequenciamento de atividades que facilitam a intervenção de cada especialista; (3) rotinas que possibilitam suportar padrões complexos de interações entre indivíduos; e, (4) formas de integração mais pessoais e intensivas de comunicação para resolução de problemas em grupo e tomada de decisão (GRANT, 1996).

O conhecimento (tácito e explícito) pode pertencer a uma pessoa, a um grupo, a uma empresa e a várias empresas. Por meio da interação dinâmica, o conhecimento criado pela organização pode desencadear a troca com outros conhecimentos de consumidores, parceiros, fornecedores e universidades e assim criar outros conhecimentos. Por exemplo, a empatia por colegas e clientes diminuem as barreiras entre os indivíduos e nesse movimento, o indivíduo ultrapassa os limites internos e externos de si mesmo, comprometendo-se com o grupo (tornando-se parte dele). A soma das ideias e interações de cada indivíduo do grupo se funde e forma um modelo mental do grupo. Combinados, os novos conhecimentos extrapolam os domínios do grupo e se tornam explícitos para toda a organização ou entre organizações (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000).

Nas organizações, o processo de exploração do conhecimento ocorre de maneira contínua e simultânea, quando as atividades (originadas, por exemplo, pelas experiências, pensamentos e crenças) de um indivíduo são colocadas em palavras e esse conteúdo exposto provoca outras atividades mais (NONAKA et al., 2014). Por isso, uma teoria mais abrangente baseada no conhecimento deve envolver tanto a criação do conhecimento quanto sua aplicação. A Visão Baseada no Conhecimento entende a criação do conhecimento como uma atividade tácita individual e a aplicação do conhecimento (incluído o papel do indivíduo) como o recurso mais importante da empresa para a produção de um bem ou serviço e por isso, o conhecimento que gera valor para a empresa deve possuir características como possibilidade de transferência, capacidade de agregação, possibilidade de apropriação, especialização na aquisição e ser o requisito principal de produção (GRANT, 1996).

### **2.3.2 Conhecimento tecnológico, de mercado e de internacionalização**

Particularmente para os negócios internacionais três tipos de conhecimentos são considerados relevantes: conhecimento tecnológico, conhecimento de mercado e conhecimento de internacionalização (PUTHUSSERRY et al., 2020; FLETCHER; HARRIS, 2012).

O conhecimento tecnológico é o conhecimento sobre como produzir bens e serviços (BOHN, 1994), sendo uma combinação de conhecimentos práticos e teóricos (HANSSON, 2013). Volti (2017) explica que o conhecimento é a base da tecnologia e a capacidade de adquirir e transmitir conhecimento, assim como, de usar esse conhecimento para desenvolver ferramentas e técnicas é uma característica distinta dos seres humanos. Ainda segundo o autor, toda mudança tecnológica surge como resposta tanto para as necessidades existentes quanto para a criação de necessidades provocadas por essa própria mudança. Além disso, a produção e o emprego de determinadas tecnologias requerem um esforço de grupo (as energias e habilidades combinadas de muitos indivíduos) caracterizando-as como um sistema tecnológico.

Nas organizações, o conhecimento tecnológico é obtido pelo entendimento comum de ideias, por meio das interações internas dos seus membros e compartilhado com a produção e os mercados (KOGUT; ZANDER, 2003). O desenvolvimento de um conhecimento tecnológico ocorre após vários estágios de aprendizagem que começam com o reconhecimento de um fenômeno (que antes só era percebido como um distúrbio aleatório) e progride passando pela caracterização de um processo (o *know-how*) até o conhecimento da forma funcional completa (BOHN, 1994).

Para os produtos de alta tecnologia, com processos complexos, algumas variáveis importantes (que possuem grandes implicações econômicas) são difíceis de controlar o que requer um aprendizado rápido e a competência para trabalhar com tecnologias 'imaturas' (ainda nos primeiros estágios de aprendizagem) (BOHN, 1994).

Especificamente no mercado de softwares todos os projetos geram produtos novos ou substancialmente modificados e não necessariamente envolvem avanços científicos ou tecnológicos, o que torna muito tênue a linha que separa o conhecimento tecnológico contido nas atividades rotineiras daquele obtido por meio da pesquisa e desenvolvimento. Somado a isso, um avanço científico ou tecnológico em software pode ocorrer tanto na área em que o software é aplicado (sem ter necessariamente avanços em computação e informática), quanto haver avanços na área da computação e informática mesmo que na área fim não tenha pesquisa e desenvolvimento (e por isso passe despercebido). Como exemplos de conhecimento tecnológico estão o desenvolvimento de tecnologia da informação no nível de sistemas operacionais, linguagens de programação, gerenciamento de dados,

software de comunicação e ferramentas de desenvolvimento de software (GEROSA *et al.*, 2016).

O conhecimento de mercado é caracterizado por ser específico do mercado/ambiente anfitrião (e não da empresa) e diz respeito ao conhecimento institucional, de governo (como as condições legais e regulatórias, estruturas existentes), assim como das condições e oportunidades locais (como clientes em potencial, canais de distribuição e riscos) e a análise dos recursos, capacidades e comportamento de fornecedores, concorrentes, clientes locais e dos clientes da empresa (PUTHUSSERRY *et al.*, 2020; FLETCHER; HARRIS, 2012) e de especificidades como o clima de negócios e os padrões culturais. Quanto maior for esse conhecimento menor será o ônus de ser uma empresa estrangeira no país anfitrião (HILMERSSON, 2014). Johanson e Vahlne (1977) distinguem o conhecimento de mercado entre conhecimento geral e conhecimento específico. O conhecimento geral diz respeito aos métodos de comercialização e processos de produção. O conhecimento específico trata das características do mercado nacional específico (o clima de negócios, padrões culturais, estrutura do sistema de mercado e as características das empresas clientes individuais e de seu pessoal).

O conhecimento tecnológico e o de mercado impulsionam a empresa a descobrir e explorar oportunidades como avanços tecnológicos, design de produtos mais eficazes e resposta rápida à pressão da concorrência (PRASHANTHAM; YOUNG, 2011; WIKLUND; SHEPHERD, 2003).

O conhecimento de internacionalização é específico da empresa e diz respeito a como desenvolver e executar estratégias de internacionalização e comercializar em países diferentes. Estão incluídas nesse tipo de conhecimento as habilidades para buscar informações, identificar e avaliar oportunidades, também as decisões estratégicas de entrada de mercado, de qual velocidade de lançamento nos mercados deve ser adotada, assim como a avaliação de parceiros estratégico e as decisões de gerenciamento das operações alfandegárias e de câmbio (FLETCHER; HARRIS, 2012).

O conhecimento de internacionalização é um conhecimento processual, embutido em rotinas e estruturas e relacionado a métodos e procedimentos internacionais (HILMERSSON, 2014). Gerado por meio da experiência, é um tipo de conhecimento geral que pode ser usado em diferentes mercados assim, quanto maior for o conhecimento de internacionalização, menos conhecimento tácito a empresa

precisa gerar em cada novo mercado externo, visto que a experiência relacionada a esse tipo de conhecimento não é dependente dos mercados de países específicos (HILMERSSON, 2014; PRASHANTHAM; YOUNG, 2011).

Quadro 2: Compartilhamento resultante da combinação de diferentes tipos de conhecimento

Tipos	Conhecimento Tecnológico	Conhecimento de Mercado	Conhecimento de Internacionalização
Conhecimento Tácito	Tipo TT	Tipo MT	Tipo IT
Conhecimento Explícito	Tipo TE	Tipo ME	Tipo IE

Fonte: A autora com base em Fletcher e Harris (2012), Kogut e Zander (2003) e Grant (1996).

Para esta pesquisa, os conhecimentos tecnológicos, de mercado de internacionalização são combinados com os conhecimentos tácitos e explícitos (Quadro 2), configurando seis tipos diferentes de conhecimento: tecnológicos tácitos (TT), tecnológicos explícitos (TE), de mercado tácitos (MT), de mercado explícitos (ME), de internacionalização tácitos (IT) e de internacionalização explícitos (IE).

## 2.4 REDE DE RELACIONAMENTO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Internacionalizar é um processo que envolve e é influenciado pelo conjunto de relacionamentos de uma empresa (COVIELLO; MUNRO, 1997). A força dos laços é decisiva para o sucesso do mercado de exportação, visto que influenciam o acúmulo de recursos internos em diferentes níveis de experiência. No caso de exportadores experientes, laços fortes com parceiros de negócios internacionais parecem ser cruciais para fortalecer os recursos de inovação, enquanto laços fracos são aparentemente suficientes para aumentar ainda mais os recursos de marketing internacional (OGASAVARA; BOEHE; BARIN CRUZ, 2016).

Do ponto de vista das pequenas e médias empresas (PMEs), os laços fracos são mais importantes para seus negócios internacionais, comparados aos dos negócios domésticos. A habilidade de construir redes de laços fracos está relacionada à competência de gestão de uma rede maior necessária à internacionalização. Assim como, a capacidade de desenvolver e gerenciar redes de relacionamentos interorganizacionais influencia beneficemente no crescimento dessas empresas (TORKKELI *et al.*, 2016).

Especificamente para PMEs de serviços criativos e intensivos em conhecimento, a internacionalização é um processo rápido e muito dependente da

rede de relacionamentos existente (formal e informal). Mesmo que haja a intenção de internacionalizar desde o início, as PMEs possuem recursos humanos e financeiros limitados, por isso buscam impulso em parceiros iniciais que orientem a seleção do mercado estrangeiro e forneçam o conhecimento de internacionalização necessário para operar neste mercado. A seleção desses parceiros implica na verificação da qualidade e tipo de serviço oferecido porque é por meio deles que a credibilidade da empresa é estabelecida e informações sobre o mercado local são obtidas (ROBERTS; MURALIDHARAN, 2020; COVIELLO; MUNRO, 1997).

Além da existência de um parceiro inicial forte, o desafio de se tornar conhecido nos mercados estrangeiros também é um limitante. Por isso é observado, além do esforço contínuo em marketing, uma alta dependência das redes de relacionamentos, principalmente para o reconhecimento da qualidade de suas atividades e construção da reputação e status (ROBERTS; MURALIDHARAN, 2020; OOI; RICHARDSON, 2019; McQUILLAN; SCOTT; MANGEMATIN, 2018).

Para o sucesso dos negócios das PMEs, as transações entre países geograficamente distantes e com distância psíquica alta dependem mais dos relacionamentos estabelecidos do que das vendas propriamente ditas. O foco nos relacionamentos leva a construção de confiança, o que pode ajudar a resolver uma série de conflitos de maneira informal (ROBERTS; MURALIDHARAN, 2020). O comércio entre países vizinhos também pode provocar situações que são tratadas por meio das parcerias locais estabelecidas. Dificuldades com o idioma, diferenças culturais, percepções sobre o país de origem e baixa demanda em certos mercados são problemas que podem ocorrer em mercados emergentes. Mesmo países próximos geograficamente e com distância psíquica classificada de baixa para alta não são garantia de aceitação sem a influência de uma rede de negócios (OOI; RICHARDSON, 2019).

Os relacionamentos podem ser estabelecidos com empresas e outros tipos de organizações, por isso é preciso evidenciar a importância do apoio e promoção das exportações por órgãos governamentais ou associações empresariais e câmaras. O apoio do governo do país de origem no desenvolvimento de políticas facilita a promoção da exportação de serviços e a governança de boa qualidade e instituições regulatórias do país anfitrião e fornece estrutura adequada para as transações de negócios (ROBERTS; MURALIDHARAN, 2020; NIEMBRO, 2017; BALESTRO et al., 2004).

Os relacionamentos com as universidades também colaboram com o desenvolvimento do *know-how* e capacidades das empresas nos países anfitriões. Para Franco, Câmara e Parente (2017) a parceria com instituições (como ONGs, institutos de pesquisas e universidades) são bons condutores na ligação entre o conhecimento teórico e o conhecimento prático para resolução de problemas.

Particularmente as empresas da área de alta tecnologia enfrentam dificuldades em suas decisões estratégicas de internacionalização. É preciso considerar que em um espaço geográfico limitado os laços organizacionais produzidos tendem a ser fortes e bons condutores para a transmissão de informações e conhecimento, o que as leva a explorar mais as oportunidades regionais, quando comparadas as oportunidades globais (IURKOV; BENITO, 2017).

Entretanto, esse posicionamento de se fixar em um espaço geográfico mais próximo é temporal. Em um primeiro posicionamento elas podem explorar lucrativamente toda a região de origem, sem necessidade de investimentos substanciais em ajustes específicos. Posteriormente, conforme ocorrem avanços nas posições da rede do país de origem (aliados ao amplo acesso externo a informações, conhecimento e fluxos de ativos), mudanças que promovem o desenvolvimento de novas vantagens específicas da firma não vinculadas à localização impulsionam para a internacionalização além da região de origem (IURKOV; BENITO, 2017).

## 2.5 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E REDE DE RELACIONAMENTO

A aprendizagem e o comprometimento se desenvolvem nos relacionamentos interorganizacionais. Os processos de interação criam adaptações nas atitudes e conhecimentos das partes quando a orientação mútua é desenvolvida. Essa orientação mútua se manifesta em linguagem comum no que diz respeito a questões técnicas, regras de contratação, padronização de processos, produtos e rotinas (JOHANSON; MATTSSON, 1987).

O aprendizado mútuo pode referir-se a visões sobre ética empresarial, filosofia, técnicas e tratamento de problemas organizacionais. Além disso, o conhecimento que as partes assumem que têm uma sobre a outra e que utilizam para se comunicarem como os recursos, estratégias, necessidades e capacidades das partes e, em particular, às suas relações. O conhecimento organizacional é um

conhecimento sutil que se baseia na experiência pessoal e leva tempo para ser desenvolvido (JOHANSON; MATTSSON, 1987).

McEvelly e Zaheer (1999) afirmam que empresas que se relacionam com instituições regionais, que as conectem com os recursos de uma rede composta por outras empresas no mesmo espaço geográfico para a transferência de conhecimento específico, a criação e a troca de novas ideias, contribuem para o desenvolvimento das capacidades competitivas dessas empresas. Porém, mesmo que uma rede de empresas compartilhe o mesmo espaço geográfico e conte com o apoio das mesmas instituições regionais, isto não garante que mantenham um padrão idêntico de ligações na rede. Cada empresa se une à rede de maneira única, ocupam posições diferenciadas, se ligam a diferentes conjuntos de atores, apresentam oportunidades e restrições distintas e, portanto, aprendem de maneira diferente.

No modelo teórico desenvolvido por Levin e Cross (2004), toda informação e conhecimento que ao serem transmitidos causam impactos positivos no trabalho de uma pessoa são um conhecimento de valor. Particularmente nas redes sociais as relações e estruturas diádicas de laços fortes e laços fracos são responsáveis por provocar efeitos de conhecimento de valor. Sinergias realizadas de maneira interpessoal melhoram o recebimento de conhecimento de valor quando são realizadas mediante as características da confiança e, em contrapartida, tanto para laços fortes quanto para laços fracos, o recebimento de conhecimento de valor é menor quando não existe a intermediação de relacionamentos de confiança.

Confiança e força dos laços embora relacionados não são sinônimos. No contexto do conhecimento, a confiança é uma variável relacional facilitadora da aprendizagem, já que habilita e enriquece a interação entre os atores. A força dos laços está relacionada ao tipo de vínculo estabelecido, por exemplo, a interdependência entre colegas de trabalho (que precisam estar juntos por força do trabalho) indica um relacionamento de laços fortes (pela alta frequência de interação), mas não necessariamente indicam confiança (LEVIN; CROSS, 2004).

Tanto laços fortes quanto laços fracos são responsáveis por compartilhar conhecimento, porém laços fortes, mais do que os fracos, geram conhecimento de valor, isso por causa da confiança existente nos laços fortes. As pessoas tendem a confiar mais em quem conhecem há mais tempo, sabem a competência e que possuem formas comuns de pensamento e comunicação. (BETTIS-OUTLAND; MORA CORTEZ; JOHNSTON, 2020; LEVIN; CROSS, 2004).

Os laços fracos, mais do que os fortes, são capazes de produzir conhecimento de valor ligado à inovação e criatividade. Como os laços fracos são mais voláteis, eles são em maior número e compartilham informações diferentes. Porém, para que a informação venha carregada de valor também é necessária nessas interações a confiança (BETTIS-OUTLAND; MORA CORTEZ; JOHNSTON, 2020; LEVIN; CROSS, 2004).

Além da confiança, outro fator de entrelaçamento do conhecimento com as redes de relacionamento diz respeito à troca de tecnologia. As ações que envolvem mudanças nos produtos ou no processo de produção e o fornecimento de tecnologias e *know-how* adequados entre parceiros de negócios, são exemplos do intercâmbio tecnológico existentes entre a tríade cliente, fornecedor e fabricante e, também, entre fabricantes de produtos semelhantes, que usam tecnologias semelhantes, em diferentes estágios de desenvolvimento (FONFARA, 2012).

A força da aprendizagem é dependente das capacidades internas da organização, da qualidade e relevância do conhecimento, da estrutura das relações e das redes de relacionamentos interorganizacionais. Adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento requer formas distintas de relacionamentos. A aquisição de conhecimento requer acesso a fontes de informações novas e diversas (laços fracos); a assimilação desse conhecimento é facilitada por vínculos de laços fortes entre indivíduos próximos; a transformação do conhecimento depende das interações interfuncionais de laços fracos; e, a exploração do conhecimento necessita de confiança e da proximidade com clientes e parceiros (PRASHANTHAM; YOUNG, 2011).

## 2.6 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E INTERNACIONALIZAÇÃO

O conhecimento é um dos pilares de uma organização bem-sucedida internacionalmente, em especial, aquele que surge com as experiências nas atividades cotidianas e que é crucial para o processo de aprendizagem (JOHANSON; VAHLNE, 2016). O modelo de Uppsala apresenta o processo de aprendizagem gradual como fundamental para a construção da presença das organizações nos mercados estrangeiros e tem sido altamente influente nas pesquisas sobre internacionalização (LEWIN; MASSINI; PEETERS, 2020).

Por outro lado, com as *Born Globals* a aquisição de conhecimentos tecnológicos acontece à medida que essas empresas se diversificam nos mercados internacionais e pelo modo como os seus gestores identificam o que foi aprendido, avaliam sua importância potencial e exploram como um novo conhecimento pode ser usado. Essas ações determinam a rapidez, a profundidade e amplitude do aprendizado, requisitos necessários para obtenção de vantagem competitiva, aliados à escolha do modo de entrada adequado (ZAHRA; IRELAND; HITT, 2000).

A opção pela internacionalização ganha força pela necessidade de busca por novas e lucrativas combinações de conhecimentos que possam renovar a competência tecnológica da empresa e que sirva para reorientar e manter a posição da empresa no mercado (EDVARDSSON; EDVINSSON; NYSTROM, 1993). Porém, para os novos empreendimentos de pequeno porte, a exposição ao mercado externo (com acesso a uma maior diversificação de informações) pode trazer, pelo menos inicialmente, uma redução na velocidade do aprendizado tecnológico, causada pela dificuldade de se obter conhecimento de modo rápido, com profundidade e amplitude (ZAHRA; IRELAND; HITT, 2000).

Além do conhecimento tecnológico, a internacionalização exige o conhecimento de mercado porque as forças e a dinâmica do mercado moldam o desempenho das empresas (CHOO, 2003). É importante o entendimento de como a empresa internacionalizada busca e assimila conhecimento sobre as configurações institucionais do país anfitrião, a aprendizagem sobre o contexto de mercado como cultura, preferências, comportamento do consumidor, concorrentes, regras, restrições, regulamentos e o saber atenuar as diferenças culturais e outras formas de distância, como a cognitiva (LEWIN; MASSINI; PEETERS, 2020).

Dos três conhecimentos (tecnológico, de mercado e de internacionalização) descritos por Fletcher e Harris (2012), o conhecimento de internacionalização é o mais raro porque envolve a capacidade de adquirir ou desenvolver conhecimento por meio da conversão ou combinação dos conhecimentos de mercado e tecnológico. Por ser uma habilidade específica de cada empresa, obtido frequentemente por meio da mescla das fontes experienciais (tácitas) e objetivas (explícitas) para a compreensão e busca das oportunidades de negócios, costuma ser caro para a organização. Por exemplo, no estudo de Mejía, MacVaugh e Tsagdis (2018), com pequenas e médias empresas intensivas em conhecimento de economias em desenvolvimento, nenhuma das empresas estudadas desenvolveu conhecimento de internacionalização. O

estudo apontou também que poucas fontes foram utilizadas para obtenção dos conhecimentos de mercado e tecnológico e que para o conhecimento de mercado foi preferencialmente utilizada a fonte de aprendizagem experiencial.

Para contornar os problemas decorrentes da falta de conhecimento prévio e de um modelo exemplar a ser seguido, o estudo de Monaghan e Tippmann (2018), com empresas de serviços de software que buscaram rápida internacionalização, apontou a existência de 'receitas do setor' (especulações compartilhadas dentro de um setor) a serem seguidas, que estipulam regras de estrutura organizacional, escolha de local e seleção de mercado e que garantem uma internacionalização rápida e bem-sucedida.

Especificamente para as empresas de serviços intensivos em conhecimento a ênfase no desenvolvimento do conhecimento e da competência central da empresa faz parte da estrutura dinâmica da internacionalização. É preciso atuar com criatividade e originalidade para o sucesso em longo prazo e para isso é preciso investir nas pessoas e nas relações entre as pessoas (EDVARDSSON; EDVINSSON; NYSTROM, 1993). Como exemplo, a indústria de software da Romênia (o país da União Europeia com menor PIB per capita) considerada o novo concorrente da Índia em oferta de serviços em comunicações e informática (TIC), atrai investidores estrangeiros não somente por sua proximidade geográfica com a Europa Ocidental e pelos baixos custos de terceirização, mas também pela força de trabalho em TIC qualificada, incluindo habilidades em vários idiomas (WYSZKOWSKA-KUNA, 2016).

O estudo realizado por Ogasavara, Boehe e Barin Cruz (2016) sobre negócios internacionais mostra que o conhecimento experiencial nos mercados internacionais se relaciona com o desempenho da empresa em dois momentos distintos. Os custos inevitáveis de aprendizagem nos mercados internacionais são os responsáveis por, no início das operações, o conhecimento ser mais lento. Nessa fase (dos primeiros anos), os gestores devem estar financeira e psicologicamente preparados para obter um desempenho insatisfatório ou mesmo decrescente e devem aproveitar este momento exploratório para conhecer melhor o mercado e seus concorrentes locais. Em outro momento, quando o conhecimento experiencial acumulado ao longo do tempo diminui os custos de exportação e essa relação se torna positiva e crescente. Com os benefícios de aprendizagem crescentes, somados à estratégia voltada para uma maior disseminação das exportações pelo espaço geográfico, os resultados se consolidam por meio das vendas e lucros crescentes.

A noção do conhecimento experiencial que se acumula com o tempo leva ao entendimento de que “a internacionalização é um processo de aprendizagem de ciclo duplo em que, ao longo do tempo as empresas ‘aprendem a aprender’ e se adaptam a novos mercados estrangeiros” (LEWIN; MASSINI; PEETERS, 2020, p.2). Essa afirmação sinaliza que a cada novo empreendimento internacional a empresa, além de levar e aplicar o conhecimento já obtido em outras experiências no mercado externo, também usa estratégias e processos de aprendizagem desenvolvidos para conquistar o novo conhecimento (LEWIN; MASSINI; PEETERS, 2020).

Em outro entendimento, especificamente para empresas de mercados emergentes, a lógica dos ganhos com a internacionalização, por meio dos benefícios do conhecimento, pode ser diferente e possuir dois lados distintos. De um lado, o ganho de conhecimento de uma empresa pode facilitar suas atividades externas quando ele é oriundo do aprendizado de atividades em parceria com empresas estrangeiras (por exemplo, no caso das importações de tecnologia e produtos, fabricação de equipamentos), executados no mercado nacional. Por outro lado, diante de atividades externas que demandem investimentos diretos em mercados estrangeiros (por exemplo, fusões, aquisições e estabelecimento de subsidiárias integrais no exterior), a escassez de vantagens e recursos, típicos de mercados emergentes, sinaliza um risco consideravelmente alto. Assim, diante do risco inerente às atividades externas, se a empresa já possuir conhecimento experiencial no mercado nacional, esse fato pode desencorajar a decisão de assumir tais riscos, reduzindo a motivação para se lançar no mercado externo (LI; YI; CUI, 2017).

Igualmente para as pequenas e médias empresas de serviços intensivos em conhecimento, a internacionalização bem-sucedida requer, além do desenvolvimento do conhecimento experiencial de mercado e de redes de negócios, a aquisição de conhecimento por via informal (de contatos pessoais) e obtido nas redes sociais do país anfitrião, visto que empresas de menor porte geralmente contam com menos recursos financeiros e humanos do que as grandes organizações (HILMERSSON, 2014).

## 2.7 INTERNACIONALIZAÇÃO, REDE DE RELACIONAMENTO E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Para contribuir com os estudos da área de negócios internacionais, esta pesquisa amplia as variáveis estudadas em outros trabalhos. Estudos seminais (JOHANSON; VAHLNE, 2009; OVIATT; MACDOUGALL, 1994) discutiram a importância do conhecimento e das redes de relacionamentos no processo de internacionalização. Vários trabalhos tratam das redes de relacionamentos e da internacionalização entendendo o conhecimento como um fator embutido nessa relação (ROBERTS; MURALIDHARAN, 2020; IURKOV; BENITO, 2018; TORKKELI *et al.*, 2016; FONFARA, 2012; COVIELO; MUNRO, 1997). Porém, em outras pesquisas na área de negócios que envolvem os três temas, a atenção e ênfase é voltada exatamente para o conhecimento (BRAGA; MARQUES; SERRASQUEIRO, 2018; ASAKAWA *et al.*, 2017; HILMERSSON, 2014; PRASHANTHAM; YOUNG, 2011; SHENKAR; LI, 1999) e outros estudos mais são incentivados, principalmente os que estudam as pequenas e médias empresas de países emergentes (PUTHUSSEY *et al.*, 2020).

