

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

FERNANDA SALERNO
alernofo@gmail.com

AURORA ZEN
aurorazen@gmail.com

RONALD RIVAS
rivasr@canisius.edu

BRUNO ANICET BITTENCOURT
brunoabittencourt@gmail.com

RESUMO

O setor de serviços é um importante segmento na economia global, tornando-se fonte de crescimento não só para os países desenvolvidos, mas também para as economias emergentes. Dessa forma, é imperativo que se compreenda as implicações das estratégias de internacionalização para diferentes categorias de serviços. O presente trabalho teve por objetivo analisar o processo de internacionalização de empresas brasileiras de serviços. Para tanto, utilizou-se uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória com estudo de múltiplos casos. Os três casos utilizados são empresas de serviços de diferentes setores de atuação: uma produtora, uma empresa de TI e uma escola de atividades criativas. Elaborou-se um framework analítico que contempla o histórico da empresa, motivação, mercado destino, modo de entrada, mercado doméstico, influenciadores e benefícios. Os resultados alertam os gestores de empresas sobre a importância do alinhamento entre as decisões concernentes à internacionalização de empresas. As escolhas de mercado destino e de modo de ingresso devem estar alinhadas à motivação principal de se buscar mercados externos.

Palavras-chave: serviços, pequenas empresas, internacionalização de empresas, estratégia de internacionalização, economias emergentes.

ABSTRACT

The service sector is an important segment in the global economy, becoming a source of growth not only for developed countries, but also for emerging economies. Thus, it is imperative to understand the implications of internationalization strategies for different categories of services. This work aimed to analyze the internationalization process of Brazilian service companies. For that, an exploratory qualitative research with multiple case studies was used. The three cases used are service companies from different sectors: a production company, an IT company and a school of creative activities. An analytical framework was elaborated that contemplates the company's history, motivation, destination market, entry mode, domestic market, influencers and benefits. The results alert company managers about the importance of alignment between decisions regarding the internationalization of companies. The choice of destination market and entry mode must be in line with the main motivation for seeking foreign markets.

Keywords: *services, small companies, internationalization of companies, internationalization strategy, emerging economies.*

1 INTRODUÇÃO

O processo de internacionalização, até meados da década de 1980, foi muito focado nos produtos gerados da manufatura (Kon, 1999), sendo o setor de serviços, visto como pouco relevante (Galvão; Catermol, 2008). Contudo, nas últimas décadas, percebeu-se um aumento sem precedentes nos investimentos estrangeiros de empresas de serviços (Pla-Barber *et al*, 2011).

O comércio internacional de serviços também se destaca nos países emergentes (Boehe, 2010), com o segmento crescendo a taxas maiores que economias desenvolvidas (WTO, 2014). No Brasil, apesar de o comércio de produtos primários ser preponderante na balança comercial, a participação do setor de serviços tem aumentado gradativamente em tempos recentes. O país ainda apresenta, entretanto, déficit na balança de comércio exterior de serviços, situação que segue o padrão histórico brasileiro. Em 2014, esse déficit atingiu US\$ 47,2 bilhões (Brasil, 2014).

Apesar da eminência da internacionalização de serviços nas últimas décadas, a literatura na área ainda é muito incipiente (Rosa, 2010). Meyer *et al* (2015) apontam que o corpo teórico existente ajudou a aprofundar a compreensão de questões que empresas de serviços enfrentam na condução dos negócios a nível internacional. No entanto, existem limitações no entendimento de como os processos de produção de serviços realmente ocorrem, dado que ocorre uma forte adaptação da obra clássica sobre internacionalização de bens manufaturados para serviços.

É necessário, portanto, uma visão mais holística sobre a internacionalização de serviços, além de novos modelos que abordem como operações em serviços são estruturadas e geridas, descrevendo as maneiras pelas quais as empresas de serviços realmente internacionalizam (Meyer *et al*, 2015). Nesse sentido, é importante que os gestores compreendam as implicações da estratégia de entrada em mercados estrangeiros para diferentes categorias de serviços, assim como o papel moderador de uma série de outras variáveis, internas e externas, nesta decisão (Ekeledo; Sivakumar, 1998).

Embora os serviços não apresentem características totalmente homogêneas entre si, é importante categorizá-los de forma a obter importantes *insights* sobre as variações existentes na estratégia de internacionalização (Blomstermo *et al*, 2006). Tendo em vista a indisponibilidade de um método de classificação comumente aceito e mais integrativo (Samiee, 1999), optou-se pela utilização da classificação proposta por Erramilli (1990) frente o seu frequente uso em estudos na área, que agrupa serviços em *hard services* e *soft services*.

Diante desse cenário, tendo em vista a proeminência dos serviços no comércio internacional, a facilidade de identificação e o potencial a ser desenvolvido no Brasil, o presente artigo buscou discutir aspectos fundamentais para as empresas de serviços que pretendem se internacionalizar, aprofundando o entendimento sobre o processo de internacionalização em empresas de serviços e focando a análise no grupo dos *hard services* através da seguinte questão: *como ocorre o processo de internacionalização em empresas brasileiras do setor de serviços?*

Assim, o objetivo do presente artigo é analisar o processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de serviços, mais especificamente dos segmentos classificados como *hard services*. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa com estudo de múltiplos

casos de empresas brasileiras, classificadas como *hard services* e que tenham atuado internacionalmente. O trabalho está organizado em cinco seções. Além desta introdução, a segunda parte aborda o referencial teórico, a terceira trata do procedimento metodológico adotado, a quarta dedica-se aos resultados encontrados e a quinta etapa reúne as considerações finais

2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE SERVIÇOS

Os serviços abrangem uma gama heterogênea de produtos intangíveis e de atividades que são difíceis de enquadrar em uma definição simples. A OMC, em seu Manual de Estatísticas em Comércio Internacional de Serviços (2002), conceitua serviços como entidades inseparáveis sobre as quais não se pode estabelecer direitos de propriedade. Outros autores (*i.e.* Lovelock; Yip, 1996; Grönroos, 1999; Majkgard; Sharma, 1999; Blomstermo *et al*, 2006; Carneiro *et al*, 2008), consideram que serviços podem ser caracterizados principalmente por quatro aspectos, são eles:

a) Inseparabilidade: produção e entrega são inseparáveis, sendo o serviço simultaneamente produzido pelo prestador e consumido pelo cliente.

b) Heterogeneidade: serviços não podem ser estocados, sua qualidade não pode ser verificada antes da entrega e há envolvimento do cliente no processo produtivo, fatos que implicam em uma maior variabilidade do resultado final.

c) Intangibilidade: muitas vezes, serviços não envolvem a transferência de bens físicos, fato que dificulta para o cliente fazer avaliações pré e pós compra, para atribuir valor ao serviço e para avaliar seu nível de satisfação. Pode haver, ainda, uma maior sensação de sacrifício financeiro do que na compra de produtos.

d) Percibilidade: serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo e, portanto, não podem ser estocados como resposta a variações na demanda.

