



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
ETTYENNE QUEIRÓZ DE FREITAS GUIMARÃES**

**ESTUDO SOBRE AS POSSIBILIDADES DE CONTRIBUIÇÃO DO MODELO DE
SOFT LANDING DO EUROFFICE SERVICES AO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA
ATENDIDAS PELO ESCRITÓRIO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS DA
FUNDAÇÃO CERTI**

Florianópolis

2010

ETTYENNE QUEIRÓZ DE FREITAS GUIMARÃES

**ESTUDO SOBRE AS POSSIBILIDADES DE CONTRIBUIÇÃO DO MODELO DE
SOFT LANDING DO EUROFFICE SERVICES AO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA
ATENDIDAS PELO ESCRITÓRIO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS DA
FUNDAÇÃO CERTI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Relações Internacionais da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientadora: Prof^a. Beatrice Maria Zanellato Fonseca Mayer, Msc.

Florianópolis

2010

À memória de minha querida avó Brígida por tudo que ela me ensinou, pelo amor incondicional, compreensão e estímulo ao meu desenvolvimento.

AGRADECIMENTOS

O meu carinho, admiração e sinceros agradecimentos:

À Deus pelo dom da vida, por tudo que me foi concedido e pela oportunidade de vencer mais essa etapa;

À minha mãe Edilamar e a minha irmã Tattyenne, pelo amor, pelo estímulo e por compreender minha ausência devido à minha dedicação aos estudos;

À meu grande amor Mário, pela ajuda e paciência sem a qual eu não poderia ter completado esse trabalho;

À minha orientadora Beatrice, por todas as sugestões e contribuições para o desenvolvimento da pesquisa;

Aos meus amigos e aos meus familiares, pelo apoio, compreensão e carinho;

Aos gestores: Alexandre, Carlos, Everton, Felipe e Marcos por me concederem as entrevistas que muito contribuíram para trazer respostas ao meu problema de pesquisa;

À todos os professores que tanto me ensinaram durante os quatro anos de curso na UNISUL e que contribuíram decisivamente para despertar o meu interesse pela investigação e que me abriram os horizontes do conhecimento;

À todos os meu colegas do curso de Relações Internacionais, pela amizade, companheirismo e troca de conhecimentos.

Os meus agradecimentos são para estas pessoas que direta ou indiretamente incentivaram, acompanharam e contribuíram com esta jornada.

RESUMO

Existe uma demanda crescente do mercado por produtos de inovação tecnológica, caracterizados por ciclos de vida cada vez menores. Esta situação torna-se ainda mais complexa em se tratando de empresas de base tecnológica (EBTs), pois as mesmas possuem uma janela de oportunidades mais dinâmica com uma grande variedade de tecnologias de alto valor agregado, fazendo com que o tempo de permanência dos produtos no mercado seja ainda menor, tornando a internacionalização uma alternativa de prolongamento do ciclo de vida da solução. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é verificar as possíveis contribuições do modelo de *Soft Landing* do *EurOffice Services* (EOS) ao processo de internacionalização das empresas de base tecnológica (EBTs) atendidas pelo Escritório de Negócios Internacionais (ENI), entidade vinculada à Fundação Centro de Referências em Tecnologias Inovadoras (CERTI) e estabelecida em Florianópolis, Santa Catarina. Esta pesquisa caracteriza-se pela metodologia qualitativa, sendo os dados obtidos através de fontes primárias e secundárias, os quais se desdobraram em pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Na pesquisa de campo, foram realizadas cinco entrevistas com gestores de EBTs da Grande Florianópolis. A partir dos dados coletados foi possível detectar, segundo a percepção dos entrevistados, quais são as principais dificuldades no processo de internacionalização das EBTs e quais dessas dificuldades podem ser supridas pelo modelo de *Soft Landing* estudado, podendo-se assim constatar que o modelo de *Soft Landing* contribui positivamente para facilitar o processo de internacionalização das EBTs. Verificou-se também que a inserção de EBTs em ambiente de inovação pode facilitar o processo de internacionalização, e por fim foram propostos outros serviços de *Soft Landing* a serem oferecidos pelo ENI.

Palavras-chave: Internacionalização. *Soft Landing*. *EurOffice Services*.

ABSTRACT

The demand for technological and innovative products, characterized by shorter life cycles, in today's markets is increasingly growing. This situation turns more complex when dealing with technology-based companies (TBCs). The products and market opportunities in the technology sector are more dynamic and the companies need to compete with a variety of high-value-added-technology-products, hence the duration of a product in an innovative market decreases even more. Considering these challenges, the internationalization of market activities represents an alternative for TBCs to extend the product life cycle of their services and solutions. In this context, the objective of this study is to examine the possible contributions of the model of the Soft Landing of the Eurooffice Services (EOS) to the internationalization of TBCs attended by the "Escritório de Negócios Internacionais" (ENI). The ENI is one of the business units of the "Fundação Centro de Referências em Tecnologias Inovadoras" (CERTI) based in Florianópolis, Santa Catarina. This study is characterized by qualitative data collection, with information obtained from primary and secondary sources, ranging over literature, documentary and field research. The field research included five interviews with managers of TBCs established in Florianópolis. Based on these interviews the main difficulties of the process of internationalization of TBCs could be detected. It was also possible to show, according to the managers' perceptions, which one of these difficulties are addressed by the model of Soft Landing studied. The results indicate that it contributes positively to the simplification of the internationalization of TBCs. Another indication of the results is that the insertion of TBCs into innovation environment can facilitate the internationalization process. Conclusively, this study proposes other services of Soft Landing that could be offered by the ENI.

Key words: Internationalization. Soft landing. Eurooffice Services.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	15
1.4.1 Classificação da pesquisa quanto aos objetivos	15
1.4.2 Classificação da pesquisa quanto ao método utilizado para abordagem do problema.....	16
1.4.3 Classificação da pesquisa quanto às técnicas de coleta de dados	18
1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	20
1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	20
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	22
2.1 ABORDAGEM HISTÓRICA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL	22
2.2 CONCEITOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	24
2.3 TEORIAS DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	26
2.3.1 Teoria da vantagem absoluta de Adam Smith.....	27
2.3.2 Teoria da vantagem comparativa de David Ricardo	28
2.3.4 Teoria de investimento estrangeiro direto de Herbert Hymer.....	30
2.3.5 Teoria do paradigma eclético de John Dunning	32
2.3.6 Teoria do Ciclo de Vida do Produto de Raymond Vernon.....	33
2.3.7 Teoria da firma de Edith Penrose	34
2.3.8 Modelo de internacionalização de Uppsala – Escola Nórdica	35
2.3.9 O processo de internacionalização das empresas brasileiras: Modelo de Pedro Guilherme Kraus	37
2.4 REDES EMPRESARIAIS DE COOPERAÇÃO	40
2.4.1 Redes de cooperação e ambientes de inovação: os parques tecnológicos e as incubadoras de empresas	42
2.5 INOVAÇÃO.....	44

2.5.1 A interligação entre redes empresariais de cooperação, inovação e internacionalização.....	45
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	47
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO	47
3.1.1 A Fundação CERTI.....	47
3.1.3 O Escritório de Negócios Internacionais.	50
3.1.4 Serviços de <i>Soft Landing</i> propostos pelo Escritório de Negócios Internacionais.....	52
3.2 O MODELO DE <i>SOFT LANDING</i> ESTUDADO: <i>EUROFFICE SERVICES</i>	56
3.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS SOBRE O PROBLEMA DE PESQUISA.....	61
3.2.1 Principais dificuldades apontadas pelos gestores no processo de internacionalização das EBTs	62
3.2.2 As dificuldades que podem ser supridas pelos serviços do EOS	64
3.2.3 A inserção das EBTs em ambientes de inovação como uma facilidade ao processo de internacionalização.....	67
3.2.4 Outros serviços de <i>Soft Landing</i> que poderiam ser disponibilizados pelo ENI	69
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
REFERÊNCIAS	75
APÊNDICE A - Roteiro de questionário para coleta de dados.....	82