A pesquisa de Braga, Marques e Serrasqueiro (2018) sobre estratégias de internacionalização, conhecimento de gestão, cooperação (redes informais) e inovação em empresas intensivas em conhecimento mostrou que o compartilhamento de conhecimento tácito tem uma influência positiva nas empresas que possuem a intenção de internacionalizar proativamente. Assim como a cooperação empresa-cliente tem um impacto positivo nas empresas que procuram a internacionalização como um modo de adaptação às mudanças ambientais ao longo do tempo.

O estudo de Hilmersson (2014) sobre os diferentes tipos de conhecimento experiencial identificados em pequenas e médias empresas internacionalizadas considera a rede de negócios uma parte importante do conhecimento de mercado. Asakawa *et al.* (2017) examinaram em seu estudo as fontes globais de conhecimento de subsidiárias multinacionais de P&D na perspectiva da imersão interna da organização. Ao pesquisar os efeitos positivos e negativos da imersão na origem do conhecimento organizacional apontam que um relacionamento intraorganizacional motivado somente por ações administrativas (como formulação de metas de desempenho, avaliação, compensação e monitoramento) desencoraja a busca por

conhecimento da subsidiária em relação à matriz. Além disso, a distância geográfica enfraquece a troca de conhecimento entre matrizes e subsidiárias.

O estudo de Prashantham e Young (2011) sobre a velocidade de internacionalização identificou a importância da aprendizagem organizacional para a interface estratégia e empreendedorismo e o papel de liderança do capital social no processo de aprendizagem, em virtude de certos laços fortes. Os relacionamentos em rede dependentes de aquisição de conhecimento contribuem para a flexibilidade, agilidade e capacidade de resposta às mudanças e/ou incertezas vitais para sobrevivência sustentável e de longo prazo em mercados estrangeiros. A busca pela relação entre a rede de relacionamentos, aquisição de conhecimento e a criação de valor nos negócios internacionais podem ser entendidas por meio dos laços percebidos, frequência de interações e tempo gasto com redes.

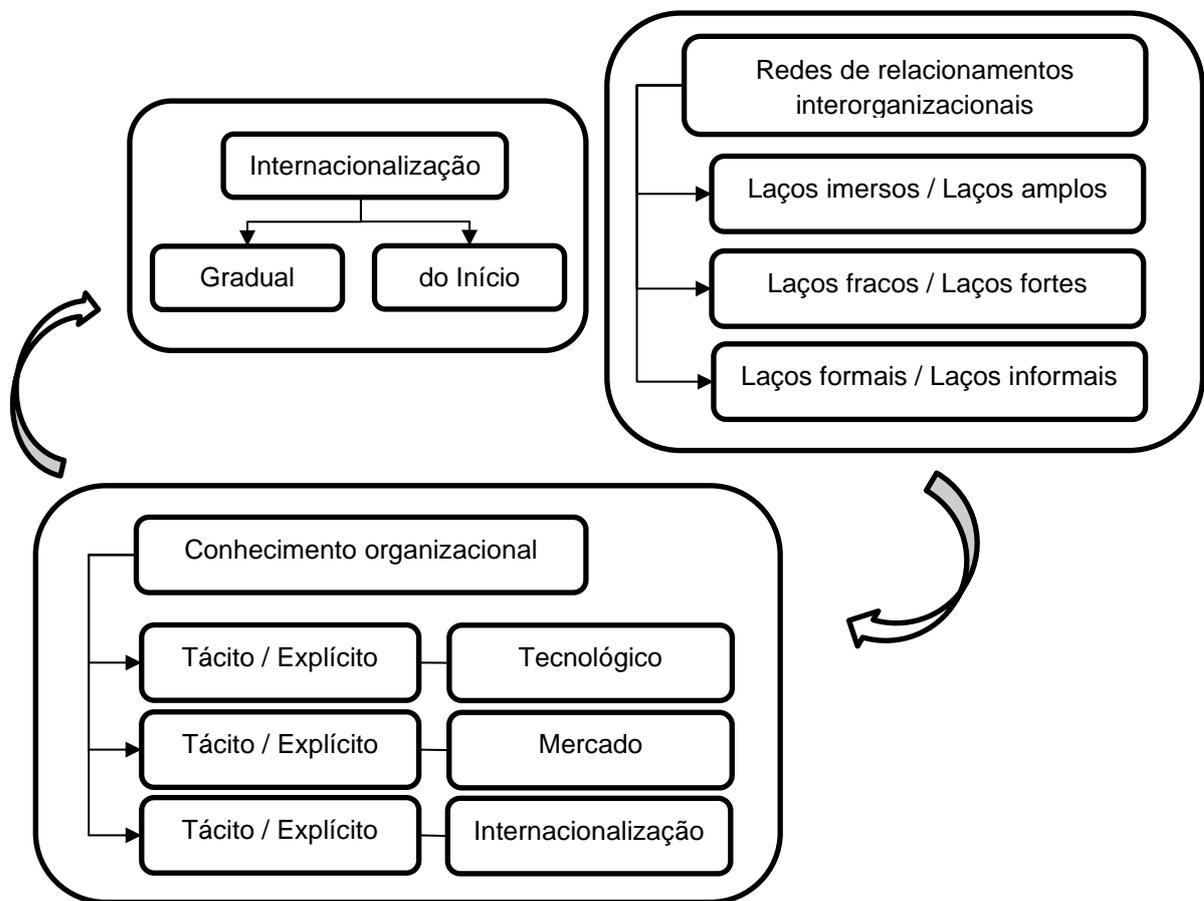
O trabalho de Shenkar e Li (1999) sobre a capacidade de busca e aplicação de novos conhecimentos que complementem o conhecimento já existente na empresa (na perspectiva da capacidade absorptiva) mostrou as vantagens da sinergia existente na rede de relacionamentos para a competência empresarial internacional. Nos negócios internacionais, a busca por conhecimento complementar aproxima parceiros em potencial e seleciona o modo de governança que melhor acomoda os objetivos estratégicos. Além disso, a proximidade dos atores facilita a transferência de conhecimento tácito e imerso (PRASHANTHAM; YOUNG, 2011; SHENKAR; LI, 1999).

Com foco nos países emergentes, Puthusserry et al. (2020) exploram as abordagens de aprendizagem das *Born Globals* relacionadas a velocidade da internacionalização e ao crescimento posterior. O estudo, voltado para empresas da área de tecnologia da informação e comunicação na Índia, aponta que a diversificação nos tipos de redes resulta em várias formas de aprendizagens valiosas para a rápida internacionalização, assim como a rede de relacionamento interorganizacional é uma fonte ideal para o aprendizado por imitação (vicário).

Baseado no que a literatura mostra sobre a relação entre internacionalização, rede de relacionamentos interorganizacionais e conhecimento organizacional, observa-se que Braga, Marques e Serrasqueiro (2018) discutem o conhecimento organizacional, porém como uma variável de gestão, não o tipificam como conhecimento tecnológico, de mercado e de internacionalização, nem analisam por meio de conceitos como a aprendizagem experiencial e mecanismos de

compartilhamento. Prashantam e Young (2011) e Shenkar e Li (1999) utilizam unicamente conceito de capacidade absorptiva para discutir a aprendizagem organizacional e diferenciam os tipos de conhecimento somente em tecnológico e de mercado. Hilmersson estuda somente as fontes de conhecimento experiencial (de mercado e de internacionalização) de pequenas e médias empresas e (Asakawa *et al.* (2017) analisam somente as fontes de conhecimento tecnológico e as relações internas da organização, não investigando as redes de relacionamentos externas.

Quadro 3: Descrição da pesquisa com base nas categorias analíticas propostas



Fonte: A autora (2023).

A pesquisa de Braga, Marques e Serrasqueiro (2018) discute as redes de relacionamentos interorganizacionais (formal e informalmente constituídas), porém não utilizam outros conceitos como o de força dos laços estabelecidos e a profundidade do conteúdo estabelecido por meio da confiança, troca de informação refinada e resolução de problemas em conjunto. Prashantham e Young (2011) utilizam unicamente o conceito de força dos laços estabelecidos. O trabalho de Shenkar e Li

(1999) não trata do conceito de redes de relacionamentos, somente das parcerias de negócios. Prashantham e Young (2011) discutem o processo de internacionalização por meio da velocidade de internacionalização, mas não relacionado às pequenas e médias empresas. Shenkar e Li (1999), Braga, Marques e Serrasqueiro (2018) e Puthusserry et al. (2020) consideram a identificação de pequenas e médias empresas do setor de serviços intensivos em conhecimento, mas não levam em consideração a imersão relacionada às redes de relacionamentos.

Assim, para contribuir com os estudos da área de negócios internacionais, esta pesquisa amplia as variáveis estudadas (Quadro 3), discute os laços existentes e os tipos específicos de conhecimento, levando em consideração o processo de internacionalização escolhido.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de cumprir os requisitos de uma pesquisa em ciências sociais aplicadas os procedimentos metodológicos escolhidos estão descritos divididos em duas partes: (1) especificação do problema e (2) delineamento e delimitação da pesquisa. A especificação do problema aborda as perguntas de pesquisa, categorias analíticas e definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas e dos termos relevantes. No delineamento e delimitação da pesquisa inclui o detalhamento da população, amostragem, fontes, coleta e análise dos dados.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Este estudo teve como objetivo geral descrever como as empresas exportadoras de software de Maringá por meio de **redes de relacionamentos interorganizacionais** compartilham **conhecimentos** que levam à **internacionalização**.

##### 3.1.1 Perguntas da pesquisa

As seguintes perguntas de pesquisa orientaram a realização deste trabalho:

- a. Como ocorre a internacionalização das empresas de software de Maringá – PR?
- b. Como são caracterizadas as redes de relacionamentos interorganizacionais das empresas internacionalizadas de software de Maringá – PR?
- c. Como são caracterizados os conhecimentos compartilhados entre as empresas internacionalizadas de software de Maringá – PR?
- d. Quais os tipos de conhecimentos compartilhados nas redes de relacionamentos interorganizacionais que viabilizam a internacionalização das empresas de software de Maringá – PR?

### 3.1.2 Categorias analíticas

As categorias analíticas determinadas pelo problema de pesquisa proposto são: internacionalização, rede de relacionamentos interorganizacionais e conhecimento organizacional.

### 3.1.3 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas

#### INTERNACIONALIZAÇÃO

DC: refere-se às atividades e interações das empresas que cruzam fronteiras entre Estados-Nações (EDEN; DAI; LI, 2011).

DO: O processo de internacionalização foi classificado o como gradual (Modelo de Upsalla/Redes de Negócios) ou desde o início das atividades (*International New Ventures/Born Globals*).

#### Internacionalização gradual

DC: refere-se às operações internacionais desenvolvidas em pequenos passos em vez de grandes investimentos em momentos esporádicos. O conhecimento e as informações adquiridas durante a experiência inicial de internacionalização são usados como um guia para a internacionalização subsequente. Com o tempo, à medida que as empresas aumentam progressivamente seus conhecimentos sobre os negócios seu compromisso e envolvimento com o mercado externo se expandem em uma série de estágios (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

DO: foi identificada por meio de análise de documentos, observação não participante e entrevista.

#### Internacionalização desde o início das atividades

DC: refere-se ao processo de venda de produtos em vários países desde a fundação da empresa (OVIATT; McDOUGALL, 1994) ou em até três anos após sua fundação e

que gera pelo menos 25% das vendas totais no exterior (KNIGHT; MADSEN; SEVAIS, 2004).

DO: foi identificada por meio de análise de documentos, observação não participante e entrevista.

## **REDE DE RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL**

DC: é o conjunto de relações com outras organizações, com padrões diversos, complexos e por vezes invisíveis, que uma empresa desenvolve nas suas transações de negócios (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

DO: foi identificado por meio do mapeamento dos laços formais e informais, fortes e fracos, imersos e amplos, categorizados no Quadro 2.

### **Laços formais:**

DC: ocorrem a partir da existência de um documento escrito e assinado, celebrando a união entre as partes (BRAGA; GONÇALVES; BRAGA, 2016).

DO: foram verificados por meio da aplicação de formulário.

### **Laços informais:**

DC: ocorrem sem a existência de um documento escrito e assinado, de maneira que os acordos firmados entre as partes são suportados por outros aparatos sociais autorreguladores (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005).

DO: foram verificados por meio da aplicação de formulário.

### **Laços fortes**

DC: compreendem as ligações frequentes que fornecem acesso a informações e recursos disponíveis nos próprios círculos sociais dos atores (GRANOVETTER, 1983).

DO: foram verificados por meio da aplicação de formulário com um item que permitiu ao respondente apontar, por meio de uma escala de Likert de 5 pontos, a frequência de contato dos relacionamentos interorganizacionais.

### **Laços fracos**

DC: compreendem as ligações esporádicas (não frequentes) que fornecem acesso a informações e recursos além daqueles disponíveis nos círculos sociais dos atores (GRANOVETTER, 1983).

DO: foram verificados por meio da aplicação de um formulário com um item que permitiu ao respondente apontar, por meio de uma escala de Likert de 5 pontos, a frequência de contato dos relacionamentos interorganizacionais.

### **Laços imersos**

DC: são relações econômicas de troca distintas por seu caráter socialmente construído e caracterizadas pela existência de confiança, transferência de informações refinadas e arranjos conjuntos de resolução de problemas (UZZI, 1997).

DO: foram verificados por meio de entrevista, observação não participante e da aplicação de um formulário com três itens que permitiram ao respondente apontar, por meio de uma escala de Likert de 5 pontos, as características (confiança, troca de informação refinada e resolução de problemas em conjunto) dos relacionamentos interorganizacionais.

### **Laços amplos (ou de mercado)**

DC: são relações econômicas de troca distintas por seu caráter socialmente construído e caracterizadas pela ausência de confiança, transferência de informações refinadas e arranjos conjuntos de resolução de problemas (UZZI,1997).

DO: foram verificados por meio da aplicação de um formulário com três itens que permitiu ao respondente apontar, por meio de uma escala de Likert de 5 pontos, as características (confiança, troca de informação refinada e resolução de problemas em conjunto) dos relacionamentos interorganizacionais.

### **CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

DC: é uma forma valorizada de informação organizacional (criada por muitos fluxos de informações) e que provoca ações e tomadas de decisão (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998).

DO: a operacionalização desta categoria ocorreu pela tipologia: tecnológico, de mercado, de internacionalização, tácito e explícito, categorizados no Quadro 3.

#### **Conhecimento tecnológico**

DC: é o conhecimento sobre como produzir bens e serviços (BOHN, 1994). No mercado de softwares, diz respeito ao desenvolvimento de tecnologia da informação no nível de sistemas operacionais, linguagens de programação, gerenciamento de dados, software de comunicação e ferramentas de desenvolvimento de software (GEROSA *et al.*, 2016).

DO: foi verificado por meio da aplicação de formulário, entrevista, observação não participante e análise de documentos.

### **Conhecimento de mercado**

DC: é caracterizado por ser específico do mercado/ambiente anfitrião (e não da empresa) (FLETCHER; HARRIS, 2012) e de especificidades como o clima de negócios e os padrões culturais. Diz respeito aos métodos de comercialização, processos de produção e das características do mercado nacional específico (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

DO: foi verificado por meio da aplicação de formulário, entrevista, observação não participante e análise de documentos.

### **Conhecimento de internacionalização**

DC: é específico da empresa e diz respeito a como desenvolver e executar estratégias de internacionalização e comercializar em países diferentes (FLETCHER; HARRIS, 2012). Gerado por meio da experiência, é um tipo de conhecimento geral que pode ser usado em diferentes mercados (HILMERSSON, 2014; PRASHANTHAM; YOUNG, 2011).

DO: foi verificado por meio de aplicação de formulário, entrevista, observação não participante e análise de documentos.

### **Conhecimento tácito**

DC: é o conhecimento difícil de ser codificado, complexo, difícil de ser ensinado (KOGUT; ZANDER, 2003) e transferido por meio da aprendizagem experiencial (observação, experiência e prática) (GRANT, 1996).

DO: foi identificado por meio de formulário, entrevista, observação não participante e análise de documentos.

## Conhecimento explícito

DC: É o conhecimento fácil de ser codificado, pouco complexo, fácil de ser ensinado (KOGUT; ZANDER, 2003) e transferido por meio da linguagem (GRANT, 1996).

DO: foi identificado por meio de entrevista, análise de documentos, formulário e observação não participante.

Em síntese, as categorias analíticas propostas por este estudo foram distribuídas em subcategorias de nível 1 e instrumentos de coleta conforme demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4: Categorias analíticas e seus instrumentos de coleta de dados

Categorias analíticas	Subcategorias		Instrumento de coleta
<b>Internacionalização</b>	Gradual		Documentos, entrevista e observação.
	Desde o início das operações		Documentos, entrevista e observação
<b>Rede de Relacionamento interorganizacional</b>	Laços formais		Formulário, entrevista e observação.
	Laços informais		Formulário, entrevista e observação.
	Laços fracos		Formulário, entrevista e observação.
	Laços fortes		Formulário, entrevista e observação.
	Laços imersos		Formulário, entrevista e observação.
	Laços amplos		Formulário, entrevista e observação.
<b>Conhecimento organizacional</b>	Tácito Explícito	Tecnológico Mercado Internacional	Documentos, entrevista, formulário e observação

Fonte: A autora (2023).

### 3.1.4 Definição constitutiva (DC) de termos relevantes

#### Aprendizagem experiencial

DC: é a aprendizagem obtida de maneira empírica, é o conhecimento conquistado com o tempo e adquirido pela prática e pela vivência. Nas organizações pode ser obtida por experiência própria do ator, imitação de outros atores e por contratação de

atores experientes externos (FLETCHER; HARRIS, 2020). A aprendizagem experiencial viabiliza o compartilhamento de conhecimento tácito (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000).

### **Confiança**

DC: diz respeito à crença de que o parceiro de troca não agiria em interesse próprio às custas do outro (UZZI, 1997).

### **Distância psíquica**

DC: é a distância percebida subjetivamente em relação a um determinado país. Seus os norteadores são: nível de desenvolvimento econômico, nível de educação, cultura, idioma e diferenças culturais. (JOHANSON; VAHLNE, 2016).

### **Mecanismos de compartilhamento de conhecimento**

DC: compreendem quatro padrões de comunicação adotados pela empresa que viabilizam a transferência de conhecimento explícito: (1) as regras e diretrizes, (2) o sequenciamento de atividades, (3) as rotinas e (4) as formas de integração para resolução de problemas em grupo e tomada de decisão (GRANT, 1996).

### **Ônus de ser estrangeiro**

DC: são dificuldades e barreiras para a internacionalização que a falta de conhecimento do novo ambiente traz para a empresa internacionalizada (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

### **Ônus por estar fora de uma rede de relacionamentos**

DC: são dificuldades e barreiras para a internacionalização que estar fora de uma rede de relacionamentos em um novo mercado traz para a empresa internacionalizada (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

## **Resolução de problemas em conjunto**

DC: refere-se à busca de soluções para os problemas dentro da rede de relacionamentos, e não fora dela (HEUGENS; ZYGLIDOPOULOS, 2008; UZZI, 1997).

## **Transferência de informação refinada**

DC: refere-se ao compartilhamento de informações realizado de maneira voluntária entre atores que possuem vínculos duradouros (HEUGENS; ZYGLIDOPOULOS, 2008; UZZI, 1997).

### **3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

Esta pesquisa é descritiva, adota procedimentos qualitativos e usa como estratégia o estudo comparativo de casos múltiplos, cujos dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, formulário, observação não participante e documentos. Caracteriza-se como uma pesquisa *ex post facto* (análise após os fatos terem acontecidos), cujo nível de análise é o organizacional e cuja unidade de análise é a organização.

A pesquisa descritiva tem como objetivo detalhar as características do fenômeno e estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2002). A natureza aplicada de maneira qualitativa dá preferência às formas como os indivíduos interpretam seu mundo social e o pesquisador vai a campo para entender o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando os pontos de vista relevantes (BRYMAN, 2012; GODOY, 1995).

O estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real. Sua essência é esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, ou seja, o motivo, a execução e os resultados. Além disso, trata de eventos contemporâneos que possibilitam o uso de ferramentas como a observação e a entrevista (GODOY, 1995; YIN, 2001). O estudo pode ser único ou múltiplo. Múltiplos casos podem ser analisados comparativamente na busca por semelhanças e divergências de elementos constantes e gerais (BRYMAN, 2012).

Este estudo esteve preocupado com a complexidade e natureza particular dos casos em questão, escolhidos porque exemplificam uma categoria mais ampla da qual

são membros, o que permitiu à pesquisadora examinar processos sociais-chave e realizar comparações semelhantes e contrastantes.

Quadro 5: Descrição dos procedimentos metodológicos

Questão do estudo	Como as empresas de software de Maringá por meio de <b>redes de relacionamentos interorganizacionais</b> compartilham <b>conhecimentos</b> que levam à <b>internacionalização</b> ?
Proposições teóricas	<p>1ª) As redes de relacionamentos interorganizacionais podem impulsionar a internacionalização, incluindo a escolha do mercado e o modo de entrada. Além disso, elas podem facilitar e inibir o desenvolvimento de produtos e as atividades de diversificação de mercado (COVIELLO; MUNRO, 1997).</p> <p>2ª) Pertencer a uma rede de relacionamentos interorganizacionais demanda a troca de conhecimentos, explícitos e tácitos, sendo que o processo de desenvolvimento de conhecimento ocorre mediante a existência de aprendizagem interativa, criação e construção de confiança entre as partes (VALHNE; JOHANSON, 2017).</p> <p>3ª) O conhecimento é altamente específico ao contexto, com isso, o que possibilita à empresa identificar e explorar oportunidades no mercado externo está mais relacionado com a experiência que ela possui do que com o seu porte (JOHANSON; VALHNE, 2009).</p>
Unidade de análise	Empresas internacionalizadas de software de Maringá.
Ligação lógica entre os dados e a teoria	Estruturar o protocolo de estudo comparativo de casos múltiplos de acordo com as categorias analíticas das referências da literatura.
Critério utilizado para interpretação das informações	Triangulação dos dados por meio de análise de documentos, formulário, entrevista semiestruturada e observação não participante

Fonte: A autora (2023).

O estudo de caso não se limita à descrição de fenômenos ou padrões, o método capacita o pesquisador a explicar a sua causa, pois responde as questões do “por que” e “como” determinado fenômeno ocorreu. Executado em profundidade é capaz de apontar a causa de um fenômeno mediante a utilização de estratégias indutivas, testáveis, logicamente coerentes, com evidências fundamentadas, com padrões de análise e, quando possível, com a presença de ideias inovadoras (YIN, 2001; EISENHARDT, GRAEBNER, 2007).

Esta pesquisa conta com cinco elementos (Quadro 5): questão do estudo, proposições teóricas, unidade de análise, ligação lógica entre os dados e a teoria e critério de interpretação das informações (YIN, 2001).

A coleta de dados utiliza uma perspectiva seccional. A coleta dos dados primários faz uso de três instrumentos: (1) entrevista semiestruturada, (2) formulário, (3) observação não participante. Os dados secundários foram coletados de documentos. Todos os instrumentos utilizados estão detalhados nas próximas sessões.

### **3.2.1 População e amostragem**

Esta pesquisa possui como objeto de estudo as empresas internacionalizadas de software de Maringá. O Município de Maringá está situado na região Noroeste do Estado do Paraná e pertence à microrregião geográfica de Maringá, composta pelos municípios de Maringá, Mandaguari, Marialva, Paiçandu e Sarandi (IPARDES, 2006).

Maringá é o terceiro município mais populoso do Estado do Paraná, com estimativa em 2021 de 436.472 pessoas (IBGE, 2022), desfruta de posição estratégica privilegiada, situando-se no centro dos principais mercados do Mercosul, uma vez que está na rota que proporciona a menor distância entre a Grande Buenos Aires, a Grande São Paulo, Grande Rio de Janeiro e Grande Belo Horizonte (IPARDES, 2006). Nas atividades relacionadas ao setor de software, dados levantados em 2008 apontaram Maringá como a terceira cidade do Estado do Paraná a gerar mais empregos e estabelecimentos (atrás apenas de Curitiba e Londrina) contando com 486 empregos e 74 estabelecimentos (IPARDES, 2009).

O apoio de instituições governamentais para o setor de software de Maringá iniciou em 1997 com a instituição do Centro Softex Genesis de Maringá (CSG InfoMar) com apoio do governo federal. Em 2000, começaram as atividades da Incubadora Tecnológica de Maringá com objetivo de promover a integração entre centros de pesquisas, empresas e comunidade, em nível nacional e internacional (IPARDES, 2006). A partir de 2004, o Arranjo Produtivo Local (APL) de Software do Paraná (incluído o de Maringá) começou a se formar por um conjunto das secretarias de estado, Sebrae e Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), com a participação de entidades regionais, incluindo universidades, associações comerciais e industriais, sindicatos, prefeituras, secretarias e ONGs (CAMPOS *et al*, 2010).

