

## Uso de redes no decorrer do processo de internacionalização: Estudo longitudinal no setor de software

Sylvia Therezinha de Almeida Moraes<sup>1A</sup>,  
Angela da Rocha<sup>A</sup>, Jorge Ferreira da Silva<sup>A</sup>

*<sup>A</sup>Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, IAG/PUC/Rio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil*

### DETALHES DO ARTIGO

#### Histórico do artigo:

Recebido em 19 de Março de 2016

Aceito em 21 de Abril de 2017

Disponível online em 30 de Abril de 2017

Sistema de Revisão “Double Blind Review”

#### Editor científico

Ilan Avrichir

#### Palavras-chave:

Redes

Capital Social

Internacionalização

Relacionamentos

### RESUMO

Este estudo, a partir de perspectiva longitudinal e por meio de descrição densa, busca obter entendimento de como empresas brasileiras de software acessam as redes de parceiros internacionais e as utilizam ao longo do tempo em seu processo de internacionalização. Foram analisados quatro relacionamentos em diáde entre empresas brasileiras de software e empresas internacionais, atuantes em vários países. A coleta de dados considerou tanto fontes primárias quanto secundárias, permitindo a triangulação. O uso de entrevistas com mais de um dirigente da empresa ao longo de vários anos também serviu ao propósito de triangulação. A análise de dados seguiu o protocolo recomendado para estudos de caso: descrição, codificação teórica e identificação de padrões e contrastes, incluindo comparação com a teoria e entre casos. É feita uma descrição e categorização dos processos identificados. A análise longitudinal dos relacionamentos estudados mostra uma sequência de etapas que caracterizam sua evolução. Foram identificados dois processos de evolução dos relacionamentos nas redes: entre empresas menores com multinacionais e entre empresas de porte similar. O estudo traz contribuições relevantes ao entendimento de como se iniciam e evoluem redes de relacionamento internacionais ao longo do tempo, em particular no que se refere ao papel das relações pessoais.

© 2017 Internext | ESPM. Todos os direitos reservados.

### 1. Introdução

O ingresso e o desenvolvimento de redes para explorar oportunidades internacionais vêm sendo explorados pela literatura de negócios internacionais há quase três décadas (Blankenburg & Johanson, 1992; Coviello e Munro, 1995; Johanson & Mattsson, 1987, 1988). Nos anos subsequentes, muitos estudos foram publicados, abrangendo variadas temáticas, desde o uso de redes para identificação de oportunidades internacionais, passando por aprendizado, mobilização de recursos, escolha do modo de entrada, até a influência de redes na

expansão para outros mercados (Jones, Coviello, & Tang, 2011).

Poucos estudos, porém, consideram uma abordagem de processo quando analisam redes de relacionamento (Hoang & Antoncic, 2003). Apesar de ser praticamente incontestado, na literatura de negócios internacionais, a relevância das redes para a internacionalização, o entendimento sobre o impacto das formas e conteúdos das redes sobre o processo de internacionalização da empresa ainda é escasso (Yu, Gilbert, & Oviatt, 2011). Klyver e Grant (2010) argumentam que as redes se alteram ao longo da trajetória da firma, sendo necessário conhecer melhor a forma de uso e os benefícios advindos ao longo do tempo. Em revisão de estudos de

<sup>1</sup> Contato do autor: [sylvia.tamoraes@gmail.com](mailto:sylvia.tamoraes@gmail.com)

empreendedorismo internacional em economias emergentes, Kiss, Danis e Cavusgil (2012) apontam a necessidade de mais pesquisas sobre processos longitudinais, além de maior foco em perguntas do tipo “como” e “por quê, em particular no que refere a “como empreendedores se conectam a alianças e redes domésticas e internacionais, o que aprendem de seus parceiros durante colaborações subsequentes e como gerenciam suas redes de relacionamento” (Kiss, Danis, & Cavusgil, 2012, p. 280).

De modo a contribuir para preencher essa lacuna na literatura, esse estudo investigou, a partir de uma perspectiva longitudinal e por meio de descrição densa, quatro relacionamentos em díade entre empresas brasileiras de software e empresas internacionais, atuantes em vários países, buscando obter entendimento profundo de como a empresa brasileira acessa a rede de sua parceira internacional e a utiliza ao longo do tempo em seu processo de internacionalização. A seguinte pergunta de pesquisa orientou o estudo: Como se realiza, ao longo do tempo, o ingresso em redes internacionais e o desenvolvimento de relacionamentos dentro das redes por empresas de software domésticas em seu processo de internacionalização? A resposta a essa indagação pode proporcionar pistas relevantes sobre o processo pelo qual pequenas e médias empresas de software provenientes de países emergentes se inserem e utilizam redes internacionais para acessar mercados externos.

## 2. Referencial Teórico

O papel das redes em promover a internacionalização das firmas é incontestado na literatura de negócios internacionais. Um estudo empírico pioneiro (Coviello & Munro, 1995) mostrou que 64% das pequenas firmas de software pesquisadas iniciaram atividades internacionais de maneira passiva, por meio de contatos pertencentes a redes pessoais ou de negócios. Os autores propuseram um modelo baseado em visão mais ampla do processo de internacionalização, aliando o conceito de rede ao de internacionalização gradual. Outro estudo, também com empresas de tecnologia, mostrou como redes próprias ou de executivos contratados podiam servir de estímulo à internacionalização (Crick & Spence, 2005).

O processo de formação de rede de negócios se inicia por trocas sociais, de forma gradual, gerando

aprendizado recíproco e paulatinamente aumentando a confiança recíproca entre os participantes, que, por fim, se comprometem a realizar trocas entre si (Anderson, Hakansson, & Johanson, 1994). À medida que as trocas se mostram satisfatórias, gera-se interdependência, com laços mais fortes, trazendo percepção de redução de risco em futuras interações. Tal interdependência, apesar de promover controle mútuo, pode também levar a perda de autonomia. Essa visão assume que o processo de criação da rede de relacionamentos resulta da interação entre conhecimento e comprometimento (Johanson & Vahlne, 2011).

Ao longo do tempo, o relacionamento se expande para outros pontos da rede, já que é pouco provável que as redes das firmas parceiras sejam exatamente as mesmas, e assim clientes e fornecedores pertencentes a uma segunda camada de relacionamentos passam a fazer parte da rede de relacionamentos da firma (Johanson & Mattsson, 1987, 1993). Esse tipo de novo relacionamento pode ser estratégico, trazendo novas oportunidades em outros países (Felzensztein, Ciravegna, Robson, & Amorós, 2015).

As atividades de mercado fazem com que as empresas interajam, acumulando conhecimento, confiança e comprometimento mútuos, desenvolvendo uma rede de relacionamentos, em que cada firma estabelece sua posição. Essa posição, construída ao longo das diversas interações com as outras firmas da rede, define possibilidades e restrições presentes e futuras da firma. Por esta perspectiva, a firma internacionalizada é aquela que estabelece e desenvolve posições em redes estrangeiras, por meio de extensão (quando a rede está presente em um novo país), penetração (quando a firma desenvolve e aumenta seu comprometimento em rede estrangeira da qual já faz parte) ou integração (quando aumenta a coordenação entre posições de redes de diferentes nacionalidades) (Johanson & Mattsson, 1993).

As redes podem ser menos ou mais estruturadas em termos de força dos laços, e menos ou mais estáveis ou dinâmicas. Como é difícil que as firmas de fora da rede tenham conhecimento sobre como os atores interagem, ou até mesmo quem são os atores, os membros estão em vantagem em relação aos que dela não participam. Outra vantagem diz respeito à posição na rede, ou seja, os problemas de uma firma que se internacionaliza encontram-se menos

relacionados ao passivo decorrente de ser estrangeiro (liability of foreignness), do que ao passivo decorrente de ser um estranho à rede (liability of outsidership) (Johanson & Vahlne, 2009, 2011).