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Características das etapas e estágios do modelo Kraus	38
Figura 2 - Modelo Kraus de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras.	39
Figura 3 - Centros de Referencias da Fundação CERTI.....	49
Quadro 1 - Serviços oferecidos pelo Escritório de Negócios Internacionais.....	51
Quadro 2 - Serviços de <i>Matchmaking</i> do Escritório de Negócios Internacionais	54
Quadro 3 - Serviços de <i>Soft Landing</i> do Escritório de Negócios Internacionais	55
Quadro 4 - Serviços <i>EurOffice - Business Boosting</i>	59
Quadro 5 - Serviços <i>EurOffice - Soft Landing</i>.....	59
Quadro 6 - Serviços <i>EurOffice - Networking</i>	60
Quadro 7- Pacotes de Serviços <i>EurOffice</i>.....	60
Quadro 8 - Classificação das empresas entrevistadas segundo modelo de Kraus.....	61
Quadro 9 - Principais dificuldades das empresas no processo de internacionalização ...	63
Quadro 10 - Dificuldades das EBTs que podem ser supridas pelos serviços do EOS.....	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABDI** - Agencia Brasileira de Desenvolvimento Industrial
- BIRD** - Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
- CEEI** - Comissão Européia de Empresas e Indústria
- CEI** - Centro de Empreendedorismo Inovador
- CERTI** - Fundação Centro de Referências em Tecnologias Inovadoras
- CRITs** - Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras
- EBN** - *European Business Innovation Centre Network*
- EBTs** - Empresas de Base Tecnológica
- ENI** - Escritório de Negócios Internacionais
- EOS** - *EurOffice Services*
- FMI** - Fundo Monetário Internacional
- FP6** - *Sixth Framework Programme for European Research and Development*
- IED** - Investimento Estrangeiro Direto
- LABMETRO** - Laboratório de Metrologia do Departamento de Engenharia Mecânica
- P&D** - Pesquisa e Desenvolvimento
- PAIIPME** - Programa de Apoio à Inserção Internacional de Pequenas e Médias Empresas Brasileiras
- PMEs** - Pequenas e Médias Empresas
- TECHBA** - *Aceleración internacional de empresas tecnológicas*
- UFSC** - Universidade Federal de Santa Catarina
- UNISUL** - Universidade do Sul de Santa Catarina

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a economia mundial tem-se caracterizado por um forte acréscimo das trocas internacionais. De uma forma crescente, os mercados nacionais cedem lugar a um mercado global, criam-se novos espaços de integração formal para facilitar as trocas, surgem novos atores e novos modelos de negócios.

Este novo enquadramento, apesar de ser uma ameaça à sobrevivência das empresas, encerra igualmente inúmeras oportunidades. Desta forma, internacionalizar tem sido a palavra de ordem para as estratégias empresariais, não só das grandes empresas como das pequenas e médias empresas (PMEs).

É neste contexto que este trabalho de conclusão de curso objetiva estudar um modelo de *Soft Landing* que possa facilitar o processo de internacionalização das EBTs da Grande Florianópolis, visto que o tempo de permanência de seus produtos e serviços no mercado tem um ciclo de vida muito curto devido a alta tecnologia empregada.

Neste capítulo são feitas as considerações introdutórias que envolvem a definição do tema, formulação da questão da pesquisa, exposição do contexto onde esta foi desenvolvida, os objetivos e a justificativa para a realização do presente trabalho.

1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA

O progressivo aumento do comércio internacional combinado a difusão da tecnologia da informação e dos recursos de comunicação, resultou em mudanças bruscas na dinâmica da competição global. O acesso a novos mercados e as reduções de custo tem sido o objetivo da maioria das empresas. Não obstante, o barateamento dos produtos passou a significar a sobrevivência dos parques industriais e o enriquecimento da base social dos países. (TÁLAMO, 2008).

Portanto, o que se tem visto é uma intensiva busca pela internacionalização, o que levou muitas empresas a cruzarem fronteiras e a se instalarem em mercados estrangeiros. Por trás dessa movimentação esconde-se o desejo de incrementar as vendas, ganhar acesso a

novas fontes de matérias-primas, projetar uma boa imagem institucional, entre outros objetivos. (RACY, 2006).

A demanda por produtos de inovação tecnológica, com ciclos de vida cada vez menores, também começou a exercer pressões crescentes sobre as empresas. Estas por outro lado, já viviam a realidade de mercados abertos e concorrência em nível global, a necessidade de flexibilização dos processos produtivos e do rápido acesso aos mercados. (TÁLAMO, 2008).

Neste contexto, as empresas que desejam atuar no cenário internacional necessitam inovar a cada dia para conseguir sobreviver em um ambiente globalizado, marcado pela velocidade de mudanças, alta competitividade, exigência por qualidade e concorrência acirrada. Esta situação torna-se ainda mais complexa em se tratando de EBTs, pois as mesmas possuem uma janela de oportunidades mais dinâmica com uma grande variedade de tecnologias de alto valor agregado, fazendo com que o tempo de permanência dos produtos no mercado seja ainda menor. (INTERNATIONAL ASSOCIATION OF SCIENCE PARK 2010).

Além disso, tais empresas são consideradas inovadoras, liderando o desenvolvimento de tecnologias dos seus setores no país de origem. Entretanto, verifica-se que o desempenho nas atividades internacionais destas empresas é insatisfatório ou lento, quando as mesmas se encontram instaladas em países emergentes ou em desenvolvimento. (INTERNATIONAL ASSOCIATION OF SCIENCE PARK 2010).

No Brasil, alguns fatores contribuem para a falta de agilidade dos processos de internacionalização, tais como, a falta de recursos para investimento em pesquisa e desenvolvimento, a pouca maturidade gerencial de empresas e as dificuldades impostas pelas barreiras tecnológicas e comerciais para inserirem seus produtos no mercado internacional. (FLEURY; FLEURY, 2007).

Tal situação não é diferente na Grande Florianópolis, embora a cidade abrigue um importante pólo tecnológico, o processo de internacionalização de empresas inovadoras é dificultado pela falta de procedimentos mais ágeis e sustentáveis. Nesse sentido, as EBTs carecem de um modelo de rede e de escritório de negócios internacionais que atendam as suas especificidades de internacionalização. (INTERNATIONAL ASSOCIATION OF SCIENCE PARK 2010).

Com o objetivo de atender essas demandas, a Fundação CERTI, criou em 2008 o ENI que está desenvolvendo um modelo de internacionalização conhecido como *Soft Landing* (ambiente mais acolhedor em outro país, que oferece às empresas estrangeiras infraestrutura e

melhores condições de negócios). (FUNDAÇÃO CENTROS DE REFERÊNCIA EM TECNOLOGIAS INOVADORAS, [2010c]).

Tal modelo já existe no cenário internacional, em especial destaca-se o modelo Europeu de *Soft Landing* do *Eurooffice Services*, que oferece serviços às empresas de seus países propiciando um processo de internacionalização mais facilitado e acelerado para o setor de tecnologia. (TIRUCHIRAPPALLI REGIONAL ENGINEERING COLLEGE SCIENCE AND TECHCNOLOGY ENTREPRENEURS PARK, 2010).

Como a grande maioria das EBTs brasileiras está inserida em parques tecnológicos, ou em redes empresariais de cooperação, que são considerados ambientes de inovação, o ENI sugere que esses ambientes além de incentivar a inovação, podem e devem incentivar o processo de internacionalização dessas empresas, permitindo a interligação entre redes empresariais de cooperação, inovação e internacionalização. (INTERNATIONAL ASSOCIATION OF SCIENCE PARK 2010).

Diante deste contexto, este trabalho se propõe a responder a seguinte pergunta: Quais são as possíveis contribuições do modelo de *Soft Landing* do *EurOffice Services* ao processo de internacionalização das EBTs atendidas pelo ENI?

1.2 OBJETIVOS

Para possibilitar a consecução do presente estudo foi inicialmente traçado um objetivo geral, o qual, em face da amplitude do tema, desdobra-se em objetivos específicos que nortearam as análises desta pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Verificar as possíveis contribuições do modelo de *Soft Landing* do *EurOffice Services* ao processo de internacionalização das EBTs atendidas pelo ENI da Fundação CERTI.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as principais dificuldades no processo de internacionalização das EBTs atendidas pelo ENI.
- b) Verificar se o modelo de *Soft Landing* do *Eurooffice Services* pode suprir as dificuldades das EBTs atendidas pelo ENI durante o processo de internacionalização.
- c) Averiguar se a inserção das EBTs atendidas pelo ENI em ambientes de inovação no exterior representa uma facilidade ao processo de internacionalização.
- d) Propor outros serviços de *Soft Landing* a serem disponibilizados pelo ENI no intuito de facilitar o processo de internacionalização das EBTs.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em termos acadêmicos, este estudo se propõe a enriquecer as pesquisas voltadas para assuntos relacionados à internacionalização de PMEs de base tecnológica. O curso de Relações Internacionais da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) é ministrado em Florianópolis, sede de um reconhecido pólo tecnológico do Brasil. Portanto esse trabalho também se justifica pela tentativa de aproximar a academia da realidade profissional em um contexto econômico extremamente importante.

Socialmente esse trabalho se justifica devido à relevância do setor de tecnologia para Grande Florianópolis e pela significativa necessidade de facilitar os processos de internacionalização deste setor no Brasil. Este estudo visa buscar informações relevantes que possam tornar-se um material de apoio e consulta para empresas que estejam se preparando para ampliar seus negócios e entrar em novos mercados.