O foco estratégico do programa de apoio do Sebrae ao APL de Software são as melhorias da qualidade de software e serviços de TI; a promoção de um sistema local de inovação em TI; a maior visibilidade do software paranaense nos mercados brasileiro e mundial; a qualificação da mão de obra; e, o desenvolvimento da gestão empresarial. As ações a cargo da FIEP para o APL de Software de Maringá incluem a cooperação entre empresas com trabalho coletivo (ex: vendas casadas para software de empresas do APL); parceria com faculdades para criação de curso de formação de consultores de vendas de TI e comunicação; e, treinamento em gestão de projeto específico para TI (CAMPOS *et al*, 2010).

Em 2021, a Prefeitura do Município de Maringá (PMM), junto com um grupo de instituições, se imbuíu da missão de criar um edital para formação de um parque tecnológico específico para empresas voltadas a alta tecnologia e saúde, em uma área dentro do Parque Tecnológico do Tecpar, doada pela Prefeitura com aprovação da Câmara Municipal. De acordo com a Siacom, a motivação para tornar Maringá um centro de inovação e tecnologia tem como atrativo trazer para a cidade empresas de todos os portes, formar mão de obra qualificada e incentivar a criação de empresas fornecedoras de produtos e serviços do setor (PMM/Diretoria de Comunicação, 2021).

Em diálogo com Diretor de Inovação da Secretaria de Aceleração Econômica, Turismo e Comunicação da Prefeitura de Maringá (Siacom) e com ex-presidente da Softex para a região de Maringá, o desenvolvimento do setor de empresas de softwares recebe apoio e incentivos da Siacom desde 2008 e, em 2020, contava com aproximadamente 150 empresas que empregavam por volta de 5.000 pessoas. Sobre internacionalização, seis viagens internacionais já foram feitas por empresários para contatos com mercados fora do país.

Segundo a entidade de classe Software by Maringá (SBM) - que congrega as empresas de Desenvolvimento de Software de Maringá – a cidade tem se destacado no mercado regional e nacional e está entre aquelas com o maior número de certificações do Brasil, incluindo a certificação internacional Capability Maturity Model Integration (CMMI) e a certificação nacional Melhoria de Processos do Software Brasileiro (MPS-BR) (SBM, 2020). Em 2018, a SBM divulgou o lançamento do programa Maringá ITx de apoio à internacionalização. Na agenda, 10 empresas sediadas na cidade foram selecionadas para receber consultoria especializada para acelerar a mudança de cultura empresarial e o desenvolvimento de estratégias com foco na comercialização de suas soluções no exterior, de acordo com as orientações

do Gartner Hype Cycle (ferramenta desenvolvida pelo Gartner, empresa americana de pesquisa e consultoria na área de TI). No final do evento, duas dessas empresas participaram do evento mundial do Gartner realizado nos Estados Unidos da América (SBM, 2018).

Os indicadores econômicos setoriais acompanhados pelas Câmaras Técnicas do Conselho de Desenvolvimento Econômico de Maringá (CODEM) para os serviços em tecnologia de informação e comunicação (TIC), de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), abrangem: (62.04-0) consultoria em tecnologia da informação, (62.01-5) desenvolvimento de programas de computador sob encomenda, (62.02-3) desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis, (62.03-1) desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não customizáveis, (63.19-4) portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na Internet, (62.09-1) suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação e, (63.11-9) tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e serviços de hospedagem na Internet (CODEM, 2022).

Em 2019, o setor de TI de Maringá contava com 611 estabelecimentos, 604 micros e pequenas empresas, seis empresas de médio porte e uma de grande porte (CODEM, 2022), de acordo com a estratificação do conjunto de empresas em três grupos, conforme o tamanho delas e determinada pelo número de empregados: (1) micro e pequenas, com até 100 funcionários; (2) médias, com entre 101 e 500 funcionários; e, grandes, com acima de 500 funcionários (IPARDES, 2006).

### **3.2.2 Fontes, coleta e análise dos dados**

Três empresas internacionalizadas foram selecionadas para compor a amostra desta pesquisa. As fontes foram seus gestores principais e profissionais qualificados.

Esta pesquisa utilizou ferramentas de metodologias qualitativas de coleta e análise dos dados. De acordo com Bryman (2012), a pesquisa qualitativa inclui métodos de pesquisa diversos que podem ser empregados conjuntamente, dentre as abordagens mais utilizadas estão observação, entrevista e análise de documentos. A qualidade da coleta e análise de dados é determinada não somente pelos quesitos de validade e credibilidade, mas também quanto aos critérios de sensibilidade ao contexto, compromisso com o rigor, transparência e coerência.

Neste estudo foram utilizados dois tipos de instrumentos de coleta de dados primários, conforme apêndices 1 e 2, além da observação não participante: entrevista semiestruturada realizada com os gestores principais e profissionais qualificados das empresas selecionadas (apêndice 1) e formulário com questões estruturadas (apêndice 2).

A entrevista é um método amplamente empregado na pesquisa qualitativa e é indicada quando a ênfase é na própria perspectiva do entrevistado (seu ponto de vista), com a obtenção de respostas mais ricas e detalhadas e com a possibilidade de a abordagem ocorrer em mais de uma ocasião. Especificamente em estudos de caso múltiplos as entrevistas se tornam a fonte de dados principal por serem altamente eficientes em reunir dados empíricos abundantes (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). É recomendado o uso de entrevista semiestruturada, pois permite um processo de pesquisa flexível, dando oportunidade ao entrevistado de explicar sua compreensão do fenômeno em questão, ao mesmo tempo que possui alguma estrutura para garantir a comparabilidade entre os casos (BRYMAN, 2012).

A entrevista (apêndice 1) abordou a história da empresa, bem como os temas internacionalização, redes de relacionamento interorganizacional e conhecimento organizacional. Pretendeu-se descobrir: (1) como foi o processo de internacionalização da empresa, (2) com quais organizações a empresa se relacionava, (3) como estes relacionamentos poderiam ter influenciado a internacionalização, (4) qual o tipo de relacionamento mantido entre a empresa-alvo da pesquisa e as empresas com as quais ela se relaciona, (5) qual tipo de conhecimento foi compartilhado por cada tipo de relacionamento e (6) quais os conhecimentos necessários para efetivar a internacionalização compartilhados pela rede de relacionamento interorganizacional.

O formulário é uma ferramenta muito prática e eficiente, uma técnica em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas, possui a vantagem do auxílio ao entrevistado com dificuldade para responder e análise de seu comportamento não verbal. Semelhante a uma entrevista estruturada difere na aplicação, pois o pesquisador deve ter o cuidado de formular as questões exatamente como estão escritas, evitando explicações pessoais. Também semelhante ao questionário, difere por aquele ser enviado ao respondente sem a presença física do pesquisador (GIL, 2002).

Na pesquisa foi utilizado um formulário com questões fechadas e abertas (apêndice 2). As questões fechadas, nas quais foram utilizadas escala de Likert, versavam sobre a rede de relacionamento interorganizacional e o conhecimento organizacional. A primeira questão aberta buscava identificar de 3 a 6 organizações com as quais cada empresa-alvo mantinha contato mais frequente, além de caracterizar estes relacionamentos. Para cada respondente foi solicitado nomear organizações com as quais mantém contato mais frequente e caracterizar estes relacionamentos de acordo com um número fixo máximo de escolhas. A segunda questão aberta buscava identificar os conhecimentos organizacionais compartilhado pela rede de relacionamentos interorganizacionais, tendo como base uma lista de conhecimentos, divididos em conhecimento de internacionalização, conhecimento tecnológico e conhecimento de mercado. Nas duas questões abertas foram utilizadas escala de Likert de 5 pontos.

Antes da coleta de dados do estudo foram realizados pré-testes em dois momentos distintos. Primeiramente foi feita a submissão das questões propostas contidas nas entrevistas e no formulário a especialistas do meio acadêmico da área de ciência da computação – dois professores doutores - para verificação se estas estavam adequadas aos propósitos da pesquisa. As observações dos especialistas foram alvo de reflexão e a maioria delas foi incorporada aos instrumentos. Em um segundo momento, para identificação de erros e necessidades de melhorias nos protocolos, ocorreu a aplicação da entrevista e do formulário em uma pequena amostra de voluntários que não faziam parte da população estudada, mas que trabalhavam em empresas com ambiente similar.

A identificação das empresas que poderiam participar do estudo foi feita com a ajuda da entidade Software By Maringá. Foi perguntado para todas as empresas-membros da associação, individualmente, via aplicativo de mensagem instantânea WhatsApp, se elas atuavam no mercado externo. Das respostas obtidas, sete empresas se declararam internacionalizadas. Em seguida, foram feitas entrevistas com os gestores dessas sete empresas. Como resultado, foram reconhecidas somente três delas efetivamente internacionalizadas e que se enquadravam nos propósitos da pesquisa.

Com as três empresas selecionadas, foram conduzidas cinco entrevistas com seis entrevistados (Quadro 6), todas gravadas com a permissão de cada respondente. Junto com cada entrevista houve a aplicação do formulário. Não existiu dificuldade

maior para a sua realização, a não ser a demora no agendamento por alguns entrevistados e algumas interrupções sem gravidade. Para garantir o sigilo e a proteção dos dados de cada uma das empresas sua razão social foi substituída por codinomes: (1) Empresa Alpha, (2) Empresa Beta e (3) Empresa Gamma.

Na Empresa Alpha foram realizadas duas entrevistas separadamente. A primeira entrevista aconteceu em 25 de janeiro de 2023, na sede da empresa em Maringá – PR, com o fundador e CEO, aqui denominado Alpha A, e durou 1 hora e 23 minutos. A segunda entrevista ocorreu em 7 de fevereiro de 2023, feita de modo virtual (via *meeting*), com o Gerente de Internacionalização, com vínculo empregatício de 3 anos, aqui denominado Alpha B, e durou 1 hora. Na Empresa Beta foi realizada uma entrevista em 25 de janeiro de 2023, feita de modo virtual (via *meeting*), com o fundador e CEO, aqui denominado Beta L, e durou 1 hora e 15 minutos. Na Empresa Gamma foram realizadas duas entrevistas separadamente. A primeira entrevista aconteceu em 3 de março de 2023, na sede da empresa em Maringá – PR, com duração de 1 hora e 12 minutos e contou com a presença de dois diretores, o Diretor Executivo, aqui denominado Gamma P e o Diretor de Tecnologia, aqui denominado Gamma Q, ambos com vínculo empregatício de 6 anos. A segunda entrevista ocorreu em 18 de maio de 2023, na sede da empresa em Maringá – PR, com um dos sócios fundadores e CEO, aqui denominado Gamma R, e durou 1 hora e 6 minutos.

Quadro 6: Relação das empresas e executivos entrevistados

Entrevistas	Empresa	Entrevistados	Local	Duração
1a	Alpha	Alpha A – Fundador e CEO	Sede	1h23'
2a	Alpha	Alpha B – Gerente de Internacionalização	Virtual	1h
3a	Beta	Beta L – Fundador e CEO	Virtual	1h15'
4a	Gamma	Gamma P – Diretor Executivo	Sede	1h12'
		Gamma Q – Diretor de Tecnologia	Sede	
5a	Gamma	Gamma R – Fundador e CEO	Sede	1h06'

Fonte: A autora (2023).

Nesta pesquisa, nas visitas feitas nas empresas, durante a realização das entrevistas e na aplicação dos formulários, foi realizada a observação não participante. O método da observação não participante é usado nas pesquisas sociais e constitui uma técnica em que o pesquisador observa o fenômeno sem participar dele e registra ocorrências que interessam ao seu trabalho durante visitas de

reconhecimento do local, observações de reuniões, observações feitas por ocasião da realização de entrevistas e outras situações para as quais o pesquisador tenha sido convidado (BRYMAN, 2012; GODOY, 1995).

Os dados secundários foram extraídos de *sites* (principalmente dos *sites* das empresas-alvo), documentos organizacionais e governamentais. O tipo de documentos a serem considerados em estudos sociais são os materiais preservados e disponíveis para análise (livremente ou com autorização), que são relevantes e não são produzidos especificamente para fins de pesquisa social (BRYMAN, 2012). Nesta pesquisa a partir da análise destes dados, procurou-se confirmar e/ou complementar os dados obtidos por meio de fontes primárias.

Para corrigir possíveis problemas decorrentes da falta de rigor na pesquisa, tais como superficialidade na análise dos dados, visões equivocadas, possibilidade de viés tendencioso, pouca base para uma generalização científica e morosidade, a análise buscou a triangulação dos dados (YIN, 2001). A análise cruzada de dados foi realizada por meio de informações descritivas, coletadas na observação não participante, nas entrevistas (acompanhadas dos formulários) e nos documentos. O material coletado foi ordenado, classificado e analisado conforme análise de conteúdo categorial, utilizando o referencial teórico levantado para a pesquisa, somado ao que a investigação de campo aportou de singular como contribuição. A análise de conteúdo se refere a um conjunto de técnicas que analisam as comunicações por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Ou seja, ela trabalha com mensagens, manipula o conteúdo e as expressões desse conteúdo, para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre a realidade, (BARDIN, 2011).

Nessa pesquisa o prazo de coleta dos dados foi de três meses. As entrevistas foram transcritas de maneira literal pela pesquisadora e de maneira manual. Posteriormente foi realizado um estudo aprofundado do material coletado – do conteúdo das entrevistas e formulários - interpretando e analisando os dados. Por fim, procedeu-se o relato de cada caso. A complexidade é inerente à análise dos dados, portanto levou-se o prazo de quatro meses para ser concluída. A análise foi dividida em quatro etapas: (1) caracterização das empresas-alvo, (2) análise do processo de internacionalização, (3) análise das redes de relacionamentos interorganizacionais e (4) análise dos conhecimentos organizacionais.

### **3.2.3 Limitações da Pesquisa**

Apesar de todo o rigor nas análises e procedimentos empregados na presente pesquisa, esta apresenta algumas limitações. Uma limitação diz respeito ao pequeno número de organizações estudadas (três empresas-alvo), justificada pelo fato do número de empresas da área de tecnologia da informação internacionalizadas estabelecidas na cidade de Maringá – PR ser realmente reduzido.

Outra limitação corresponde à tentativa de obter informações concernentes a este estudo por meio das pessoas, tendo em vista que nem sempre estas são capazes de descrever com precisão acontecimentos presentes e passados, por não se recordarem ou por terem recordações errôneas desses acontecimentos. Além disso, outra dificuldade metodológica reside na análise dos dados, que é baseada somente nas opiniões dos dirigentes e na observação não participante. Além do fato de que a análise está restrita ao levantamento de opiniões e com inferências subjetivas sobre o tema pesquisado.

Por fim, existe limitação atinente ao estudo de casos múltiplos utilizado nesta pesquisa que, embora tenha possibilitado a realização dos objetivos propostos, caracteriza-se por estar limitado às organizações estudadas, não permitindo a generalização de suas conclusões para outras organizações. Ainda assim, existe a possibilidade de que os resultados obtidos sejam transferíveis para outras organizações. No que se refere à análise de redes, cumpre esclarecer que as redes de relacionamentos de cada empresa-alvo não encerram o conjunto de atores com os quais as empresas mantêm contato. Este estudo procurou minimizar os problemas assinalados por meio dos procedimentos metodológicos de pesquisa.

### **3.2.3 Aspectos éticos**

A elaboração e coleta dos dados obedeceram a critérios éticos. Antes da coleta de dados foram relacionados os possíveis riscos aos indivíduos na aplicação dos procedimentos de análise propostos. Durante a coleta dos dados foi garantido aos participantes que, no caso de eventuais danos aos participantes, decorrentes de desconforto ou constrangimento o procedimento seria interrompido imediatamente.

No intuito de minimizar riscos, no momento imediatamente anterior à aplicação dos protocolos foi realizada uma breve explicação sobre o objetivo do estudo e a

finalidade da aplicação do instrumento. É importante destacar que foi assegurado aos participantes que suas opiniões somente seriam divulgadas com sua devida permissão, que a participação era voluntária e que o respondente poderia desistir a qualquer momento, sem precisar dar explicações. Outro sim foi assegurado que a participação não acarretaria gastos financeiros.

A responsabilidade pela posse das informações obtidas na pesquisa durante toda a sua execução, considerando desde a coleta de dados até os resultados, está a cargo da pesquisadora e de sua orientadora. O material obtido na coleta de dados foi utilizado unicamente para essa pesquisa e será destruído/descartado. Serão rasgados e enviados para reciclagem (no caso de papel) e apagados (no caso de áudios contidos em hardwares) no prazo de cinco anos, após o término do estudo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção está dividida em quatro itens: (1) Empresa Alpha, (2) Empresa Beta, (3) Empresa Gamma e (4) Comparação entre as empresas.

### 4.1 EMPRESA ALPHA

A Empresa Alpha se dedica ao comércio de hardware e à automação de processos na área da pecuária. Para isso, possui uma área de venda de hardware que conta com uma equipe de serviços especializada para a implantação e suporte. Assim como, oferece licenças de software como serviço (SAS), com uma equipe descentralizada em diferentes estados para sua implantação e suporte. A opção de trabalhar com licenças e não a venda dos softwares permite aos clientes utilizarem a plataforma para gerir seus negócios, enquanto a propriedade do produto permanece com a empresa. A área de serviço de software e a área de venda de hardware estão interligadas.

A Alpha não se define como uma empresa de tecnologia, mas sim como uma fornecedora informações confiáveis e seguras aos clientes por meio do uso de tecnologia. Para isso acompanham a maturidade de gestão e propõem melhorias nos processos, desde a coleta correta de dados até a automação. Se diferencia dos concorrentes, que geralmente vendem apenas software, ao assumir a responsabilidade pela qualidade dos dados inseridos no sistema, dando suporte e por ter uma expertise na geração de informações em sua plataforma de gestão. Atua em toda a cadeia da pecuária, desde a concepção do bezerro até a previsão de cortes de carne em frigoríficos.

A história da Alpha começa com a fusão de duas outras empresas brasileiras que desenvolviam produtos complementares, uma de software, situada no Paraná (fundada há 16 anos) e a outra de hardware, situada em Minas Gerais (fundada há 14 anos). Desde 2018, essas empresas já atuavam em parceria em vários projetos de clientes (nacionais e internacionais) e em 2020 iniciaram o processo de integração dos negócios. Oficialmente, a fusão ocorreu em 2022. Atualmente possui clientes espalhados por todo o Brasil, principalmente em São Paulo, Goiás e Mato Grosso. Além disso, está presente em oito países.

Os sócios executivos à frente da companhia são quatro: CEO, Vice-Presidente, Diretor Administrativo e Diretor de Produção e Logística. Além deles, faz parte um grupo de investidores que reúne a KPTL, por meio do FIP Criatec3, e a JPH, investidora de empresas e startups de tecnologia. Para a gestão e tomadas de decisão, a Alpha conta com um Conselho de Administração composto por pessoas internas e externas à empresa. O CEO representa os sócios da empresa nesse conselho, que inclui dois conselheiros externos de renome responsáveis por aprovar as decisões.

Possui duas unidades, uma no Paraná e outra em Minas Gerais, com 100 empregados no total, dos quais metade trabalha em *home office*. Seu portfólio conta com 105 produtos, divididos em 6 diferentes áreas, todos relacionados à pecuária e com um volume médio de vendas (dos anos de 2020, 2021 e 2022) proveniente do mercado externo de 29% das vendas totais.

A empresa entende que sua missão é fornecer informação de confiança que possa gerar sustentabilidade e pensamento estratégico e escreve em seu propósito o compromisso de atuar na transformação tecnológica do agronegócio mundial. Sua visão para o futuro diz respeito a conexão do ecossistema da pecuária de ponta a ponta. Como valores, a empresa acredita no espírito inovador, confiança técnica, inteligência estratégica e conexão sustentável. Não possui certificações (nacionais ou internacionais) em seus processos de desenvolvimento de softwares porque não vê necessidade e acredita que isso não impacta na venda de seus produtos.

#### **4.1.1 Internacionalização**

A Alpha resolveu operar no mercado externo impulsionada pelo Fundo de Investimento que trouxe *expertise* empresarial e recurso financeiro. Por causa desse posicionamento, a empresa montou um departamento para cuidar dos assuntos internacionais e contratou um Gerente Comercial Internacional que passou dois anos (2020 – 2021) avaliando diferentes mercados, cada um com características de trabalho específicas. Agora, busca um crescimento ativo nesse novo braço da empresa, em vez de apenas seguir a tendência do mercado.

Os executivos da empresa já tiveram experiências com internacionalização em suas respectivas empresas anteriores, antes da fusão. Porém, especificamente da Alpha, a ideia de internacionalização não foi de uma pessoa somente, mas sim

compartilhada. Existe a aprovação anual do plano estratégico de trabalho e do plano orçamentário estratégico, que são submetidos ao Conselho de Administração.

A empresa está caracterizada como uma *Born Global* (KNIGHT; MADSEN; SEVAIS, 2004; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; RIAP-CRIADO; RIALP-CRIADO; KNIGHT, 2002) por ser uma empresa que se internacionalizou desde sua fundação e gera um volume médio de vendas proveniente do mercado externo de 29% das vendas totais. Assim, está dedicada a operar no exterior e em seu planejamento existe o objetivo de expandir as exportações para mais seis países até 2025.

Antes de decidirem pela fusão, as empresas que deram origem à Alpha já trabalhavam juntas e atuavam em parceria no mercado externo (Quadro 7). Em 2018 no Uruguai e Estados Unidos e em 2019, no Paraguai. Em 2020, com o processo de fusão em andamento, entraram na Austrália e Reino Unido e em 2021, na Bolívia e Cazaquistão.

Quadro 7: Relação de países em que a Alpha atua por ano e modo de entrada

Ano	País	Modo de Entrada
2018	Uruguai e Estados Unidos	Exportação direta para o cliente
2019	Paraguai	Exportação direta para o cliente
2020	Austrália e Reino Unido	Exportação direta para o cliente e por meio de distribuidor
2021	Bolívia e Cazaquistão	Exportação direta por meio de distribuidor
2022	México	Exportação direta por meio de distribuidor

Fonte: A autora (2023).

A conquista do primeiro cliente internacional especificamente da Alpha ocorreu após a fusão e foi no México, em 2022. Atualmente, como modo de entrada, a estratégia da Alpha é a exportação direta. Assim, em nenhum dos países anfitriões estabeleceu subsidiárias e prefere trabalhar com o modelo de exportação por meio de contratos com distribuidores.

Antes, quando exportava de maneira direta com os clientes, sentia dificuldade para encontrar aqueles interessados em seus produtos. Ao inserir um intermediário, a margem de lucro foi reduzida, porém, o distribuidor possui uma ampla rede de contatos no país e conhece os clientes, colocando os produtos à disposição e aumentando a visibilidade. Além disso, utiliza distribuidores que indicam advogados para registrar a marca no país e despachantes para auxiliar nos processos burocráticos.

Com isso, a solução da Alpha para diminuir o ônus de ser estrangeiro (JOHANSON; VAHLNE, 2009) é por meio dos distribuidores. Em países menores,

apenas um distribuidor é utilizado, enquanto em países maiores são utilizados múltiplos distribuidores, de acordo com a especialidade e potencial de cada país.

Quem defende os interesses da Alpha no que tange a internacionalização é o Conselho de Administração, responsável por realizar estudos estratégicos, avaliar e tomar decisões relacionadas. Nele são discutidas as necessidades, prioridades e retornos de cada produto, a fim de determinar se vale a pena investir em sua expansão para outros países, levando em consideração fatores como, por exemplo, a demanda no mercado internacional e a possibilidade de aumentar o preço do produto. É responsável também por garantir que tudo o que é necessário para a expansão internacional esteja disponível.

A Alpha opera em diferentes países, nem sempre próximos geograficamente, encara a expansão para mercados internacionais como algo complexo e que exige planejamento cuidadoso para ter sucesso. Para lidar com o conceito de distância psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 2016) enfrenta dificuldades relacionadas a fatores como adequações dos produtos, nível educacional do cliente relacionado aos dispositivos computacionais, mão de obra qualificada, idioma, cultura, situação econômica do país anfitrião.

A internacionalização exige adequação dos produtos e serviços que devem ser modificados e adaptados para cada país anfitrião. As mudanças realizadas acarretam um risco financeiro significativo porque se a empresa não conseguir se adaptar e vender seus produtos em mercados internacionais, ela pode enfrentar dificuldades financeiras, não obtendo receita nem no Brasil nem nos mercados estrangeiros. Além disso, vários processos internos da empresa são afetados, como por exemplo, a contabilidade que, no caso da Alpha, precisou estar em conformidade com padrões internacionais.

As dificuldades sobre o nível educacional do cliente relacionado aos dispositivos computacionais estão na complexidade de lidar com diferentes níveis de conhecimento e compreensão do negócio. Em uma fazenda, no nível operacional, os clientes são trabalhadores rurais pouco habituados com o uso de dispositivos computacionais, neste caso é necessário ensiná-los a utilizar o software e/ou hardware e mostrar como ele simplifica suas atividades diárias, sendo esse um momento de convencimento de que o trabalho é melhor com o uso da tecnologia. Em seguida, no nível gerencial, os clientes têm um papel estratégico na fazenda ou no negócio, mas podem ter dificuldades em lidar com a tecnologia e interpretar

informações. É comum, nesses casos, eles delegarem as tarefas do software para pessoas mais jovens, que possuem habilidades tecnológicas, mas não tem experiência no ambiente operacional. Por fim, no nível da alta administração, os clientes possuem maior conhecimento e experiência no negócio e isso implica em uma comunicação com uma abordagem diferenciada. Porém, nessa área da pecuária é comum se deparar com processos sucessórios, o que torna a abordagem mais complexa, porque é preciso conciliar as expectativas dos pais e dos filhos em relação à tecnologia. É importante fazer a conexão entre o mundo tecnológico e a realidade da fazenda, para que os clientes compreendam o processo e não apenas critiquem o funcionamento da ferramenta. Lidar com essas situações e ter pessoas capacitadas para fazê-lo dentro da empresa é extremamente desafiador.