O uso de redes de relacionamento no processo de internacionalização facilita a aquisição de conhecimento para exploração de vantagem competitiva (Yli-Renko, Autio & Sapienza, 2001), interferindo no aprendizado em termos de modos de entrada e seleção de mercados, além de propiciar novos relacionamentos no decorrer dos movimentos de internacionalização da firma (Holmlund & Kock, 1998). Além disso, experiências acumuladas pelo uso de redes facilitam o desenvolvimento de novas conexões, tornando a empresa mais central, aumentando sua visibilidade e reputação, permitindo acesso a parceiros de renome e ampliando o acesso a novas oportunidades (Tang, 2011). Outro efeito importante que uma rede pode prover a uma empresa que se internacionaliza é o desenvolvimento de reputação, estabelecendo legitimidade e credibilidade, gerando vantagem competitiva à empresa em sua trajetória internacional (Zhou, Wu, & Luo, 2007).

Algumas pesquisas mostram que novos empreendimentos formam e utilizam redes de modo intencional e proativo (Coviello, 2006; Schwens & Kabst, 2011). No entanto, a literatura também aponta situações fortuitas que servem à internacionalização de pequenas e médias empresas. Tais situações de “feliz acaso” são, muitas vezes, fruto de uma rede de relacionamentos, ou de estar no lugar certo na hora certa (Crick & Spence, 2005; Sigmund, Semrau, & Wegner, 2015). Processos de internacionalização por meio de redes podem não apresentar um padrão, ocorrendo por contatos ocasionais, mostrando a importância de considerar fatores aleatórios e não previsíveis como possíveis influenciadores do uso de redes (Vasilchenko & Morrish, 2011).

Também há polêmica quanto ao uso de redes no decorrer do processo de internacionalização. Schwens e Kabst (2011) reconheceram a importância das redes para empresas de tecnologia nos estágios pré-entrada em mercados estrangeiros. Outros estudos mostraram o papel da manutenção e até da expansão da rede nas empresas bem-sucedidas internacionalmente (Buciuni & Mola, 2014). O próprio processo de internacionalização expande o alcance da rede da firma, fazendo com que as

relações com determinados atores se estreitem, nos primeiros países onde iniciam seus negócios. A nova rede facilitaria não só novas entradas, como também o sucesso nos novos mercados (Coeurderoy, Cowling, Licht, & Murray, 2012). No entanto, Sepulveda e Gabriellsson (2013) argumentam que as redes podem ser fonte de recursos para as empresas ao longo do processo de internacionalização, mas que, com a maturidade, as empresas reduziriam o uso de redes. Assim, como as redes são usadas ao longo da internacionalização e os processos subjacentes permanece uma questão em aberto na literatura.

### 3. Metodologia

A pesquisa utilizou o método de estudo de casos, voltado para o entendimento do processo de desenvolvimento de redes no decorrer da internacionalização. Trata-se de estudo longitudinal, atendendo ao requisito de que os dados tenham sido “colhidos para cada unidade de análise em dois ou mais momentos distintos do tempo” (Hassett & Paavilainen-Mäntymäki, 2013, p.5).

A unidade de análise é o relacionamento entre uma díade, formada por duas empresas em um contexto internacional, sendo uma delas brasileira, pertencente ao setor de software, e a outra internacional, atuando em vários países. Assume-se que a empresa internacional já dispõe de uma rede internacional, formada por fornecedores, clientes, fornecedores de fornecedores etc., espalhada por distintos mercados. Assim, buscou-se estudar de que forma a empresa de software brasileira acessa a rede de sua parceira internacional e a utiliza ao longo do tempo em seu processo de internacionalização.

Foram selecionadas quatro díades para análise, utilizando-se dados provenientes de um projeto mais amplo, que busca entender a internacionalização de empresas de serviço. A coleta de dados considerou tanto fontes primárias quanto secundárias, permitindo a triangulação. Entre as fontes secundárias destacam-se estudos de casos já publicados, informações colhidas nos sites das empresas e artigos publicados em jornais e revistas de negócios e na internet. As entrevistas utilizadas no presente estudo foram realizadas pelos autores e por outros pesquisadores que participaram de diferentes etapas do projeto ao longo dos anos. As entrevistas anteriores a 2015 haviam sido realizadas com o objetivo de entender o processo de internacionalização das empresas, enquanto as

entrevistas realizadas em 2015 e 2016 tiveram como propósito específico estudar os relacionamentos em rede identificados. Para cada empresa, foi desenvolvido um roteiro customizado, com vistas a

organizar as narrativas dos processos de internacionalização em rede selecionados e elaborando-se uma linha do tempo com os principais eventos para cada relacionamento estudado. A

| Empresa  | Ano  | Entrevistado                | Cargo          | Entrevista |
|----------|------|-----------------------------|----------------|------------|
| CI&T     | 2013 | Bruno Guiçardi              | Partner        | Skype      |
|          | 2013 | Leonardo Mattiazzi          | Vice president | Skype      |
|          | 2016 | Bruno Guiçardi              | Partner        | Skype      |
| Fujitec  | 2002 | Danilo Reis                 | Partner        | In-person  |
|          | 2004 | Danilo Reis and Wicca Neves | partners       | In-person  |
|          | 2008 | Danilo Reis                 | Partner        | In-person  |
|          | 2015 | Danilo Reis                 | Partner        | Phone      |
| Ivia     | 2004 | Alexandre Menezes           | Partner        | In-person  |
|          | 2006 | Marcio Braga                | Partner        | In-person  |
|          | 2006 | Alexandre Menezes           | Partner        | In-person  |
|          | 2015 | Alexandre Menezes           | Partner        | Phone      |
|          | 2016 | Alexandre Menezes           | Partner        | Skype      |
| MidiaVox | 2007 | Alcides Pires               | Partner        | In-person  |
|          | 2008 | Alcides Pires               | Partner        | In-person  |
|          | 2015 | Alcides Pires               | Partner        | Phone      |
|          | 2016 | Alcides Pires               | Partner        | Skype      |

**Fig. 1**

Relacionamento com os entrevistados

complementar informações já disponíveis sobre uma situação de relacionamento em rede, por meio das entrevistas anteriores e pelo uso de dados secundários. Os dirigentes selecionados para entrevista eram, em sua maior parte, os empreendedores que fundaram a empresa, ou que a elas se associaram no início de seu desenvolvimento. A Figura 1 apresenta uma relação das entrevistas, ano de realização e outras informações. O uso de entrevistas com mais de um dirigente da empresa em três das quatro empresas ao longo de vários anos, também serviu ao propósito de triangulação. Assim sendo, confrontaram-se os dados colhidos em várias entrevistas ao longo dos anos tanto entre si, como com o material obtido das fontes secundárias consultadas.

A análise de dados seguiu o protocolo recomendado para estudos de caso: descrição dos casos, codificação teórica e identificação de padrões e contrastes, incluindo comparação com a teoria e entre casos (Ghauri, 2004; Pauwels & Matthyssens, 2004). A descrição dos casos consistiu na elaboração de um relatório sobre cada caso, buscando-se

codificação teórica partiu inicialmente de grandes categorias para analisar o processo de internacionalização em rede: atividades de pré-relacionamento, gatilhos do processo de internacionalização em rede, contatos iniciais, formalização e expansão. Em seguida, os pesquisadores realizaram a classificação dos eventos nas categorias, havendo debate e consenso sobre o que era pertinente a cada categoria. Uma vez detalhados os eventos em cada categoria, foram criadas sub-categorias que emanaram dos próprios casos. O terceiro passo consistiu na comparação dos padrões identificados entre os casos e com a teoria pelos pesquisadores. As evidências obtidas nas etapas anteriores permitiram identificar dois modelos distintos de relacionamento em rede em função do tamanho das empresas envolvidas. Os dois modelos identificados emanaram fundamentalmente do processo de análise e comparação de padrões pelos pesquisadores.