Visou-se estudar um modelo que pudesse ser adaptado às necessidades de específicas de apoio a internacionalização das EBTs, devido ao tempo de permanência dos seus produtos e serviços de inovação no mercado ser menor que o de outras empresas que atuam no cenário internacional. Embora não seja o objetivo central do trabalho, vislumbra-se um fortalecimento das EBTs da Grande Florianópolis através da internacionalização para que possa retornar a sociedade mais oportunidades de empregos e de crescimento econômico, através do desenvolvimento de um dos mais importantes setores do Estado.

Quanto ao ENI, esse trabalho se justifica pela tentativa de poder contribuir através da busca do maior número possível de informações dos serviços utilizados pelo *Eurooffice Services*, com o objetivo de verificar se esses serviços realmente facilitam o processo de internacionalização das EBTs e se estes podem ser adaptados ao contexto das empresas da Grande Florianópolis através do apoio do ENI.

Para a pesquisadora, esse trabalho se justifica pelo real interesse em aprofundar conhecimentos sobre o assunto, além de abrir perspectivas para atuação profissional em uma área promissora junto às empresas de base tecnológica, cujo segmento encontra-se em expansão no Estado de Santa Catarina e em outras regiões do Brasil e do mundo.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que um trabalho tenha valor científico, é preciso o uso de uma metodologia que permita descrever os caminhos que serão percorridos para a execução da pesquisa, através da utilização de métodos e técnicas apropriados. Uma das diferenças entre o conhecimento popular e o conhecimento científico é a maneira como o mesmo foi obtido ou elaborado. A metodologia torna-se, neste caso, fundamental para a execução da pesquisa científica.

Neste sentido, o presente trabalho é uma pesquisa científica, onde se buscou utilizar de normas e padrões que fossem aceitos pela comunidade acadêmica, portanto, este item foi elaborado com o propósito de explicar a metodologia e o processo realizado para a obtenção dos resultados, servindo assim, como rota para o alcance dos objetivos predeterminados.

1.4.1 Classificação da pesquisa quanto aos objetivos

O conceito de pesquisa é amplo e é também abordado por inúmeros autores. Para o presente trabalho, optou-se por utilizar o conceito de Heerdt e Leonel (2007, p. 63) os quais definem pesquisa como “um processo de investigação que se interessa em descobrir as relações existentes entre os aspectos que envolvem os fatos, fenômenos, situações ou coisas”.

Nesse aspecto, Oliveira (1999) alega que a pesquisa tem por objetivo estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para as indagações e questões que existem em todos os ramos do conhecimento humano. Para o autor, a finalidade da pesquisa é tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem nas mais diferentes manifestações e a maneira como se processam os seus aspectos estruturais e funcionais, a partir de uma série de interrogações.

O presente trabalho classifica-se em uma pesquisa básica, pois, trata-se de uma pesquisa que visará obter um novo conhecimento, sem que ele seja obrigatoriamente posto em prática no exato momento da investigação.

A classificação dos tipos de pesquisa só é possível mediante o estabelecimento de um critério. Se classificarmos as pesquisas levando em conta o nível de profundidade do estudo, teremos três grandes grupos: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa explicativa. (HEERDT; LEONEL 2007).

Este estudo trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório, pois foi utilizado levantamento bibliográfico e documental para obtenção de uma maior familiaridade com o objeto de estudo. (HEERDT; LEONEL 2007).

De acordo com Heerdt e Leonel (2007) é também uma pesquisa descritiva, pois analisa, observa, registra e correlaciona aspectos ou variáveis que envolvem fatos ou fenômenos, sem manipulá-los, ou seja, os fenômenos foram investigados sem a interferência da pesquisadora, que apenas procurou descobrir sua relação e conexão com outros.

Em seguida tem-se a classificação da pesquisa quanto ao método utilizado para a abordagem do problema.

1.4.2 Classificação da pesquisa quanto ao método utilizado para abordagem do problema

Para o desenvolvimento de pesquisas científicas, é necessário o uso de alguns métodos, cada ciência e/ou corrente científica possui as suas especificidades e pressupõe um método adequado à sua natureza. (HEERDT & LEONEL 2007).

Trujilo (1974) apud Richardson (1999, p. 21) conceitua método como “a forma de proceder ao longo de um caminho”. Para esses autores, “métodos constituem os instrumentos

básicos que ordenam de início os pensamentos em sistemas e traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso para alcançar um objetivo”.

Já Oliveira (1999), conceitua método como uma palavra derivada da metodologia que se trata de um conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos tipos de procedimentos ou comportamentos. Para esse autor, o método nos leva a identificar a forma pela qual alcançamos determinado fim ou objetivo.

Neste sentido, o método utilizado na presente pesquisa foi o método dedutivo, pois parte-se do conhecimento de dados universais para a conclusão de questões mais específicas. O método dedutivo é conceituado por Gil (1999 p. 27) como “o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. Parte dos princípios conhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de lógica”.

Para o atendimento dos objetivos especificados, o estudo pode ser caracterizado como uma abordagem predominantemente qualitativa, pois leva a uma série de leituras sobre o tema da pesquisa e procura relatar o que diferentes autores pensam sobre o assunto e, a partir disso, estabelecer uma série de correlações para, ao final, dar um ponto de vista conclusivo. (OLIVEIRA, 1999).

A pesquisa qualitativa é caracterizada por Richardson (1999, p. 90) como “a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamento”.

A população proposta nesta pesquisa foram as EBTs da Grande Florianópolis já atendidas pelos ENI. A partir desta população foi tirada uma amostra intencional e não probabilística.

Richardson (1999) define população como o conjunto de elementos que possuem determinadas características. Usualmente, fala-se de população ao referir-se a todos os habitantes de um mesmo lugar. Em termos estatísticos, população pode ser definida como o conjunto de indivíduos ou de objetos que possuem características semelhantes, ex.: pessoas que trabalham em um mesmo lugar, alunos de uma mesma universidade, setor de uma cidade.

Amostra diz respeito a um conjunto de toda a população, fração ou parte do grupo, Richardson (1999, p. 158) explica que “amostra é quando se toma certo número de elementos para averiguar algo sobre a população. É qualquer subconjunto do conjunto universal ou da população”.

Segundo Richardson (1999, p. 160), existe diversos critérios de classificação de amostras, mas em geral, dividem-se em dois grandes grupos: amostras probabilísticas e não probabilísticas.

Para o desenvolvimento dessa pesquisa utilizou-se amostras não probabilísticas e intencionais, pois, os elementos que formam a amostra relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano e nas hipóteses formuladas.

Como relata Richardson (1999), se o plano possuir características que definem a população, é necessário assegurar a presença do sujeito-tipo. Desse modo, a amostra intencional apresenta-se como representativa do universo. Esse mesmo autor (1999, p.161) define sujeitos-tipo como “aqueles que representam as características típicas de todos os integrantes que pertencem a cada uma das partes da população”.

Neste sentido, as empresas objeto desse estudo, foram escolhidas intencionalmente seguindo os seguintes critérios:

- a) Serem empresas de diferentes segmentos de atuação, ou seja, segmentos verticais;
- b) Serem empresas que atuem na área de base tecnológica, tais como, produção ou prestação de serviços envolvendo *hardware* ou *software*¹;
- c) Serem empresas estabelecidas na Grande Florianópolis e que já foram atendidas pelo ENI;
- d) Serem empresas que se enquadrem em um dos níveis de internacionalização proposto pelo Modelo de Kraus (2006), o qual é abordado no próximo capítulo.

Em seguida tem-se a classificação da pesquisa quanto às técnicas de coleta de dados.

1.4.3 Classificação da pesquisa quanto às técnicas de coleta de dados

Existem diferentes formas para a coleta de dados utilizados na elaboração de uma pesquisa. Esses dados, segundo Heedert e Leonel (2007 p.50), são classificados como dados primários ou como dados secundários:

¹ *Hardware* é a parte física do computador, ou seja, tudo aquilo que podemos tocar. São exemplos de *Hardware*: gabinete, monitor, memórias, processadores, disco rígido, impressora entre outros. O termo "*hardware*" não se refere apenas aos computadores pessoais, mas também aos equipamentos embarcados em produtos que necessitam de processamento computacional, como os dispositivos encontrados em equipamentos hospitalares, automóveis, aparelhos celulares, dentre outros. *Software* é a parte lógica, ou seja, o que não se pode tocar. É o conjunto de instruções e dados que são processados pelos circuitos eletrônicos do hardware (BASSI, 2010).

Dados primários: são as técnicas para coleta daqueles dados diretamente na fonte, ou que ainda não sofreram análise.

Dados secundários: são os dados que já se encontram disponíveis, pois já foi objeto de estudo e análise (livros, teses, CDs, etc.).