O que leva a outra dificuldade que é a mão-de-obra qualificada para a internacionalização. Na integração entre software e hardware, existe a necessidade de validação e integração por profissionais de diferentes áreas, como zootecnistas, veterinários, agrônomos e especialistas em regras de negócio. Além disso, alguns produtos são comercializados em conjunto (hardware e software), enquanto outros são projetados para se integrar a produtos de outras empresas. Por exemplo, para atuar na Austrália a pessoa enviada para implantar um negócio precisa ser responsável por todas as tarefas. Diferentemente do Brasil, no qual é possível enviar várias pessoas para realizar diferentes funções, na Austrália isso não é viável, sendo necessário que um único empregado desempenhe todas as atividades relacionadas à implantação do negócio. Além disso, os horários de trabalho são diferentes e atrapalham o andamento das tarefas. Isso leva a situações inesperadas que já resultaram em custos adicionais e exigem planejamento prévio ao internacionalizar um produto ou serviço.

Os desafios da mão-de-obra se estendem ao idioma tendo em vista que para um software multilíngue é importante considerar termos e expressões locais ao realizar traduções, especialmente em áreas como a zootécnica, na qual a linguagem coloquial e regional pode ser crucial para o entendimento dos clientes.

Na Argentina cocho de comida é bateia, no Paraguai é comedeiro, e na Espanha eu não sei nem o que é. A pessoa não entende nada quando você internacionaliza com tradutor convencional, não pode. Eu tenho que usar os termos coloquiais ali que estão no dia a dia (Entrevistado Alpha A).

A Empresa Alpha tem dificuldade de encontrar profissionais com habilidades comerciais e proficiência em idiomas, como inglês e espanhol, no contexto do setor pecuário. Porque, além do conhecimento de idiomas, é importante compreender o ramo e as especificidades do setor, como o conhecimento sobre bovinos.

Lidar com diferentes idiomas e culturas tornam a internacionalização complexa. A confiança nas negociações, os métodos de pagamento, a forma de utilização do software e a gestão das fazendas, que variam de acordo com cada cultura. Adaptar as ferramentas da empresa às práticas já estabelecidas nos países é essencial para atender às necessidades dos pecuaristas sem impor uma nova cultura. Esse é o principal desafio na área de produto.

A situação econômica do país anfitrião também é muito importante pois influenciam no modo como os pagamentos e recebimentos serão feitos. O exemplo problemático que a Alpha vivenciou na Argentina elucida bem essa questão. A empresa teve que descontinuar sua atuação naquele país por dificuldades para receber os pagamentos. Na época, restrições governamentais limitavam a saída de dinheiro do país devido à alta inflação, o que afeta as transações comerciais.

A carga tributária é outro fator que influencia significativamente as transações realizadas. Por exemplo, o Paraguai possui uma carga tributária simples de 10-12% para qualquer produto, enquanto a Bolívia varia de 10% a 30% dependendo do tipo de produto. É essencial compreender e classificar corretamente o produto dentro do país, para garantir impostos competitivos e viabilizar o negócio.

No caso de transações financeiras, a empresa comercializa um software que é pago por assinatura (mensal). No entanto, existem países que não permitem transações de serviços com faturas mensais, pois consideram uma tentativa de evasão fiscal. O exemplo da Argentina é ilustrativo, atualmente, o governo argentino não permite a emissão de notas fiscais de serviços para vendas recorrentes, como atualizações de software. Eles interpretam erroneamente que é tentativa de evadir dinheiro, sem entender que os clientes estão pagando pelo uso de um produto. Portanto, o conhecimento das regras financeiras de cada país é crucial para o sucesso e a validação de uma tecnologia.

Apesar de ter começado a operar no exterior imediatamente após sua fundação, para vencer as barreiras e efetivamente começar a operar no exterior é estimado um tempo de três anos. As empresas que mais ajudam nas etapas iniciais da internacionalização são os distribuidores locais. Essas empresas parceiras são

capazes de fornecer o conhecimento de internacionalização necessário para operar em determinado mercado. Atualmente, os parceiros continuam atuando juntos e mantêm um bom relacionamento. A Alpha acredita que, para o tipo de produto que fornece, manter a confiança e o respeito nessa relação é muito importante.

Existe um sequenciamento de atividades resumido relacionado à internacionalização, mas que nem sempre é possível seguir completamente de acordo com o que foi planejado. Ainda não existe uma receita pronta, mas inicialmente envolve a realização de prospecção de mercado, quando estudos são feitos para identificar um determinado país para expansão. Em seguida, a apresentação a ideia e solicitação de aprovação do conselho de administração para dar continuidade ao plano de expansão. Com a aprovação, o departamento comercial viaja até o país em busca de distribuidores locais.

#### **4.1.2 Rede de relacionamento interorganizacional**

A rede de relacionamentos interorganizacionais da Alpha, para resolução de problemas e outros assuntos ligados a internacionalização, é composta principalmente por clientes, parceiros, fornecedores e concorrentes. Todos os relacionamentos citados envolvem empresas brasileiras ou que tem negócios no Brasil. Além disso, fora da rede de relacionamento interorganizacional, também conta com um grupo de profissionais que compartilham experiências nas redes sociais.

Para caracterizar as relações combinou-se a frequência, profundidade e natureza dos laços (BRAGA; GONÇALVES; BRAGA, 2016; GRANOVETTER, 1985; GRANOVETTER, 1983; UZZI, 1997), o que resultou em cinco tipos diferentes de relacionamentos (Quadro 8). Neste momento é importante frisar que a Alpha é resultante de uma fusão de outras duas empresas que já atuavam no mercado há mais de 10 anos e por isso alguns desses relacionamentos são pré-existent.

Com os clientes Alpha C e Alpha D, que também são parceiros há cinco anos, a Alpha possui um relacionamento tipo 2A. Seus laços são formais, fortes e amplos, ou seja, sua ligação é feita por meio de contrato (BRAGA; GONÇALVES; BRAGA, 2016), com contatos muito frequentes (GRANOVETTER, 1983) e com pouca imersão social (UZZI, 1997), na qual se destaca a existência de confiança, porém com pouca troca de informação refinada e resolução de problemas em conjunto.

Com o cliente Alpha E, seu tempo de relação tem mais de 10 anos, o relacionamento passa a ser do tipo 1A. Seus laços são formais, fortes e imersos, ou seja, sua ligação é feita por meio de contrato (BRAGA; GONÇALVES; BRAGA, 2016), com contato frequente (GRANOVETTER, 1983) e de grande imersão social (UZZI, 1997), na qual se destaca a existência de muita confiança e troca de informação refinada, mas pouca resolução de problemas em conjunto.

Quadro 8: Caracterização da rede de relacionamento interorganizacional da Alpha

Rede de relacionamentos interorganizacionais		Tempo de relação	Proximidade física	Laços		
Vínculo	Tipo	≤ 5 anos > 5 anos		Formal Informal	Forte Fraco	Imerso Amplo
Cliente Alpha C	2A	≤ 5 anos	Mesmo país	Formal	Forte	Amplo
Cliente Alpha D	2A	≤ 5 anos	Mesmo país	Formal	Forte	Amplo
Cliente Alpha E	1A	> 5 anos	Mesmo país	Formal	Forte	Imerso
Cliente Alpha F	3A	> 5 anos	Mesmo país e países diferentes	Formal	Fraco	Imerso
Cliente Alpha G	3A	> 5 anos	Mesmo país e países diferentes	Formal	Fraco	Imerso
Parceiros Alpha H	1A	≤ 5 anos	Países diferentes	Formal	Forte	Imerso
Fornecedor Alpha I	1A	> 5 anos	Mesmo país e países diferentes	Formal	Forte	Imerso
Concorrente Alpha J	4B	> 5 anos	Mesmo país e países diferentes	Informal	Fraco	Amplo
Concorrente Alpha K	1B	> 5 anos	Mesmo país	Informal	Forte	Imerso

Fonte: A autora (2023).

Com os clientes Alpha F e Alpha G, seu tempo de relação tem mais de 10 anos, o relacionamento passa a ser do tipo 3A. Seus laços são formais, fracos e imersos, ou seja, sua ligação é feita por meio de contrato (BRAGA; GONÇALVES; BRAGA, 2016), com contatos esporádicos (GRANOVETTER, 1983) e de grande imersão social (UZZI, 1997), na qual se destaca a existência de muita confiança e troca de informação refinada, mas pouca resolução de problemas em conjunto.

Com relação aos clientes observa-se que a Alpha possui laços fortes com clientes brasileiros e fracos com clientes internacionais. Possui laços imersos com clientes que conhece a mais tempo (mais de 5 anos) e laços amplos (ou de mercado) com clientes que conhece a menos tempo (5 anos ou menos).

Os parceiros Alpha H são estratégicos, são os distribuidores existentes nos países em que a Alpha possui clientes, com tempo de relação de três anos e caracterizado como tipo 1A. Seus laços são formais, fortes e imersos, ou seja, sua ligação é feita por meio de contrato (BRAGA; GONÇALVES; BRAGA, 2016), com

contato frequente (GRANOVETTER, 1983) e de grande imersão social (UZZI,1997), na qual se destaca a existência de muita confiança, troca de informação refinada e resolução de problemas em conjunto. Ou seja, a Alpha possui relações caracterizadas por terem laços formais, fortes e imersos com parceiros internacionais que conhece a menos tempo (5 anos ou menos).

Com o fornecedor Alpha I, cuja relação existe a mais de 10 anos, a Alpha possui um relacionamento tipo 1A. Seus laços são formais, fortes e imersos, ou seja, sua ligação é feita por meio de contrato (BRAGA; GONÇALVES; BRAGA, 2016), com contato frequente (GRANOVETTER, 1983) e de grande imersão social (UZZI,1997), na qual se destaca a a existência de muita confiança, troca de informação refinada e resolução de problemas em conjunto.

Existem alguns concorrentes que em determinado momento também são parceiros. Isto acontece porque, a Alpha possui produtos mais sofisticados, que entram em ação quando o produto do concorrente não consegue mais avançar no atendimento ao cliente. Com o concorrente Alpha J cuja relação existe a 10 anos, a Alpha possui um relacionamento tipo 4B. Seus laços são informais, fracos e amplos, ou seja, sua ligação ocorre sem a existência de contrato (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005), com contato esporádico (GRANOVETTER, 1983) e de pouca imersão social (UZZI,1997), na qual se destaca pouca confiança e troca de informação refinada, porém média resolução de problemas em conjunto. Com o concorrente Alpha K cuja relação existe a mais de 10 anos, o relacionamento é tipo 1B. Seus laços são informais, fortes e imersos, ou seja, sua ligação ocorre sem a existência de contrato (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005), com contato frequente (GRANOVETTER, 1983) e de grande imersão social (UZZI,1997), na qual se destaca muita confiança e troca de informação refinada, porém pouca resolução de problemas em conjunto.

Assim como os clientes, observa-se que a Alpha possui laços fortes com o concorrente brasileiro e fraco com o internacional, porém há tanto imersão quanto amplitude dos laços nos relacionamentos com mais tempo (mais de cinco anos).

A imersão dos relacionamentos destas empresas com a Alpha foi determinada pela confiança, troca de informação refinada e a resolução de problemas em conjunto (UZZI, 1997). A confiança foi pontuada como muito existente na maioria dos relacionamentos interorganizacionais. No contexto do negócio, que envolve a geração de dados para serem trabalhados, a confiança é crucial, pois qualquer dado impreciso pode afetar o trabalho do cliente. Portanto, o nível de relacionamento

precisa ser elevado para garantir a confiabilidade do serviço e a Alpha confirma a existência de confiança.

Porém, é interessante observar que, apesar da importância do nível de confiança nas relações comerciais, ela está diretamente ligada às pessoas envolvidas e a rotatividade de empregados nessas empresas parceiras podem atrapalhar, já que existe confiança no plano estratégico das empresas, mas sua execução depende das pessoas, que podem mudar frequentemente. Ou seja, ao lidar com empresas maiores, o relacionamento é estabelecido com gerentes ou diretores, se essas pessoas mudam, há um impacto no relacionamento e exige a reconstrução de confiança. Além de que, a confiança varia entre o cenário nacional e internacional, pois envolve diferentes pessoas e metodologias.

A troca de informação refinada foi pontuada como muito existente na maioria dos relacionamentos interorganizacionais, porém, a Alpha percebe que a falta de técnicos qualificados traz como consequência a imaturidade na gestão da informação e no modo como se lida com a informação.

A resolução de problemas em conjunto foi pontuada como pouco existente na maioria dos relacionamentos interorganizacionais. A Alpha percebe a existência de dois tipos de organizações distintas, existem aquelas cujos indivíduos se empenham ao máximo para resolver os problemas e são focados em trazer soluções já prontas. Enquanto há outras cujos membros não assumem nada, não procuram soluções e tendem a transferir a responsabilidade para os outros. O aumento de pessoas que agem de acordo com o segundo tipo, resulta em falta de confiança na capacidade dos relacionamentos interorganizacionais em resolver problemas. Atualmente, a Alpha vê necessidade de documentar tudo e manter responsabilidades claras. Por tudo isso, a empresa entende ser muito importante formar comitês de resolução de problemas internos para tomar decisões estratégicas.

A rede de relacionamentos da Alpha possui outros tipos de relações que colaboram com a internacionalização, mas não são interorganizacionais e que tem como finalidade suprir as dificuldades em encontrar consultorias confiáveis, que tenham flexibilidade para entender e se adaptar às particularidades de cada país. Como destaque existe um Grupo de Profissionais criado no Brasil, inicialmente por causa das reuniões promovidas pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex Brasil) em Uberaba - MG, mas com o tempo se desvinculou do órgão e segue sozinho. Nele, trocam-se informações sobre questões práticas ao lidar

com diferentes países, como por exemplo, classificação de produtos e taxas de entrada.

Quadro 9: Caracterização da rede de relacionamento social da Alpha

Rede de relacionamentos	Tipo	Tempo de relação	Proximidade física	Laços		
		≤ 10 anos > 10 anos		Formal Informal	Forte Fraco	Imerso Amplio
Grupo de Profissionais	3B	≤ 10 anos	Mesmo país e países diferentes	Informal	Fracos	Imersos

Fonte: A autora (2023).

A rede social do Grupo de Profissionais é composta por zootecnistas, veterinários, agrônomos e biólogos, que trabalham em áreas semelhantes e compartilham informações e experiências (Quadro 9). Esses profissionais se conhecem há três anos (aproximadamente) e a Alpha possui com eles um relacionamento tipo 3B. Seus laços são informais, fracos e imersos, ou seja, não é feita por meio de contrato, com contato esporádico (GRANOVETTER, 1983) e de grande imersão social (UZZI, 1997), na qual se destaca a existência de muita confiança, troca de informação refinada e resolução de problemas em conjunto.

#### 4.1.3 Conhecimento organizacional

Os principais conhecimentos de internacionalização, tecnológicos e de mercado da Alpha são caracterizados como tácitos ou explícitos. No entanto, o único tipo que é obtido e compartilhado pela rede de relacionamentos interorganizacional é o conhecimento de mercado.

Os conhecimentos sobre internacionalização (HILMERSSON, 2014; FLETCHER; HARRIS, 2012; PRASHANTHAM; YOUNG, 2011) mais importantes para a Alpha (Quadro 10) relacionados a busca por informações refinadas, identificação (e avaliação) de oportunidades e avaliar parceiros estratégicos estão caracterizados por serem tácitos (tipo IT), ou seja, difíceis de serem codificados, são mais complexos, mais difíceis de serem ensinados (KOGUT; ZANDER, 2003) e gerados por meio da aprendizagem experiencial (observação, experiência e prática) (GRANT, 1996). O conhecimento sobre gerenciar operações alfandegárias e câmbio está caracterizado por ser explícito (tipo IE), ou seja, é fácil de ser codificado, possui complexidade baixa,

é facilmente ensinado (KOGUT; ZANDER, 2003) e transferido por meio da linguagem (GRANT, 1996).

Quadro 10: Características dos conhecimentos de internacionalização da Alpha

<b>Conhecimentos de internacionalização</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Obtenção e compartilhamento</b>
Busca de informações refinadas	Tácito (IT)	Interno e/ou redes sociais
Identificação (e avaliação) de oportunidades		
Avaliar parceiros estratégicos		
Gerenciar operações alfandegárias e câmbio	Explícito (IE)	

Fonte: A autora (2023).

Normalmente os conhecimentos de internacionalização não são obtidos por meio de relacionamentos interorganizacionais, pois há dificuldade de obter informações precisas e confiáveis por meio de consultorias externas, já que cada uma delas oferece perspectivas diferentes e o produto em questão é considerado bastante particular. Portanto, o conhecimento é adquirido internamente por meio de tentativa e erro, adaptabilidade e flexibilidade nas transações internacionais. Além disso, o conhecimento nesse contexto é construído também por meio do compartilhamento de experiências entre profissionais do ramo (grupo de profissionais), buscando soluções para os desafios enfrentados na venda e distribuição de produtos agrícolas internacionalmente. Nesse caso, a aquisição de conhecimento ocorre por via informal (de contatos pessoais) e obtido nas redes sociais (HILMERSSON, 2014).

O processo de internacionalização da Alpha possui quatro conhecimentos principais. A busca informações refinadas para elaborar os planos de internacionalização. Para o sequenciamento de atividades relacionadas à internacionalização, sempre fazem pesquisa de mercado e tomam decisões baseadas nelas, analisando o potencial de cada país, como quantidade de animais e nível tecnológico. Os estudos para identificar os melhores países para expansão são realizados pelos próprios empregados da Alpha, ou seja, ela não utiliza empresas externas para realizar essas análises, visto que essa é uma responsabilidade interna.

Identificar as oportunidades e avaliar se a pecuária do país em questão tem capacidade de absorver os produtos da empresa, garantindo viabilidade econômica. Nem todos os países são adequados para entrada no mercado. Analisar a questão cultural, verificando se existem barreiras ou restrições que possam impedir a aceitação dos produtos da empresa. É importante garantir que o produto possa superar essas barreiras culturais. Estudar o faturamento e o crescimento potencial no

país. A empresa considera o mercado-alvo e avalia se possui as pessoas certas para vender nesse mercado. Por exemplo, se a empresa deseja vender no México, é necessário contar com as pessoas adequadas para atingir esse objetivo.

Encontrar e avaliar parceiros adequados é um desafio. É necessário escolher empresas idôneas, com conhecimento tecnológico e familiaridade com o ramo pecuário. Por ser uma área muitas vezes tradicionalista e conservadora, achar distribuidores capazes de compreender e se adaptar rapidamente a essa cultura não é fácil. Um exemplo mencionado foi o interesse inicial na Argentina, porém, sem ter presença no país. No entanto, no México, um país em que a empresa não estava originalmente focada, existia um excelente parceiro com a credibilidade e habilidades desejadas. Portanto, escolheu começar sua expansão pelo México devido às oportunidades encontradas.

Além disso, para que um produto tenha sucesso em um país, há diversas variáveis a serem consideradas. Por exemplo, se o nome da Alpha for ligado ao de um distribuidor não idôneo, desvincular o nome da empresa depois de algum fato negativo fica difícil. Outro exemplo, tentar firmar parceria com um distribuidor somente porque ele é muito conhecido, pode resultar na entrega da comercialização do produto para alguém que já tenha um portfólio extenso e não oferte ou promova o da Alpha.

Além disso, importante saber gerenciar operações alfandegárias e câmbio, ter conhecimento sobre as transações básicas de exportação, como a emissão de faturas (*invoice*), transações bancárias, condições de pagamento e carta de crédito. Ter esse *know-how* ajuda a evitar riscos e a conduzir as negociações de maneira mais eficaz. Ter um especialista responsável por essas transações, incluindo o frete internacional e o preço dos equipamentos, é vital para o sucesso do processo. O conhecimento sobre o software em si é menos prioritário nesse contexto.

Quadro 11: Características do conhecimento tecnológico da Alpha

<b>Conhecimentos tecnológicos</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Obtenção e compartilhamento</b>
Resolução de problemas técnicos	Explícito (TE)	Interno

Fonte: A autora (2023).

O conhecimento tecnológico (GEROSA *et al.*, 2016; BOHN, 1994) é caracterizado como explícito (tipo TE), é levado para a Alpha pelo seu departamento comercial internacional e diz respeito às demandas de adaptações dos softwares

(Quadro 11). Estão incluídas nessas demandas as inovações porque além de levar a tecnologia brasileira para fora, também traz novas tecnologias para o Brasil.

O conhecimento tecnológico está documentado no software, permitindo que seja compreendido e aplicado passo a passo, ou seja, é fácil de ser codificado, possui complexidade baixa, é facilmente ensinado (KOGUT; ZANDER, 2003) e transferido por meio da linguagem (GRANT, 1996). A tecnologia já está desenvolvida no Brasil e são feitas apenas adaptações aos modelos internacionais e resoluções de problemas técnicos. A Alpha entende que ele em si não é complexo. Além disso, ela optou por fazer adaptações que sejam viáveis para o desenvolvimento da empresa. Por exemplo, ao escolher um software de gerenciamento de confinamento, busca trabalhar em países que possuem modelos semelhantes ao do Brasil, para que não seja necessário fazer muitas alterações no produto.

Porém, existem adaptações de softwares que são características de cada país e, por isso, são classificadas como um conhecimento de mercado (FLETCHER; HARRIS, 2012; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Um exemplo é a questão dos impostos: para o cliente brasileiro é feita toda a cascata de impostos, enquanto para o cliente paraguaio somente um imposto é aplicado. Então, essa modificação ou simplificação de produto, é trazida pelo comercial para dentro da empresa, por meio do distribuidor.

Quadro 12: Características dos conhecimentos de mercado da Alpha

<b>Conhecimentos de mercado</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Obtenção e compartilhamento</b>
Governo (e sistema político) do país anfitrião	Tácito (MT)	Parceiros estratégicos e/ou redes sociais e/ou interno
Estruturas institucionais do país anfitrião		
Ambiente jurídico (e regras e normas) do país anfitrião		
Padrões culturais		
Clima de negócios		
Visão de mundo do país anfitrião		
Condições locais		

Fonte: A autora (2023).

Para a Alpha, os conhecimentos de mercado são caracterizados (Quadro 12) como tácitos (tipo MT), ou seja, difíceis de serem codificados, são mais complexos, mais difíceis de serem ensinados (KOGUT; ZANDER, 2003) e gerados por meio da aprendizagem experiencial (observação, experiência e prática) (GRANT, 1996).

Para entender o mercado, além do seu próprio pessoal interno, a Alpha conta com seus parceiros estratégicos. Os distribuidores desempenham um papel crucial como facilitadores, pois possuem conhecimento especializado sobre o país anfitrião e são as empresas que mais ajudam nas etapas iniciais da internacionalização. Eles

são capazes de identificar as melhores estratégias, como fornecer treinamento local ou divulgar o software por meio de influenciadores adequados.

Diferentemente da situação no Brasil, em que muitas pessoas podem querer o software gratuitamente sem serem influenciadores relevantes, quem é distribuidor sabe selecionar a pessoa certa para essa função. Além do conhecimento prévio local, os mesmos distribuidores também lidam com outros clientes da área (por exemplo, medicamentos e nutrição), o que amplia ainda mais o seu conhecimento em diferentes produtos e possíveis cenários. Além dos parceiros estratégicos, o grupo de profissionais existente na rede de relacionamentos sociais também contribui com a aquisição de conhecimento de mercado.

Relacionados a compreensão dos diferentes mercados internacionais, a adaptação às suas particularidades e ao papel ativo necessário para impulsionar a expansão internacional da Alpha, são importantes os conhecimentos sobre o governo (e sistema político) do país anfitrião, suas estruturas institucionais e seu ambiente jurídico (e regras e normas). Para isso, a empresa considera a situação econômica, a carga tributária, as restrições e regulamentações relacionadas às transações financeiras, realiza um estudo das normas e regras do país anfitrião e obtém ajuda dos distribuidores para entender as questões alfandegárias do país, o que facilita o negócio.

Normalmente, softwares são produtos mais fáceis de serem introduzidos em novos países, enquanto o hardware exige mais cuidado para determinar se ele será adequado ou não. Um exemplo disso foi quando a empresa estava entrando no Cazaquistão, um país do qual não tinha conhecimento prévio e um cabo de balanço que era patenteado lá e não poderia ser importado. Foi preciso descartar o cabo do equipamento e comprar um novo cabo no país. Essas são questões específicas de cada país cujo conhecimento é compartilhado na rede de relacionamentos social da Alpha.

O relacionamento é importante para entender um mercado desconhecido, mas é a experiência direta que realmente esclarece muitos pontos. Sobre as diferentes culturas é preciso vivenciar para aprender. Existe a compreensão e tradução dos padrões culturais e do clima de negócios, o que exige adaptação à cultura local, o entendimento das práticas existentes e específicas de cada país, o desenvolvimento da *expertise* sobre o mercado local, quem são os influenciadores relevantes e os canais de distribuição ideais. Além disso, existe as questões específicas relacionadas

a diferentes tipos de produtos, a introdução da marca e a possibilidade de mudanças na estratégia de distribuição conforme a empresa cresce e expande seus negócios.