Quanto à classificação de serviços, dadas as características não totalmente homogêneas entre si, Lovelock (1983) destaca a importância de separá-los por tipo de indústria e por semelhanças e divergências no processo produtivo. Erramilli (1990) divide os serviços em dois grupos de acordo com a possibilidade de se separar produção e consumo: *hard* e *soft services*.

Ekeledo e Sivakumar (1998) colocam que a maioria dos esquemas de classificação de serviços podem se enquadrar na tipologia proposta por Erramilli (1990) e que há uma tradição na utilização desta classificação por outros autores, permitindo comparação entre estudos realizados (*i.e.* Erramilli; Rao, 1990; Erramilli, 1991; Ekeledo; Sivakumar, 1998; Majkgard; Sharma, 1998; Blomstermo *et al*, 2006; Lahiriet *al*, 2014; Meyer *et al*, 2015). Com isso, o presente trabalho utilizou o esquema de classificação proposto por Erramilli (1990) para abordar a internacionalização de serviços.

Um *hardservice* consiste em um serviço em que é possível identificar uma separação entre produção e consumo e que contém um bem manufaturado compondo a oferta – sendo o serviço a primeira fonte de utilidade ao cliente, pois geralmente o bem é um elemento que serve como meio de armazenamento ou como veículo para a transmissão do serviço. Um *hardservice* não exige movimentação do produtor até o consumidor (e vice-versa) e pode ser exportado

(Erramilli, 1990). Música, projetos arquitetônicos, educação e serviços de engenharia são exemplos de *hardservices* (Erramilli, 1990; Ekeledo; Sivakumar, 1998; Grönroos, 1999).

O *softservice*, por sua vez, tem como característica a simultaneidade entre produção e consumo, necessitando de proximidade física entre fornecedor e cliente ou bem de posse do cliente, como um veículo, por exemplo. Os produtores de *softservices* acabam sendo uma parte integral do serviço, por isso precisam ter controle maior sobre o processo produtivo (Erramilli, 1990). Restaurantes e hospedagem são exemplos de *softservice* (Erramilli, 1990; Ekeledo; Sivakumar, 1998; Grönroos, 1999).

Diversos pesquisadores têm procurado explicar a internacionalização de empresas através do emprego de várias teorias originalmente utilizadas para explicar a internacionalização de empresas de manufatura. De acordo com Meyer *et al.* (2015), apesar de não existir foco em serviços, muitos elementos dessas teorias são aplicados ao setor.

A internacionalização se refere ao desenvolvimento de atividades comerciais com outros mercados fora do seu país de origem (Deresky, 1994), isto é, quando a empresa inicia algum tipo de relacionamento com fornecedores e/ou clientes que estão localizados além das fronteiras nacionais. Também pode-se compreender a internacionalização segundo Melin (1982), que a define como o grau de envolvimento externo, que se materializa na intensidade da comercialização internacional de um bem ou serviço (inserção comercial), no investimento direto estrangeiro (inserção produtiva), na associação com uma firma estrangeira (inserção comercial-produtiva) e no fluxo de capital financeiro (Dalla Costa; Santos, 2011).

Entre as principais teorias e abordagens de internacionalização destacam-se nesse trabalho quatro diferentes perspectivas teóricas. A **teoria do poder de mercado**, que teve origem no trabalho de Hymer (1960) e defende que as empresas vão gradualmente aumentando sua participação nos mercados domésticos e sua capacidade através de aquisições, fusões, etc. O **paradigma eclético** desenvolvido nos trabalhos de Dunning (1977) e utiliza uma abordagem holística para identificar e entender os fatores que desempenham um papel relevante na internacionalização de empresas e que são fontes de vantagem competitiva para competir no exterior (Daí, 2010). O **modelo de Uppsala** é uma corrente bastante difundida na literatura dado sua alta aplicabilidade (Skudiene *et al.*, 2015), especialmente no contexto das pequenas e médias empresas. Este modelo descreve a expansão internacional como um processo de aprendizagem organizacional gradual e sequencial, que depende da experiência e do conhecimento que a empresa adquire através de entradas sucessivas em novos mercados estrangeiros (Castaño *et al.*, 2015). A **teoria de networks** é considerada uma evolução do Modelo de Uppsala, pois mantém os principais aspectos, mas agrega a visão do mercado como uma rede de relacionamentos entre empresas. Sendo assim, redes pessoais de contato e interação social desempenham um papel significativo para ingresso em mercados internacionais (Skudiene *et al.*, 2015).

Para Dib e Carneiro (2007), “a internacionalização de uma empresa é um fenômeno que pode ser caracterizado com base em várias dimensões” (Dib; Carneiro, 2007, p. 6), sintetizadas em cinco questões básicas: porque, o quê, quando, onde e como as empresas se internacionalizam. Czinkota *et al.* (1996) colocam que as motivações podem ser proativas ou reativas. No primeiro caso, são mudanças estratégicas com origem na iniciativa da empresa. No segundo, trata-se de uma reação a estímulos externos como forma de adaptação.

A definição do modo de entrada também é uma decisão estratégica para a empresa. Na literatura sobre internacionalização de empresas, há diversos autores que explicam as estratégias de entrada em mercados internacionais (Polesello *et al*, 2013). Para Polesello *et al* (2013), três principais fatores influenciam a escolha do modo de entrada: os recursos e capacidades da empresa; o ambiente competitivo do segmento ao qual a empresa se insere; e variáveis relacionadas ao ambiente institucional. Os recursos podem ser tangíveis e intangíveis, quanto mais específicos, mais distinguem a empresa das demais no mercado. Do ponto de vista da Teoria de Networks, os relacionamentos também podem ser considerados recursos importantes (Dib; Carneiro, 2007).

O entendimento sobre o ambiente competitivo do segmento de atuação da empresa busca traduzir a competitividade do setor. Quanto mais dinâmico for o mercado de atuação, maior deverá ser a busca por inovação e por vantagem competitiva (Polesello *et al*, 2013). A importância do ambiente institucional se deve ao fato de que empresas multinacionais têm de enfrentar e cooperar com diferentes ambientes institucionais. Nele se insere o processo de legitimação, credibilidade e aceitação social da empresa (Polesello *et al*, 2013). Nicholson e Salaber (2013) destacam que o processo de internacionalização pode ser mais longo, difícil ou demandar maiores investimentos de acordo com fatores como distância geográfica, distância psíquica e restrições institucionais.

A literatura de internacionalização de serviços concentrou-se principalmente em duas áreas. A primeira enfoca os aspectos de serviços que os diferenciam de bens e, em seguida, descreve o impacto proporcional da internacionalização sobre esses aspectos. Já a segunda área enfoca os aspectos internacionais do comércio global sem levar em consideração especificamente as características de serviços (Meyer *et al*, 2015).