Como mencionado anteriormente, esse trabalho trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, portanto, optou-se por utilizar tanto dados primários, quanto dados secundários, na busca de enriquecer o trabalho com diferentes formas de se aproximar do objeto de estudo. Assim, a coleta de dados se deu da seguinte forma:

- a) Pesquisa bibliográfica baseada em diversos livros e artigos científicos de diferentes autores, além de sites institucionais ligados ao assunto, tais como, o site da Fundação CERTI, do ENI, do *EuroOffice Services* e de outras instituições relacionadas a incubadoras ou empresas de base tecnológica da região escolhida.
- b) Pesquisa documental tais como documentos oficiais, documentos internos das instituições acima citadas, publicações administrativas, periódicos, e notícias que circulam na mídia a respeito do assunto.
- c) Pesquisa de campo a qual se deu através de cinco entrevistas a gestores ou responsáveis pela área internacional de cinco EBTs sediadas na Grande Florianópolis.

Heedert e Leonel (2007) descrevem a pesquisa de campo como um tipo de pesquisa que procura o aprofundamento de uma realidade específica. Onde é basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes que captam as explicações e interpretações do que ocorre naquela realidade.

Neste contexto, o instrumento utilizado para pesquisa de campo foram entrevistas semi-estruturadas, onde se utilizou um roteiro com perguntas previamente formuladas contendo questões abertas sobre o processo de internacionalização das empresas escolhidas, o qual pode ser visto no Apêndice A. As perguntas foram elaboradas de modo a atender às necessidades de obtenção de dados não disponíveis nas fontes bibliográficas e documentais.

Através das entrevistas procurou-se levantar informações pertinentes às principais dificuldades encontradas pelos gestores durante o processo de internacionalização de suas empresas, a fim de identificar quais destas dificuldades poderiam ter sido atendidas pelo modelo de *Soft Landing* do *Eurooffice Services*. Buscou-se averiguar também se, na percepção dos gestores, a inserção de EBTs em ambientes de inovação no exterior pode facilitar o processo de internacionalização.

O primeiro contato com as empresas se deu através de contato telefônico, para então agendar um horário para a realização da entrevista. Desta forma, os gestores dessas empresas puderam ser entrevistados pessoalmente.

Através da coleta dos dados primários e secundários e a pesquisa de campo, foi possível responder os objetivos propostos por esta pesquisa, os quais são demonstrados na apresentação dos dados sobre o problema de pesquisa, item 3.2 e nas considerações finais.

1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A primeira dificuldade encontrada na elaboração desta pesquisa refere-se ao limite de páginas imposto pela instituição de ensino. Isto impede que se possa fazer uma pesquisa mais intensa a cerca do tema proposto.

Outra limitação relaciona-se à elaboração de um estudo de casos múltiplos, o que limita a generalização de seus resultados, visto que analisa um grupo específico de empresas descrevendo uma realidade particular da população estudada. Desta forma, a limitação apresentada implica na necessidade de novas pesquisas em outros setores sobre o mesmo enfoque teórico-metodológico.

Mais uma restrição decorre do fato que o processo de internacionalização compreende várias etapas e ao mesmo tempo englobam diferentes demandas as quais dependem da realidade e das necessidades específicas de cada empresa.

Por fim são identificadas limitações na metodologia utilizada neste trabalho, pelo fato do estudo de caso ter sido direcionado a apenas cinco empresas, onde o resultado está focado nas percepções dos gestores entrevistados. Portanto, tais percepções não podem ser generalizadas e tomadas como a realidade verificada por todas as empresas deste segmento.

1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA

A presente pesquisa está estruturada em quatro capítulos que apresentam subdivisões. No primeiro, são apresentados a introdução, o tema do trabalho e sua

delimitação, a problematização, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e os procedimentos metodológicos.

O segundo capítulo demonstra a revisão bibliográfica que norteou a presente pesquisa. Por meio desta, realizou-se uma pequena abordagem histórica do comércio internacional, para então descrever o conceito de internacionalização de empresa, e assim apresentar uma síntese de algumas das teorias e modelos de negócios internacionais estudados por diferentes autores. Na seqüência, há uma breve descrição de redes empresariais de cooperação, dos parques tecnológicos, das incubadoras e do conceito de inovação. Por fim, é apresentado, do ponto de vista teórico, como a interligação entre redes empresariais de cooperação e a inovação pode facilitar o processo de internacionalização das empresas.

No terceiro capítulo tem-se a apresentação e análise dos dados, começando com uma breve contextualização do local de estágio para em seguida apresentar o modelo de *Soft Landing* proposto pelo *EurOffice Services*, e então fazer a análise da pesquisa de campo que se deu através das entrevistas.

O quarto capítulo apresenta as considerações finais e algumas sugestões e recomendações para futuras reflexões e pesquisas. Por último têm-se as referências bibliográficas e o apêndice utilizado na elaboração desta pesquisa.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura relacionada ao assunto proposto, onde foram sintetizados os tópicos considerados mais relevantes no que tange as informações obtidas através das pesquisas bibliográficas e documentais necessárias à elaboração do estudo.

O texto começa com uma pequena síntese histórica do comércio internacional para em seguida abordar o conceito de internacionalização de empresas. Logo após, apresenta-se uma panorâmica de algumas das principais teorias e modelos de negócios internacionais estudados por diferentes autores que se propõe a tratar do tema. Neste tópico relata-se com mais detalhe a teoria de internacionalização de empresas brasileiras proposta por Kraus (2006), a qual é utilizada como base para classificar o estágio de internacionalização das empresas entrevistadas na pesquisa de campo.

Complementariamente há uma breve descrição de redes empresariais de cooperação, dos parques tecnológicos, das incubadoras e do conceito de inovação.

Por fim, é apresentado, do ponto de vista teórico, como a interligação entre redes empresariais de cooperação e a inovação pode facilitar o processo de internacionalização das empresas.

2.1 ABORDAGEM HISTÓRICA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL

Embora desde o início do período medieval o comércio de longa distância já ocorresse em várias partes da Europa, pode se notar uma maior intensidade de produção para exportação entre o século XII e XIV com as feiras comerciais européias que costumavam durar várias semanas. A partir do século XV, as feiras começavam a se tornar cidades comerciais e novos sistemas e leis comerciais foram criadas. (HUNT, 1981).

O aumento do comércio foi sustentado pela evolução econômica interna nas cidades da Europa, onde o crescimento da produtividade agrícola resultava em excedente de alimentos e manufaturados, tornando-se disponível tanto para mercados locais como para mercados internacionais. O desenvolvimento da agricultura e da indústria foram os pré-

requisitos necessários para a disseminação do comércio, o que por sua vez, estimulou ainda mais a expansão urbana e encorajou o comércio internacional. (HUNT, 1981).

Nesse sentido, o comércio de longa distância começou a demonstrar certo crescimento a partir do período mercantilista, entre o século XV e o início do século XVIII. Durante esse período, os europeus exploraram intensivamente o globo terrestre em busca de novas rotas de comércio. Com a queda dos custos de transporte marítimo e aumento da complexidade das relações políticas européias nesta época, viu-se um grande aumento no fluxo de força de trabalho entre os países e continentes, particularmente nas novas colônias européias. (HOBSBAWM, 2003).

A Revolução Industrial consistiu-se em um conjunto de mudanças tecnológicas com profundo impacto no processo produtivo em nível econômico e social. Iniciada na Inglaterra, a partir de meados do século XVIII, a Revolução Industrial expandiu-se pelo mundo a partir do século XIX, aumentando assim o volume de produção que deixou de ser artesanal e passou a ser manufaturada. As populações passaram a ter acesso a bens industrializados e deslocaram-se para os centros urbanos em busca de trabalho. Outra consequência da Revolução Industrial foi o rápido crescimento econômico onde a renda *per capita* e a população começou a crescer de forma acelerada nunca antes vista na história. (HOBSBAWM, 2003).

Porém, o surto da globalização que vivemos hoje teve início no fim da segunda guerra mundial, e foi impulsionado por instituições econômicas internacionais e programas de reconstrução. Desde então, o comércio internacional aumentou de forma expressiva. (MARIOTTO, 2007).

A criação do Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) e do Fundo Monetário Internacional (FMI), provocou uma facilitação nos fluxos financeiros entre países. Paralelamente, houve um crescimento de acordos multilaterais de comércio e de outras formas de cooperação visando a redução das barreiras ao livre comércio e ao livre fluxo de capitais entre as nações. A consequência disto foi o aumento na troca internacional de mercadorias e serviços através das fronteiras. Nas décadas subseqüentes, os efeitos do crescimento do comércio e dos movimentos de capital entre os países tornaram-se cada vez mais visíveis. (MARIOTTO, 2007).