Além disso, a questão cultural inclui a confiança nas negociações, os métodos de pagamento, a forma de utilização do software e a gestão das fazendas, que variam de acordo com cada cultura. Adaptar as ferramentas da empresa às práticas já estabelecidas nos países é essencial para atender às necessidades dos pecuaristas sem impor uma nova cultura. Esse é o principal desafio na área de produto.

Compreender e respeitar a visão de mundo do país anfitrião é crucial, sobretudo porque podem ser significativamente diferentes do Brasil. Um exemplo dado foi sobre a Austrália, país cujo horário de trabalho é limitado e proibido fazer horas extras. Isso leva a situações inesperadas, como um empregado enviado do Brasil para resolver um problema que não pode trabalhar durante determinadas horas. Problemas como esse já resultaram em custos adicionais e exigem planejamento prévio ao internacionalizar um produto ou serviço.

Existe também a questão das condições locais, do tipo de clientes e o fato de que o sucesso da implementação de um software estar diretamente ligado ao nível tecnológico da fazenda e às habilidades das pessoas que trabalham nela. Antes de vender o software, é essencial avaliar o conhecimento e a familiaridade dos empregados com ferramentas eletrônicas. Se a fazenda não possui pessoas alfabetizadas ou com experiência em dispositivos eletrônicos, é necessário que ela evolua para o uso de planilhas e controles em papel antes de adotar o software. A alfabetização é um fator determinante, e é por isso que inicialmente foram escolhidos países como Estados Unidos e Austrália, devido ao nível de desenvolvimento e à disponibilidade de mão de obra qualificada. Esses países têm maior facilidade em utilizar as ferramentas tecnológicas, em comparação com locais como México ou países da África, que apresentam limitações de nível tecnológico e sua capacidade de utilização.

Em síntese, dentre os conhecimentos organizacionais citados anteriormente a Alpha obtém com outras organizações aqueles relacionados ao Governo (e sistema político) do país anfitrião, estruturas institucionais do país anfitrião, ambiente jurídico (e regras e normas) do país anfitrião, padrões culturais, clima de negócios, visão de mundo do país anfitrião e condições locais.

Para o compartilhamento de conhecimento, a Alpha participa de feiras e eventos nos países nos quais atua, seja acompanhado por parceiros ou sozinho,

dependendo das circunstâncias. Por exemplo, no Paraguai, a empresa tem um distribuidor local e participa de grandes eventos junto com ele. Durante essas ocasiões, a empresa fortalece tecnicamente o distribuidor, fornecendo palestras, atendimento às pessoas e envolvimento em associações. Isso capacita o distribuidor a vender os produtos da empresa com maior conhecimento e eficácia.

Para o grupo específico de colegas espalhados em diferentes países a comunicação é facilitada pelo uso de aplicativos de rede social. Eles utilizam o grupo para trocar informações e tirar dúvidas, realizando chamadas telefônicas ou reuniões virtuais para conversas mais detalhadas e discussões específicas. A participação em eventos internacionais também é mencionada como uma oportunidade de encontro pessoal e troca de conhecimentos.

## 4.2 EMPRESA BETA

A Empresa Beta se dedica ao comércio de softwares de negócios e prestação de serviços de consultoria de TI, licencia produtos de grandes marcas globais para empresas e seu portfólio é direcionado às áreas de gestão, engenharia (arquitetura e construção civil) e segurança de dados. Ou seja, não é uma empresa fabricante de softwares, mas sim uma revendedora de softwares profissionais que agrega valor ao oferecer consultoria para maximização de uso do produto.

A Beta é uma empresa familiar fundada em 2010 e, atualmente, conta com um dos fundadores como seu principal Diretor Executivo (CEO). Possui 60 empregados no Brasil e 20 empregados do exterior. No Brasil possui clientes espalhados em todo território nacional e conta com uma subsidiária situada na cidade de São Paulo. Atualmente, no exterior possui clientes na Colômbia e está em processo de entrada no México.

Em sua carteira conta com, aproximadamente, 4.300 clientes (mercado nacional e internacional). Atende empresas de todos os tamanhos, inclusive pequenas empresas e tem orgulho em afirmar que nenhum negócio representa mais que 1% do seu faturamento, mostrando que seu resultado não depende de nenhum cliente em específico. Além disso, 8% do faturamento total de empresa é das vendas no mercado externo.

A Beta não possui certificações nacionais ou internacionais. Se diferencia dos concorrentes, que geralmente vendem apenas software, ao assumir a responsabilidade pelo aconselhamento do melhor produto, implantação e suporte.

A empresa entende que sua missão é comercializar soluções que transformam empresas, valorizam pessoas e melhoram o mundo. Sua visão para o futuro é transformar milhões de empresas nos quatro cantos do mundo. Tem como valores a intenção de fazer sempre do jeito certo, dar o máximo em todo tempo e sonhar o mais alto possível.

No ano de 2020, alcançou um marco significativo ao ser incluída no ranking das 500 maiores empresas da América Latina e, por três anos consecutivos (2020 até 2022), reconhecida como uma das 500 empresas que mais crescem nas Américas, ambos divulgados pelo jornal britânico Financial Times.

#### **4.2.1 Internacionalização**

A partir de 2020, com o auxílio do Gartner, renomada empresa de consultoria, a Beta reformulou sua estratégia. Ao olhar para o Brasil, percebeu que havia um imenso potencial de crescimento. Com mais de 18 milhões de empresas, incluindo microempreendedores individuais, havia uma quantidade enorme de oportunidades no mercado brasileiro, considerando suas dimensões continentais. Porém, além do mercado nacional, viu a possibilidade de acelerar seu crescimento expandindo para outros países da América Latina. Não para qualquer país, somente para aqueles que compartilham um momento tecnológico semelhante ao do Brasil, caracterizado por uma crescente transformação digital e pela necessidade de incorporar a tecnologia aos negócios.

É muito chão que a gente pode trilhar ainda no nosso país, no Brasil. Mas é possível acelerar esse crescimento, expandindo para países parecidos. E quando eu falo parecido, é parecido no momento tecnológico (Entrevistado Beta L).

Em 2021 começou sua expansão internacional (Quadro 13). O país escolhido para a primeira atuação no mercado externo foi a Colômbia, principalmente pela proximidade geográfica com o Brasil e sua facilidade tributária. Na visão da Beta, a Colômbia é um país estrategicamente localizado, próximo de dois oceanos, o que é uma vantagem geográfica para negócios internacionais. Além disso, a simplicidade

do sistema tributário colombiano em comparação com o do Brasil, com um único imposto de 19% e nenhum imposto sobre vendas para o tipo de negócio da empresa.

Quadro 13: Relação de países em que a Beta atua por ano e modo de entrada

Ano	País	Modo de Entrada
2021	Colômbia	Investimento Direto no Exterior
2023	México	Investimento Direto no Exterior

Fonte: A autora (2023).

Assim, a conquista do primeiro cliente internacional foi na Colômbia no ano de 2021. Como modo de entrada, a Beta escolheu utilizar a estratégia de Investimento Direto, que envolve propriedade e controle gerencial efetivo de subsidiárias no país anfitrião (CHANG; ROSENZWEG, 2001). Por meio da criação de uma subsidiária de vendas independente no país alvo, a Beta estabeleceu uma presença local separada da empresa matriz no Brasil e fundou uma empresa colombiana com endereço, equipe e operações locais.

Pelo uso de uma *holding*, a Beta Brasil é sócia da Beta Colômbia, possuem os mesmos sócios e assim garante uma conexão entre as empresas, mas cada qual operando de maneira autônoma. Vale ressaltar que a Beta Colômbia é um escritório com uma equipe comercial, ou seja, subsidiária de vendas. Todas as outras áreas estão centralizadas na Beta Brasil.

Em 2023 teve início o processo de abertura de uma empresa no México, utilizando a mesma estratégia de modo de entrada usada na Colômbia. Como meta para 2024, pretende abrir mais duas empresas, uma no Peru e outra no Equador. Além disso, possui um objetivo ambicioso de estar em oito países até 2030 e alcançar um faturamento de 1 bilhão de reais.

A internacionalização da Beta pode ser caracterizada como gradual. O conhecimento e as informações adquiridas durante a experiência inicial de internacionalização são usados como um guia para a internacionalização subsequente (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Além disso, ela expande seu escopo de mercado e métodos de entrada à medida que seu CEO ganha confiança e aprende com a experiência pessoal (COVIELLO; MUNRO, 1997). Quando iniciou suas atividades, no ano de 2010, não havia a intenção de internacionalizar, atuou no mercado brasileiro por 11 anos antes de oficialmente começar no exterior, em 2021. Atualmente, com o sucesso da operação no primeiro país, está ampliando seu leque de atuação e segue nos mesmos moldes do que já foi realizado.

Quem defende os interesses da Beta no que tange a internacionalização é seu CEO, ele quem lidera a estratégia de expansão e compartilha suas visões e planos para a operação internacional. Por exemplo, a escolha de internacionalização para a Colômbia surgiu durante uma viagem para conhecer o país e pela impressão positiva com relação a cultura colombiana. Durante sua estadia, o CEO sentiu receptividade, educação e respeito pelo estrangeiro. Percebeu também que a língua espanhola falada no país é considerada mais neutra, o que faz com que muitos *call centers* se instalem lá e atendam toda a América Latina. Por fim, entendeu que a Colômbia poderia ser um 'laboratório' para iniciar a prática do comércio exterior. Atualmente possui documentos colombianos e está pleiteando a cidadania.

Além disso, para a empresa a decisão de expandir um negócio para outro país é uma decisão corporativa. É importante conhecer o mercado e os competidores, mas as questões internas da empresa são mais determinantes para o sucesso ou fracasso. Os problemas como fluxo de caixa, problemas administrativos e corrupção interna são mais propensos a levar uma empresa à quebra do que competidores ou condições de mercado.

Apesar da Beta operar em países da América Latina, que estão próximos geograficamente uns dos outros, tem que lidar com o conceito de distância psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 2016) e enfrenta dificuldades relacionadas a fatores como o tamanho do mercado, complexidade tributária, problemas de pirataria, diferenças culturais, idioma e mão-de-obra qualificada.

O fator tamanho do mercado pode ser exemplificado comparando o mercado mexicano com o mercado colombiano. O México é um "outro Brasil" em termos de tamanho, todo grande *player* de tecnologia se posiciona da América Latina se estabelecendo no Brasil e no México. Eles são considerados os maiores mercados. Assim, ao escolher entrar no México, um país com uma economia substancialmente grande e diversificada, enfrenta problemas diferentes daqueles enfrentados na Colômbia. Porém, em ambos os países, operar internacionalmente inclui desafios adicionais em termos de competição, regulamentação, logística (transporte, distribuição e armazenamento) e outros aspectos empresariais.

A complexidade tributária também varia de acordo com o país. Enquanto na Colômbia o sistema tributário simplificado é um atrativo, no México, o sistema tributário é tão complexo quanto no Brasil e se torna um fator desmotivador. Para a adaptação

às regulamentações, leis e requisitos locais de negócios, a empresa procurou advogados e contadores confiáveis para orientá-la.

Outro problema enfrentado na América Latina é a pirataria, que afeta diretamente os produtos comercializados pela Beta e faz com que a empresa tenha que desenvolver um trabalho complementar de conscientização e regularização do cliente.

Há distinções notáveis em termos de cultura e como as negociações são conduzidas no Brasil e nos países vizinhos. Para a Beta, a ideia é que as normas e valores culturais moldam as formas como as pessoas lidam com o dinheiro, as obrigações e os acordos financeiros. Por exemplo, no Brasil, é comum parcelar compras, utilizar boletos e, se houver atraso no pagamento, são cobrados juros. Por outro lado, na Colômbia, não é comum parcelar compras, não existem duplicatas bancárias e o pagamento é geralmente efetuado em até 30 dias, sem a imposição de juros em caso de atraso.

Essas diferenças refletem aspectos culturais arraigados em cada país e moldam as negociações comerciais, formas de pagamento e expectativas dos clientes. A compreensão e a adaptação a essas diferenças ter sido um processo de aprendizado contínuo, que está exigindo da empresa uma mudança de mentalidade, estratégia e abordagem de negócios, influenciando até mesmo no modo como decide cobrar um cliente devedor de algum serviço. Além disso, a Beta enfrentou desafios para entender os gostos, preferências e demandas dos clientes locais.

O Idioma é mencionado como um problema por causa das nuances regionais na língua que dificultam a negociação e interação com pessoas e empresas locais. Mas, também é entendido como um desafio a ser superado porque a empresa não quer ser vista como uma estrangeira e para isso, saber falar o idioma local correto e não por meio de tradutor automático, se torna essencial, principalmente para a língua espanhola já que cada país possui suas particularidades.

A empresa também teve dificuldades para contratar pessoal local e, para resolver esse problema na Colômbia, a empresa contratou uma agência de empregos local para buscar mão de obra qualificada. Porém, considera importante que os empregados, além de competentes, estejam alinhados com a cultura e valores da Beta brasileira. Contratar pessoas locais, mas que consigam perceber, entender e se alinhar com a cultura do país de origem é considerado o maior problema a ser trabalhado com a internacionalização.

Cultura não é como ensinar como fazer, cultura é quem nós somos, a essência. Cultura é valor. Cultura é visão, isso é cultura. Não dá pra confundir cultura com processo. Como fazer, daí é tranquilo (Entrevistado Beta L).

Para vencer as barreiras iniciais e efetivamente começar a operar no exterior, a Beta estima o prazo de um ano, aproximadamente. Justifica o tempo levado pela escolha de estar fisicamente presente no novo ambiente, absorvendo sua essência e adaptando-se, em vez de trazer apenas práticas externas sem compreender a verdadeiramente a cultura local. Foi assim na Colômbia e no México esse é o tempo estimado - entre os estudos realizados internamente, aprendizados e viagens ao país - para abrir efetivamente uma empresa lá.

Nas etapas iniciais da internacionalização a primeira ajuda veio de profissionais que foram contratados para atuar na subsidiária. A empresa, não utilizou empresas de consultorias e entende ser estratégico primeiro contratar uma pessoa de confiança e natural do país anfitrião. A partir daí contar com ela para compreender a cultura local. Por exemplo, na Colômbia, o gerente de área local teve um papel muito importante para vencer o ônus de ser estrangeiro (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Á partir da contratação desse gerente colombiano, outras conexões foram feitas e após pesquisas informais foram contratados todos os outros profissionais, como por exemplo, advogados, contadores e analistas financeiros. A escolha por serviços específicos se baseou nas melhores opções que a empresa poderia pagar. Assim, foi construída uma rede de relacionamentos e parceiros.

Atualmente, a Beta mantém uma relação positiva e atuante com os mesmos contatos que a acompanha desde o início de sua internacionalização e justifica isso pelo pouco tempo em que atua no mercado externo.

Para a Beta, o sequenciamento de atividades relacionados à internacionalização se inicia com a visita ao país anfitrião, estudos internos sobre a cultura e o mercado e a criação de laços com pessoas locais. Em seguida, é construída a rede de relacionamentos interorganizacionais e então, é criada uma subsidiária, com empregados, endereço fixo, cadastro nacional para emissão de nota fiscal e *site* no idioma. Por fim, acredita que a realização de eventos e reuniões são passos importantes para a visibilidade e construção de credibilidade e confiança.

#### 4.2.2 Rede de Relacionamento interorganizacional

A rede de relacionamentos interorganizacionais da Beta, para resolução de problemas e outros assuntos ligados a internacionalização, é composta principalmente por clientes, parceiros e fornecedores. Todos os relacionamentos citados envolvem empresas de outros países.

Quadro 14: Caracterização da rede de relacionamento interorganizacional da Beta

Rede de relacionamentos interorganizacionais		Tempo de relação	Proximidade física	Laços		
Vínculo	Tipo	≤ 5 anos > 5 anos		Formal Informal	Forte Fraco	Imerso Amplio
Cliente Beta M	3A	≤ 5 anos	Países diferentes	Formal	Fraco	Imerso
Parceiro Beta N	1A	≤ 5 anos	Países diferentes	Formal	Forte	Imerso
Fornecedor Beta O	1A	> 5 anos	Países diferentes	Formal	Forte	Imerso

Fonte: A autora (2023).

Para caracterizar as relações combinou-se a frequência, profundidade e natureza dos laços (BRAGA; GONÇALVES; BRAGA, 2016; GRANOVERTER, 1985; GRANOVERTER, 1983; UZZI, 1997), o que resultou em dois tipos diferentes de relacionamentos (Quadro 14).

Com o cliente Beta M, residente no país anfitrião, seu tempo de relação é de 1 ano, o relacionamento é do tipo 3A. Seus laços são formais, fracos e imersos, ou seja, sua ligação é feita por meio de contrato (BRAGA; GONÇALVES; BRAGA, 2016), com contatos esporádicos (GRANOVERTER, 1983) e de grande imersão social (UZZI, 1997), na qual se destaca a existência de muita confiança, troca de informação refinada e resolução de problemas em conjunto. Seus laços são justificados pelo fato dela buscar contato quando precisa de algo ou ser procurada quando existe ofertas de novos produtos. Ou seja, com relação aos clientes, A Beta possui laços fracos com clientes internacionais e laços imersos com clientes que conhece a menos tempo (5 anos ou menos).

Com o parceiro Beta N, residente no país anfitrião, seu tempo de relação é de um ano e seis meses, o relacionamento passa a ser do tipo 1A. Seus laços são formais, fortes e imersos, ou seja, sua ligação é feita por meio de contrato (BRAGA; GONÇALVES; BRAGA, 2016), com contato frequente (GRANOVERTER, 1983) e de grande imersão social (UZZI, 1997), na qual se destaca a existência de muita

confiança, troca de informação refinada e resolução de problemas em conjunto. Ou seja, com relação aos parceiros, a Beta possui relações caracterizadas por terem laços formais, fortes e imersos com os parceiros internacionais que conhecem a menos tempo (5 anos ou menos).

A Beta explica que, em um problema na entrega da mercadoria, pode contar com ajuda do parceiro Beta N para entender o está dentro da lei, do código civil ou da relação comercial do país. Na compra de produtos do parceiro, recebe informação no processo de acesso e ajuda em caso de problema.

Com o Fornecedor Beta O, uma multinacional, seu tempo de relação são de 6 anos, o relacionamento passa a ser do tipo 1A. Seus laços são formais, fortes e imersos, ou seja, sua ligação é feita por meio de contrato (BRAGA; GONÇALVES; BRAGA, 2016), com contato frequente (GRANOVETTER, 1983) e de grande imersão social (UZZI, 1997), na qual se destaca a existência de muita confiança, troca de informação refinada e resolução de problemas em conjunto. Os fundadores das duas empresas se conhecem e se encontram esporadicamente em eventos no Estados Unidos. A Beta ressalta que a formalidade é uma característica muito importante no seu tipo de negócio e procura sempre fazer com que ele exista. Além disso, procura manter laços fortes com parceiros e fornecedores procurando manter contato frequente.

A imersão dos relacionamentos destas empresas com a Beta foi determinada pela confiança, troca de informação refinada e a resolução de problemas em conjunto (UZZI, 1997). Em todos os seus relacionamentos, de acordo com a Beta, não existe negociação sem que ela confie na outra parte, independentemente de haver um contrato, o quesito confiança 'no fio do bigode' como ressaltou, é imprescindível para que possa trabalhar, evoluir e cresce. Então, a internacionalização de um negócio envolve a criação de uma rede de parceiros confiáveis que fornecem informações, apoio e conhecimento.

A troca de informações refinadas e a resolução de problemas em conjunto são entendidas como importante para caracterizar o apoio mútuo. A formação dessa rede é crucial para lidar com desafios diversos, como identificar e construir relacionamentos com fornecedores, agências de emprego e profissionais de apoio. Embora o conhecimento individual e a determinação sejam importantes para o sucesso, o apoio de uma rede de parceiros é fundamental para enfrentar desafios complexos.

### 4.2.3 Conhecimento organizacional

Os principais conhecimentos de internacionalização, tecnológicos e de mercado da Beta são caracterizados como tácitos ou explícitos. Entretanto, somente os conhecimentos tecnológico e de mercado são obtidos e compartilhados pela rede de relacionamentos interorganizacional.

Quadro 15: Características dos conhecimentos de internacionalização da Beta

Conhecimentos de internacionalização	Caracterização	Obtenção e compartilhamento
Modos de entrada de mercado	Tácito (tipo IT)	Interno
Identificação (e avaliação) de oportunidades		
Busca de informações refinadas		
Adaptação da empresa para atender necessidades e desejos de consumidores externos		
Avaliar parceiros estratégicos		

Fonte: A autora (2023).

Os conhecimentos sobre internacionalização (HILMERSSON, 2014; FLETCHER; HARRIS, 2012; PRASHANTHAM; YOUNG, 2011) mais importantes para a Beta (Quadro 15) estão caracterizados por serem tácitos (tipo IT), ou seja, difíceis de serem codificados, são mais complexos, mais difíceis de serem ensinados (KOGUT; ZANDER, 2003) e gerados por meio da aprendizagem experiencial (observação, experiência e prática) (GRANT, 1996). Além disso, esse tipo de conhecimento é obtido e compartilhado internamente na empresa e não por meio da rede de relacionamentos interorganizacionais.

Para o modo de entrada, a Beta explica que, apesar da parte burocrática existente para abrir uma empresa, exigir a contratação de profissionais terceiros para ser feita, há um estudo interno anterior, feito pela empresa, que faz com que essa ação tenha sido planejada, ou seja, a empresa já sabia de antemão o que tinha que ser feito.

A identificação e avaliação de oportunidades, que inclui fazer uma pesquisa detalhada sobre o mercado-alvo, a cultura empresarial, as leis e regulamentações locais, as preferências do consumidor e outros fatores relevantes para o sucesso do empreendimento. Essa pesquisa cuidadosa é comparável a planejar todos os detalhes de uma viagem antes de partir. Assim como simplesmente não se vai ao aeroporto para viajar, é preciso comprar passagens, saber para onde está indo e reservar um hotel, abrir um negócio em outro país requer um processo similar de preparação.

A busca de informações refinadas, assim como a adaptação da empresa para atender necessidades e desejos de consumidores externos, demanda viagens ao país anfitrião em um processo de imersão na cultura e no mercado-alvo. A Beta enfatiza a importância de estar disposto a se envolver profundamente no ambiente local e abraçar a cultura, em vez de apenas utilizar intermediários ou fazer adaptações superficiais, como muitas empresas fazem.

Para a Beta a avaliação de parceiros estratégicos é um processo feito internamente, por meio de tentativa e erro. Por exemplo, na Colômbia, começou construindo sua rede de relacionamentos por meio da busca por indivíduos confiáveis e competentes, como seu gerente de área, por exemplo. A partir dessa conexão, começou a estabelecer outros relacionamentos e a identificar recursos e parceiros importantes para suas operações, por meio de pesquisas informais.

Quadro 16: Características do conhecimento tecnológico da Beta

<b>Conhecimento tecnológico</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Obtenção e compartilhamento</b>
Resolução de problemas técnicos	Explícito (tipo TE)	Fornecedores

Fonte: A autora (2023).

O conhecimento tecnológico (GEROSA *et al.*, 2016; BOHN, 1994) está caracterizado como explícito (tipo TE), levado para a Beta pelos seus fornecedores e diz respeito ao manuseio dos produtos (Quadro 16). Além disso, é obtido e compartilhado com seus fornecedores, por meio da rede de relacionamentos interorganizacionais. A Beta não é desenvolvedora de softwares, mas sim revendedora de softwares de outras empresas. Porém, possui um serviço de atendimento ao cliente diferenciado que dá suporte quanto as dúvidas e dificuldades de utilização de produtos, assim como, fomenta a maximização do uso, ensinando como utilizar todos os recursos disponíveis.

Por isso, o conhecimento obtido com os fornecedores por meio de treinamentos e explicações técnicas é compartilhado com os clientes, tornando a empresa uma intermediária entre as partes, dando suporte tanto na venda quanto no pós-venda e com isso auxiliando na resolução de problemas técnicos. O conhecimento tecnológico está documentado no software, permitindo que seja compreendido e aplicado passo a passo, ou seja, é fácil de ser codificado, possui complexidade baixa, é facilmente ensinado (KOGUT; ZANDER, 2003) e transferido por meio da linguagem (GRANT, 1996).

A Beta tem conhecimentos de mercado tanto explícitos quanto tácitos. Alguns obtidos e compartilhados por meio da rede de relacionamentos interorganizacionais e outros internamente na empresa (Quadro 17).

Quadro 17: Características dos conhecimentos de mercado da Beta

<b>Conhecimentos de mercado</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Obtenção e compartilhamento</b>
Estruturas institucionais do país anfitrião	Explícito (ME)	Interno e/ou Parceiros
Ambiente jurídico (regras/normas) do país anfitrião		
Análise de clientes		Interno e/ou Fornecedores
Oportunidades locais		
Condições locais	Tácito (MT)	Interno
Análise de concorrentes		
Proficiência no idioma do país anfitrião		
Visão de mundo do país anfitrião		
Padrões culturais		
Clima de negócios		

Fonte: A autora (2023).

Existem conhecimentos de mercado que são obtidos por meio das redes de relacionamentos interorganizacionais e caracterizados como explícitos (ME), ou seja, são fáceis de serem codificados, possuem complexidade baixa, são facilmente ensinados (KOGUT; ZANDER, 2003) e transferidos por meio da linguagem (GRANT, 1996). Os conhecimentos sobre as estruturas institucionais do país anfitrião, ambiente jurídico (e regras e normas) do país anfitrião e análise de clientes são obtidos e compartilhados com parceiros. O conhecimento sobre as oportunidades locais é obtido e compartilhado com os fornecedores.