Na primeira corrente, os primeiros trabalhos de Carman e Langeard (1980) examinaram o impacto da intangibilidade e simultaneidade do consumo nas operações internacionais das empresas. Lovelock e Yip (1996) foram além do IHIP clássico (Intangibilidade, Heterogeneidade, Inseparável e Percibilidade) dos serviços (Fisk *et al*, 1993) e apresentaram oito características das empresas de serviços que distinguem eles de empresas de produtos puros. Eles então examinaram as consequências disso para as empresas que buscam globalizar. Cloninger (2004), em seguida, investigou mais profundamente as características individuais (como intangibilidade) na criação de valor das empresas de serviços internacionalmente. Mais recentemente, Liu *et al*. (2011) examinaram como as características do serviço podem ajudar a explicar a localização de terceirização e Elango *et al*. (2013) utilizaram empresas de serviços como contexto para examinar o impacto da diversificação avaliações de risco das empresas.

A segunda corrente enfatizou questões como vantagem comparativa, quanto de investimento, modo de entrada (na forma de governança) e distância, e não as especificidades da internacionalização das empresas de serviços, tratando os serviços como um contexto e não como um fenômeno (Meyer *et al*, 2015).

Para Grönroos (1999), a literatura sugere que a internacionalização de empresas de serviços é mais arriscada do que a da manufatura, muito pelo fato de que a internacionalização de bens pode iniciar em uma escala menor, com a exportação indireta e ir aumentando o comprometimento gradualmente até um modo direto. Essa evolução gradual permite que as firmas tenham maior conhecimento sobre as peculiaridades do mercado e domínio do processo.

No caso de serviços, no entanto, pode existir um maior comprometimento inicial. Grönroos (1999) coloca que a escolha do modo de entrada em mercados internacionais, no caso de serviços, depende do tipo de serviço e do mercado alvo. Dessa forma, com base nos motivos mais recorrentes, o autor traz três principais estratégias de internacionalização de serviços: estratégias de exportação, estratégias de entrada e estratégias eletrônicas.

No que tange a exportação, tem-se a exportação direta, base fica no mercado doméstico e quando necessário os recursos são movimentados para atender o cliente no mercado externo; e exportação em sistema, que ocorre através de um esforço conjunto de duas ou mais empresas em que as ofertas se complementam – um serviço que complementa um bem ou outro serviço. Esse modo é tido como o modo mais tradicional em exportação de serviços (Grönroos, 1999).

Para estratégias de entrada, há a direta, com estabelecimento de uma unidade própria no país de destino; e a indireta, através da aquisição de uma empresa local, *joint venture*, *franchising* ou contratos de gestão. A entrada indireta tem menor risco para empresa, contudo, o controle sobre as operações também é menor (Grönroos, 1999).

Ekeledo e Sivakumar (1998) e Blomstermoet *al* (2006) propõem que o modo de entrada no mercado estrangeiro não difere significativamente entre *hardservices* e bens manufaturados, mas sim entre *hardservices* e *softservices*. Como *hardservices* podem ser tangibilizados através de bens que servem como meio de armazenamento ou como veículo para a transmissão do serviço, acabam sendo interpretados como bens manufaturados. Já nos *soft services*, como a produção é simultânea ao consumo, existe um limitante de localização, não sendo possíveis opções de exportação. Por isso, a internacionalização em *softservices* acaba sendo mais arriscada, visto que a evolução gradual em nível de comprometimento e aprendizagem é menor.

Segundo Erramilli e Rao (1990), uma maior proporção de empresas de *softservices* busca, em comparação com *hardservices*, adotar modos de entrada em colaboração com outras entidades. Ekeledo e Sivakumar (1998) destacam que cada modo de entrada está associado a certo nível de risco, investimento, comprometimento de recursos e envolvimento ou controle. Assim, a empresa deve escolher a melhor relação risco e retorno.

A motivação também é um aspecto importante para a compreensão da internacionalização das empresas. Seguir clientes (*client-seeking*) e buscar mercados (*market-seeking*) proativamente são os principais fatores concernentes ao modo de entrada em mercados estrangeiros para empresas de serviços segundo Erramilli e Rao (1990).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização deste estudo, tendo a finalidade de responder ao problema de pesquisa e de alcançar os objetivos propostos.

A estratégia de pesquisa consistiu em uma abordagem qualitativa, escolha justificada pelo fato de tal abordagem proporcionar maior compreensão do fenômeno em sua abrangência e complexidade, para que se possa descrevê-lo de maneira rigorosa (Santos, 2005). Este estudo caracteriza-se também como exploratório. Exploratória por se tratar de um problema de pesquisa com um enfoque ainda pouco explorado em estudos anteriores. De acordo com Tripodi, Fellin e Meyer (1981, p.65): "estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica que

têm como finalidade a formulação de um problema ou questões (...) aumentando a familiaridade de um investigador com um fenômeno ou ambiente para uma pesquisa futura mais precisa”.

Realizou-se um estudo de múltiplos casos com intuito de promover uma análise holística, contextual e processual do fenômeno em estudo (Gil, 2009). Godoi *et al* (2006) destacam que o estudo de caso tem sido amplamente utilizado em estudos organizacionais, na intenção de compreender processos de inovação e de mudança organizacional. Em suma, a presente pesquisa foi realizada através de um estudo qualitativo de natureza exploratória com estudo de múltiplos casos.

Para realização da pesquisa, foram selecionados três casos de empresas brasileiras do setor de serviços, apontados na Tabela 1. As empresas foram selecionadas a partir de dois principais critérios: atuarem ou já terem atuado internacionalmente e serem classificadas como empresas *hard services*. O acesso as empresas analisadas foi realizado a partir da técnica bola de neve. Para fins de preservação dos entrevistados e das empresas em questão, os nomes não serão divulgados.

Tabela1: Casos selecionados

Empresa	Setor	Tipo de Serviço	Ano de Internacionalização	Entrevistado	Tempo de Empresa
Empresa A	Indústria criativa	Produção de filmes e animação	2012	Sócio-fundador	Desde a fundação
Empresa B	Tecnologia da Informação	Serviços em tecnologia da informação e consultoria em negócios	2005; escritório nos EUA desde 2010	Gerente de Marketing e Inovação	Mais de seis anos
Empresa C	Educação	Escola de atividades criativas	2012	Sócio-fundador	Desde a fundação

Foram coletados dados primários através da utilização de entrevistas com o objetivo de compreender significados, motivações e interpretações que os entrevistados atribuem ao tema em questão. Segundo Godoi *et al* (2006), esse tipo de entrevista é pertinente para temas complexos e pouco explorados.

Dessa forma, as entrevistas foram realizadas com profissionais que tinham conhecimento sobre o processo de internacionalização das empresas. Além disso, as entrevistas foram orientadas por um roteiro semi-estruturado que guiou os principais elementos a serem questionados ao entrevistado, tendo sido realizadas no período de fevereiro a março de 2015.

Por fim, a análise de dados foi feita através da transcrição das entrevistas e posterior interpretação das mesmas, com objetivo de extrair o sentido mais amplo das respostas obtidas mediante a ligação dessas com conhecimentos e conceitos anteriormente estudados. Para tanto, utilizou-se a análise de conteúdo, por meio da leitura das falas através do processo de transcrição das entrevistas e documentos, relacionando as estruturas semânticas com as sociológicas. Assim, para direcionar a análise para elementos relevantes ao tema, criou-se um *framework* de análise, a partir de sete dimensões interdependentes que englobam variáveis importantes no entendimento do processo de internacionalização de empresas de serviço, como ilustra a Figura 1.