Muitas das análises econômicas modernas, inclusive os estudos sobre internacionalização, surgiram inicialmente em debates nos séculos XVIII e XIX, sobre o comércio internacional e a política monetária. No entanto, como relata Krugman (2001, p. 1), “o estudo da economia internacional nunca foi tão importante como o é atualmente”. Para

esse autor (2001), as economias dos diferentes países estão mais inter-relacionadas do que jamais estiveram anteriormente, devido ao comércio internacional de bens e serviços e aos fluxos monetários internacionais.

Nesse sentido, a internacionalização de empresas tem sido intensivamente discutida em proporções globais, pois acompanhar o movimento do ambiente internacional tornou uma necessidade para os países que desejam atuar neste cenário. Embora seja um assunto de alta relevância na atual realidade mundial, as teorias referentes a esse tema se diferem e se completam entre os diferentes autores que se propõem a tratar do tema, tornando assim o conceito de internacionalização cada vez mais abrangente e complexo.

A seguir são apresentados alguns conceitos de internacionalização de empresas abordados por diferentes autores, para que se possa ter um melhor entendimento referente ao tema.

2.2 CONCEITOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Antes de abordar as teorias e os modelos de internacionalização de empresas, achou-se necessário fazer uma breve definição do que vem a ser internacionalização, embora, não se possa dizer que existe um conceito acabado sobre esse processo.

Como relata Cintra e Mourão (2005), não são raras as vezes nas quais se confundem internacionalização, exportação e negociações internacionais. Para eles, alguns analistas acreditam que essas são fases de um mesmo processo, outros chegam a afirmar que são facetas iguais de uma mesma ação.

Goulart et al (1994, p. 34) conceituam a internacionalização como “um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações em outros países fora de sua base de origem”. Estes autores alegam que tradicionalmente o processo de internacionalização tem sido descrito como um mecanismo de desenvolvimento das exportações de uma empresa através do crescimento de sua atuação em mercados importadores. Pontuam, porém, que estudos recentes têm mostrado que os mecanismos de internacionalização são uma consequência da capacidade competitiva da empresa em seu mercado doméstico associados a fatores contingenciais relacionados à economia, cultura e geopolítica do país de origem.

Já Mariotto argumenta que as operações internacionais de uma empresa podem limitar-se a transações comerciais por um tempo definido, freqüentemente, porém, importações e exportações são o primeiro passo da empresa em um processo de envolvimento crescente com mercados estrangeiros. (MARIOTTO, 2007).

Cintra e Mourão (2005) conceituam a internacionalização como sendo o “processo de concepção do planejamento estratégico, e sua respectiva implementação, para que uma empresa passe a operar em outros países diferentes daquele no qual está originalmente instalada”. Estes autores excluem assim, as simples relações de importação e exportação, tanto de partes quanto do produto final. Para eles, a internacionalização envolve necessariamente a movimentação internacional de fatores de produção.

Cintra e Mourão (2005) reforçam ainda que a internacionalização envolve uma relação contínua com o exterior, não podendo ser concebida, como algo temporário ou voltado exclusivamente à superação de um obstáculo conjuntural. Trata-se assim de um fenômeno de natureza estrutural, em outras palavras, não bastaria a exportação, mas também seriam fundamentais a abertura de uma filial no exterior, o estabelecimento de parcerias, investimentos cruzados entre-empresas, acordos de cooperação industrial e/ou comercial, ou ainda a aquisição de empresas já constituídas no país-alvo para que uma empresa seja considerada internacionalizada.

Para Albaum et al (1989 apud GOULART et al, 1994, p. 34 e 35) existem três fases de internacionalização da empresa: envolvimento experimental, envolvimento ativo e envolvimento comprometido. Para estes autores:

Na primeira há um comportamento de baixo comprometimento com o desenvolvimento do mercado externo, a empresa adota uma atitude reativa sem usar de estratégias orientadas para atender às necessidades e especificidades dos mercados para onde vende.

Na segunda os dirigentes estão efetivamente empenhados em penetrar no mercado externo, adaptam seu “marketing mix” de acordo com as especificidades do país escolhidos e fazem das exportações uma atividade regular.

O terceiro estágio corresponde à atuação da empresa em vários mercados, não apenas através de exportações, mas também através de outros tipos de operações internacionais, como investimentos em subsidiárias de vendas e produção em outros países. Esse tipo de envolvimento implica objetivos de longo prazo, que prevalecem sobre os de curto prazo.

De acordo com Cintra e Mourão (2005), as empresas têm três opções de estratégias de internacionalização que seriam: a utilização de uma *trading company*; o estabelecimento de um escritório de vendas no exterior ou de concessionárias ou subsidiárias;

ou ainda a formação de uma *joint venture*. Estes autores classificam estas estratégias em três grandes formas:

Transações: envolvem a comercialização de produtos, marcas, e patentes.

Investimento direto: abertura de plantas produtivas ou de sedes para prestação de serviços, podendo ocorrer por meio de investimento total por parte da empresa que busca a internacionalização, ou por meio de *joint ventures* e fusões.

Projetos especiais: desenvolvimento de ações produtivas delimitadas no tempo e no espaço, em geral são projetos que, em função do tamanho e complexidade, são operados diretamente no mercado consumidor. Nesse caso existem também os projetos ligados à transferência de tecnologia, quando envolve treinamento

Racy (2006) define a internacionalização como a atuação de organizações empresariais ou não, em realidades externas a qual ocorre basicamente por meio de duas atitudes que podem inclusive suceder-se, constituindo um processo vertical: exportação e entrada (constituição de base física) em outro país. Para este autor, o que diferencia uma atividade da outra (exportação e entrada), é a estratégia da empresa, definida pela decisão de gastar ou investir.

Neste sentido, Racy (2006) relata que uma organização que decide se internacionalizar sem gastar, procura explorar atividades como acordos de licença, exportação, Franquia ou contrato de gestão. Já a empresa que opta pelo investimento, que significa exportação de capital, procura fazê-lo pela existência de subsídios comerciais, ou projetos especiais ou pela possibilidade de desenvolvimento de *Joint Ventures*.

Tendo sido expostos os conceitos para contextualização do tema, são abordadas a seguir algumas das teorias e modelos de negócios internacionais proposto por diferentes autores, iniciando-se pela abordagem econômica e na seqüência a abordagem comportamental.

2.3 TEORIAS DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

A complexidade dos processos de internacionalização possibilita a diversidade de leituras e interpretações, segundo diferentes modelos explicativos. Nesta pesquisa, foram abordadas diferentes teorias de negócios internacionais as quais abrangem duas vertentes, a abordagem econômica e a abordagem comportamental.

No contexto acadêmico, os primeiros autores a se dedicarem aos estudos dos negócios internacionais foram os pesquisadores da área de economia internacional os quais

buscaram teorias que explicassem a racionalidade econômica do movimento das empresas que passam a produzir no exterior. A abordagem econômica parte do pressuposto de que as empresas se internacionalizam para explorar vantagens competitivas ou para internalizar transações que seriam mais ineficientes ou mais caras se fossem feitas pelos mecanismos de mercado. (FLEURY; FLEURY, 2007).

Já a abordagem comportamental, procurou lançar luzes sobre a questão da internacionalização como um processo de aprendizagem organizacional. Segundo essa abordagem, uma empresa segue um processo seqüencial de internacionalização, objetivando evitar incertezas e minimizar riscos; este processo é resultante da interação entre conhecimento e comprometimento com o mercado. (FLEURY; FLEURY, 2007).

Assim, enquanto a abordagem econômica parte do pressuposto de que as empresas se internacionalizam para explorar vantagens competitivas, ou para internalizar operações que seriam mais ineficientes ou mais caras se fossem feitas pelos mecanismos de mercado, a abordagem comportamental enfatiza os aspectos comportamentais da internacionalização, ou seja, no processo de internacionalização a empresa tem o papel mais importante.

Neste sentido foram estudadas principais idéias de Adam Smith, David Ricardo, Stephen H. Hymer e John Dunning, Raymond Vernon, Edith Penrose, Johanson e Vahlne e Predro Guirlherme Kraus, as quais são demonstradas na seqüência.

2.3.1 Teoria da vantagem absoluta de Adam Smith

Um dos primeiros autores que se dedicou ao estudo do comércio internacional foi o filósofo e economista escocês Adam Smith, considerado por muitos autores “o pai da economia clássica”. Em sua mais conhecida obra, *A Riqueza das Nações*, publicada em 1776, procurou desvendar os verdadeiros fatores que determinam o aumento da riqueza das nações e tentou compreender a progressiva evolução social que na sua época estava promovendo um notável avanço econômico. (CENTRO INTERDISCIPLINAR DE ÉTICA E ECONOMIA PERSONALISTA, 2010).

Para Smith, a riqueza das nações dependia fundamentalmente do trabalho humano, onde procurou demonstrar a existência da relação entre o aumento das riquezas com

a utilização maior ou menor da divisão social do trabalho, que permite, pela especialização da mão-de-obra, a produção em larga escala num menor período de tempo, além de potencializar as capacidades específicas dos trabalhadores. (CENTRO INTERDISCIPLINAR DE ÉTICA E ECONOMIA PERSONALISTA, 2010).