#### 4. Resultados

Apresenta-se a seguir a evolução ao longo do tempo de quatro relacionamentos em díade, que serviram ao processo de internacionalização de quatro empresas de software brasileiras. Dois desses relacionamentos se caracterizam como exclusivamente de negócios, enquanto os outros dois também se baseiam em relacionamentos pessoais

multinacional, formado por mais de 250 empresas operando em 60 países.

Por sua vez, a CI&T foi fundada em 1995 por jovens recém egressos da universidade, em Campinas, Brasil, para atuar no segmento de serviços de outsourcing, desenvolvimento e integração de

| Passos  | Descrição  | Resultados   |
|---|--|--|
| <b>1. Pré-relacionamento</b>                            | CI&T apresenta proposta para realização de projeto para J&J do Brasil                        | Proposta não é aceita, mas causa impressão favorável             |
| <b>2. Gatilho</b>                                       | J&J EUA deseja montar centro de desenvolvimento no Brasil em parceria e consulta subsidiária | J&J Brasil recomenda CI&T  |
| <b>3. Contatos iniciais</b>                             | Visitas à CI&T de funcionários da J&J EUA  | Decisão favorável à CI&T   |
| <b>4. Formalização de contrato (2004)</b>               | Celebração de contrato inicial para desenvolvimento do projeto                               | Alocação de 2,5 funcionários pela CI&T                           |
| <b>Contrato executado com sucesso</b>                   |  |  |
| <b>5. Expansão do relacionamento a partir do Brasil</b> | Novos contratos entre CI&T e J&J EUA para execução no Brasil.                                | Cerca de 300 funcionários da CI&T envolvidos (2013)              |
| <b>6. Expansão internacional (EUA, 2006)</b>            | Abertura de filial (escritório) da CI&T na Filadélfia  | Atendimento à J&J EUA e prospecção de novos clientes             |
| <b>7. Expansão internacional para Europa</b>            | CI&T se torna vendedor global da J&J   | Atendimento à J&J nos EUA e Europa e conquista de novos clientes |

Fig. 2

Evolução do Relacionamento entre CI&T e J&J

entre atores pertencentes a organizações distintas.

#### 4.1. Iniciativa A – CI&T e J&J: construindo uma rede de negócios internacional

A primeira iniciativa internacional analisada mostra a construção de um relacionamento duradouro entre a multinacional Johnson & Johnson (J&J) e a empresa brasileira CI&T. As duas empresas diferiam fortemente em tamanho e tempo de existência.

A J&J é uma grande corporação multinacional, atuando nos segmentos de produtos de consumo ligados à saúde, nutrição e cosmética, dispositivos médicos e produtos farmacêuticos. Fundada em 1886, em New Jersey, Estados Unidos, a empresa foi pioneira em diversos produtos relacionados à saúde, principalmente aqueles voltados ao crescente mercado de consumo norte-americano. Em 1924, abriu sua primeira subsidiária no exterior, localizada no Reino Unido, expandindo-se em seguida para a África do Sul, em 1930, e Austrália, em 1931. Em 1937, estabeleceu filiais no Brasil e na Argentina. Em 2015, tornou-se um imenso conglomerado

aplicações, conquistando desde o início a IBM do Brasil como cliente. A empresa iniciou seu processo de internacionalização em 2004, atendendo a uma solicitação de um cliente dos EUA, mas para executar serviços no Brasil. No mesmo ano, assinou contrato com a Johnson & Johnson americana para prestação de serviços a partir do Brasil. Em 2006, abriu sua primeira filial na Filadélfia. Em 2013, ocupava a 72ª posição no ranking mundial de provedores de serviços de outsourcing da International Association of Outsourcing Professionals. Em 2015, a CI&T dispunha de instalações próprias no Brasil e em mais três países: EUA, China e Japão. Trabalhavam na empresa aproximadamente 2.000 empregados, sendo cerca de 200 sediados no exterior. No mesmo ano, a empresa gerou receita de 330 milhões de reais, sendo cerca de 40% oriunda das operações internacionais.

A Figura 2 apresenta a evolução do relacionamento entre CI&T e J&J.

O relacionamento entre a CI&T e a J&J teve início em 2004. A CI&T havia participado anteriormente de concorrência para um projeto na subsidiária

brasileira da J&J e, apesar de não ter obtido o contrato, havia gerado impressão favorável em termos de qualificação técnica. Os sócios da CI&T nutriram o relacionamento com executivos da J&J, por meio de participação em eventos e envio de newsletter. Assim, quando a matriz da J&J nos EUA buscou um parceiro no Brasil para diversificar seus centros de competência em desenvolvimento de sistemas, a CI&T foi indicada. Após uma série de visitas de funcionários da J&J americana e muitas negociações, ocorreu a assinatura do primeiro contrato, pequeno, mas que se tornou embrião de futuros negócios. Em 2015, cerca de 300 funcionários da CI&T encontravam-se alocados exclusivamente à J&J. A evolução do relacionamento entre a J&J reflete um processo lento e cuidadoso, de ambos os lados, de aprofundamento do relacionamento, por meio de movimentos progressivos de maior comprometimento, permitindo à CI&T “conquistar lá dentro a posição de prefer de venda”, de modo a se “qualificar para outros voos globais” (Bruno Guiçardi, sócio da CI&T).

O relacionamento com a J&J não tinha caráter passivo, ou simplesmente reativo. A própria CI&T prospectou clientes dentro da rede de empresas e respectivas subsidiárias que compunham o conglomerado J&J, como relatou o sócio Bruno Guiçardi:

*“Fechamos o primeiro [contrato] e depois foi uma cadeia. A Johnson era um conjunto de 84 empresas diferentes, e nós fomos navegando entre essas diferentes empresas.[...] Conforme fomos crescendo na Johnson e vimos que podia ser uma oportunidade, fizemos alguns movimentos importantes. Mandamos nosso melhor homem de vendas para cá, para os Estados Unidos. Abrimos uma filial aqui nos Estados Unidos. Até então estávamos operando a partir do Brasil, não tinha um ser humano aqui.”*

A entrada nos EUA, em 2006, pretendia aprofundar o relacionamento com a J&J e conquistar novos clientes. Dessa forma, a presença física no mercado norte-americano permitiu à CI&T não só ampliar sua atuação em outras organizações da J&J, mas também em outras empresas, principalmente da indústria farmacêutica. O contrato com a J&J, além de estreitar relações e aumentar a rede, firmava a reputação da CI&T como fornecedora confiável. O vice-presidente Leonardo Mattiazzi relatou:

*“Quando começamos lá [nos EUA], eles [J&J] eram bastante descentralizados. Então, no fundo, o que eu fiz foi ir viajando... ir percorrendo essas empresas irmãs e ir vendendo os nossos serviços lá. Então, a VisionCare é em Jacksonville, na Flórida. Eu fui lá pra Jacksonville,*

*conseguimos o contrato, o primeiro contrato com a Vistakon. Já a LifeScan é na Califórnia, assim como a Neutrogena. Eu fui para lá, começamos o contrato com eles. E aí conseguimos. Com a LifeScan já começamos com um contrato na Europa, isso em 2007.”*

Ainda usando a legitimidade advinda da relação com a J&J, a empresa se expandiu para o Japão, outro mercado desenvolvido, com o propósito de “atender clientes atuais, principalmente a J&J ... em nova geografia”. Assim, em 2009, a CI&T fez uma joint venture com uma empresa japonesa de TI, estabelecendo, em operação conjunta, um escritório em Tóquio e um centro de desenvolvimento na China. A entrada foi previamente validada com a J&J:

*“validamos a ideia com executivos da J&J e eles nos garantiram que tinham interesse, nós já éramos um vendor global para eles” (Bruno Guiçardi).*

Seguiram-se a abertura de novos escritórios nos EUA e de filiais no Canadá e no Reino Unido, sempre buscando servir os clientes atuais, inclusive a J&J, e prospectar novos clientes. A estratégia de se associar à rede de uma grande multinacional foi replicada, e a empresa prestava serviços na Europa e na Ásia, em sua maior parte para multinacionais.