Figura 1: Framework de análise

Dimensões de Análise	Variáveis a Serem Observadas	Autores
Histórico da Empresa	Características da empresa e do serviço oferecido, histórico de atuação internacional	Ekeledo e Sivakumar, 1998; Blomstermoet <i>al</i> , 2006; Lovelock, 1983; Erramilli, 1990; Carneiro e Hemais, 2004.
Motivação	<i>Client-following, market-seeking, asset-exploitation, asset-exploration</i>	Terpstra e Yu, 1988; Erramilli e Rao, 1990; Majkard e Sharma, 1999; Ekeledo e Sivakumar, 1998; Sanchez-Peinado <i>et al</i> , 2007; Grönroos, 1999; Hitt <i>al</i> , 2008; Keegan e Greens, 2003.
Mercado Destino	Fatores de escolha, diferença cultural, distância psíquica	Ekeledo e Sivakumar, 1998; Erramilli, 1991; Carneiro e Hemais, 2004; Blomstermoet <i>al</i> , 2006.
Modo de Entrada	Modo de entrada inicial, evolução nos modos de entrada adotados	Hitt <i>al</i> , 2008; Poleselloet <i>al</i> , 2013; Pipkin, 2005; Cateora, Gilly e Graham, 2013; Grönroos, 1999; Erramilli, 1991; Erramilli e Rao, 1990; Ekeledo e Sivakumar, 1998.
Mercado Doméstico	Nível de competitividade, potencial de crescimento	Leonidou, 1995; Poleselloet <i>al</i> , 2013; Dib e Carneiro, 2007.
Influenciadores	Experiências internacionais anteriores, rede de relacionamentos, incentivos e política públicas, inovação e obstáculos	Dib e Carneiro, 2007; Erramilli e Rao, 1990; Blomstermoet <i>al</i> , 2006; Samiee, 1999; Poleselloet <i>al</i> , 2013; Grönroos, 1999; Roper e Love, 2002; Pla-Barber e Alegre, 2007; Knight e Cavusgil, 2004; Ottenbacher e Harrington, 2010; Lee, Lee e Choy, 2014; Kyläheiko <i>et al</i> , 2011; Craig e Douglas, 1996; Nakata e Sivakumar, 1996.
Resultados	Benefícios	Hitt <i>et al</i> , 2008; Dib e Carneiro, 2007.

4 RESULTADOS

As empresas analisadas atuam em diferentes mercados e foram classificadas como *hard services*, segundo a teoria proposta por Erramilli (1990). Esta categoria de serviços tem como principal característica a separabilidade entre produção e consumo (Erramilli,1990).Contudo, ao analisar a literatura na área, percebe-se que esta metodologia de classificação torna-se dúbia, abrindo margens para questionamentos. Analisando casos em questão, percebe-se que há

separabilidade clara entre produção e consumo para empresas A e B. A Empresa C, por sua vez, é da área da educação, existindo a necessidade de ir até o cliente ministrar cursos, posto que a empresa não utiliza metodologias de ensino à distância, para as quais pode haver separabilidade. Sendo assim, a mesma margem para dubiedade encontrada na literatura, encontra-se no caso da Empresa C.

Os três casos também possuem diferentes portes e encontram-se em diferentes momentos do ciclo de vida de uma organização. A Empresa A está há cinco anos no mercado e conta com três diretores e 15 funcionários. A empresa C, por sua vez, possui oito anos de atuação, nove sócios e 53 funcionários. A Empresa B completa 13 anos de atuação com quatro diretores e 150 funcionários.

Polesello *et al* (2013) defendem que empresas de maior porte possuem mais condições de investir recursos e assumir riscos. Coerentemente, a Empresa B é a empresa de maior porte e com maior envolvimento internacional, dado que é a única entre os casos que possui uma sede no exterior. A Tabela 2 ilustra **o histórico das empresas**.

Tabela 2: Histórico das empresas

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Ano de Fundação	2010	2002	2007
Número de Funcionários	Três diretores e 15 funcionários	Quatro diretores e 150 funcionários	Nove sócios e 53 funcionários
Clientes	Agências de publicidade e produtoras	Empresas e empreendedores	Pessoas físicas e empresas
Países em que atuou	EUA, Suécia e Reino Unido	Angola, Estados Unidos, Inglaterra e Espanha	Jamaica, Argentina, Estados Unidos e Colômbia
Quando foi o primeiro cliente internacional?	2012	Por volta de 2005. Escritório nos EUA desde 2010	Por volta de 2012
Sedes Internacionais	Um sócio está no Canadá, mas ainda não é uma sede formal, está em processo de formalização	Sede nos Estados Unidos com estrutura própria e cerca de quatro funcionários. Função comercial	Não há

As **motivações** das empresas variaram conforme o momento em que se encontravam ou grau de internacionalização. As empresas B e C iniciaram suas atividades internacionais devido à influência da rede de relacionamentos, conforme propõe a Teoria de Networks e cujo desdobramento conduz a motivação de seguir clientes (*client-seeking*). Em ambos os casos, clientes nacionais de grande porte passaram a demandar os serviços em outras filiais externas.

Erramilli e Rao (1990) e Majkard e Sharma (1999) apontam que seguir clientes é um dos fatores principais para envolver as empresas de serviços no exterior. Terpstra e Yu (1998) colocam que as empresas com esse tipo de motivação são conhecidas por favorecer o investimento externo direto. Nesse sentido, a empresa B investiu, posteriormente, em uma sede para aproximar-se dos clientes. Esta decisão também demonstra fins econômicos que deram força à decisão.

A Empresa C, mais tarde, passou a ser motivada fortemente por buscar ativos (*asset-exploration*), pois objetivava desenvolver novas capacidades através da atuação no mercado internacional. A empresa realizou uma conferência gratuita para testar sua proposta de valor e para aprender a internacionalizar. Majkard e Sharma (1999) apontam a aquisição de conhecimento e de competências no mercado externo como uma forma de aumentar a competitividade da empresa.

Posteriormente, a empresa atribuiu objetivos baseados em critérios econômicos, que, segundo Dib e Carneiro (2007), são orientados para soluções racionais e para decisões que focam a maximização dos ganhos econômicos. O plano da Empresa C passou a ser investir em internacionalização para obter retorno financeiro. Essa motivação agrega maiores níveis de incerteza e risco (Erramilli; Rao, 1990).

A Empresa A, de início, foi proativa em sua internacionalização, buscando clientes para auferir ganhos econômicos. Assim, essa motivação enquadra-se na busca por mercados (*market-seeking*), pois é considerada um motivo ofensivo da empresa (Sanchez-Peinado *et al*, 2007). Posteriormente, quando optou por investir em uma sede no Canadá, a Empresa A também atribuiu alguns aspectos de busca por ativos, pois buscou a redução de custos através de menor carga tributária e de moeda mais forte no sentido de aumentar as vantagens competitivas. Um ponto peculiar que surgiu nesse caso foi a forte influência da motivação pessoal dos empresários, aliando a internacionalização à conveniência de situações da vida pessoal de um dos diretores. A Tabela 3 resume as motivações observadas.