Como relata Ratti (1997, p. 326), “essas idéias de Smith deram origem ao princípio básico da chamada Teoria das Vantagens Absolutas: onde cada país deve concentrar-se naquilo que pode produzir melhor a custo mais baixo e trocar parte dessa produção por artigos que custem menos em outro país”.

Smith era contrário à intervenção do Estado, quer nos negócios particulares, quer no comércio internacional, exaltava a independência e a dignidade da pessoa e considerava que os interesses privados livremente desenvolvidos, dentro de parâmetros mínimos de conduta ordenada por regras morais e jurídicas, seriam harmonizados por uma espécie de “mão invisível”, resultando em benefícios para toda a coletividade. (CENTRO INTERDISCIPLINAR DE ÉTICA E ECONOMIA PERSONALISTA, 2010).

A “mão invisível” tornou-se sua mais famosa analogia, onde Smith procurou descrever como numa economia de mercado, apesar da inexistência de uma entidade coordenadora do interesse comum, a interação dos indivíduos parece resultar numa determinada ordem, como se houvesse uma "mão invisível" que os orientasse. Para ele, os mercados competitivos tendem a satisfazer às necessidades sociais mais amplas, apesar de ser guiado por interesses-próprios. (CENTRO INTERDISCIPLINAR DE ÉTICA E ECONOMIA PERSONALISTA, 2010).

Na seqüência tem-se uma pequena síntese da Teoria da Vantagem Comparativa de David Ricardo, o qual buscou fazer um aperfeiçoamento da teoria de Smith.

2.3.2 Teoria da vantagem comparativa de David Ricardo

As idéias de Adam Smith, demonstradas anteriormente, foram aperfeiçoadas anos mais tarde pelo economista inglês David Ricardo o qual desenvolveu a chamada Teoria das Vantagens Comparativas. Em 1817, foi publicado seu principal livro, intitulado como Princípios da Economia Política e de Tributação. (MACHADO, 2007).

Enquanto Adam Smith havia desenvolvido a teoria das vantagens absolutas para explicar o funcionamento do comércio internacional, Ricardo formulou a teoria das

Vantagens Comparativas, segundo a qual cada país tende a se especializar nos ramos em que tem maiores vantagens, isto é, em que seus custos de produção são menores do que os de seus concorrentes. Com isso, Ricardo procurou demonstrar a vantagem de um país importar determinados produtos, mesmo que pudesse produzi-los por preço inferior, desde que sua vantagem, em comparação com outros produtos, fosse ainda maior. (MACHADO, 2007).

Neste contexto, Krugman (2001, p. 15) afirma que, baseando-se no modelo Ricardiano, o “comércio internacional provoca crescimento na produção mundial porque permite cada país especializar-se na produção do bem no qual apresenta vantagens comparativas”. Esse mesmo autor (2001, p. 15) explica que “um país tem vantagens comparativas na produção de um bem se o custo de oportunidade da produção do bem em termos de outros bens é mais baixo que em outros países”. Em outras palavras, os países exportarão os bens produzidos com o trabalho interno de modo relativamente eficiente e importarão bens produzidos pelo trabalho interno de modo relativamente ineficiente. Ou seja, o padrão de produção de um país é determinado pelas Vantagens Comparativas.

Assim, para Krugman (2001), a teoria das vantagens comparativas proposta por Ricardo, constitui a base essencial da teoria do comércio internacional e demonstra que duas nações podem beneficiar-se do livre comércio, mesmo que uma nação seja menos eficiente na produção de todos os tipos de bens do que o seu parceiro comercial.

Embora frisadas as vantagens do comércio internacional, Krugman (2001, p. 36) levanta algumas críticas sobre o modelo proposto por Ricardo:

Primeiro, o modelo Ricardiano simples prevê um grau extremo de especialização que não se observa no mundo real. Segundo, o modelo Ricardiano assume efeitos indiretos do comércio internacional sobre a distribuição de renda dentro dos países, e, portanto, prevê que os países como um todo sempre ganharão por meio do comércio, na prática, o comércio internacional tem fortes efeitos sobre a distribuição de renda. Terceiro, o modelo Ricardiano não permite papel algum para as diferenças de recursos entre países como uma causa do comércio, o que torna impossível explicar os grandes fluxos de capitais entre as nações aparentemente similares.

Krugman (2001) alega que apesar dessas falhas, o principal aspecto do modelo Ricardiano, qual seja, que os países tenderiam a exportar bens cujo sua produtividade é relativamente alta, vem sendo fortemente confirmado por diversos estudos no decorrer dos anos.

Araujo (1988) confirma isto quando diz que a obra Ricardiano exerceu grande influência sobre todas as correntes econômicas posteriores. Marx, Alfred Marshall e toda a corrente neoclássica encontraram inspiração nas teorias de David Ricardo.

Na seqüência aborda-se a teoria dos Investimentos Estrangeiro Direto de Hymer.

2.3.4 Teoria de investimento estrangeiro direto de Herbert Hymer

Ainda dentro da abordagem econômica, Stephen Herbert Hymer, economista canadense nascido em Montreal, desenvolveu o primeiro estudo sistemático de explicação das empresas fora do seu país de origem. Em sua tese de doutorado apresentada ao *Massachusetts Institute of Technology* em 1960, ele lançou as bases de uma nova teoria que ficou conhecida como teoria de Hymer de Investimento Estrangeiro Direto (IED). (AMATUCCI, 2009).

A teoria usada até então para explicar fluxos internacionais de capital dizia que os investimentos no exterior eram determinados pelas diferentes taxas de juros vigentes nos países, onde as empresas procurariam investir seus recursos em países que oferecessem taxas de juros mais altas (MARIOTTO, 2007).

Para Hymer (1960 apud MARIOTTO, 2007) a motivação de uma empresa investir no exterior, não era a taxa de juros no mercado externo, e sim os lucros que podiam ser obtidos mediante controle, pela empresa do empreendimento estrangeiro, pois uma operação própria em outro país pode render lucros sobre o capital investido superior à taxa de juros vigentes naquele país.

Portanto, para Hymer (1960 apud AMATUCCI, 2009) o movimento de capitais na forma de IED não está relacionado a diferenças nas taxas de juros, mas a dois fatores:

(1) Firms controlam empresas em muitos países de maneira a remover a competição entre elas quando as empresas vendem no mesmo mercado ou vendem para a outra sob condições de competição imperfeita. (2) Firms empreendem operações em países estrangeiros de maneira a se apropriarem plenamente dos retornos sobre certas habilidades que elas possuem. Elas escolhem esse método ao invés de métodos alternativos como licenciamento porque as imperfeições do mercado impedem a plena realização de lucros a menos que a firma exerça algum controle.

Hymer (1960 apud AMATUCCI, 2009) também observou que uma vez constituída, a filial empresta dinheiro de fontes locais para financiar suas operações, o que eventualmente provoca uma inversão no fluxo de capitais de um país de alta taxa de juros para um país de baixa taxa de juros. Isso corrobora a idéia de que o IED ocorre devido à necessidade de controle ou para contornar imperfeições de mercado, e não pela diferença de taxa de juros.

De acordo com Mariotto (2007) Hymer buscou respostas para duas perguntas: como é que determinadas empresas conseguem competir em um mercado estrangeiro com empresas locais, considerando que estas gozam da vantagem de estarem operando no próprio país e estarem familiarizadas com as condições locais? E por que certas empresas para explorar o mercado estrangeiro optam por fazer um IED quando poderiam exportar seu produto ou licenciar empresas nesse mercado para fazer o uso de suas vantagens competitivas?

Em respostas a primeira pergunta, Hymer (1960 apud MARIOTTO, 2007) afirma que para competir em um país estrangeiro, a empresa precisa dispor neste país, de vantagens competitivas sobre os concorrentes locais, tais como produto melhor ou mais barato. Para que a empresa de fora seja lucrativa, é preciso que ela possua vantagens sobre os concorrentes locais de tal magnitude que, mesmo descontando as desvantagens que ela tem perante as empresas locais, ainda assim ela continue em vantagem.

Hymer (1960 apud MARIOTTO, 2007) exemplifica as vantagens que uma empresa pode ter em um mercado estrangeiro em comparação com os concorrentes locais, quais sejam: custos mais baixos na aquisição de fatores de produção; controle de conhecimento especializado do processo de produção; recursos superiores de marketing e distribuição; e um produto diferenciado.