Os conhecimentos sobre as estruturas institucionais e o ambiente jurídico (e regras e normas), ambos do país anfitrião, são obtidos principalmente com os escritórios de advocacia locais, empresas ideais para resolução de problemas relacionados a processos burocráticos. Além disso, apesar de haver estudos internos sobre o assunto, ao delegar esse tipo de entendimento para terceiros sobra mais tempo para a empresa se dedicar às estratégias de negócio.

A questão de tempo e agilidade também impacta a análise de clientes, um conhecimento que a Beta obtém com estudos internos e por meio de empresas de consultoria. Atualmente utiliza os serviços do Gartner, um parceiro competente, rápido e muito confiável. O conhecimento sobre oportunidade locais é obtido por meio de estudos internos, mas principalmente com os fornecedores. Por serem grandes multinacionais de tecnologia, fazem periodicamente estudos de mercado em várias

regiões do mundo, assim se torna mais prático para a Beta acessar relatórios sobre clientes locais e iniciar uma prospecção.

Como já foi dito anteriormente, a Beta acredita que para internacionalizar é preciso vivenciar o país anfitrião. Por isso, existem conhecimentos de mercado obtidos internamente, por meio de pesquisas informais, viagens ao país anfitrião e pelos empregados locais que foram contratados (por exemplo, o gerente de área local). Assim, conhecimentos como o das condições locais, análise de concorrentes e proficiência no idioma do país anfitrião são caracterizados como tácitos (MT), ou seja, difíceis de serem codificados, são mais complexos, mais difíceis de serem ensinados (KOGUT; ZANDER, 2003) e gerados por meio da aprendizagem experiencial (observação, experiência e prática) (GRANT, 1996).

Há outros conhecimentos que também são caracterizados como tácitos, obtidos e compartilhados internamente. Por causa das diferenças existentes sobre a visão de mundo do país anfitrião, seus padrões culturais e clima de negócios a Beta prefere centralizar seus departamentos no Brasil (com exceção do comercial). Porém, mantém alguns profissionais no país anfitrião para, tanto assessorar os empregados brasileiros quanto conversar com os clientes locais. Por exemplo, na Colômbia, a Beta contratou um analista financeiro, que responde ao gerente financeiro brasileiro, mas é quem atende os clientes locais, respeitando os costumes e a forma de tratamento.

Em síntese, dos conhecimentos organizacionais citados anteriormente a Beta obtém com outras organizações aqueles relacionados a resolução de problemas técnicos, estruturas institucionais do país anfitrião, ambiente jurídico (regras/normas) do país anfitrião, análise de clientes e oportunidades locais.

Para o compartilhamento dos conhecimentos organizacionais, a Beta vivencia o país anfitrião, ou seja, explora várias regiões do país e conhece pessoas. Além disso, promove e participa de eventos locais para divulgação da empresa e contatar clientes. Também participa de feiras e eventos em outros países, como os Estados Unidos, quando tem a oportunidade de encontrar e trocar experiências com fornecedores e concorrentes.

#### 4.3 EMPRESA GAMMA

A Empresa Gamma é uma desenvolvedora de software de gerenciamento de comércio virtual. Ela é um *hub* de *marketplace* que, por meio de uma plataforma de

integração e vendas, integra o *e-commerce* do cliente com diversos canais de vendas virtuais, os *marketplaces* (como por exemplo, Mercado Livre, Amazon, Shopee e Magalu). Seu software oferece para o cliente a gestão de todos os canais em um único painel, integrando vários comandos, como por exemplo, atualização de estoque e regras de preço, promoções e frete. O foco da empresa é o licenciamento do software, porém, além do setor de produtos, oferece também serviços. Possui um setor de *customer services* para ajudar na implantação e melhor uso do sistema e um setor de consultoria para ajudar a impulsionar as vendas dos clientes. Os setores de produtos e serviços são comercializados separadamente.

A Gamma foi fundada em 2015 e faz parte de uma *holding* de empresas de tecnologia composta por sete empresas, a principal e mais antiga foi fundada há 21 anos. Atualmente, a gestão da *holding* é feita por seus fundadores, dentre eles há o presidente do Grupo que desempenha um papel importante na expansão das empresas, e por acionistas majoritários que entraram em uma ou mais empresas em momentos variados.

As empresas do grupo entendem que sua missão é levar empresas que foram simplesmente digitalizadas a se transformarem digitalmente. Como visão todos na organização trabalham com o propósito de transformar o futuro e impactar a vida das pessoas e organizações por meio das soluções criadas pelo grupo. Seus valores abordam a construção de relacionamentos sólidos com clientes, parceiros e colaboradores e o compromisso em ser uma extensão transformadora em todos os projetos. Ser uma consultoria em desenvolvimento de software baseada em processos ágeis bem estabelecidos, apoiados por certificações e metodologias líderes de mercado. Superar as expectativas, assegurando uma gestão eficaz de pessoas, indicadores, qualidade de software e entregas pontuais e, por fim, além de escrever códigos, criar soluções que façam diferença na vida das pessoas, usando a tecnologia como ferramenta principal.

Os 10 sócios executivos à frente da Gamma – seu CEO, diretores e conselheiros - tem liberdade para desenvolver suas próprias estratégias de negócio de maneira independente, desde que estejam alinhadas com os valores e princípios do Grupo e sejam consideradas corretas. Além disso, tem sua própria equipe de vendas e estratégia comercial. Atualmente, possui 210 empregados, 100 trabalham de maneira presencial na empresa e 120 estão em *home office* ou de maneira híbrida (intercalando presencial e virtual). Do total de empregados, 30 estão espalhados pela

América Latina (14%). A empresa apoia o *home office* e acredita que na área de tecnologia é até mais fácil contratar mão-de-obra para trabalhar nessa modalidade,

A Gamma possui clientes em sete países: Brasil, Argentina, Uruguai, Peru, Chile, Colômbia e México. No Brasil, seus clientes estão espalhados por todas as regiões, a empresa matriz se situa no Paraná e não possui filiais. Em 2022, do seu faturamento, 20,8% do volume de vendas total foram provenientes do mercado externo. Possui subsidiárias de vendas em países da América Latina, uma no Uruguai e outra no Chile.

A empresa possui certificações e acredita que elas desempenham um papel importante na construção da credibilidade e na validação das afirmações feitas, desde que sejam apoiadas por ações e resultados reais para conquistar a confiança total dos clientes. Porém, pondera que, com o passar dos anos e sua consolidação e reconhecimento no mercado, a dependência das certificações vai perdendo força. Possui duas certificações específicas: a ISO 27.001, relacionada à Gestão e Segurança da Informação, e o selo GPTW (*Great Place to Work*), que reconhece empresas com ambientes de trabalho de qualidade. Essas certificações servem como indicadores de que a empresa atende a padrões reconhecidos internacionalmente.

#### **4.3.1 Internacionalização**

A intenção de internacionalizar existe desde sua fundação em 2015, por causa do posicionamento e incentivo da *holding* (outras empresas do Grupo são internacionalizadas) e pelo próprio tipo de mercado em que atua, o *e-commerce*. A Gamma acredita na globalização desse mercado e entende que as vendas estão cada vez mais fáceis, acessíveis, rápidas e com tempos de entrega mais curtos. Além disso, as parcerias que a empresa forma, são com empresas que se expandem cada vez mais internacionalmente.

Porém, inicialmente operava somente no mercado brasileiro e chegou a se tornar líder no seu segmento. Com o aumento da concorrência no Brasil, a Gamma enxergou uma oportunidade de pioneirismo nos outros países da América do Sul, que estavam mais atrasados em relação a essa tecnologia. Em 2019 oficializou esse propósito e fez a primeira divulgação. Porém, a primeira atuação no mercado externo ocorreu em 2020 (Quadro 18), ao mesmo tempo que ocorreu a pandemia do

Coronavírus e acelerou tanto o uso de *e-commerce*, quanto a tecnologia que o *e-commerce* precisou para expandir.

Quadro 18: Relação de países em que a Gamma atua por ano e modo de entrada

Ano	País	Modo de Entrada
2020	Argentina	Exportação direta para o cliente
2022	Chile e Uruguai	Investimento Direto no Exterior
	Colômbia e Peru	Exportação direta para o cliente
2023	México	Exportação direta para o cliente

Fonte: A autora (2023).

Assim, a conquista do primeiro cliente internacional foi na Argentina no ano de 2020. Como modo de entrada, a Gamma escolheu utilizar a estratégia de exportação direta para o cliente. Particularmente, no mercado argentino encontrou barreiras significativas em relação aos produtos brasileiros e a solução encontrada foi registrar uma razão social no mercado argentino para poder cumprir as regulamentações locais. Além disso, contratou mão-de-obra local.

Em 2022, entrou em quatro países: Chile, Uruguai, Colômbia e Peru. No Chile e Uruguai, diversificou o modo de entrada para Investimento Direto, que envolve propriedade e controle gerencial efetivo de subsidiária no país anfitrião (CHANG; ROSENZWEG, 2001). Por meio da aquisição de empresas já existentes nos países alvo estabeleceu duas subsidiárias de vendas, uma no Chile e outra no Uruguai. Com a compra, os antigos proprietários se tornaram sócios e comandam as unidades locais. Como consequência dessas aquisições, também iniciou operações na Colômbia e no Peru, dois mercados pequenos, e neles utilizou o modo de entrada de exportação direta.

No Chile, a empresa opera com duas empresas diferentes, cada uma com sua própria razão social e marca. Isso ocorre porque a empresa chilena já era líder de mercado e tinha uma marca estabelecida. A transição para uma única marca está ocorrendo gradualmente e não é uma prioridade imediata. No Uruguai, comprou uma empresa local que estava enfrentando uma queda no faturamento. A Gamma rapidamente incorporou sua marca à empresa adquirida, o que foi percebido de maneira positiva pelos clientes. Além disso, estabeleceu uma razão social no Uruguai e está aproveitando incentivos fiscais para operar lá. O Uruguai está se tornando a principal operação da empresa na América Latina devido a condições fiscais favoráveis e menos barreiras em comparação com o Brasil.

Em 2023 está em processo de abertura de uma empresa no México, um mercado muito importante e com semelhanças significativas com o brasileiro não apenas em termos de cultura, mas também em termos de potencial. Inicialmente optou por usar a estratégia de exportação direta para o cliente, porém está em análise uma proposta de mudança para investimento direto, devido ao sucesso das operações do Chile e Uruguai. A Gamma afirma que a decisão de entrar em um novo mercado não se baseia apenas na presença física no país, mas também na credibilidade e na confiança que a empresa já estabeleceu. É mais sensato e eficiente unir forças com empresas locais já estabelecidas em vez de começar do zero e competir diretamente com elas. A equipe responsável por essa expansão é composta por dois sócios da empresa, cada um com suas habilidades específicas. Um deles se concentra em produtos e tecnologia, enquanto o outro tem um foco maior em negócios. Juntos, eles lideram os esforços da empresa no mercado mexicano.

A internacionalização da Gamma está caracterizada como gradual. O conhecimento e as informações adquiridas durante a experiência inicial de internacionalização são usados como um guia para a internacionalização subsequente (JOHANSON; VAHLNE, 1977). No início de suas atividades, no ano de 2015, já havendo a intenção de internacionalizar, a Gamma foi buscando ensinamentos com as outras empresas do Grupo já experientes. Quando oficialmente começou a operar no exterior, cinco anos depois (em 2020), teve como um dos propósitos estabelecer-se em uma nação estrangeira e conduzir uma iniciativa experimental, visando à instauração de um procedimento padrão de internacionalização. Atualmente entende que o padrão ainda não foi estabelecido e procura mudar sua atuação conforme os erros e acertos cometidos no passado.

Quem defende os interesses da Gamma no que tange a internacionalização são os sócios executivos da *holding* e da Gamma. Os executivos que administram a *holding* são os responsáveis por traçar a estratégia de expansão e compartilhar suas visões e planos para a operação internacional. Além disso, existe a figura do Presidente do Grupo que faz viagens constantes ao exterior, traz *insights*, injeta inovação e fomenta o comércio com o exterior. Após as diretrizes organizacionais serem traçadas, os gestores da Gamma possuem autonomia para planejar e executar ações como por exemplo, definir quem vai comprar, como vai crescer e em qual país vai (ou não) investir.

A distância psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 2016) é percebida no enfrentamento de dificuldades relacionadas a fatores como idioma, cultura, mão de obra qualificada no país anfitrião e situação econômica do país anfitrião.

Para a empresa, o idioma é uma das maiores dificuldades percebidas na comunicação interna e externa, nas áreas de Marketing, Comercial e Recursos Humanos. A comunicação interna entre equipes e a comunicação externa com os clientes são desafios significativos. Além disso, é importante a clareza, pois até mesmo pequenos mal-entendidos podem afetar negativamente os negócios. A adaptação de estratégias de marketing para diferentes países é complexa devido à necessidade de considerar não apenas a tradução, mas também as particularidades culturais e de linguagem. Para exemplificar, houve um cliente do México que entendeu a estratégia da Gamma de modo totalmente diferente da realidade por causa de um erro de comunicação verbal. Esse mal-entendido trouxe vários obstáculos na comercialização com esse cliente. Por causa de situações como essa, a Gamma sentiu a necessidade de contratar profissionais locais em cada país anfitrião no processo de expansão, garantindo assim que o cliente converse com alguém do seu próprio país.

A contratação de pessoal local para trabalhar com o marketing foi uma solução encontrada e colocada em prática, mas que também apresenta problemas com o idioma e afeta a empresa internamente. Por exemplo, quando novos contratados estrangeiros ingressam na empresa todos os materiais de treinamento em português precisam ser ajustados e se a comunicação ocorre muito rapidamente, nenhum dos lados entende o que é dito, então, é preciso falar devagar e procurar usar a língua culta e não coloquial.

A utilização de mão-de-obra do país anfitrião inclui entender as nuances das expressões e gírias locais, bem como evitar mal-entendidos devido às diferenças culturais na comunicação. Por isso, existe a necessidade de se adaptar à cultura local. Por exemplo, o perfil da equipe Argentina em comparação com a equipe brasileira evidenciava uma atitude de orgulho e autoconfiança mais pronunciada na equipe argentina. Essa atitude propiciava uma competição intercultural e criava atritos dentro da empresa. Somado a isso, existia uma discordância em relação aos salários e às expectativas de remuneração em relação ao desempenho que foram difíceis de administrar.

Além disso, dificuldades relacionadas a mão de obra qualificada puderam ser sentidas ao tentar contratar profissionais para a área de marketing com experiência no mercado alvo. Tecnicamente, a equipe de marketing no país anfitrião não estava tão preparada quanto a equipe brasileira. Devido à diferença de *expertise* em marketing, houve a necessidade de ensinamentos e treinamentos, o que trouxe alguns problemas como os relacionados as barreiras de comunicação e a falta de familiaridade com as práticas de marketing específicas da empresa. Ao mesmo tempo, a empresa não conseguiu contratar profissionais com o perfil ideal para liderar e conduzir eficazmente a estratégia de marketing local. Além disso, os profissionais brasileiros tinham um domínio maior em marketing e salários menores em comparação com os candidatos dos países anfitriões.

Assim, a solução da Gamma foi contratar um profissional brasileiro, mas com experiência e conhecimento específico no mercado estrangeiro, com espanhol fluente e vivência na América Latina, para comandar o marketing e a equipe de vendas. A função dessa pessoa é servir como um ponto de conexão entre os vendedores regionais (atuando em diferentes países) e a equipe de marketing da empresa.

A situação econômica vigente no país anfitrião gera dificuldades vinculadas a desempenho e receita. Um exemplo foi o que ocorreu na Argentina, país em que inicialmente alguns clientes importantes, já estabelecidos internacionalmente, convidaram a Gamma para operar. No entanto, essa parceria surgiu pouco antes de a Argentina enfrentar uma severa crise econômica. Nesse período, muitos dos canais nos quais a Gamma havia investido esforços para desenvolver integrações de mercado começaram a fechar. A empresa se viu em um ciclo frustrante: dedicava tempo, recursos e dinheiro para estabelecer uma integração, levava seis meses para colocar tudo em funcionamento, apenas para ver o canal fechar quando começava a operar. A Gamma repetiu esse processo com outras empresas, mas os canais se fecharam em curto prazo. Assim, à medida que a Argentina entrava em um período economicamente e politicamente delicado, barreiras significativas foram impostas ao comércio da empresa. Atualmente, as únicas sobreviventes dessas parcerias foram as grandes marcas, embora ainda estejam consideravelmente enfraquecidas. As marcas menos conhecidas foram fechando, perdendo força de maneira substancial. Além disso, o comportamento do consumidor argentino também passou por transformações, influenciado diretamente pela alta inflação do país.

Para vencer as barreiras iniciais e começar a operar no exterior, a Gamma levou um ano, aproximadamente. Entretanto, após quatro anos do início da internacionalização, ainda está em um estágio intermediário, ou seja, na metade do caminho para uma internacionalização bem-sucedida. Nas etapas iniciais da internacionalização, além do incentivo interno e a opção por seguir uma abordagem mais independente ao expandir seus negócios, houve o estímulo das empresas parceiras (os *marketplaces*) que entendiam o produto da Gamma como um aliado para o sucesso dos seus próprios negócios no exterior. Assim, mais do que encontrar pessoas ou parceiros novos, o importante foi desenvolver relacionamentos sólidos com aqueles que já faziam parte de sua rede de negócios.

Para diminuir o ônus de ser estrangeiro (JOHANSON; VAHLNE, 2009) utiliza uma estratégia de alocação de recursos humanos em sua expansão pela América Latina. Transferiu acionistas que desempenhavam funções estratégicas ou de gestão (de várias nacionalidades) para cargos equivalentes na América Latina. Ao formar uma diretoria regional para assumir funções-chave pretende combinar o conhecimento técnico e de processo que se possui no Brasil com o conhecimento local de mercado que o pessoal da América Latina tem. Acredita-se que essa combinação seja essencial para o sucesso. Embora o Brasil esteja mais avançado em termos de processos, vendas e desenvolvimento de software, há muito a aprender sobre as particularidades de cada mercado local, como moeda, pagamentos e recebimentos. Portanto, busca alinhar sua expertise em governança e gestão com o conhecimento local para uma estratégia bem-sucedida. Isso envolve a adaptação das funções e hierarquias à medida que avançam em sua expansão pela América Latina.

Atualmente, a Gamma mantém uma relação positiva e atuante com a mesma rede de relacionamentos que a acompanha desde o início de sua internacionalização e entende que a manutenção dessa rede é importante porque independente do país em que atua.

A Gamma acredita em processos, porém com relação a internacionalização ainda está aprendendo e possui apenas uma lista de erros e acertos. Explica que a ideia de começar pela Argentina não foi porque era o melhor mercado, mas sim pela possibilidade criar um sequenciamento de atividades, com um processo explícito de como expandir mais rápido para outros países. Apesar de ainda não possuir esse passo-a-passo totalmente eficiente por ser um aprendizado constante, possui algumas ações que procura executar *como*, por exemplo, análises sobre o volume de

vendas existente por meio do *e-commerce* naquele país, dados oficiais do país, quem são os concorrentes e qual a possibilidade de algum deles ser comprado. Além disso é preciso conhecer sobre a cultura, o comportamento do consumidor e a realidade de cada país.

#### 4.3.2 Rede de Relacionamento interorganizacional

A rede de relacionamentos interorganizacionais da Gamma, para resolução de problemas e outros assuntos ligados a internacionalização, é composta principalmente por clientes e parceiros.

Para caracterizar as relações combinou-se a frequência, profundidade e natureza dos laços (BRAGA; GONÇALVES; BRAGA, 2016; GRANOVERTER, 1985; GRANOVERTER, 1983; UZZI, 1997), o que resultou em três tipos diferentes de relacionamentos (Quadro 19).

Quadro 19: Caracterização da rede de relacionamento interorganizacional da Gamma

Rede de relacionamentos interorganizacionais		Tempo de relação	Proximidade física	Laços		
Vínculo	Tipo	≤ 5 anos > 5 anos		Formal Informal	Forte Fraco	Imerso Amplio
Cliente Gamma S	2A	≤ 5 anos	Mesmo país e Países diferentes	Formal	Forte	Amplio
Cliente Gamma T	2A	≤ 5 anos	Mesmo país e Países diferentes	Formal	Forte	Amplio
Cliente Gamma U	1A	≤ 5 anos	Mesmo país e Países diferentes	Formal	Forte	Imerso
Parceiro Gamma V	1B	> 5 anos	Mesmo país e Países diferentes	Informal	Forte	Imerso
Parceiro Gamma W	1A	> 5 anos	Mesmo país e Países diferentes	Formal	Forte	Imerso

Fonte: A autora (2023).

Com o cliente Gamma S seu tempo de relação é de 5 anos, com o cliente Gamma T seu tempo de relação é de 4 anos e ambos os relacionamentos são do tipo 2A. Seus laços são formais, fortes e amplos, ou seja, sua ligação é feita por meio de contrato (BRAGA; GONÇALVES; BRAGA, 2016), com contato frequente (GRANOVERTER, 1983) e com pouca imersão social (UZZI, 1997), na qual se destaca a existência de confiança e troca de informação refinada, porém pouca resolução de problemas em conjunto.

Com o cliente Gamma U, seu tempo de relação é de 5 anos, o relacionamento é do tipo 1A. Seus laços são formais, fortes e imersos, ou seja, sua ligação é feita por

meio de contrato (BRAGA; GONÇALVES; BRAGA, 2016), com contato frequente (GRANOVETTER, 1983) e de grande imersão social (UZZI, 1997), na qual se destaca a existência de muita confiança, troca de informação refinada e resolução de problemas em conjunto.

Com relação aos clientes observa-se que a Gamma procura manter laços fortes e formais com todos, independentemente da localização, já que seus clientes atuam tanto no Brasil quanto no mercado externo. Com eles também possui laços imersos e amplos (de mercado) e um tempo de relação de menos tempo (5 anos ou menos).

Com o parceiro Gamma V, seu tempo de relação é de 8 anos, o relacionamento é do tipo 1B. Seus laços são informais, fortes e imersos, ou seja, sua ligação é feita sem a existência de um documento escrito e assinado (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005), com contato frequente (GRANOVETTER, 1983) e de grande imersão social (UZZI, 1997), na qual se destaca a existência de muita confiança, troca de informação refinada e resolução de problemas em conjunto.

Com o parceiro Gamma W, seu tempo de relação é de 6 anos, o relacionamento é do tipo 1A. Seus laços são formais, fortes e imersos, ou seja, sua ligação é feita por meio de contrato (BRAGA; GONÇALVES; BRAGA, 2016), com contato frequente (GRANOVETTER, 1983) e de grande imersão social (UZZI, 1997), na qual se destaca a existência de muita confiança, troca regular de informação refinada e resolução de problemas em conjunto.

Com relação aos parceiros, a Gamma possui relações caracterizadas por terem laços fortes e imersos. É observado tanto laços formais quanto informais e parceiros que atuam simultaneamente no Brasil e no mercado externo.

Para a Gamma a formalidade é uma característica importante e procura, na medida do possível, fazer com que ela exista. Além disso, para manter laços fortes com parceiros e clientes possui uma área camada de *Customer Success* que trabalha proativamente para a frequência e o sucesso dessa relação e consiste num processo interno de agendamento de visitas com frequências pré-determinadas.

A imersão dos relacionamentos destas empresas com a Gamma foi determinada pela confiança, troca de informação refinada e a resolução de problemas em conjunto (UZZI, 1997). A confiança é determinada pelo quanto a estrutura hierárquica da empresa pode afetar a natureza da interação e a rapidez com que as coisas podem mudar. Por exemplo, quando a interação é feita em contato direto com

os proprietários da empresa, a confiança é maior. Em contrapartida, quando envolve várias camadas de gestão, com uma empresa com vários níveis hierárquicos, a confiança é menor. A troca de informação refinada não é muito frequente na rede de relacionamentos interorganizacionais e a resolução de problemas em conjunto ocorre de acordo com a confiança estabelecida e com mais intensidade com os parceiros do que com os clientes.

### 4.3.3 Conhecimento organizacional

Os principais conhecimentos de internacionalização, tecnológicos e de mercado da Gamma são caracterizados como tácitos ou explícitos. Entretanto, somente o conhecimento de mercado é obtido e compartilhado pela rede de relacionamentos interorganizacional.

Quadro 20: Características dos conhecimentos de internacionalização da Gamma

Conhecimentos de internacionalização	Caracterização	Obtenção e compartilhamento
Modos de entrada de mercado	Tácito (tipo IT)	Interno
Identificação (e avaliação) de oportunidades		
Avaliar parceiros estratégicos		
Gerenciar operações alfandegárias e câmbio	Explícito (IE)	

Fonte: A autora (2023).

Os conhecimentos sobre internacionalização (HILMERSSON, 2014; FLETCHER; HARRIS, 2012; PRASHANTHAM; YOUNG, 2011) mais importantes para a Gamma (Quadro 20) são obtidos e compartilhados internamente na empresa e não por meio da rede de relacionamentos interorganizacionais. Os conhecimentos sobre modos de entrada de mercado, identificação (e avaliação de oportunidade e avaliar parceiros estratégicos) estão caracterizados por serem tácitos (tipo IT), ou seja, difíceis de serem codificados, são mais complexos, mais difíceis de serem ensinados (KOGUT; ZANDER, 2003) e gerados por meio da aprendizagem experiencial (observação, experiência e prática) (GRANT, 1996). O conhecimento sobre gerenciar operações alfandegárias e câmbio está caracterizado por ser explícito (tipo IE), ou seja, é fácil de ser codificado, possui complexidade baixa, é facilmente ensinado (KOGUT; ZANDER, 2003) e transferido por meio da linguagem (GRANT, 1996).