Tabela 3: Motivações das empresas

Empresa A	Empresa B	Empresa C
<p>Busca por mercados; busca por ativos; motivação pessoal do sócio.</p> <p>“Aqui a gente paga imposto sobre imposto. Fora, a gente consegue, além de uma moeda melhor, um imposto mais saudável e prazos mais reais. No Brasil, é mais imposto, mais burocracia e prazo curto. O mercado é muito mais maduro fora”.</p>	<p>Seguir clientes; busca por mercados.</p> <p>“Entendemos que havia necessidade de estarmos mais próximos fisicamente dos tomadores de decisão e da sede da companhia que a gente atendia. [...] então concluímos que seria uma boa fonte de crescimento para a empresa”.</p>	<p>Seguir clientes; busca por ativos; busca por mercados.</p> <p>“Encaramos muito como um aprendizado. Vamos fazer, mas para aprender, para se testar e ampliar, mas não vamos ampliar negócios agora. Vamos ampliar a perspectiva e, se em São Francisco fizermos alguma coisa relevante, podemos ter certeza de que o que fazemos no Brasil é relevante”.</p>

No tocante à escolha de **mercados destino**, é possível observar que inicialmente nenhuma empresa decidiu ativamente o mercado em questão. Foram oportunidades aproveitadas. O Modelo de Uppsala propõe que as empresas buscam internacionalizar preferencialmente para países psicologicamente próximos ao país de origem, ou seja, com semelhanças de idioma, de nível educacional, culturais e de desenvolvimento industrial (Carneiro; Hemais, 2004). Nos quatro casos, os mercados escolhidos são países ocidentais, não oferecendo barreiras culturais muito expressivas, dado que os contextos econômicos, político, social, cultural e industrial não são extremamente diferentes do Brasil.

O Paradigma Eclético, por sua vez, aponta vantagens de localização como determinantes no processo de internacionalização. Essas se referem à atratividade de um mercado estrangeiro e às condições locais favoráveis à utilização da empresa (Ekeledo; Sivakumar, 1998). De acordo com Terpstra e Yu (1998), empresas de serviços são atraídas por países com grande mercado potencial. Para a Empresa A, o Canadá representa vantagens advindas de incentivos e da maturidade do mercado; para a Empresa B, os EUA representam um mercado de ponta; e, para a Empresa C, São Francisco, nos EUA, representa uma entre as principais referências mundiais na sua principal área de ensino - criatividade e inovação.

Ainda, existe o papel da rede de relacionamentos nessas decisões. A Teoria de Networks aponta que a rede pode influenciar a decisão do local (Dib; Carneiro, 2007), como ocorrido no caso da Empresa B, em que houve o papel de clientes, e da Empresa C, em que houve colaboração de contatos na execução do serviço. A Tabela 4 resume essas informações.

Tabela 4: Mercados destino das empresas

Empresa A	Empresa B	Empresa C
Primeiras iniciativas (EUA, Suécia e Reino Unido) - não houve decisão ativa, foram oportunidades, papel da rede de relacionamento. Canadá - vantagens de localização, baixa distância psíquica	Primeiras iniciativas (Angola, EUA, Inglaterra, Espanha) - não houve decisão ativa, seguiu clientes. EUA - seguir clientes, vantagens de localização, baixa distância psíquica	Primeiras iniciativas (Jamaica, Argentina, Colômbia) - não houve decisão ativa, seguiu clientes. EUA - vantagens de localização, influência da rede de relacionamentos, baixa distância psíquica

Diversos autores prevêem a influência de fatores na escolha **de modos de entrada** em internacionalização de serviços, sendo a literatura na área muito voltada para essa abordagem. Ekeledo e Sivakumar (1998) apontam que *hard services* tem a possibilidade de iniciar a internacionalização com menor nível de comprometimento através de exportações, uma impossibilidade aos *soft services* devido inseparabilidade.

Entre os principais **fatores de influência**, está motivação (Erramilli; Rao, 1990; Sanchez-Peinado *et al*, 2007; Grönroos, 1999; Ekeledo; Sivakumar, 1998). No caso de seguir clientes, por ocorrer uma diminuição ao risco inerente à operação pelo fato de haver garantia de demanda, empresas tendem a optar por modos de entrada que propiciem altos níveis de controle e respostas rápidas, favorecendo investimento externo direto (Terpstra; Yu, 1988).

Nos casos estudados, observa-se a presença de exportação direta ao cliente. No caso A, esse modo de entrada é bastante evidente já que houve o envio do serviço tangibilizado ao cliente. No caso B, o serviço pode ser prestado remotamente, sendo pouco claro na literatura se enquadra-se como exportação; e no caso C, há margem para dúvida, uma vez que o conteúdo é produzido no ambiente doméstico, cabendo o deslocamento até o cliente para ministrar as aulas.

Os casos das empresas A e B de investimento em uma sede no exterior, apesar de haver investimento direto, caracterizam uma subsidiária de exportação, uma vez que estas desempenham função comercial e a produção acontece no mercado doméstico. Essa estratégia tem pouca repercussão na literatura, mas é possível perceber nos casos analisados, o importante papel da tecnologia, principalmente da internet no atendimento aos clientes estrangeiros. A Tabela 5 sumariza os modos de entrada utilizados pelos casos analisados.

Tabela 5: Modos de entrada das empresas

Empresa A	Empresa B	Empresa C
Inicialmente, exportação direta. Entrada eletrônica. Canadá – investimento direto em sede comercial. Inicialmente operacionalizará do Brasil - subsidiária de exportação. Futuro - subsidiária integral	Inicialmente, exportação direta. Entrada eletrônica. EUA – investimento direto em sede comercial com operação no Brasil – subsidiária de exportação	Exportação direta

Polesello *et al* (2013) destacam o ambiente competitivo do segmento em que a empresa opera como um dos fatores que influenciam as estratégias em operações internacionais. As empresas que estão em um **mercado** desenvolvido e sofisticado tendem a ser mais competitivas e inovadoras e, quanto mais dinâmico for o mercado de atuação, maior deverá ser a busca por vantagem competitiva.

Esse comportamento é observado nos três casos que se inserem em áreas competitivas e muito dinâmicas. Nesse sentido, a internacionalização é um meio para criar vantagem competitiva, em linha com motivações de busca por ativos, evidenciadas por A e C.

A Teoria da Internalização, por sua vez, defende que, através de investimentos, as empresas vão gradualmente aumentando sua capacidade e sua participação nos mercados domésticos. Simultaneamente, aumentam os lucros da empresa. Quando a empresa chega ao ponto limite de concentração de mercado, investe em internacionalização (Dib; Carneiro, 2007). É possível observar que, no caso da empresa A, ainda há espaço para crescer no mercado doméstico. Por outro lado, em concordância com a Teoria da Internalização, as empresas B e C consideram já ter um nível mais avançado de exploração do mercado doméstico. A Tabela 6 relaciona o exposto.