Em resposta a segunda pergunta, Hymer (1960 apud MARIOTTO, 2007) afirma que a empresa busca pelo controle do empreendimento no país estrangeiro, obter poder de mercado neste país para tirar maior vantagem possível. Para ele, o controle pode ser necessário por duas razões: eliminar a concorrência no mercado estrangeiro, pela compra do concorrente neste mercado e explorar de forma mais lucrativa do que o licenciamento, uma vantagem que ela possui no seu mercado doméstico que poderia ser usada no mercado estrangeiro.

Para Hymer (1960 apud MARIOTTO, 2007), a motivação da empresa para fazer um IED é evitar certas dificuldades presentes no licenciamento, que impedem que a firma licenciadora obtenha uma remuneração tão boa quanto a que ela pode obter optando pelo controle da operação no estrangeiro.

O trabalho de Hymer marca a teoria dos negócios internacionais por trazer um *zoom* do foco analítico para mais perto da firma e das indústrias e mercados específicos, afastando-se um pouco das teorias de fluxos de capitais.

Na seqüência é demonstrada a teoria do paradigma eclético proposta por John Dunning.

2.3.5 Teoria do paradigma eclético de John Dunning

Partindo de princípios da economia industrial, da teoria dos custos de transações e dos desenvolvimentos teóricos sobre internalização, John Dunning formulou uma proposta de interpretação da internacionalização da empresa. Nascido nos Estados Unidos, ele apresenta originalmente seus trabalhos em meados da década de 70, os quais ficaram conhecidos por “Paradigma Eclético da Produção”. (BARRETTO, 2002).

O paradigma eclético da produção se propõe a explicar os IED com base em três grupos de vantagens competitivas, a saber: Vantagens Específicas de Propriedade, Vantagens Específicas de Localização e Vantagens Específicas de Internalização. As duas primeiras constituem a base inicial do Paradigma Eclético e a terceira foi posteriormente incorporada em função da contribuição dos trabalhos de Buckley e Cassan em 1976. (FLEURY; FLEURY, 2007; AMATUCCI, 2009; BARRETTO, 2002; MARIOTTO, 2007).

Para Dunning as Vantagens Específicas de Propriedade explicam como a propriedade de determinados ativos fornece à companhia uma vantagem competitiva que pode ser levada com sucesso ao exterior: a propriedade sobre tecnologia, marca, processo, ou outro tipo de patente ou a propriedade monopolista sobre fontes de matéria-prima. Porém as Vantagens Específicas de Propriedade por si só não explicam porque realizar o IED ao invés de licenciar os ativos proprietários a um terceiro internacional como franquias. Portanto, para Dunning, as Vantagens Específicas de Propriedade sozinhas não justificariam o IED. (AMATUCCI, 2009).

As Vantagens Específicas de Internalização mostra que quando os custos de negociar com um parceiro são muito elevados, a empresa preferirá manter as atividades dentro da sua firma, internalizando-a. Esses custos envolvem garantir a qualidade do produto ou serviço, o que pode requerer muita negociação e controle, garantir o fluxo de informação entre as partes ou proteger o valor da marca de uma performance inferior, entre outros. Entretanto, as Vantagens Específicas de Internalização por si só não explica porque realizar IED internalizando as atividades no exterior e não dentro do país de origem. (AMATUCCI, 2009).

Em 1980 Dunning acrescentou a essas duas Vantagens, uma terceira, a Vantagem Específica de Localização, para ele, o interesse de uma empresa estar efetivamente operando em um país estrangeiro, deve-se as Vantagens Específicas da Localização. Dentre as vantagens estariam o exercício do monopólio, ser o primeiro a explorar o mercado, imposição

do padrão de qualidade, ou uso de incentivos governamentais, apropriação das vantagens locais de fatores de produção entre outros. (1980 apud AMATUCCI, 2009).

O Paradigma Eclético da produção internacional repousa, portanto, na combinação desses três fatores: Vantagens Específicas de Propriedade, Vantagens Específicas de Localização e Vantagens Específicas de Internalização, os quais seriam fundamentais em cada decisão de produção de uma empresa atuando nos mercados internacionais através de produção no exterior. (BARRETTO, 2002).

A explicação do IED e de sua forma através destes três fatores, ficou conhecida como Paradigma Eclético. Na seqüência é demonstrada a teoria do Ciclo de Vida do Produto proposta por Raymond Vernon.

2.3.6 Teoria do Ciclo de Vida do Produto de Raymond Vernon

Na mesma época em que as idéias de Hymer eram discutidas, Raymond Vernon expôs seu modelo do ciclo de vida do produto e investimentos internacionais. Nascido nos Estados Unidos, o autor buscou explicar em sua tese em 1966, o fluxo de investimento no exterior através do papel exercido pelas firmas, em particular, na administração do ciclo de vida do produto. (MARIOTTO, 2007; AMATUCCI, 2009).

A teoria do ciclo de vida do produto é uma das mais conhecidas nos negócios internacionais, aparecendo em geral logo depois da teoria da vantagem absoluta de Adam Smith e da teoria da vantagem comparativa de David Ricardo. (AMATUCCI, 2009).

O modelo proposto por Vernon trazia inovações importantes, tais como: levar em conta o papel exercido pelas empresas no fluxo internacional de investimentos; em vez de focar no país ou na firma, focou sua análise no produto; abandonou o pressuposto de que o conhecimento era universalmente disponível, em favor de transformá-lo em variável independente na decisão de exportar ou investir e por fim a considerou o papel da tecnologia nos negócios internacionais. (MARIOTTO, 2007; AMATUCCI, 2009).

Para Vernon (1966 apud AMATUCCI, 2009), as inovações tecnológicas são intensivas em capital e em mão-de-obra especializada, e, portanto, é mais provável que ocorram em países de desenvolvimento avançado. Essas inovações tecnológicas passam por três estágios de maturação ao longo da vida do produto: inovação, maturidade e padronização.

Vernon assume assim o pressuposto de que a inovação tecnológica depende de riqueza nacional em forma de disponibilidade de capital, especialização da mão-de-obra, e também do lado da demanda de um consumidor capaz de pagar pelo preço da inovação. Portanto, na fase da inovação o produto e o processo de produção são pouco padronizados, o que exige alto custo de produção. Devendo ter um mercado que absorva esse produto com baixa elasticidade de preço. Nesta etapa, a vantagem da empresa é a sua posição monopolista a qual lhe dá poder de praticar preços necessários para recuperar o investimento na inovação. (AMATUCCI, 2009).

Na fase da maturidade da produção, ocorre uma progressiva padronização, onde os custos caem e a necessidade de mão-de-obra especializada é menor. Assim os preços menores de produção permitem a exportação a mercados de menor poder aquisitivo. Na medida em que a concorrência cresce, a firma começa a enfrentar problemas frente à concorrência, neste estágio, ou a empresa inovadora perde mercado, ou leva a produção a países cujo custo dos fatores de produção seja compatível com o da concorrência. (MARIOTTO, 2009).

Na fase da padronização, o produto torna-se completamente padronizado, neste estágio, a produção ficará totalmente delegada aos países de mão-de-obra barata e os lucros serão menores devido à concorrência. (AMATUCCI, 2009).

Para Mariotto (2009) a principal contribuição dessa teoria foi reconhecer a mobilidade do capital entre os países, contrariando o pressuposto de imobilidade dos fatores das teorias do comércio exterior além de deslocar o foco da análise do país para o produto.

Na seqüência é abordada a teoria da firma, proposta por Edith Penrose.

2.3.7 Teoria da firma de Edith Penrose

Para Hemais e Hilal (2002, p. 17), “até a metade do século XX, poucos economistas se preocupavam com o que ocorria dentro da empresa, uma vez que os aspectos macros, relacionados principalmente com o comércio internacional, era o que realmente importava”.

Foi a partir dos trabalhos de Edith Penrose em 1963, que as teorias sobre internacionalização de empresas, deixaram de ser examinadas do ponto de vista econômico, para se tornar um campo independente de pesquisa. Assim, Penrose lançou um desafio aos

preceitos econômicos neoclássicos e propôs uma nova ordem, que desafiava a teoria tradicional. (HEMAIS; HILAL, 2002).

Como relatam Hemais e Hilal (2002, p. 17), o “propósito de Penrose era entender se existia algum fator, inerente à natureza de qualquer empresa, que promovia ou limitava seu crescimento”. Os mesmos autores esclarecem ainda que dessa forma, Penrose introduziu a empresa como unidade de análise, e, a partir de então, sua teoria se desenvolveu.

Penrose partiu do pressuposto de que a função econômica da firma seria adquirir e organizar os recursos, de modo a fornecer ao mercado, de forma lucrativa, produtos e serviços. A firma foi definida por ela como uma coleção de recursos interligados em uma estrutura administrativa e seus limites seriam determinados pela área de coordenação administrativa e de comunicação de autoridade. (HEMAIS; HILAL, 2002).