Em síntese, o relacionamento entre a CI&T e a J&J passa claramente por um processo de expansão e consolidação, de um pequeno fornecedor de serviços a um vendor global. Foi possível gerar relação duradoura de confiança por meio da prestação de bons serviços, obtendo, principalmente, o benefício da legitimidade nos mercados externos, especialmente os desenvolvidos.

4.2. Iniciativa B – MidiaVox e Avaya: internacionalizando-se por meio da rede de subsidiárias de uma multinacional

Relações como as que se estabeleceram entre a MidiaVox e a multinacional Avaya aparecem na literatura de negócios internacionais, porém têm recebido pouca atenção. Nesse tipo de relacionamento, a empresa alcançou um grau de internacionalização relevante, tanto geográfico, quanto em percentual de faturamento, com apenas uma forma de entrada nos mercados onde atua, o piggybacking, também denominado relacionamento simbiótico.

A Avaya é uma multinacional originária do conglomerado Lucent Technologies, tendo pertencido anteriormente à AT&T. A empresa foi formada em 2000, como spin-off da Lucent Technologies, para prestar serviços de integração de comunicações. Em 2007 foi adquirida pela Silver Lake e TPG Capital, tornando-se empresa de capital fechado. Em 2015, suas receitas excederam 4 bilhões de dólares, ocupando pelo menos o terceiro lugar no

um terceiro cliente. Em seguida, a MidiaVox prestou serviços para a Avaya no Brasil, tendo sido bem avaliada pelo gerente contratante. Tendo sido transferido para o Chile, o mesmo gerente solicitou à MidiaVox que executasse serviço similar. Diante de mais um projeto bem sucedido e tendo alcançado alto posto de direção da Avaya na América Latina, o executivo decidiu implantar o modelo de parceria em diversos países da região. O modelo de trabalho foi

| Passos  | Descrição   | Resultados  |
|---|---|---|
| <b>1. Pré-relacionamento</b>                                      | MidiaVox e Avaya forneciam para a mesma empresa cliente em Recife   | Gerente da Avaya gostou de trabalho da MidiaVox                         |
| <b>2. Contatos iniciais</b>                                       | Convite do gerente da Avaya para realizar projeto em São Paulo  |   |
| <b>3. Formalização do contrato</b>                                | Contrato com a Avaya em São Paulo   | Projeto bem sucedido  |
| <b>4. Expansão do relacionamento no Brasil</b>                    | Indicação pelo gerente para replicação do projeto em outros locais no Brasil  | Projetos bem sucedidos  |
| <b>5. Expansão internacional (Chile, 2000)</b>                    | Indicação pelo gerente para replicação do projeto no Chile  | Projeto bem sucedido  |
| <b>6. Formalização do relacionamento</b>                          | Contrato de parceria mais amplo   | Executivo da Avaya promovido para regional (América Latina).            |
| <b>7. Expansão internacional (América Latina, início em 2001)</b> | Projetos realizados pela Midia Vox para Avaya na América Latina (Argentina, México, Colômbia, Venezuela, Costa Rica, Porto Rico, Bahamas, Bermudas)                         | Projetos bem sucedidos.   |
| <b>Executivo promovido para diretor global da Avaya</b>           |   |   |
| <b>8. Expansão internacional (global, início em 2004)</b>         | Projetos realizados pela Midia Vox para Avaya na Ásia (Japão, 2004); na Europa (Rússia, 2004; Itália e Alemanha, 2006), na América do Norte (EUA, em 2007; Canadá, em 2012) | MidiaVox é fornecedor global da Avaya e único para esse tipo de serviço |

Fig. 3

Evolução do Relacionamento entre MidiaVox e Avaya

ranking mundial em seus principais campos de atuação (Avaya, 2016).

Já a MidiaVox é uma pequena empresa sediada em Recife, Pernambuco, fundada em 1994 para atuar no desenvolvimento de software de integração entre tecnologias de telefonia e informática. Os negócios internacionais, com início em 2000, no Chile, mantinham-se ao longo da existência da empresa em função de uma única parceria, com a Avaya, atuando junto a sua rede de subsidiárias, em mais de 150 locais. Com 25 funcionários, a MidiaVox faturou, em 2015, três milhões de reais, sendo um terço proveniente das operações internacionais.

A Figura 3 apresenta a evolução do relacionamento entre MidiaVox e Avaya.

O relacionamento entre Mídia Vox e Avaya ocorreu de modo fortuito, ao prestarem serviços a

implantado pela Avaya com a MidiaVox e alguns concorrentes, porém, com o passar do tempo, cresceu a confiança entre as duas empresas, de tal forma que, “no início, eram uns dois ou três concorrentes que prestavam serviços para a Avaya”, mas, atualmente, “os outros dois acabaram e só estamos nós” (Alcides Pires).

A partir daí, a MidiaVox passou a fazer parte de uma rede de relacionamentos formada por executivos espalhados pelo mundo, gerando negócios em diferentes países, como Alemanha, Argentina, Bahamas, Bermudas, Canadá, Colômbia, Costa Rica, EUA, Guatemala, Itália, Japão, México, Porto Rico, Rússia e Venezuela. A cada novo projeto bem-sucedido e à medida que os executivos eram transferidos para filiais da Avaya em outros países, propagavam-se as indicações e referências à

MidiaVox. Alcides Pires ilustrou o funcionamento da rede:

*“No caso da Rússia, o gerente de serviços da Avaya é um brasileiro que já nos conhecia daqui. [...] Esse modelo funcionou muito bem na Colômbia. Então, os executivos colombianos da Avaya estão assumindo posições importantes em outros países e confiam em nosso trabalho. [...] A Avaya tem unidades que funcionam, de certa forma, autônomas. Então isso é como um mercado novo para nós, ou seja, o trabalho bem feito em um deles faz com que outros venham a nos conhecer. E vamos ganhando novos mercados à medida que entra uma nova unidade da Avaya como contratante nossa.”*

Oportunidades também surgiram fora da parceria com a Avaya, em decorrência de executivos que iam trabalhar em outras empresas. Em uma situação, um egresso de um cliente da Avaya convidou a MidiaVox para participar de licitação no Chile que, ao final, não foi ganha. Mesmo assim, a parceria com a Avaya restringia a MidiaVox, pela dificuldade em trabalhar com empresas que concorriam entre si. Os sócios aceitavam essa restrição, entendendo que a MidiaVox passara a fazer parte de uma grande rede de relacionamentos que gerava negócios internacionais:

*“Temos um fluxo mais ou menos constante de projetos no exterior... Nós criamos uma rede de contatos, o que é mais difícil de ser feito em negócios internacionais do que em nacionais. Pessoas que você conhece que estão ali num outro país e chamando a empresa. Isso nós conseguimos criar.” (Garibaldi Rocha, sócio da MidiaVox)*

O relacionamento entre MidiaVox e Avaya se caracteriza como sendo tipicamente de negócios, não havendo envolvimento pessoal, já que os contatos na Avaya mudam dependendo do país em que os serviços são executados. No entender dos sócios, nutrir os relacionamentos da rede da Avaya é importante e, por isso, buscam manter contato frequente com dirigentes das unidades regionais da Avaya. Ao longo do tempo, alguns desses relacionamentos se fortaleceram, mas não perdurariam se, em sua visão, não houvesse dois componentes cruciais, competência e ética. Assim, em 2011 e em 2015, a MidiaVox recebeu o prêmio Key Supplier Avaya, na categoria serviços profissionais, reconhecimento dado a poucos parceiros.