Tabela 6: Mercados domésticos das empresas

Empresa A	Empresa B	Empresa C
<p>Saturado, competitivo, pouco desenvolvido em comparação com outros mercados</p> <p>“Até dá para crescer em Porto Alegre, mas não tem linearidade, são muitos altos e baixos no mercado de publicidade. Tem que trabalhar com o custo fixo muito enxuto para poder responder as baixas. O mercado aqui é muito desgastante”.</p>	<p>Saturado e competitivo. Nível mais avançado de exploração do mercado</p> <p>“Hoje, tem muitas startups, desenvolvedores que prestam serviços, empresas com grande <i>marketshare</i>. Não é um oligopólio, por isso exige uma oferta diferenciada e um modelo de comercialização diferente para que se consiga agregar valor e evitar uma disputa meramente de preço”.</p>	<p>Difícil determinar nível de competitividade. Nível mais avançado de exploração do mercado</p> <p>“No Brasil, já estamos em Brasília, Recife, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba e Porto Alegre. Talvez tenha mais alguma localidade a ser explorada, mas meio que estamos nos principais pontos, sem ter muitas opções mais de filiais”.</p>

A abordagem comportamental da internacionalização coloca que empresas inexperientes em mercados internacionais são menos propensas a avaliar contextos estrangeiros assertivamente. Elas tendem a exagerar os riscos e subestimar retornos nos mercados internacionais (Blomstermoet *et al*, 2006). De acordo com Davidson (1980), as empresas com vasta **experiência** assumem maiores riscos, optando por países destino com culturas discrepantes, por exemplo.

Os três casos não possuem extensa experiência no exterior. Os modos de ingresso adotados também não sofreram muitas alterações, principalmente considerando-se que em todos os casos a operacionalização ainda é feita no Brasil. As influências das experiências anteriores apontadas, portanto, foram mais no sentido de conhecer a dinâmica de atender clientes estrangeiros e de motivar iniciativas futuras.

Como **influenciadores** do processo de internacionalização, aparecem entre as empresas estudadas casos de vantagem de propriedade, parte integrante do Paradigma Eclético, como qualidade, credibilidade e cultura interna. Quanto à **inovação**, declararam-se inovadoras as empresas B e C, sendo as duas praticantes de processos formais de inovação. Cabe destacar que a Empresa B demonstrou possuir ferramentas formais mais robustas que as demais.

Nesse sentido, a inovação de processos é percebida em todos os casos como forma de agregar valor a entrega final, com maior qualidade, menor custo ou em menos tempo. Nos casos B e C, existe uma preocupação explícita em criar inovações disruptivas, no sentido de oferecer novos produtos e serviços. A Empresa B está formalmente buscando esse tipo de inovação e a C declara ter isso sedimentado em sua cultura. A influência da inovação na internacionalização dos casos observados foi bastante nesse sentido, agregando valor ao produto e criando oportunidades para internacionalizar. Ainda, a inovação reflete nas características da empresa e na disposição para aceitar os riscos inerentes às operações externas.

Para Hitt *et al* (2008), os principais **resultados da internacionalização** são: (i) ampliação de mercado, possibilitando retornos superiores aos retornos do mercado doméstico; (ii) maior retorno sobre investimento, pois busca-se retornos acima da média; (iii) economia de escala,

diminuindo custos e aumentando a qualidade; (iv) vantagem competitiva sobre o local destino, criando valor para o cliente maior do que o custo de fabricação.

Os entrevistados das empresas A e B citaram os ganhos financeiros como benefício da internacionalização. Entre os casos, apareceram ainda, como principais benefícios, a ampliação de mercados, o aprendizado adquirido e o ganho de credibilidade à marca.

Portanto, a internacionalização, nos casos analisados, propiciou o ganho de vantagens de propriedade (Dib; Carneiro, 2007), agregando resultados financeiro e não-financeiros. Nos casos em questão, os benefícios advindos da internacionalização mostraram-se evidentes para os entrevistados, que acreditam ter valido a pena o processo de internacionalização e esperam continuar obtendo ganhos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve por objetivo analisar o processo de internacionalização de empresas brasileiras de serviços. Para isso, desenvolveu-se um framework analítico que contempla sete dimensões necessárias para essa avaliação, sendo elas: histórico da empresa, motivação, mercado destino, modo de entrada, mercado doméstico, influenciadores e benefícios. A partir disso, realizou-se um estudo de múltiplos casos com empresas de serviços do tipo *hard services* de diferentes setores de atuação: uma produtora, uma empresa de TI e uma escola de atividades criativas.

As motivações para internacionalizar mostraram-se variáveis de acordo com o estágio do ciclo de vida da empresa e com a experiência internacional prévia. Ainda, percebeu-se que há uma mistura de motivações, normalmente com uma predominância específica. As motivações encontradas enquadraram-se nas seguintes motivações propostas pela teoria: *client-seeking*, *market-seeking* e *asset-exploration*. Não houve nenhum caso de *asset-exploitation*.

A escolha de mercados destino na fase inicial da internacionalização não ocorreu ativamente, assim como para as empresas que seguiam clientes. Nas escolhas ativas, observou-se baixa distância psíquica entre os países e a existência de vantagens de localização, como baixa tributação e acesso à tecnologia. Ainda, houve influência da rede de relacionamentos nesse processo decisório.

Quanto ao modo de ingresso, os *hard services* possuem maior amplitude de possibilidades, posto que podem ser exportados (Erramilli; Rao, 1990), diferentemente dos *soft services*, que iniciam em maiores níveis de comprometimento, já que não é viável a exportação. Nesse sentido, os casos analisados utilizaram exportação direta ao cliente, com duas empresas evoluindo para uma subsidiária de exportação. Contudo, este entendimento é pouco esclarecido na literatura. No caso da Empresa C, por exemplo, a produção de conteúdo ocorre no mercado doméstico, havendo a necessidade de prestar o serviço (ensino) na presença do cliente. Tal fato importa no deslocamento da equipe e não no envio de um bem.

Ainda, a literatura prevê a motivação com uma variável de influência importante na decisão do modo de entrada (Erramilli; Rao, 1990; Sanchez-Peinado *et al*, 2007; Grönroos, 1999; Ekeledo; Sivakumar, 1998). Apesar das diferentes motivações percebidas nos casos, houve homo-

geneidade de modos adotados, sendo estes de baixo investimento, baixo risco e de controle baixo a moderado (Erramili; Rao, 1990).

Tal semelhança pode ser explicada pelo fato de todas as empresas se inserirem em mercados competitivos e serem de pequeno porte. Ekeledo e Sivakumar (1998) indicam que quanto mais competitivo o ambiente ao qual a empresa se insere, maior a tendência de optar por meios de ingresso de menor comprometimento. Da mesma forma, o porte da empresa viabiliza o acesso a recursos, por isso, empresas de pequeno porte tendem a optar por meios de menor comprometimento (Sanchez-Peinado *et al*, 2007).