A empresa mantém padrões de qualidade e eficiência, com um forte foco em processos, por isso a estratégia do modo de entrada é uma decisão interna e leva em

conta o aprendizado das experiências passadas. Por exemplo, com a experiência na Argentina, reconhece que erros foram cometidos e que ainda existem pontos a serem acertados. Observa que a estratégia atualmente eficaz envolve a aquisição de empresas, embora isso venha com custos substanciais. No entanto, essa abordagem é mais econômica se comparada à uma decisão de expansão por conta própria, pois a aquisição inclui não apenas assumir gestores, mas também uma carteira de clientes e outros ativos. Para a Gamma, com as fusões ela não está somente comprando uma empresa, mas sim, adquirindo conhecimento de mercado.

A identificação e avaliação de oportunidades, assim como a avaliação de parceiros estratégicos também são feitas internamente porque essa parte do conhecimento está bem estabelecida e é pública. Assim como, já tem um entendimento sólido sobre seus clientes, outras empresas e o ecossistema em que opera. Ela também identifica seus parceiros, incluindo agências, que desempenham um papel importante na promoção e revenda de seus produtos.

O gerenciamento das operações alfandegárias e de câmbio é internamente. Cada empresa da *holding* possui sua administração própria, porém, existe uma equipe financeira separada, com uma diretoria específica que cuida das questões financeiras, fiscais e contábeis de todas as empresas do grupo. Isso inclui lidar com questões relacionadas a impostos, conformidade legal e contabilidade.

Quadro 21: Características do conhecimento tecnológico da Gamma

<b>Conhecimento tecnológico</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Obtenção e compartilhamento</b>
Resolução de problemas técnicos	Explícito (tipo TE)	Interno

Fonte: A autora (2023).

O conhecimento tecnológico (GEROSA *et al.*, 2016; BOHN, 1994) está caracterizados como explícito (tipo TE) e compartilhado internamente na Gamma (Quadro 21). Na estrutura organizacional existem três níveis de gestão tecnológica, primeiro existe o diretor global de tecnologia, que fica no Brasil, em seguida, o gerente de tecnologia responsável pela América Latina, que também fica no Brasil, e por último os coordenadores locais, um por país. Todo o desenvolvimento do software é feito no Brasil e os técnicos dos outros países possuem uma autonomia restrita para fazer pequenas mudanças. Mesmo no Uruguai e no Chile, essas subsidiárias, quando foram adquiridas, já possuíam produtos desenvolvidos por elas, porém, aos poucos estão migrando e se adequando à tecnologia brasileira. Esse tipo de conhecimento está

documentado no software, permitindo que seja compreendido e aplicado passo a passo, ou seja, é fácil de ser codificado, possui complexidade baixa, é facilmente ensinado (KOGUT; ZANDER, 2003) e transferido por meio da linguagem (GRANT, 1996).

Quadro 22: Características dos conhecimentos de mercado da Gamma

Conhecimentos de mercado	Caracterização	Obtenção e compartilhamento
Estruturas institucionais do país anfitrião	Explícito (ME)	Parceiros
Ambiente jurídico (regras/normas) do país anfitrião		
Análise de clientes		Interno
Oportunidades locais		
Condições locais		
Visão de mundo do país anfitrião		
Proficiência no idioma do país anfitrião		
Padrões culturais	Tácito (MT)	
Clima de negócios		

Fonte: A autora (2023).

A Gamma tem conhecimentos de mercado tanto explícitos quanto tácitos. Alguns obtidos e compartilhados por meio da rede de relacionamentos interorganizacionais e outros internamente na empresa (Quadro 22).

Existem conhecimentos de mercado que são caracterizados como explícitos (ME), ou seja, são fáceis de serem codificados, possuem complexidade baixa, são facilmente ensinados (KOGUT; ZANDER, 2003) e transferidos por meio da linguagem (GRANT, 1996). Desses conhecimentos, são obtidos por meio das redes de relacionamentos interorganizacionais os conhecimentos sobre o ambiente jurídico (regras/normas) e as estruturas institucionais do país anfitrião. São obtidos internamente, os conhecimentos de análise de clientes e oportunidades locais.

Os conhecimentos sobre o ambiente jurídico (regras/normas) e as estruturas institucionais do país anfitrião são feitos com o apoio de consultores especialistas - escritórios jurídicos e/ou contábeis - em cada país anfitrião. Os serviços são utilizados principalmente nos primeiros meses de funcionamento e auxiliam em questões como cadastro de pessoa jurídica, necessidade de abrir ou não uma empresa local, contratar ou não empregados locais, o que é legal ou não naquele país.

Os conhecimentos sobre as oportunidades locais e análise de clientes são adquiridos internamente. Isso ocorre porque no mercado da Gamma, o Brasil é mais desenvolvido do que os países vizinhos. Por exemplo, enquanto no Brasil existem mais de 100 *marketplaces*, 200 plataformas integradas e 20 soluções logísticas, na

Colômbia há dois *marketplaces*, nenhuma plataforma, ou ainda solução logística. Assim, para encontrar soluções que permitam a expansão, os estudos são feitos em conjunto entre os gestores brasileiros e os sócios e empregados dos países anfitriões. Por exemplo, no Chile e no Uruguai os sócios locais já possuem conhecimento sobre os seus mercados. Além disso, possui um time de vendedores, que não somente traz informações simples, mas também relatórios detalhados e sugestões de melhorias.

Para a Gamma o conhecimento de mercado também significa compreender o ambiente, seu funcionamento e ir além da barreira da percepção. Para isso, é preciso se movimentar para entender e lidar com as condições locais, visão de mundo do país anfitrião, proficiência no idioma do país anfitrião, os padrões culturais e o clima de negócios em diferentes países. Esses são tipos de conhecimento caracterizados como tácito (MT), ou seja, difíceis de serem codificados, mais complexos, mais difíceis de serem ensinados (KOGUT; ZANDER, 2003) e gerados por meio da aprendizagem experiencial (observação, experiência e prática) (GRANT, 1996). Esses conhecimentos são obtidos internamente.

A Gamma se beneficiou da vivência em países anfitriões para conhecer as condições locais, visão de mundo do país anfitrião e proficiência no idioma do país anfitrião. Isso porque, durante o primeiro ano de internacionalização, buscando a proficiência do idioma, o CEO da empresa viajou para a Argentina para estudar espanhol. Porém, a pandemia do Coronavírus chegou pouco tempo depois do início da viagem e, como resultado, ele acabou ficando fora do Brasil por um ano inteiro. Nesse período, aproveitou para morar em vários países. A estadia prolongada no exterior foi altamente benéfica. Ele conseguiu melhorar sua comunicação e conexão com a equipe internacional, incluindo acionistas. Ao conhecer o ambiente de cada país, compreendeu não somente as condições locais, mas também entendeu sobre as pessoas desses locais. Além disso, atualmente desempenha um papel de mediador na empresa, ajudando a resolver problemas relacionados à cultura, idioma e comunicação.

Os padrões culturais também devem ser decifrados para que as negociações ocorram a contento. Um exemplo específico ocorreu em relação ao Chile e ao Brasil. No Chile assim como no Brasil, a assinatura formal de um contrato é a norma, porém, culturalmente, as transações comumente realizadas no Chile são feitas dispensando essa formalidade. Inicialmente, a Gamma atuava de maneira dura com a exigência de contrato, mas com o tempo teve que rever sua conduta e abordagem com o cliente.

Assim, a empresa entende que assumir o risco de não seguir a norma em determinada situação é uma decisão mais complexa feita por meio da observação, experiência e prática.

Outro exemplo, sobre clima de negócios, ocorreu na Argentina quando a empresa teve uma abordagem rígida ao seguir as diretrizes legais, mas logo percebeu que as práticas de mercado eram diferentes do que o jurídico recomendava. A falta de uma presença local e liderança direta na Argentina pode ter contribuído para a dificuldade de expandir a operação naquele país. Na época, a empresa confiou em consultorias para orientação, mas essa abordagem não considerou totalmente a realidade do mercado argentino, que é economicamente distinto. Os apoios disponíveis eram estritamente baseados em diretrizes, o que pode ter limitado o crescimento da operação.

Em síntese, dos conhecimentos organizacionais citados anteriormente, a Gamma obtém com outras organizações aqueles relacionados as estruturas institucionais do país anfitrião e ao ambiente jurídico (regras/normas) do país anfitrião. Para o compartilhamento de conhecimento, é importante sua participação nas associações empresariais, encontros empresariais do Grupo e nas reuniões mensais com seus executivos.

#### 4.4 COMPARAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS

Com vistas a comparar os três casos estudados foi elaborado um comparativo contendo suas similaridades e diferenças (Quadro 23). No histórico das empresas as semelhanças observadas foram: as três empresas comercializam softwares e prestam assistência técnica e consultoria aos seus clientes, possuem clientes espalhados em todo o território nacional e são administradas por seus fundadores. Porém a Alpha e a Gamma são desenvolvedores dos seus produtos, por seu número de empregados estão classificadas como empresas de grande porte (apêndice 3), não possuem filiais e mais de 20% do seu volume de vendas total vem do mercado externo.

Quadro 23: Comparativo entre as empresas Alpha, Beta e Gamma

Empresa	Alpha	Beta	Gamma
<b>Histórico</b>			
Produto	Desenvolvedor de software e hardware.	Revendedor de software.	Desenvolvedor de software.
Serviço	Assistência técnica e consultoria.	Assistência técnica e consultoria.	Assistência técnica e consultoria.
Setor	Agronegócio.	Empresarial	Comércio virtual.
Diretoria executiva	Fundadores e sócios.	Fundador.	Fundadores e sócios.
No de empregados	100	80	250
% do volume de vendas total que vem do mercado externo	29% das vendas.	8% das vendas.	20,8% das vendas.
Clientes brasileiros	Em todo território nacional.	Em todo território nacional.	Em todo território nacional.
Filiais brasileiras	Não.	Sim.	Não.
Certificações	Não.	Não.	ISO27001 e GPTW.
<b>Internacionalização</b>			
Processo	Desde o início das operações	Gradual.	Gradual.
Ano de início das operações	2022	2021	2020
País do 1º cliente	México.	Colômbia.	Argentina.
Países em que atua	- México. - Estados Unidos. - Uruguai. - Paraguai. - Bolívia. - Reino Unido. - Cazaquistão. - Austrália.	- México. - Colômbia.	- México. - Colômbia. - Uruguai. - Peru. - Chile. - Argentina.
Modos de entrada	- Exportação direta.	- Investimento Direto no Exterior (IDE).	- Exportação direta. - Investimento direto no Exterior (IDE).
Subsidiárias	Não.	Sim.	Sim.
Dificuldades enfrentadas	- Idioma. - Cultura. - MO qualificada. - Situação econômica do país anfitrião. - Adequações dos produtos. - Nível educacional do cliente sobre sistemas computacionais.	- Idioma. - Cultura. - MO Qualificada. - Tamanho do mercado. - Complexidade tributária. - Pirataria.	- Idioma. - Cultura. - MO qualificada. - Situação econômica do país anfitrião.
Sequenciamento de atividades	1 - Análise de mercado. 2 - Viagem ao país anfitrião. 3 - Construção da rede de relacionamento interorganizacional.	1- Viagem ao país anfitrião. 2 - Análise de mercado. 3 - Construção da rede de relacionamento interorganizacional.	1 - Construção da rede de relacionamento interorganizacional. 2 - Análise de mercado. 3 - Viagem ao país anfitrião.

Empresa	Alpha	Beta	Gamma
<b>Rede de relacionamento interorganizacional</b>			
Clientes	1A – fortes, formais e imersos. 2A – fortes, formais e amplos. 3A – fracos, formais e imersos.	3A – fracos, formais e imersos.	1A – fortes, formais e imersos. 2A – fortes, formais e amplos.
Parceiros	1A – fortes, formais e imersos.	1A – fortes, formais e imersos.	1A – fortes, formais e imersos. 1B – fortes, informais e imersos.
Fornecedores	1A – fortes, formais e imersos.	1A – fortes, formais e imersos.	-
Concorrentes	4B – fracos, informais e amplos. 1B – fortes, informais e imersos.	-	-
<b>Conhecimento organizacional</b>			
Internacionalização	IT – Tácito. IE – Explícito.	IT - Tácito.	IT – Tácito. IE – Explícito.
Tecnológico	TE – Explícito.	TE – Explícito.	TE – Explícito.
Mercado	MT – Tácito.	MT – Tácito. ME – Explícito.	MT – Tácito. ME – Explícito.
Compartilhados na rede de relacionamentos interorganizacionais	Conhecimento de mercado: - Estruturas institucionais. - Ambiente jurídico (e regras e normas). - Governo (e sistema político). - Padrões culturais. - Clima de negócios. - Visão de mundo. - Condições locais.	Conhecimentos de mercado e tecnológico: - Estruturas institucionais. - Ambiente jurídico (e regras e normas). - Análise de clientes. - Oportunidades locais. - Resolução de problemas técnicos.	Conhecimento de mercado: - Estruturas institucionais. - Ambiente jurídico (e regras e normas).

Fonte: A autora (2023).

Diferentemente, a Beta revende softwares de outros desenvolvedores, por seu número de empregados está classificada como empresa de médio porte (apêndice 3), possui filial no Brasil (escritório de vendas) e menos de 10% do seu volume de vendas total vem do mercado externo. Além disso, ainda como diferença, existe o fato de cada uma delas atuar em um setor diferente, somente a Alpha fabricar e comercializar hardwares e a Gamma possuir certificações.

Com relação a internacionalização, como semelhança é interessante notar que as três empresas possuem grandes expectativas em relação ao México. Para a Alpha o México é uma porta de entrada para os Estados Unidos. Para a Beta e a Gamma, o México é um "outro Brasil" em termos de tamanho e ambos são os maiores e mais

procurados mercados da América Latina. Além disso, o sentimento das empresas é que a distância psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 2016) é menor por uma questão cultural e de idioma, pois classificam o espanhol falado no México como o mais fácil de ser compreendido.

Outra característica, comum as três empresas, diz respeito a ênfase na aprendizagem (AUTIO; SAPIENZA, 2000), na busca pelas redes de relacionamentos (COVIELLO; MUNRO, 1997) e em suas características empreendedoras, como estímulos para aquisição de conhecimento, construção de confiança e elementos que influenciam a decisão de internacionalização (PAUL; ROSADO-SERRANO, 2019).

Das dificuldades enfrentadas pelas três empresas durante o processo de internacionalização, o idioma, a cultura e a qualificação da mão-de-obra são comuns a todas elas. Como a expansão internacional está ocorrendo em grande parte na América Latina, as empresas estão se adaptando a países, cuja língua materna é o espanhol, mas com diferenças culturais e de linguagem. Dificuldades com o idioma e diferenças culturais são problemas que podem ocorrer em mercados emergentes (OOI; RICHARDSON, 2019). Assim, a adaptabilidade e a compreensão das nuances locais são tidas como cruciais. A Alpha se esforça na adaptação das ferramentas aos costumes e práticas já estabelecidas nos países anfitriões. A experiência da Beta em moldar sua estratégia de acordo com as normas culturais locais e a abordagem da Gamma ao contratar um líder com experiência no mercado estrangeiro são soluções encontradas para enfrentar esses desafios complexos. A falta de especialização da mão de-obra, seu custo e as habilidades em vários idiomas é um empecilho sentido por empresas de várias partes do mundo (WYSZKOWSKA-KUNA, 2016) e o que faz com que as empresas se preocupem em investir nas pessoas e nas relações entre as pessoas (EDVARDSSON; EDVINSSON; NYSTROM, 1993).

Para a Alpha e a Gamma a situação econômica do país anfitrião é uma dificuldade a ser enfrentada e como semelhança está a atuação das duas empresas na Argentina durante um período de crise econômica no país. Para a Alpha as adequações dos produtos e o nível educacional do cliente com relação ao uso de instrumentos computacionais também são problemas a serem enfrentados. Para a Beta, as barreiras estão na complexidade tributária, tamanho do mercado e no combate à pirataria.

O processo de internacionalização da Beta e Gamma é gradual. As duas empresas atuam em países da América Latina, conquistaram seus primeiros clientes

em países próximos geograficamente, possuem subsidiárias em países vizinhos (OOI; RICHARDSON, 2019) e acreditam que o melhor modo de entrada é por meio de investimento direto (IDE). Diferentemente, o processo de internacionalização da Alpha é *Born Global*. Apoiada por seus dirigentes, conselho de administração e fundo de investimento mostra que a alta velocidade constitui estratégia eficaz desde que sejam desenvolvidas fortes capacidades de ligação e sejam estabelecidos vínculos externos e internos (JAIN; CELO; KUMAR, 2019). Além disso, a Alpha escolhe como modo de entrada a exportação direta, conquistou seu primeiro cliente em um país distante geograficamente e sua atuação vai além da América Latina, alcançando a Oceania, Europa e Ásia.

O sequenciamento das atividades voltadas para a internacionalização é distinto para cada uma das empresas, porém ficou evidente que em comum existe, além dos estudos de análise de mercado, a necessidade de construção de uma rede de relacionamentos interorganizacionais e a experiência da visita ao país anfitrião. A Alpha e a Beta se mostraram mais independentes ao procurarem a construção da rede após as análises internas e visitas aos países-alvo. Por outro lado, a internacionalização da Gamma possui a particularidade de ter ocorrido a partir do comportamento impulsionado pela rede, que provocou a aprendizagem sobre os mercados-alvos e mostrou a importância das relações desenvolvidas durante o processo de internacionalização (COVIELLO; MUNRO, 1997).

Com relação à rede de relacionamentos interorganizacionais (Quadro 24), em comum, as três empresas possuem relações caracterizadas por laços fortes, formais e imersos com seus parceiros, inclusive exercendo um papel muito importantes ao lidar com o ônus de ser estrangeiro (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Com eles os relacionamentos são muito frequentes, com a presença de muita confiança, troca de informação refinada e resolução de problemas em conjunto. Particularmente, a Gamma também possui relacionamentos de laços informais, fortes e imersos.

As três empresas procuram manter laços formais com seus clientes. Observa-se que a Alpha possui laços fortes com clientes brasileiros, porém, assim como a Beta, possui laços fracos com clientes internacionais. Já a Gamma mantém laços fortes independentemente do país de atuação do cliente. A Alpha possui laços imersos com clientes que conhece a mais tempo (mais de 10 anos) e laços amplos (ou de mercado) com clientes que conhece a menos tempo (10 anos ou menos). A Beta possui laços imersos com clientes, mesmo com um tempo menor de relação porque considera o

estabelecimento de confiança um fator primordial para o seu tipo de negócio. A Gamma possui relacionamentos tanto imersos quanto amplos (de mercado) com seus clientes e um tempo de relação de menos tempo (5 anos ou menos).

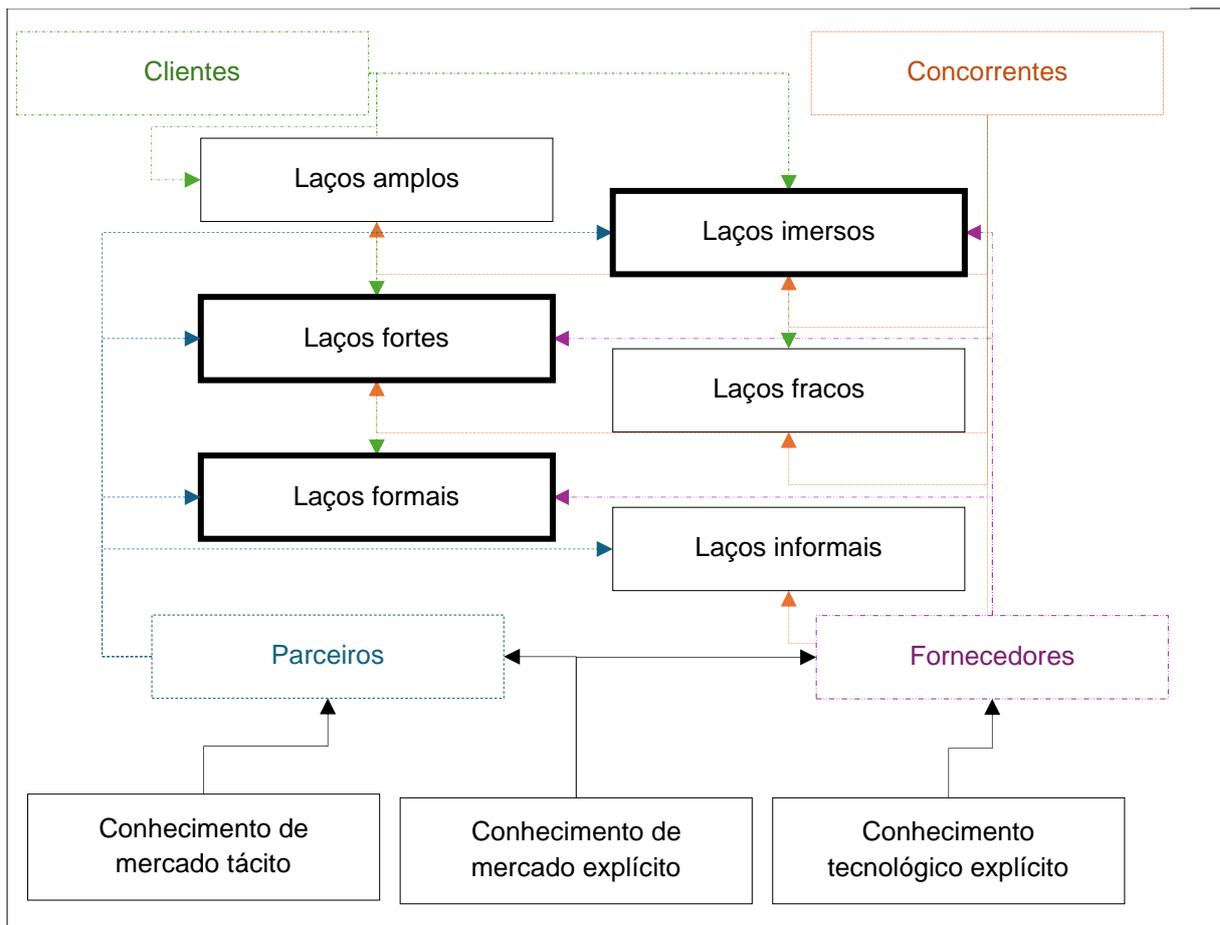
A Alpha e a Beta possuem relacionamentos fortes, formais e imersos com seus fornecedores. Particularmente, a Alpha mantém relacionamentos informais com seus concorrentes, e que podem ser fracos e amplos ou fortes e imersos dependendo da negociação em que estejam participando, já que ela tem condições de complementar ou assumir os projetos de concorrentes menos preparados.

Com relação ao conhecimento organizacional, em comum as três empresas classificam os conhecimentos de internacionalização e de mercado como tácitos e o conhecimento tecnológico como explícito. Para obtenção dos conhecimentos de internacionalização e de mercado é praticada a aprendizagem experiencial obtida pelo próprio ator, por imitação e por meio da contratação de atores experientes externos (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000; FLETCHER; HARRIS, 2020). O compartilhamento do conhecimento tecnológico explícito é justificado pela Beta pelo fato dela comercializar um produto pronto, já confeccionado por outra empresa. No caso da Alpha e Gamma, pelo fato de o desenvolvimento de um software exigir regras, sequenciamento de atividades e rotinas, devidamente escritas e documentadas. Quando alguma alteração é feita, também é registrada e discutida, desde a solicitação até a execução (GRANT, 1996). Além disso, no caso específico das empresas estudadas, apenas pequenos ajustes pontuais são feitos.

O conhecimento de internacionalização também é explícito para as duas empresas de grande porte (Alpha e Gamma). O conhecimento de mercado também é explícito para as duas empresas que tiveram um modo de entrada gradual (Beta e Gamma). As três empresas compartilham com suas redes de relacionamentos interorganizacionais os conhecimentos de mercado relacionados a estruturas institucionais e ambiente jurídico, incluindo regras e normas. Para a Alpha o compartilhamento é feito com seus parceiros distribuidores, mas também recebe apoio dos profissionais da sua rede de relacionamento social. A Beta e a Gamma utilizam consultores especialistas - escritórios jurídicos e/ou contábeis - em cada país anfitrião. As três empresas possuem o entendimento de que quanto maiores forem esses conhecimentos menor será o ônus de ser uma empresa estrangeira no país anfitrião (HILMERSSON, 2014).

Além dos conhecimentos de mercado relacionados acima, das três empresas, a Alpha foi a que se mostrou mais aberta para compartilhar conhecimento nas redes, discutindo outros temas mais, relacionados ao Governo (e sistema político), padrões culturais, clima de negócios, visão de mundo e condições locais e análise de clientes. A Beta utiliza a rede não somente para obtenção de conhecimento de mercado, incluindo entender as oportunidades locais, mas também pela troca de conhecimento tecnológico e resolver problemas técnicos. A Gamma, apesar de entender a importância de rede de relacionamentos para a sua internacionalização foi a que menos abertura mostrou ter no que diz respeito a variedade de assuntos compartilhados.

Quadro 24: O compartilhamento de conhecimento organizacional nas redes de relacionamentos interorganizacionais das empresas Alpha, Beta e Gamma.



Fonte: A autora (2023).