4.3. Iniciativa C – Fujitec e VFJ/Chris Adams: construindo uma relação pessoal a partir de uma parceria internacional

A partir de iniciativa de um parceiro internacional, a Fujitec conquistou um aliado que envolveu a empresa em diversas iniciativas no exterior. O parceiro internacional era a empresa australiana VFJ Technology e o executivo, Chris Adams. As duas empresas participaram de licitações no Brasil, estabelecendo sólida parceria, que culminou no estabelecimento de laços pessoais entre os dirigentes da Fujitec e Chris Adams, levando a Fujitec ao mercado internacional.

A VFJ Technology, fundada em 1992, é uma empresa de médio porte sediada em Sydney, Austrália, que fabrica equipamentos para leitura de smartcards, para aplicações em trânsito, pedágios e segurança. Em 1996, abriu uma filial em Hong Kong, para atendimento de mercados emergentes. Em 2015, a empresa dispunha de sistemas instalados em Hong Kong, China, Taiwan, Cingapura, Índia, Itália e Brasil (VFJ, 2016).

A Fujitec é uma pequena empresa de TI baseada em Fortaleza, Ceará, fundada em 1991, que oferece primordialmente serviços especializados em sistemas de bilhetagem eletrônica, videomonitoramento eletrônico embarcado, administração de smartcards, avanço de sinal e controle de velocidade. Em 2015, a Fujitec, com dez funcionários, está fisicamente presente no Brasil e atende com suas soluções clientes nos Estados Unidos, Itália, Colômbia e Nigéria.

A Figura 4 apresenta a evolução do relacionamento entre Fujitec e VFJ/Chris Adams, subdividido em estágios, indicando-se os resultados de cada estágio.

O relacionamento da Fujitec com a VFJ teve início de forma não planejada. Em 1996, foi aberta uma licitação internacional para bilhetagem de ônibus no Rio de Janeiro, da qual a Fujitec não pretendia participar. No entanto, a empresa australiana VFJ procurou a Fujitec com o propósito de formar uma parceira para concorrer à licitação. A licitação no Brasil foi cancelada, mas a curta interação entre um executivo da empresa australiana e os sócios da Fujitec trouxe outro benefício inesperado: o executivo se tornou amigo dos sócios e um divulgador dos serviços da Fujitec. Como explicou o sócio Danilo Reis:

*“Então, nós fechamos essa parceria com a empresa australiana, e o diretor de marketing deles, Chris Adams, tem uma experiência fantástica, é assim um cidadão do mundo. [...] É fantástico em termos de networking, de*



*experiência. E eu acredito que, quando fechamos esse elo, ele gostou muito da nossa competência técnica, da nossa agilidade, da nossa flexibilidade, do nosso software... Então ele ficou impressionado e quis levar essa solução pra agregar ao equipamento dele. [...] Ele disse: 'Quero agora vocês como parceiros no resto do mundo'."*

a empresa conseguiu implantar o sistema, mas teve que entrar na Justiça contra uma parceira chinesa que deixou de pagar 400 mil dólares após a entrega do serviço.

| Passos  | Descrição  | Resultados  |
|---|--|---|
| <b>1. Pré-relacionamento</b>                        | Nenhum   |   |
| <b>2. Gatilho</b>                                   | Governo do Rio de Janeiro abre licitação   |   |
| <b>3. Contatos iniciais (1996)</b>                  | VFJ busca Fujitec para parceria  | Licitação cancelada   |
| <b>4. Formalização do relacionamento</b>            | Fujitec assina parceria com VFJ  | VFJ fecha escritório no Brasil e passa a ser representada por Fujitec |
| <b>5. Construção de relacionamento pessoal</b>      | Relações de amizade entre dirigentes da Fujitec e Chris Adams                        |   |
| <b>6. Expansão do relacionamento no Brasil</b>      | Novas licitações nas cidades de Natal e Brasília, gerando contratos.                 | Projetos executados com sucesso                                       |
| <b>7. Expansão internacional (Itália, 2001)</b>     | Projeto realizado na Itália  | Projeto concluído   |
| <b>8. Expansão internacional (Havaí, EUA, 2004)</b> | Projeto no Havaí, gerado por Chris Adams, com participação da consultoria Booz-Allen | Projeto realizado, mas com prejuízo para Fujitec                      |
| <b>9. Expansão internacional (Colorado, 2004)</b>   | Convite da Booz-Allen para participar de projeto no Colorado                         | Participação restrita da Fujitec                                      |

**Fig. 4.**  
Evolução do Relacionamento entre Fujitec e VFJ/Chris Adams

A empresa australiana tinha interesse em penetrar no mercado brasileiro, até mesmo porque o segmento de smartcards já se desenvolvera bastante na Austrália, com mais de 30 empresas oferecendo essa tecnologia (APSCF, 2000) e o mercado internacional se tornara imperativo para o crescimento de empresas australianas que a oferecessem. A VFJ chegou a abrir um escritório no Rio de Janeiro, fechado em um ano em decorrência da falta de negócios, que esbarravam em entraves burocráticos. A saída da VFJ do Brasil acabou por acelerar o processo de internacionalização da Fujitec, muito em função do forte laço criado entre os sócios da Fujitec e Chris Adams, que passou a envolvê-los nas oportunidades que surgiam nos mercados em que atuava.

Dessa parceria surgiram mais dois negócios: um contrato de consultoria e venda de licença do software para uma empresa de transporte da Itália e um projeto no Havaí. O projeto no Havaí também envolveu uma empresa de consultoria internacional, que, por sua vez, indicou a Fujitec para outra oportunidade em Denver. Os projetos nos EUA, porém, não atenderam às expectativas iniciais dos sócios da Fujitec. O projeto de Denver não teve prosseguimento em razão de garantia e seguros exigidas para cobrir o risco de insucesso, incompatíveis com o tamanho da empresa. No Havaí,

Assim, a relação de parceria entre empresas evoluiu para um relacionamento pessoal entre executivos, que Danilo Reis descreveu como sendo “uma amizade muito forte”, “uma amizade verdadeira”, baseada em “uma confiança muito grande”, que “nos abriu essas portas, contatos, networking dele...” e Wicca Neves, outro sócio, como “amizade verdadeira”, com alguém que está “brigando pela empresa”. Posteriormente, Chris Adams deixou a empresa australiana, mas continuou servindo como referência para a Fujitec internacionalmente, inclusive atuando como consultor. No entanto, a atuação da Fujitec nos Estados Unidos se esgotou, ao perceberem os sócios que seria necessário realizar investimentos excessivos para poder operar naquele país.

4.4. Iniciativa D – Ivia e Noesis/Marcio Braga: construindo uma rede de negócios a partir de um relacionamento pessoal

Outra iniciativa que teve desdobramentos em rede foi a que ocorreu entre Ivia e Noesis, empresa portuguesa. Esse relacionamento levou a uma parceria no mercado português até 2008, quando a crise econômica atingiu fortemente o país, e, posteriormente, no Brasil, até a ocasião do estudo.

A Noesis é uma empresa portuguesa de médio porte, fundada em 1995, que oferece serviços e soluções de tecnologia da informação para a gestão empresarial. Tem cerca de 470 colaboradores e receitas, em 2015, estimadas em 24 milhões de euros. Além de Portugal, a empresa está presente, por meio de instalações próprias, em Angola, Brasil, Bélgica e Irlanda, tendo implementado projetos em mais de 20 países. Entre 2005 e 2015, a empresa cresceu a uma taxa anual composta de mais de 12% (Noesis, 2015).