Além disso, a dinamicidade do mercado de atuação implica em maior busca por vantagem competitiva (Polesello *et al*, 2013), comportamento observado nos mercados das empresas A, B e C. Nesse sentido, a internacionalização é um meio para criar vantagem competitiva, em linha com motivações de busca por ativos. Ainda, foi possível observar que, no caso da empresa A, há espaço para crescer no mercado doméstico. Por outro lado, em concordância com a Teoria da Internalização, em que as empresas se dirigem ao exterior quando seus lucros estabilizam, as diretorias das empresas B e C consideraram já ter um nível mais avançado de exploração do mercado doméstico.

Entre os influenciadores, manifestou-se pouca influência da experiência internacional devido ao fato de os casos analisados não possuírem vasta experiência. Contudo, mesmo de forma pouco intensa, é possível perceber que a experiência contribuiu para que as empresas aumentassem o nível de comprometimento no exterior. O papel da rede de racionamentos foi bastante enfatizado pelos entrevistados, sendo considerado aspecto fundamental para a internacionalização.

Quanto à inovação, declararam-se inovadoras as empresas B e C, sendo as duas praticantes de processos formais de inovação, existindo uma preocupação explícita em criar inovações disruptivas, no sentido de oferecer novos produtos e serviços. A Empresa B está formalmente buscando esse tipo de inovação e a C declara ter isso sedimentado em sua cultura.

Quanto aos resultados advindos da internacionalização, as empresas colocaram como principais benefícios os ganhos financeiros, a ampliação de mercados, o aprendizado adquirido e o ganho de credibilidade à marca. Portanto, a internacionalização propicia ganho de vantagens de propriedade, agregando resultados financeiros e não-financeiros.

Muitos trabalhos focam no estudo de modos de ingresso - Blomstermoet *al* (2006); Ekeledo e Sivakumar (1998); Erramilli (1990); Erramilli e Rao (1990); Erramilli e Rao (1993); Majkgard e Sharma (1999); Sanchez-Peinado *et al* (2007) -, havendo necessidade de aprofundar outras temáticas pouco exploradas, tais quais como motivação. Identificou-se, também, que na literatura da área, é dado enfoque a países desenvolvidos, não tendo sido encontrado nenhum trabalho com foco na internacionalização de serviços no Brasil. Assim, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas também em países emergentes, que se inserem em diferentes contextos político, social, econômico, cultural e industrial de países desenvolvidos.

Como principais contribuições têm-se a construção de um *framework* teórico analítico que permite compreender o processo de internacionalização de empresas de tipo *hard services*. No quadro, foram elencados critérios necessários para identificar como ocorre essa internacionalização. No mais, o estudo trouxe casos de um país emergente, o que ainda é bastante incipiente na literatura de internacionalização.

No tocante as implicações gerenciais, os resultados deste estudo alertam os gestores de empresas sobre a importância do alinhamento entre as decisões concernentes à internacionalização de empresas. As escolhas de mercado destino e de modo de ingresso devem estar alinhadas à motivação principal de se buscar mercados externos. Ainda, deve-se entender o contexto doméstico e o papel dos demais influenciadores de modo a utilizá-los de forma a favorecer o processo de internacionalização.

Dessa forma, espera-se, com este trabalho, contribuir para o desenvolvimento dos estudos na área de internacionalização de serviços e para que as empresas de serviços tenham na teoria um direcionador para a prática, sendo imperativa essa aproximação. Sugerem-se como estudos futuros a validação das dimensões apontadas no framework analítico por meio de pesquisa quantitativa com a adoção de casos que representem maior número de setores no contexto de serviços, com diferentes portes de empresa e com maior número de entrevistas por empresa. Entende-se como oportuno um estudo em que se correlacione as dimensões levantadas e se compreenda a influência de cada uma delas no processo de internacionalização de serviços. Sugere-se também a comparação entre empresas de *hard services* de países emergentes com países desenvolvidos, ou ainda, de *hard services* com *soft services*.

REFERÊNCIAS

- Almeida, André; *et al.* (2007). Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Arruda, Carlos Alberto; Goulart, Linda; Brasil, Haroldo Vinagre. (1996). Estratégias de Internacionalização: competitividade e incrementalismo. Fundação Dom Cabral. A internacionalização de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Qualitymark editora.
- Blomstermo, Anders; Sharma, D. Deo; Sallis, James. (2006). Choice of foreign market entry mode in service firms. *International Marketing Review*, v. 23, n. 2, p. 211-229.
- Boehe, Dirk Michael. (2015). The Internationalization of Service Firms from Emerging Economies: An *Internalization Perspective*. Long Range Planning.
- Brasil. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Serviços: Panorama do comércio Internacional. Brasília, 2014. Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1431972666.pdf>. Acesso em 20 mar. 2015.
- Carman, J.M., Langeard, E., 1980. Growth strategies for service firms. *Strateg. Manag. J.* 1 (1), 7-22.
- Carneiro, Jorge Manoel Teixeira; Hemais, Carlos Alberto. (2004). Internacionalização de Serviços: relativização das generalizações do modelo de uppsala. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, PR, Brasil, 28.
- Carneiro, Jorge; Rocha, Angela da; Silva, Jorge Ferreira da. (2008). Challenging the Uppsala Internationalization Model: a Contingent Approach to the Internationalization of Services. *BAR – Brazilian Administration Review*, Curitiba, v. 5, n. 2, art. 1, p. 85-103, Apr./June .
- Castaño, María-Soledad; Méndez, María-Teresa; Galindo, Miguel-Ángel. (2015). Innovation, internationalization and business-growth expectations among entrepreneurs in the services sector. *Journal of Business Research*.
- Cateora, Philip R.; Gilly, Mary C.; Graham, John L. (2013). *Marketing Internacional*. 15. ed., Porto Alegre: Bookman.
- Cloninger, P.A., 2004. The effect of service intangibility on revenue from foreign markets. *J. Int. Manag.* 10 (1), 125-146.
- Contractor, Farok J.; Kundu, Sumit K.; Hsu, Chin-Chun. (2003). A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of international business studies*, v. 34, n. 1, p. 5-18.