Nas redes de relacionamentos interorganizacionais de laços imersos, fortes e formais, os parceiros fornecem conhecimento de mercado tácito para a Alpha e conhecimento de mercado explícito para a Gamma. A Beta conta com parceiros e

fornecedores para obter conhecimento de mercado explícito, assim como, seus fornecedores proporcionam conhecimento tecnológico explícito. O conhecimento de mercado adquirido com os parceiros estratégicos afeta a internacionalização das três empresas. Especialmente na Alpha por causa da sua especialização e capacidade de identificar os influenciadores adequados no país anfitrião. Na Beta e na Gamma pela ajuda na identificação das oportunidades locais e pelo entendimento das regras e normas importantes para operar de forma legal e eficiente. O conhecimento de mercado adquirido com fornecedores afeta particularmente a internacionalização da Beta pela ajuda na identificação das oportunidades no país anfitrião. O conhecimento tecnológico adquirido com fornecedores afeta a internacionalização da Beta principalmente porque a auxilia no atendimento ao cliente.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Nesta seção, apresentam-se as principais conclusões deste trabalho e sugestões para pesquisas futuras. As conclusões versam sobre os assuntos já discutidos, cujo objetivo principal foi descrever como as empresas de software de Maringá por meio de redes de relacionamentos interorganizacionais compartilham conhecimentos que levam à internacionalização.

O processo de internacionalização das empresas de software de Maringá, possuem abordagens distintas, mas todas compartilham desafios e estratégias comuns para expandir para mercados estrangeiros, especialmente na América Latina. O estudo trouxe empresas que utilizam estratégias tanto *Born Global*, que buscam uma expansão internacional rápida e agressiva desde o início das atividades, quanto da gradual, começando por conquistar clientes em países próximos geograficamente e estabelecendo subsidiárias em países vizinhos na América Latina. Como modo de entrada as empresas optam tanto pela exportação direta, conquistando clientes em países distantes geograficamente, quanto pelo investimento direto no estrangeiro (IDE), construindo presença local por meio de subsidiárias e parcerias estratégicas.

As empresas internacionalizadas enfrentam dificuldades relacionadas principalmente à cultura, idioma e qualificação da mão-de-obra e empregam estratégias semelhantes, como adaptação cultural e construção de redes de relacionamentos, para superar esses obstáculos durante o processo de internacionalização. As redes são fundamentais para entender os mercados, aprender com experiências compartilhadas e estabelecer parcerias estratégicas locais. Além disso, também é valorizado o aprendizado contínuo sobre os mercados-alvo e as visitas aos países-anfitriões para desenvolver uma compreensão mais profunda das nuances locais.

As redes de relacionamentos interorganizacionais das empresas internacionalizadas de software de Maringá são compostas por clientes, parceiros, fornecedores e concorrentes. Elas são caracterizadas por apresentarem em sua maioria laços fortes, formais e imersos. Os contatos frequentes possuem o objetivo de tornar as empresas estreitamente conectadas e aumentar a probabilidade de ajuda do parceiro na tomada de decisões. A formalidade ocorre não somente pela tentativa de redução de riscos futuros com a perda dos investimentos realizados, no caso de ruptura da promessa feita entre as partes, mas também para contribuir com a

construção da sua boa reputação. A profundidade que envolve, além dos investimentos econômicos, a amizade e vínculo altruísta, é justificada pelo tipo de produto oferecido: softwares que manipulam dados muitas vezes confidenciais. Com isso, a confiança é um elemento-chave em suas interações e elas adaptam a profundidade desses relacionamentos de acordo com a natureza e a duração da colaboração.

No contexto dos conhecimentos compartilhados entre as empresas internacionalizadas de software de Maringá, ele é dividido em duas categorias: tácito e explícito. O conhecimento tácito é fundamental para as operações de internacionalização e compreensão do mercado. Particularmente, o conhecimento relacionado à internacionalização é adquirido por meio da aprendizagem prática, da imitação de práticas bem-sucedidas e da contratação de especialistas externos experientes. No mercado, o conhecimento tácito é igualmente crucial. As empresas desenvolvem uma compreensão implícita dos mercados por meio de experiências práticas, observação atenta e interações contínuas.

Por outro lado, o conhecimento explícito é formalizado e documentado. O conhecimento tecnológico é considerado explícito tanto para as empresas que comercializam um produto pronto fabricado por outra empresa, quanto para aquelas que se dedicam ao desenvolvimento de softwares. Nesse caso, ele é explicitado por meio de regras, sequenciamento de atividades e rotinas meticulosamente documentadas e registradas. Qualquer modificação nesses processos é cuidadosamente registrada, discutida e implementada, sendo realizados apenas pequenos ajustes pontuais.

O compartilhamento do conhecimento de internacionalização, se torna explícito conforme o porte das empresas, aquelas de grande porte, documentam e formalizam seu conhecimento nesta área. Isso é especialmente crucial devido à complexidade das operações internacionais que envolvem diversas variáveis e regulamentações. No conhecimento de mercado, sua formalização é mais evidente nas estratégias das empresas que optam por uma entrada gradual. Nesses casos, ele é meticulosamente formalizado e documentado para orientar as estratégias de entrada e expansão nesses mercados locais.

As empresas de software de Maringá compartilham diversos tipos de conhecimentos nas suas redes de relacionamentos interorganizacionais para viabilizar a internacionalização. No que diz respeito ao conhecimento de mercado as

empresas priorizam a compreensão das estruturas institucionais e do ambiente jurídico nos países de destino. Esse entendimento detalhado das regras e normas locais é crucial para operar em mercados estrangeiros de forma legal e eficiente. Assim, se destaca o compartilhamento vários conhecimentos, incluindo aspectos governamentais, políticos, culturais, clima de negócios, visão de mundo e análise de clientes. Outro sim, elas recebem suporte de profissionais nas redes social. Além disso, recorrem a consultores especializados, como escritórios jurídicos e contábeis, para obter informações precisas sobre as leis e regulamentações locais.

Quando se trata de aspectos culturais e sociais, as empresas reconhecem a importância crucial de entender a cultura local para o sucesso nos negócios internacionais, demonstrando abertura para discutir uma ampla variedade de temas a esse respeito. No entanto, enquanto compartilham informações sobre padrões culturais e visão de mundo nos países de destino, também revelam uma certa reserva em relação ao compartilhamento de informações sensíveis, principalmente na área técnica, ainda que troquem experiências técnicas e resolvam problemas com a colaboração da rede.

Em síntese, as empresas de software de Maringá por meio de redes de relacionamentos interorganizacionais compartilham conhecimentos de mercado que levam à internacionalização. Isso é feito por meio de laços fortes, formais e imersos firmados com seus parceiros locais escolhidos para ajudar a entender o país anfitrião e atenuar o ônus de ser estrangeiro. A abertura para compartilhar os conhecimentos variados, incluindo aspectos legais, técnicos, culturais e sociais, é diferente para cada uma dessas empresas, porém todas conseguem superar os desafios e adaptar-se efetivamente aos mercados estrangeiros.

Mais do que realizar um trabalho e trazer contribuições práticas e teóricas, esta pesquisa contribuiu sobremaneira para o meu processo de formação de pesquisadora. Foram longas horas de estudo e leituras, além de visitas a empresas e várias dificuldades enfrentadas. No entanto, a satisfação de realizar uma tese é indescritível e gratificante.

Ao iniciar o processo de construção de conhecimento sobre o tema, me baseei em três proposições de renomados autores e foi com grata satisfação que pude perceber sua comprovação. A primeira delas afirmou sobre o poder das redes de relacionamentos interorganizacionais em impulsionar a internacionalização, incluindo a escolha do mercado e o modo de entrada (COVIELLO; MUNRO, 1997), o que pude

observar na prática ao ouvir os testemunhos sobre a importância dos parceiros de negócios, principalmente para a empresa Gamma que procura a rede antes de iniciar um processo de internacionalização. A segunda proposição afirmou que uma rede de relacionamentos interorganizacionais demanda a troca de conhecimentos, explícitos e tácitos, sendo que o processo de desenvolvimento de conhecimento ocorre mediante a existência de aprendizagem interativa, criação e construção de confiança entre as partes (VALHNE; JOHANSON, 2017), o que pude observar nas falas dos executivos sobre a importância da existência de um alto grau de confiança durante as negociações, principalmente para a empresa Beta. Por fim, a terceira proposição afirma que o conhecimento é altamente específico ao contexto, com isso, o que possibilita à empresa identificar e explorar oportunidades no mercado externo está mais relacionado com a experiência que ela possui do que com o seu porte (JOHANSON; VALHNE, 2009), que observei nos relatos sobre o aprendizado de internacionalização, principalmente com a empresa Alpha que mostrou maturidade e competência para se lançar em mercados distantes geograficamente e em várias partes do mundo.

De acordo com as análises e conclusões apresentadas nesta pesquisa, algumas recomendações revelam-se convenientes para o aprofundamento dos assuntos estudados. Desta forma, para a realização de outros trabalhos são sugeridos os seguintes tópicos: (1) A realização de estudos quantitativos em uma amostra maior de empresas internacionalizadas para verificar se os conhecimentos organizacionais compartilhados nas redes de relacionamentos interorganizacionais se confirmam; (2) A realização de estudo exploratório para identificar uma sequência de atividades que possam configurar um padrão para auxiliar as empresas em seus processos de internacionalização; (3) A realização de estudo exploratório com o objetivo de propor um modelo de internacionalização para explicar como ocorre a internacionalização de empresas brasileiras na América Latina.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, P. R. Transformações da ordem econômica mundial, do final do século 19 à Segunda Guerra Mundial, **Revista Brasileira de Política Internacional**, v. 58, n. 1, p. 127-141. 2015.
- ASAKAWA, K, *et al.* Internal embeddedness, geographic distance, and global knowledge sourcing by overseas subsidiaries. **Journal of International Business Studies**, 2017.
- AUTIO, E.; SAPIENZA, H. Babson-Kauffman Conference in Research on Entrepreneurship, 2000, Babson – MA. **Comparing Process and Born Global Perspectives in the International Growth of Technology-Based New Firms**. Babson - MA: Babson College, p. 1-10, Jun 8-10, 2000.
- AUTIO, E.; SAPIENZA, H.; ALMEIDA, J. G. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 5, p. 909-924. 2000.
- AZEVEDO, P. F. Capítulo 6. Economia dos contratos. Parte II Contratos – uma perspectiva econômica. In: ZYLBERSZTAJN, D. **Direito e Economia**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2005.
- BALESTRO, M. V. A experiência da rede PETRO-RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.8, n. edição especial, p.181-202. 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.
- BAUM, J. A. C.; HAVEMAN, H. A. Editors' comments: the future of organizational theory. **Academy of Management Review**, v. 45, n. 2, p. 268–272. 2020.
- BETTIS-OUTLAND, H.; MORA CORTEZ, R.; JOHNSTON, W.J. Trade show networks, trust and organizational learning: the effect of network ties, **Journal of Business & Industrial Marketing**. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2019-0505>> Acesso em: 20out. 2020.
- BOHN, R. E. Measuring and Managing Technological Knowledge. **Sloan Management Review**, v. 36, n. 1, p. 61-73. 1994.
- BRAGA, A.; MARQUES, C. S.; SERRASQUEIRO, Z. Internationalisation strategy of knowledge-intensive business services. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 9, p. 359-377. 2018.
- BRAGA, V.; GONÇALVES, A.; BRAGA, A. The Portuguese textile industry business co-operation: Informal relationships for international entry. **Romanian Review Precision Mechanics, Optics and Mechatronics**, n. 49, p. 52-60, 2016.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Knowledge and organization: a social-practice perspective. **Organization Science**, 12: 198 –213. 2001.

BRYMAN, A. **Social research methods**. 4th ed. New York: Oxford University Press Inc, 2012.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. Edith Penrose's Theory of the Growth of the Firm and the strategic management of multinational enterprises. **Management International Review**, v. 47, n. 2, p. 151-173. 2007.

CAMPOS *et al* (org.). **Políticas Estaduais para Arranjos Produtivos Locais no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil**. Rio de Janeiro: e-papers, 2010.

CARDOSO, L.; CARDOSO, P. Para uma revisão da teoria do conhecimento de Michael Polanyi. **Revista Portuguesa de Pedagogia**, v.41, n.1, p.41–54, 2007.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Internext**, v. 2, n.1, p. 1-25. 2007.

CAVUSGIL, S.; KNIGHT, G. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n. 1, p. 3-16. 2015.

CHANG, S.J.; ROSENZWEIG, O.M. The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. **Strategic Management Journal**, v.22, p.747-776, 2001.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac. 2003.

CODEM – Conselho de Desenvolvimento Econômico de Maringá. **Indicadores Econômicos Setoriais**. Disponível em: <<https://www.codem.org.br>>. Acesso em: 02fev 2022.

COSTA, L. F. L. G. *et al*. Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. **Caderno EBAPE.BR**, v. 15, n. 4. 2017.

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

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura. 1998.

DAVENPORT, T.; DE LONG, D.; BEERS, M. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v.39, p.43–57, 1998.

DHANDAPANI, L.; UPADHYAYULA, R. S.; BASANT, R. Post internationalization strategies of born global service firms. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 29, n. 5, p. 481-496. 2019.

- EDEN, L., DAI, L., LI, D. International Business, International Management, and International Strategy: What's in a Name? **International Studies of Management & Organization**, v. 40, n. 4, p. 54-68. 2011.
- EDVARDSSON, B.; EDVINSSON, L.; NYSTROM, H. Internationalisation in Service Companies. **The Service Industries Journal**, v. 13, n. 1, p. 80-97. 1993.
- EISENHARDT, K.M.; GRAEBNER, M.E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v.50, n.1, p-25-32, 2007.
- FLETCHER, M.; HARRIS, S. Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: content and sources. **International Business Review**, v. 21, n. 4, p. 631-647. 2012.
- FONFARA, K. The interpretation of business networks. In: FONFARA, K. (org.). **The development of business networks in the company internationalisation process**. Poznan: Poznan University of Economics Press. 2012.
- FRANCO, C.; CÂMARA, S. F.; PARENTE, R. C. Networks, R&D Projects and Subsidiary Behavior in a Host Country. **Brazilian Administration Review**, v. 14, n. 1. 2017.
- GEROSA, M. A. *et al.* O que é inovação e P&D na indústria de software? **Relatório Técnico RT-MAC-2016-01**. Departamento de Ciência da Computação. Instituto de Matemática e Estatística - Universidade de São Paulo. Janeiro, 2016.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas. 2002.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, p.20–29, 1995.
- GOMES, R. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M.C.S. (org.); DESLANDES, S.F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes. 2016.
- GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n.3, p. 481-510. 1985.
- GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. **Sociological Theory**, v. 1, p. 201-233. 1983.
- GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109-122. 1996.
- HANSSON, S. O. What Is Technological Knowledge? p. 17-31. In: SKOGH, I.-B.; de VRIES M.J. (Eds.). **Technology Teachers as Researchers: philosophical and empirical technology education studies in the swedish TUFF Research School**. Rotterdam: Sense Publishers, 2013.

HEUGENS, P. P. M. A. R.; ZYGLIDOPOULOS, S. C. From social ties to embedded competencies: the case of business groups. **Journal of Management and Governance**, n. 12, p. 325-342. 2008.

HILMERSSON, M. Experiential knowledge types and profiles of internationalising small and medium-sized enterprises. **International Small Business Journal**, v. 32, n. 7, p. 802–817. 2014.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/maringa/panorama>>. Acesso em: 02 fev. 2022.

IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Arranjo Produtivo Local de Software de Maringá: Estudo de caso**. Universidade Estadual de Maringá, Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral. Curitiba: IPARDES: 2006.

IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Identificação e mapeamento das aglomerações produtivas do Paraná: atualização 2008**. Curitiba: IPARDES, 2009.

IURKOV, V.; BENITO, G. R. G. Domestic alliance networks and regional strategies of MNEs: a structural embeddedness perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 49, p. 1033-1059. 2018.

JAIN, N. K. J.; CELO, S.; KUMAR; V. Internationalization speed, resources, and performance: evidence from Ioviatndian software industry. **Journal of Business Research**, v. 95, p. 26-37. 2019.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G.; Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. **International Studies of Management & Organization**, v. 17, n. 1, p. 34-48. 1987.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, v.8, p. 23–32. 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1411-1431. 2009.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Psychic distance. In: Augier M., Teece D. (eds) **The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management**. Londres: Palgrave Macmillan. 2016.

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

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, v. 34, p. 516-529. 2003.

LEVIN, D.; CROSS, R. The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer. **Management Science**, v. 50, n. 11, p. 1477-1490. 2004.

LEVY, P. M.; LEITE, C. R. G. Economia Mundial: conjuntura recente e perspectivas para a economia internacional. **Carta de Conjuntura**, n. 51, Nota 26, IPEA. 2º trimestre, 2021.

LEWIN, A.Y.; MASSINI, S.; PEETERS, C. Absorptive capacity, socially enabling mechanisms, and the role of learning from trial-and-error experiments: A tribute to Dan Levinthal's contribution to international business research. **Journal of International Business Studies**. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1057/s41267-020-00354-6>>, Acesso em: 20out, 2020.

LI, H.; YI, X.; CUI, G. Emerging market firms' internationalization: how do firms' inward activities affect their outward activities? **Strategic Management Journal**, v. 38, n.13, p. 2704-2725. 2017.

LOPES, F. D.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1007-1035. 2009.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709-734. 1995.

McEVELY, B.; ZAHEER, A. Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 1133-1156. 1999.

McQUILLAN, D.; SCOTT, P. S.; MANGEMATIN, V. From outsider to insider: how creative professional service firms internationalise. **International Marketing Review**, v. 35, n. 5, p. 869-888. 2018.

MEJRIA, K.; MacVAUGH, J. A.; TSAGDIS, D. Knowledge configurations of small and medium-sized knowledge-intensive firms in a developing economy: a knowledge-based view of business-to-business internationalization. **Industrial Marketing Management**, v. 71, p. 160-170. 2018.

MELLO, R. C.; ROCHA, A.; SILVA, J. F. The long-term trajectory of international new ventures: A longitudinal study of software developers. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 17, n. 2, p. 144-171. 2018.

MONAGHAN, S.; TIPPMANN, E. Becoming a multinational enterprise: Using industry recipes to achieve rapid multinationalization. **Journal of International Business Studies**. V. 49, p. 473–495. 2018.

NIEMBRO, A. Una tipología de empresas latinoamericanas exportadoras de servicios intensivos en conocimiento y los determinantes de su competitividad internacional. **Estudios Gerenciales**, v. 33, p. 64-75. 2017.

NONAKA et al. Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation – A new paradigm for organizational theory. **European Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 137-146. 2014.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, v. 33, n. 1, p. 5-34. 2000.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OGASAVARA, M. H.; BOEHE, D. M.; AND BARIN CRUZ, L. Experience, resources and export market performance: The pivotal role of international business network ties. **International Marketing Review**, v. 33, n. 6, p. 867-893. 2016.

OOI, S. M.; RICHARDSON, C. The internationalisation of service-sector SMEs in an emerging market Insights from business training and consultancy firms in Malaysia. **Review of International Business and Strategy**, v. 29, n. 1, p. 44-60. 2019.

OVIATT, B. M.; McDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, p. 45-64. 1994.

PAUL, J.; ROSADO-SERRANO, A. Gradual Internationalization vs Born-Global / International new venture models: a review and research agenda. **International Marketing Review**, v. 36, n. 6, p. 830-858. 2019.

PRASHANTHAM, S.; YOUNG, S. Post-entry speed of international new ventures. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 2, p. 275–292. 2011.

PUTHUSSERRY, P., *et al.* How Do Rapidly Internationalizing SMEs Learn? Exploring the Link Between Network Relationships, Learning Approaches and Post-entry Growth of Rapidly Internationalizing SMEs from Emerging Markets. **Management International Review**, n. 60, p. 515–542. 2020.

RIALP-CRIADO, A.; RIALP-CRIADO, J.; KNIGHT, G. A. The Phenomenon of international new ventures, global start-ups, and born-globals: what do we know after a decade (1993-2002) of exhaustive scientific inquiry? 2002. **Universitat Autònoma de Barcelona**. Departament d' Economia de l' Empresa. Disponível em: <<https://recercat.cat/handle/2072/156>>. Acesso em 20out 2020.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. (orgs) **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBERTS, M. J. D.; MURALIDHARAN, E. Internationalization of service SMEs: perspectives from Canadian SMEs internationalizing in Asia. **Global Business**

**Review**, 2020. Disponível em: <DOI: 10.1177/09721509198872502020>. Acesso em: 20out 2020.

SCHOORMAN, F. D.; MAYER, R. C.; DAVIS, J. H. An integrative model of organizational trust: past, present, and future. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 344-354. 2007.

SHENKAR, O; LI, J. Knowledge Search in International Cooperative Ventures. **Organization Science**, v. 10, n. 2. 1999.

SILVA, D. R. *et al.* Precusores teóricos do modelo de internacionalização de Uppsala: a contribuição de Penrose, Cyert & March e Aharoni. In: **XXXIV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, RJ, 2010.

SEBRAE-NA/ Dieese. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013**, p. 17. Disponível em: <[www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)>. Acesso em: 06jun.2021.

SOFTWARE BY MARINGÁ. **Maringá fomenta exportação de TI**, 22mai 2018. Disponível em: <<https://www.baguete.com.br/noticias/22/05/2018/maringa-fomenta-exportacao-de-ti>>. Acesso em: 06jun 2021.

SOFTWARE BY MARINGÁ. **Sobre nós**, 2020. Disponível em: <[www.softwarebymaringa.com.br](http://www.softwarebymaringa.com.br)>. Acesso em: 20mai 2020.

TICHY, N.; TUSHMAN, M.; FOMBRUN, C. Social network analysis for organizations. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 507-519. 1979.

TORKKELI *et al.* Network competence in Finnish SMEs: implications for growth. **Baltic Journal of Management**, v. 11, n. 2, p. 207-230. 2016.

UZZI, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35-67. 1997.

VAHLNE, J-E.; JOHANSON, J. From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. **Journal of International Business Studies**, v. 48, p. 1087–1102. 2017.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 1307-1314. 2003.

WYSZKOWSKA-KUNA, J. Competitiveness of the new European Union member states in international trade in knowledge-intensive business services. **Comparative Economic Research**, v. 19, n. 3. 2016.

YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAHRA, S. A.; IRELAND, R. D.; HITT, M. A. International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. **Academy of Management Journal**, v.43, n. 5, p. 925-950. 2000.

ZYLBERSZTAJN D.; SZTAJN, R. Capítulo 6. Economia dos contratos. Parte I Economia dos contratos: a natureza contratual das firmas. In: ZYLBERSZTAJN, D. **Direito e Economia**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2005.

## Apêndice 1 - Roteiro de entrevista

### Dados da entrevista:

Data:

---

Local:

---

Duração:

---

### Dados do respondente:

Nome:

---

Cargo:

---

Tempo de empresa:

---

### Dados da empresa:

Razão social:

---

Nome fantasia:

---

Missão:

---

Visão:

---

Valores:

---

Setor:

---

Ano de fundação:

---

Nome dos fundadores:

---

Nome dos proprietários atuais:

---

Tipos de produtos oferecidos e serviços prestados:

---

Número de empregados:

---

Volume de vendas:

---

% do volume de vendas total que vem do mercado externo:

---

Possui clientes em que localidades:

---

Possui filiais no Brasil? Quantas e Onde?

---

Possui Certificação nacional (MPS-BR)?

---

Possui Certificação internacional (CMMI)?

---

**Questões:**

1. Por que sua empresa resolveu operar no mercado externo?
2. Quando sua empresa decidiu estar presente no exterior?
3. Em que ano conquistou seu primeiro cliente internacional?
4. Em quais países atua?
5. Qual o ano de entrada em cada país?
6. Em que países estabeleceu filiais?
7. Quem defende os interesses de sua empresa no que tange à internacionalização?
8. Quais as dificuldades enfrentadas pela sua empresa nas operações no mercado externo? (nível de desenvolvimento econômico, nível de educação, cultura, idioma e diferenças culturais do país anfitrião)
9. Quanto tempo sua empresa levou para vencer essas barreiras e efetivamente começar a operar no exterior?
10. Quais empresas ajudaram nas etapas iniciais da internacionalização de sua empresa?
11. Atualmente, como está a relação com estas empresas?
12. Quais sequenciamentos de atividades relacionadas à internacionalização sua empresa tem? (uma 'receita pronta').
13. Quando o assunto é internacionalização com quais organizações sua empresa conta para resolver problemas?
14. Quais as características do relacionamento destas empresas com a sua empresa?
15. Quais conhecimentos sobre internacionalização são mais importantes para a internacionalização da sua empresa?
16. Quais conhecimentos tecnológicos são mais importantes para a internacionalização da sua empresa?
17. Quais conhecimentos de mercado são mais importantes para a internacionalização da sua empresa?
18. Quais conhecimentos citados anteriormente sua empresa obtém com outras organizações?
19. Como estes conhecimentos citados anteriormente são transferidos de outras organizações para a sua?

**Apêndice 2 – Formulário**

Rede de Relacionamento interorganizacional	Tempo da relação	Tipo de vínculo					Formalidade (contrato)		Proximidade Física			Frequência de contato					Confiança					Troca de informação refinada					Resolução de problemas em conjunto				
		Cliente	Fornecedor	Parceiro	Concorrente	Outro	Formal	Informal	Mesma cidade	Mesmo país	Países diferentes	Pouco frequente					Muito frequente					Pouca existência					Muita existência				
Organização												1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a)																															
b)																															
c)																															
d)																															
e)																															
f)																															



**Apêndice 3 – Critérios para classificação de empresas quanto ao porte**

Quadro 25: Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados

<b>Porte</b>	<b>Comércio e Serviços</b>	<b>Indústria</b>
Microempresas	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresas de pequeno porte	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresas de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE-NA/ DIEESE (2013)