A Ivia, por sua vez é uma empresa brasileira, também de médio porte, situada em Fortaleza, no

pequeno serviço de treinamento em Portugal. Depois dessa experiência, os sócios da Ivia decidiram expandir-se para o mercado português e escolheram a Noesis como parceira. Os motivos da escolha, que se deu após busca estruturada de alternativas, envolviam o tipo de serviço que a empresa prestava, sua carteira de clientes e o relacionamento já existente com Márcio Braga. Como relatado pelo sócio Alexandre Menezes:

*“Em 2003 nós assinamos a parceria e iniciamos uma parte da operação. Como esse parceiro era complementar, não fazia nada do que fazíamos, tivemos até que manter uma estrutura comercial, com funcionários nossos lá.”*

Ao escolher a Noesis como parceira, a Ivia passou

| Passos  | Descrição  | Resultados   |
|---|--|--|
| <b>1. Pré-relacionamento</b>                      | Dirigentes da Ivia e diretor da Noesis trabalharam juntos na IBM do Brasil |  |
| <b>2. Contatos iniciais (2002)</b>                | Noesis faz contato para realização de treinamento em Portugal              | Treinamento realizado com sucesso                              |
| <b>3. Gatilho</b>                                 | Busca de parceiro na Europa (Portugal) pela Ivia                           | Escolha da Noesis pela Ivia                                    |
| <b>4. Formalização do relacionamento (2003)</b>   | Contrato de parceria assinado entre Ivia e Noesis                          | Ivia envia um funcionário a Portugal                           |
| <b>5. Entrada de novo sócio na Ivia (2005)</b>    | Márcio Braga deixa a Noesis e ingressa como sócio na Ivia                  |  |
| <b>6. Expansão internacional (Portugal, 2006)</b> | Abertura de filial da Ivia em Portugal                                     | Rentabilidade das operações em Portugal maior do que no Brasil |
| <b>7. Atuação da Noesis no Brasil</b>             |  |  |

**Fig. 5.**  
Evolução do relacionamento entre Ivia e Noesis

Ceará, fundada em 1996 por dois sócios oriundos da IBM do Brasil. Os principais produtos da empresa são desenvolvimento de aplicações, administração de sistemas e configurações de redes e bancos de dados. O primeiro movimento de internacionalização ocorreu em Portugal, que se tornou seu maior mercado até 2008. Desde então, a empresa voltou suas atenções para o mercado norte-americano. A Ivia encontra-se entre as 200 empresas que mais crescem no Brasil nos últimos quatro anos, de acordo com a revista PME Exame. Seu faturamento cresceu de 1,5 milhão para 35 milhões de reais entre 2004 e 2015 e o número de empregados passou de 35 para 450.

A Figura 5 apresenta a evolução deste relacionamento.

O início do processo de internacionalização da Ivia se deu em 2002, de forma não intencional. Um ex-colega da IBM do Brasil, Márcio Braga, na época diretor da Noesis, chamou a Ivia para realizar um

a pertencer a uma extensa rede de fornecedores e clientes, não só em Portugal, como em outros países da Europa:

*“Porque a Noesis trabalhava com grandes contas, só com empresas grandes. [...] Fizemos várias viagens, tanto para a Espanha, como para a Bélgica. Então, foi muito bom em termos de network. [...] Naturalmente isso ficou comigo porque eu detinha o network, a cultura, o falar, porque é diferente...” (Márcio Braga)*

Após algum tempo, os sócios perceberam a necessidade de contratar um gerente de território, para atuar em filial própria, sem deixar de usar o parceiro, para garantir a continuidade das prospecções que até então exigiam diversas idas e vindas do gerente da área internacional e para desenvolver a rede de parcerias.

A parceria entre as empresas prosseguiu, mas a relação com Márcio Braga se fortaleceu a tal ponto que o executivo deixou a Noesis e se tornou sócio da Ivia em 2005, voltando ao Brasil. A entrada de Márcio Braga permitiu à Ivia utilizar a rede de relacionamentos que o novo sócio havia constituído na Europa e, em particular, em Portugal, agregando recursos como conhecimento de mercado e legitimidade. A esse respeito, Márcio Braga observou:

*“A rede fornece as referências locais. É como uma certificação de profissionais. Porque, por mais que você seja bom, tem que ter algum tipo de selo, com referências locais. O mais difícil é quebrar a barreira da desconfiança, conseguir chegar na pessoa certa. Então, isso ajuda, se você já trabalhou lá, se você conhece as pessoas.”*

A partir de 2008, com a crise econômica europeia, as oportunidades de negócios na Península Ibérica desapareceram, forçando a própria Noesis a buscar negócios no Brasil. No entanto, apesar do esgotamento do mercado português, a parceria entre Ivia e Noesis permaneceu.

## 5. Dois Processos Genéricos de Evolução de Relacionamentos Internacionais

A análise longitudinal dos quatro relacionamentos estudados mostra uma sequência de etapas que caracterizam sua evolução. Algumas etapas podem se suceder, ou ser simultâneas, e algumas podem não ocorrer, mas é possível falar de dois processos genéricos de evolução dos relacionamentos: relacionamento com multinacional e relacionamento entre empresas de porte similar. O relacionamento pode ainda se interromper por motivos alheios ao desejo das partes, mesmo que tenha sido bem sucedido.

### 5.1. Processo Genérico de Evolução de Relacionamento com Multinacional

O primeiro processo genérico identificado corresponde aos casos A (CI&T e J&J) e B (MidiaVox e Avaya). As duas empresas brasileiras eram muito pequenas no início do relacionamento, embora a CI&T tenha se tornado posteriormente uma grande empresa. No entanto, mesmo quando se considera seu tamanho atual, ela é pequena quando comparada ao conglomerado multinacional J&J. Assim, o tipo de relacionamento em ambas as díades é caracterizado por forte desigualdade em termos de poder e de recursos. Em função disso, um dos riscos

envolvidos é a excessiva dependência do parceiro



Fig. 6.

Processo Genérico de Evolução do Relacionamento com Multinacionais

(Rodrigues & Child, 2008), situação que afeta mais a MidiaVox, por trabalhar em um nicho estreito de mercado do que a CI&T, por ser maior e ter a possibilidade de servir a clientes de diferentes setores. A Figura 6 apresenta um dos processos genéricos identificados.

O processo de construção de um relacionamento internacional por meio de inserção em rede de multinacional pode ter início em um pré-relacionamento, que se caracteriza por laços fracos, ou até mesmo por contatos que não geram nenhum tipo de laço. Esse pré-relacionamento pode ficar adormecido, até que um dos atores o recupere por conta de algum “gatilho”, evento ou situação. Por exemplo, a Avaya teve um contato preliminar com a MidiaVox pelo fato de ambas terem sido fornecedoras de uma terceira empresa e a CI&T havia apresentado uma proposta anterior à J&J do Brasil, antes de iniciar o relacionamento com a matriz.

Os contatos iniciais podem variar em termos de tempo requerido para o passo seguinte. No caso do relacionamento entre a CI&T e a J&J, os contatos levaram algum tempo, envolvendo visitas de funcionários, evoluindo para um primeiro contrato. Trata-se de experiência inicial na construção do relacionamento, de cujo sucesso depende sua continuidade. Não há ainda confiança mútua que leve ao estabelecimento da parceria. Isso é marcante nas duas díades examinadas, dado que a relação entre as empresas é muito desigual, em termos de tamanho, poder e recursos, e por inexistirem laços pessoais entre os atores relevantes.