- Craig, S. C.; Douglas, S. P. (1996). Developing strategies for global markets: An evolutionary perspective. *Columbia Journal of World Business*, v. 31, n.1, p. 70-81.
- Czinkota, M.R.; Ronkainen, I.A.; Moffett, M.H. (1996). *International Business*. Orlando: The Dryden Press.
- Dalla Costa, A. J.; Santos, E. R. (2011). Estratégias e negócios das empresas diante da internacionalização. Ibepec.
- Davidson, W. H. (1980). The location of foreign direct investment activity: Country characteristics and experience effects. *Journal of International Business Studies*, v.11, n.2, p.9-22.
- Deresky, H. (1994). *International management*. New York: Harper Collins Publishers.
- Dib, Luis Antônio; Carneiro, Jorge. (2007). Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, v.2, n.1, p.1-25, jan./jun.
- Ekeledo, I.; Sivakumar, K.(1998). Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms: A Contingency Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 26, n. 4, p. 274-292.
- Elango, B., Talluri, S.S., Hult, G.T.M., 2013. Understanding drivers of risk adjusted performance for service firms with international operations. *Decis. Sci.* 44 (4), 755-783.
- Erramilli, M. K. E Rao, C. P. (1993). Service firms international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 3, p. 19-38.
- Erramilli, M. K.; Rao, C. P. (1990). Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge. *MIR: Management International Review*, v.30, n.2, p.135-150.
- Erramilli, M. Krishna. (1990) Entry mode choice in service industries. *International Marketing Review*, London, v.7, n.5, p.50-62.
- Erramilli, M. Krishna. (1991). The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms. *Journal of International Business Studies*, v. 22, p. 479-501.
- Fisk, R.P., Brown, S.W., Bitner, M.J., 1993. Tracking the evolution of the services marketing literature. *J. Retail.* 69 (1), 61-103.
- Galvão, Bruno; Catermol, Fabrício. (2008). Exportações de serviços e o apoio do BNDES. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 28. Disponível em: <http://www.bndespar.com.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2803.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2014.
- Gil, Antonio Carlos. (2009). *Estudo de Caso: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados, como redigir o relatório*. São Paulo: Atlas.
- Godoi, Christiane Kleinübing; Bandeira-De-Mello, Rodrigo; Silva, Anielson Barbosa da. (2006). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 1ª ed. São Paulo: Saraiva.
- Grönroos, Christian. (1999). Internationalization strategies for services. *Journal of Services Marketing*, v. 13, n. 4/5, p. 290-297.
- Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E. (2008). *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning.
- Holtbrügge, Dirk; Kreppel, Heidi. (2012). Determinants of outward foreign direct investment from BRIC countries: an explorative study. *International Journal of Emerging Markets*, v. 7, n. 1, p. 4-30.
- Kegan, Warren J.; Greens, Mark C. (2003). *Princípios de Marketing Global*. 1 ed. São Paulo: Saraiva.
- Knigh, Gary A; Cavusgil, Tamar S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, v.35, p.124-141.
- Kon, Anita. (1999). A internacionalização dos serviços. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 1, jan./mar.
- Kyläheiko, Kalevi; Jantunen, Ari; Puumalainen, Kaisu; Saarenketo, Sami; Tuppara, Anni. (2011). Innovation and Internationalization as growth strategies: the role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*, v.20, p.508-520.
- Lahiri, Somnath; Elango, B.; Kundu, Sumit K. (2014). Cross-border acquisition in services: Comparing ownership choice of developed and emerging economy MNEs in India. *Journal of World Business*, v. 49, n. 3, p. 409-420.

- Lee, Jaeho; Lee, Ji-Hwan; Choy, Baeho. (2014). Effects of Internationalization on Innovation in the Service Industry: Evidence from Korea. *Journal of East Asian Economic Integration (JEAI)*, v. 18, n. 4.
- Liu, R., Feils, D.J., Scholnick, B., 2011. Why are different services outsourced to different countries? *J. Int. Bus. Stud.* 42 (4), 558–571.
- Lovelock, C.H.; Yip, G.S. (1996). Developing global strategies for service businesses. *California Management Review*, v. 38 n. 2, p. 64-86.
- Lovelock, Christopher H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, v. 47, p. 9-20.
- Majkgard, Anders; Sharma, D. Deo. (1999). Foreign Market Entry Mode Choice: hard and soft services. Proceedings of The 15th Annual IMP Conference, p. 1-11.
- Makino, Shige; Lau, Chung-Ming; Yeh, Rhy-Song. (2002). Asset-exploitation versus asset-seeking: Implications for location choice of foreign direct investment from newly industrialized economies. *Journal of international business studies*, p. 403-421.
- Melin, L. (1982). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, v.13, p.99-118.
- Meyer, C. R.; Skaggs, B. C.; Nair, S.; Cohen, D. G.(2015). Customer Interaction Uncertainty, Knowledge, and Service Firm Internationalization. *Journal of International Management*, v. 21, n. 3, p. 249-259.
- Nakata, C.; Sivakumar, K. (1996). National culture and new product development: An integrative review. *Journal of Marketing*, v. 60, n.1, p.61-72.
- Nicholson, Rekha Rao; Salaber, Julie. (2013). The motives and performance of cross-border acquirers from emerging economies: Comparison between Chinese and Indian firms. *International Business Review*, v. 22, n. 6, p. 963-980.
- Olorunniwo, Festus; Hsu, Maxwell K. (2006). A typology analysis of service quality, customer satisfaction and behavioral intentions in mass services. *Managing Service Quality*, v. 16, n. 2, p. 106-123.
- Ottenbacher, M. C.; Harrington, R. J. (2010). Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. *The Journal of Services Marketing*, v.24, n.1, p.3-15.
- Pla-Barber, José; Alegre, Joaquín. (2007). Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry. *International Business Review*, v.16, p. 275-293.
- Pla-Barber, José; León-Darder, Fidel; Villar, Cristina. (2011). The internationalization of soft-services: entry modes and main determinants in the Spanish hotel industry. *Service Business*, v. 5, n. 2, p. 139-154.
- Polesello, Daiane; Amal, Mohamed; Hoeltgebaum, Marianne. (2013). Determinants of International Entry Mode Choice: a case study of a brazilian multinational. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 10, n.2.
- Roper, S.; Love, J. H. (2002). Innovation and export performance: evidence from the UK and German manufacturing plants. *Research Policy*, v.31, n.7, p.1087-1102.
- Rosa, Vinícius Gurtler. (2010). Case study: the internationalization of MCI Group to Brazil. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização – Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/60518/000862369.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 mar. 2014.
- Rugman, Alan M.; Verbeke, Alain; Nguyen, PhdCand Quyen TK. (2011). Fifty years of international business theory and beyond. *Management International Review*, v. 51, n. 6, p. 755-786.
- Samiee, Saeed. (1999). The internationalization of services: trends, obstacles and issues. *Journal of Services Marketing*, v. 13, n. 4/5, p. 319-328.
- Sanchez-Peinado, E.; Pla-Barber, J.; Hébert, L.(2007). Strategic Variables That Influence Entry Mode Choice in Service Firms. *Journal of International Marketing*, v.15, n.1, p.67-91.
- Skudiene, Vida; Auruskeviciene, Vilte; Sukeviciute, Laura. (2015). Internationalization Model Revisited: E-marketing Approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 213, p. 918-924.
- Terpstra, Vern; Yu, Chwo-Ming. (1988). Determinants of Foreign Investment of U.S. Advertising Agencies. *Journal of International Business Studies*, v.19, n.1, p.33-46.
- Tripodi, T., Fellin, P., & Mayer, H. (1981). *Análise da pesquisa social*. Rio de Janeiro: Francisco Alves.

World Trade Organization. (2002). Manual on Statistics of International Trade in Services. Disponível em: <http://uns-tats.un.org/unsd/publication/Seriesm/Seriesm_86e.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2014.

World Trade Organization. (2014). International Trade Statistics 2014.2015. Disponível em: <<http://www.wto.org/its2014>>. Acesso em: 18 mar.

Yin, Robert K. (2010). Estudo de caso: planejamento e métodos. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman.

Zen, Aurora Carneiro. (2010). A influência dos Recursos na Internacionalização de Empresas Inseridas em Clusters: uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França. Tese de Doutorado, Administração, UFRGS, Porto Alegre.