Uma vez superado com sucesso o primeiro contrato, outros contratos são celebrados entre as empresas, em geral com maior abrangência geográfica, mas ainda do tipo *arm's length*. A formalização da parceria tende a estar associada à passagem do mercado doméstico para o internacional. É que então já terá decorrido tempo suficiente para construir a confiança mútua, com aprendizado recíproco dos parceiros (Anderson, Hakansson, & Johanson, 1994) sobre suas respectivas formas de operar, que se mostraram afinadas. Os resultados satisfatórios de projetos realizados fortalecem progressivamente os laços entre parceiros.

A passagem para o mercado internacional marca a expansão para outros pontos da rede (Johansson & Mattsson, 1987, 1993), frequentemente descortinando novas oportunidades junto a clientes, fornecedores, ou parceiros dos parceiros (como no caso da MidiaVox no Chile), ou, até mesmo, acesso a oportunidades que derivam, unicamente, de estar presente em novas geografias (como no caso da CI&T nos Estados Unidos), como mencionaram Felzensztein et al. (2015).

Observe-se que esse processo ocorreu, nas situações examinadas, por penetração na rede do parceiro e não por coordenação entre as redes das duas empresas (Johansson & Mattsson, 1987, 1993). Nos relacionamentos que evoluem dentro de redes de multinacionais, a progressão de status dentro da rede se dá pela passagem de fornecedor doméstico a fornecedor regional (no caso, América Latina) e, em um segundo movimento, para fornecedor global. A expansão para redes associadas no exterior ocorreu nos dois relacionamentos, mas em momentos diferentes de sua evolução, até mesmo porque alguns desses desdobramentos são fortuitos como sugeriram Vasilchenko e Morris (2011).

## 5.2. Processo Genérico de Evolução de Relacionamento entre Empresas de Porte Similar

O segundo processo genérico de construção de relacionamento internacional ocorre entre empresas de porte similar, como nos relacionamentos C (entre Fujitec e VFJ Technology) e D (entre Ivia e Noesis). Trata-se aqui de empresas pequenas e médias (já que não foram estudados relacionamentos entre empresas grandes ou entre multinacionais. O

relacionamento entre díades de empresas menores apresenta suas próprias especificidades (Figura 7).

Quando as empresas são de tamanho similar,



**Fig. 7.** Processo Genérico de Relacionamento entre Empresas de Tamanho Similar

tipicamente pequenas e médias, os passos são mais flexíveis e demarcados, ao longo do tempo, pelo fortalecimento de laços pessoais pré-existentes ou que se formam entre os executivos das empresas que compõem a díade. Isso ocorre de forma natural, dado que a interação entre eles é constante, o que já não ocorre quando uma empresa pequena se insere na rede de uma multinacional, devido ao atendimento de unidades em diferentes países com times gerenciais distintos.

A etapa de pré-relacionamento e a ocorrência de gatilho, levando a contatos iniciais, parecem ocorrer de forma similar ao processo anterior. No caso da Ivia, havia um laço fraco entre ex-colegas da IBM, mas no da Fujitec não havia pré-relacionamento. É possível que, por esse motivo, os contatos iniciais entre Ivia e Noesis tenham sido bem mais rápidos, evoluindo diretamente para parceria. Em ambos os casos, quando o relacionamento da díade já se fortaleceu, as parceiras internacionais fazem uso do relacionamento para atuar diretamente no Brasil.

Em ambas as díades, porém, o relacionamento evoluiu *pari passu* com o fortalecimento de relações pessoais pré-existentes (Ivia) ou pelo estabelecimento e desenvolvimento de novas relações pessoais (Fujitec). É curioso observar que a literatura de empreendedorismo internacional vem salientando a importância de laços pessoais na

internacionalização em mercados emergentes (Sharma & Blomstermo, 2003), mas o tema ainda é controverso (Masango & Marinova, 2014).

### 5.3. Aspectos Comuns aos Relacionamentos

Por fim, cabe salientar alguns aspectos comuns aos quatro relacionamentos analisados. Em primeiro lugar, todos eles se iniciam e permanecem na forma de díades: embora as empresas possam utilizar as redes dos parceiros, o relacionamento focal é o que se estabeleceu inicialmente. Em segundo lugar, todos os pré-relacionamentos examinados ocorreram no âmbito doméstico, o que se deve ao fato de os empreendedores não disporem de contatos internacionais, possivelmente pela ausência de experiência internacional prévia.

## 6. Considerações Finais

Este estudo examinou, sob uma perspectiva longitudinal, quatro relacionamentos em díade entre empresas brasileiras de software e parceiros internacionais. Embora não seja possível chegar a generalizações empíricas (relativas à frequência de ocorrência dos fenômenos investigados) em estudos qualitativos, podem-se propor generalizações teóricas, sendo possível afirmar que existem dois processos genéricos identificados a partir dos quatro relacionamentos analisados. Os dois processos identificados ocorrem entre empresas de menor porte e multinacionais e entre empresas de tamanho similar.

O estudo apresenta diversas limitações que devem ser consideradas. Em primeiro lugar, foram analisadas unicamente quatro empresas brasileiras de software, podendo-se aventar a possibilidade de que os resultados – particularmente aqueles referentes ao segundo processo – sejam específicos do Brasil, ou, até mesmo, de empresas de países emergentes ou de empresas provenientes de países de cultura relacional. Segundo, das quatro empresas analisadas, três estão localizadas na região Nordeste, havendo a possibilidade de que características regionais tenham influenciado os resultados. Finalmente, pode haver outros modelos de processo além daqueles identificados.

O estudo traz contribuições relevantes ao entendimento de como se iniciam e evoluem redes de relacionamento internacionais ao longo do tempo, em particular no que se refere ao papel das relações

pessoais nas redes de relacionamento de empresas de tamanho similar. Mais pesquisas de cunho qualitativo se fazem necessárias de modo a lançar luz sobre os fenômenos estudados.

## 7. Referências

- Anderson, JC, Hakansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships Within the business network context. *Journal of Marketing* , 58 (4) 1-15.
- APSCF (2000). The smart card: key to the new economy. Asia Pacific Smart Card Forum Available in <http://ict-industry-reports.com/wp-content/uploads/sites/4/2013/10/2000-Profile-of-the-Australian-Smartcard-Industry.pdf>. Accessed on 04/01/2016.
- Avaya (2016). Available in Q1 [http://www.avaya.com/investors/usa/document/avaya-2015--10-k\\_final.pdf](http://www.avaya.com/investors/usa/document/avaya-2015--10-k_final.pdf). Accessed on 10/10/2016.
- Blankenburg, D., & Johanson, J. (1992). Managing network connections in international business. *Scandinavian International Business Review* , 1 (1): 5-19.
- Buciuni, G., & Spring, L. (2014). How do entrepreneurial Firms establish cross-border relationships? The global value chain perspective. *International Journal of Entrepreneurship*, 12 , 67-84.
- Coeurderoy, R., Cowling, M., Licht, G. and Murray, G. (2012). Young firm internationalization and Survival: empirical tests on a panel of 'adolescent' new technology-based Firms in Germany and the UK. *International Small Business Journal* , 30 , 472-492.
- Coviello, N. (2006). The network dynamics of international new venture. *Journal of International Business Studies* , 37 (5), 713-731.
- Coviello, NE, & Munro, HJ (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing* , 29 (7), 49-51.
- Crick, D., & Spence, M. (2005). The internationalization of "high performing" UK SMEs high-tech: the study of planned and unplanned strategies. *International Business Review* , 14 , 167-185.
- Felzensztein, C. Ciravegna, L., Robson, P., & Amoros JE (2015). Networks, entrepreneurial orientation, scope and internationalization: evidence from Chilean small and medium enterprises. *Journal of Small Business Management* , 53 , 145-160.
- Ghauri, P. (2004). Designing and conducting case studies in international business research. in: R. Marschan-Piekkari, & Welch C. (Eds.). *Handbook of qualitative research methods in international business* (P.109-124). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Harris, S. & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' internationalization relationship is: functions, origins

- and strategies. *International Business Review* , 14 , 187-207.
- Hassett, ME-Mäntymäki & Paavilainen, E. (2013). Longitudinal research in organizations: an introduction. In Me Hassett, E. & Paavilainen-Mäntymäki (Eds.). *Handbook of Methods in longitudinal research and business organization studies* (P.1-22) . Cheltenham, UK: Edward Elgar.
  - Hoang, H., & Antončič, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: a critical review. *Journal of Business Venturing* , 18 , 165-187.
  - Holmlund, M. & Koch, S. (1998). Relationships and the internationalization of Finnish small and medium-sized companies. *International Small Business Journal* , 16 (4) 46-64.
  - Johanson , J. & Mattsson, LG (1987). Interorganizational relations in industrial systems: a network approach Compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management & Organization* , 17 (1), 34-48.
  - Johanson, J., & Mattsson, LG (1993). Internationalization in industrial systems - a network approach. In PJ Buckley & Ghauri P. (Eds.). *The internationalization of the firm: a reader* (Pp.303-321). London: Academic Press.
  - Johanson, J., & Vahlne, JE (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* , 40 (9), 1411-1431.
  - Johanson, J., & Vahlne, JE (2011). Markets the networks: implications for strategy-making. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 39 , 484-491.
  - Jones, M., N. Coviello, & Tang, Y. (2011). International Entrepreneurship research (1989-2009): The domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing* , 26 , 632-659.
  - Kiss, A., Danis, W., & Cavusgil S. (2012). International entrepreneurship research in emerging economies: A critical review and research agenda. *Journal of Business Venturing* , 27 , 266-290.
  - Klyver, K., & Grant, S. (2010). Gender differences in entrepreneurial networking and participation. *International Journal of Gender and Entrepreneurship* , 2 (3), 213-227.
  - Masango, S., & Marinova, S. (2014). Knowledge-based network ties in early rapidly internationalising small Firms: the missing link? *International Entrepreneurship Management Journal* , 10 , 471-486.
  - Noesis (2015). Helping your business grow faster. Available in [https://www.noesis.pt/media/50927/noesis\\_institucional.pdf](https://www.noesis.pt/media/50927/noesis_institucional.pdf) . Accessed on 04/01/2016.
  - Pauwels, P., & Matthyssens, P. (2004). The architecture of multiple case study research in international business. In R. Marschan-Piekkari, & Welch C. (Eds.). *Handbook of qualitative research methods in international business* (P.125-143). Cheltenham, UK: Edward Elgar
  - Roberts, SB, & Child, J. (2012). Building social capital for internationalization. *Contemporary Administration Magazine* , 16 (1), 23-38.
  - Schwens, C., & Kabst, R. (2009). How early opposed to late internationalizers learn: experience of others and paradigms of interpretation. *International Business Review* , 18 , 509-522.
  - Sepulveda, F., & Gabriellson, M. (2013). Network development and firm growth: and resource-based study of B2B born globals. *Industrial Marketing Management* , 42 , 792-804.
  - Sharma, DD, & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: a network view. *International Business Review* , 12 (6), 739-753.
  - Sigmund, S. Semrau, T., & Wegner, D. (2015). Networking ability and the financial performance of new ventures: moderating effects of joint size, institutional environment, and Their interaction. *Journal of Small Business Management* , 53 (1), 266-283.
  - Tang, YK (2011). The influence of networking on the internationalization of SMEs: evidence from internationalized Chinese Firms. *International Small Business Journal* , 29 (4), 374-398.
  - Vasilchenko, E., & Morrish, S. (2011). The role of entrepreneurial networks in the exploration and exploitation of internationalization opportunities by information and communication technology Firms. *Journal of International Marketing* , 19 (4), 88-105.
  - VFJ Technology (2016). Profile. Available in <http://www.vfjtech.com.cn/profile.html> . Accessed on 04/01/2016.
  - Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, HJ (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based Firms. *Strategic Management Journal* , 22 (6/7), 587-613.
  - Yu, J., Gilbert, BA, & Oviatt, BM (2011). Effects of alliances, time, and network cohesion on the initiation of foreign sales by new ventures. *Strategic Management Journal* , 32 , 424-446.
  - Zhou, L., Wu, W., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673-690.

## Sobre os autores

- **Sylvia Therezinha de Almeida Moraes**, Professora de Estratégia e Marketing na PUC-Rio. Experiência na área de Tecnologia da Informação por 27 anos, atuando como gerente e executiva de conta em empresas multinacionais. Mestre e doutora em Administração de Empresas pela PUC-Rio. Principais temas de interesse de pesquisa: Empreendedorismo, Empreendedorismo Internacional, Capital Social. E-mail: sylvia.tamoraes@gmail.com
- **Angela da Rocha**, Coordenadora do NUPIN – Núcleo de Pesquisas em Negócios Internacionais da PUC-Rio. Professora da PUC-Rio. PhD em Administração pela IESE Business School, Mestre em Administração pelo COPPEAD/UFRJ e economista pela UFRJ. Autora ou organizadora de 13 livros, grande número de capítulos de livros e artigos publicados em revistas nacionais e internacionais. Tem prestado consultoria a empresas brasileiras e multinacionais e órgãos de governo. Interesses de pesquisa: Negócios Internacionais e Nova Classe Média. E-mail: amc.darocho@gmail.com
- **Jorge Ferreira da Silva**, Professor de Estratégia na PUC-Rio. PhD em Engenharia Industrial, Mestre em Administração e Bacharel em Engenharia Eletrônica pela PUC-Rio. Foi diretor científico e presidente da Anpad. Foi diretor de diversas empresas na área de tecnologia e marketing, com ampla experiência empresarial no Brasil e no exterior. Tem ampla produção científica, com artigos científicos, livros e capítulos de livros publicados no Brasil e no exterior. Interesses de pesquisa: Estratégias competitivas e colaborativas, Desempenho empresarial e Internacionalização da firma. E-mail: shopshop@iag.puc-rio.br

# Network use in internationalization processes: a longitudinal study on the software industry

Sylvia Therezinha de Almeida Moraes<sup>A</sup>,  
Angela da Rocha<sup>A</sup>, Jorge Ferreira da Silva<sup>A</sup>

<sup>A</sup>Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, IAG/PUC/Rio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

---

## ARTICLE DETAILS

### Article history:

Received 10 October 2016

Accepted 11 April 2017

Available online in 30 April 2017

Double Blind Review System

### Scientific Editor

Ilan Avruchir

---

### Keywords:

Networks

Social capital

Internationalization

Relationships

---

## ABSTRACT

This study, from a longitudinal perspective and through dense description, seeks to obtain an understanding of how Brazilian software firms access and use international partner networks over time in their internationalization processes. Four dyad relationships were analyzed of Brazilian software firms and international firms operating in various countries. Data collection considered both primary and secondary sources, allowing for triangulation. The use of interviews with more than one firm director over several years led to further triangulation. Data analysis followed the recommended protocol for case studies: description, theoretical coding, and identification of patterns and contrasts, including comparison between theory and cases. A description of the identified categorization process is completed. A longitudinal analysis of the relationships studied shows a sequence of steps that characterize their evolution. Two network relationship evolution processes were identified: between smaller firms with multinationals and between similar firms. The study provides important contributions to the understanding of how to initiate and develop international social networks over time, in particular, with regards to the role of personal relationships.

© 2017 Internext | ESPM. All rights reserved.

Para citar este artigo:

Moraes, S. T. A., da Rocha, A., Silva J. F. (2017). Network use in internationalization processes: a longitudinal study on the software industry. *Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 12 (1), 76-90. DOI: 10.18568/1980-4865.12162-75

Para acessar este artigo: <http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.12162-75>