Penrose (1963 apud HEMAIS e HILAL, 2002) se afastou do pressuposto clássico de que o limite do crescimento da firma seria determinado pela demanda existente. Para ela, a firma deveria avaliar a sua potencialidade em termos de recursos produtivos e de conhecimento disponível e combinar eficientemente as formas possíveis de organização desses recursos. Como relatam Hemais e Hilal (2002, p. 18), “desse posicionamento, derivou sua teoria de diversificação da firma, ao dizer que mudanças deveriam ocorrer quando os mercados existentes se tornassem menos lucrativos ou surgissem novos e atraentes mercados a serem servidos”.

Assim, a teoria do conhecimento de da mudança observadas dentro da firma foi tomada integralmente como modelo de análise do processo de internacionalização. Segundo Hemais e Hilal (2002), Penrose sugeriu que o crescimento da firma estaria intimamente ligado a sua aquisição de conhecimento, o qual seria um processo evolutivo, baseado no acúmulo da experiência coletiva da firma.

Essa discussão de Penrose foi a base da hipótese defendida pela Escola de Uppsala de que o conhecimento dos negócios internacionais somente pode ser adquirido através da experiência direta. O modelo de Uppsala é abordado a seguir.

2.3.8 Modelo de internacionalização de Uppsala – Escola Nórdica

Na década de 70, pesquisadores da Universidade de Uppsala (Hörnell, Vahlne e Wiedersheim-Paul, 1973; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1974; Johanson e Vahlne, 1977,

1990) focalizaram seu interesse no processo de internacionalização de firmas suecas manufactureiras e desenvolveram um modelo de como essas firmas escolhiam mercados e formas de entrada quando decidiam se internacionalizar. As pesquisas destes autores foram fortemente influenciadas pelos trabalhos de Penrose, Cyert e March e de Aharoni. (HEMAIS; HILAL, 2002).

Fleury e Fleury (2007) definem esse modelo como um modelo em que as empresas se internacionalizam gradualmente adotando um processo seqüencial de internacionalização, movendo-se em direção a países fisicamente mais próximos a fim de evitar incertezas e minimizar riscos.

No modelo de Uppsala, as operações no exterior implicam atravessar fronteiras nacionais, o que cria incerteza adicional. A falta de conhecimento das condições de negócios locais, clientes, procedimentos burocráticos, flutuações das taxas de câmbio, barreiras tarifárias e não-tarifárias e de como obter informação, conjuntamente, contribui para aumentar a incerteza. (HEMAIS; HILAL, 2002).

Hemais e Hilal (2002) relatam ainda que de acordo com o modelo de Uppsala, uma unidade de negócios dentro das fronteiras do país de origem, mas a uma distância considerável da matriz, também gera incerteza. No entanto se a mesma operação tiver de ser empreendida na mesma distância geográfica, mas em um país estrangeiro, a incerteza será ainda maior.

Amatucci (2009, p. 19) relata que a idéia do modelo de Uppsala é simples e tem duas proposições fundamentais:

Primeiro as empresas se internacionalizaram gradualmente em pequenos passos, preferivelmente a realizar grandes inversões logo nas primeiras experiências. Tipicamente a empresa exportará para o país estrangeiro através de agente, depois estabelecendo uma subsidiária de venda, e, eventualmente e em alguns casos, iniciará a produção no país hospedeiro.

A segunda proposição é a de que existe evidência de relação entre a ordem cronológica de internacionalização e a distância psíquica definida como a soma dos fatores que impedem o fluxo de informações de e para mercados estrangeiros (diferença de linguagem, de cultura, de desenvolvimento industrial etc.).

O processo descrito no modelo de Uppsala é o de um crescimento gradativo do conhecimento da empresa sobre o mercado estrangeiro, e, ao mesmo tempo, do seu comprometimento crescente com esse mercado.

A evolução natural do pensamento da Escola Nórdica trouxe a tona o conceito de *networks* (redes de relacionamentos), quando a internacionalização deixa de ser somente uma questão de mudar a produção para o exterior e passa a ser percebida mais como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras. O processo de internacionalização é visto

como um processo incremental, visando o benefício da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros, ao invés de um processo planejado, deliberado e baseado em análise racional. (HILAL e HEMAIS 2002).

Com essa teoria os autores de Uppsala buscaram demonstrar quais são os fatores decisivos ao processo de internacionalização da firma. Ao mesmo tempo, sugeriram que o grau de internacionalização de uma firma reflete não somente os recursos alocados no exterior, mas também o grau de internacionalização da *network* em que ela está inserida. (HILAL e HEMAIS 2002).

Da teoria da internacionalização, vinculada ao processo experiencial de aquisição de conhecimento pela firma, aos estudos atuais sobre *network* e sobre o papel do empresário, a Escola Nórdica é, ainda hoje, considerada uma linha importante de pensamento na vasta literatura existente sobre Negócios Internacionais. (HILAL e HEMAIS 2002).

A seguir é demonstrado o modelo de Kraus (2006), o qual desenvolveu um estudo sobre o processo de internacionalização das empresas brasileiras. Para esse autor, o comprometimento das empresas com o mercado externo ocorre dentro de um processo gradativo e incremental.

2.3.9 O processo de internacionalização das empresas brasileiras: Modelo de Pedro Guilherme Kraus

O modelo de internacionalização de empresas desenvolvido por Pedro Guilherme Kraus (2006) possui uma abordagem comportamental, sendo utilizada, na sua construção, a perspectiva da Escola Nórdica. O modelo foi construído com o intuito de representar a realidade da internacionalização das empresas brasileiras. (SCHMITT NETO, 2005).

Kraus (2006) procurou analisar a internacionalização de empresas brasileiras e definiu esse processo em quatro etapas: pré-envolvimento, envolvimento passivo, envolvimento ativo e envolvimento comprometido. Para o autor, essas etapas mostram, de forma incremental, o comprometimento da empresa com as operações internacionais.

Dentro de cada etapa, o modelo sugere a existência de diferentes estágios, conforme demonstrado na Figura 1. A etapa do pré-envolvimento é composta pelos estágios da empresa não exportadora e pré-exportadora. A etapa do envolvimento experimental é onde surgem os estágios da exportadora irregular, da exportadora passiva e da subsidiária comercial

passiva. Já a fase do envolvimento ativo apresenta os estágios de exportadora pré-ativa e exportadora ativa. Finalmente, na última etapa, a do envolvimento comprometido, aparece o estágio da internacionalização com ou sem investimentos. (KRAUS, 2006).

Etapa / Características	Estágio	Características
Pré-envolvimento - foco integral no mercado brasileiro	Não exportadora	- centrada no mercado doméstico brasileiro - segurança no ambiente econômico
	Pré exportadora	- centrada no mercado doméstico brasileiro - busca de melhoria na qualidade - imagina ter potencial exportador - inclinação do dirigente em exportar
Envolvimento passivo - atividades de exportação	Exportadora irregular	- poucas exportações (até 10% da receita) - qualificação e número de profissionais da área reduzidos - ênfase no operacional em detrimento do comercial
	Exportadora passiva	- volume considerável de exportações - foco na produção - dificuldade em exportar produtos com marca própria - a empresa é “comprada”
	Subsidiária comercial passiva	- imobilização de recursos da empresa no exterior - ponto avançado de contato com os intermediários - postura passiva
Envolvimento ativo - reconhecimento da passividade	Exportadora pré-ativa	- busca voltar-se para o mercado - rompe antigos laços com agentes e importadores - investimento intenso em promoção de exportações - preparação de recursos humanos (todos os níveis)
	Exportadora ativa	-foco nas necessidades do mercado -detém o controle e o poder de decisão nas exportações
Envolvimento comprometido - elevado grau de comprometimento	Internacionalização com ou sem investimentos	-atuação em vários países -adequação aos gostos e hábitos dos consumidores -desenvolvimento de produtos específicos -escritório de vendas ou subsidiária de produção (com investimento)

Figura 1 - Características das etapas e estágios do modelo Kraus
Fonte: Elaborado por Schmitt Neto, 2005 com base em Kraus 2000.

Kraus (2006) descreve também, o que leva uma empresa a evoluir ou retroceder em seu processo de internacionalização, constatando que as empresas produtoras exportadoras brasileiras, em sua maioria, são exportadoras passivas, com o seu foco gerencial voltado para a área de produção em detrimento da comercialização internacional de seus produtos.

Schmitt Neto (2005) demonstra na Figura 2 que as etapas e os estágios do modelo de Kraus são apresentados de maneira evolutiva, numa ordem crescente de comprometimento com as atividades internacionais, iniciando com um menor comprometimento (canto inferior esquerdo) para um maior comprometimento (canto superior direito). Evidenciando que, segundo o modelo, nas duas primeiras etapas, a do pré-envolvimento e a do envolvimento experimental, a empresa apresenta ênfase na produção, enquanto que nas duas últimas, a do envolvimento ativo e do envolvimento comprometido, a ênfase é no mercado.

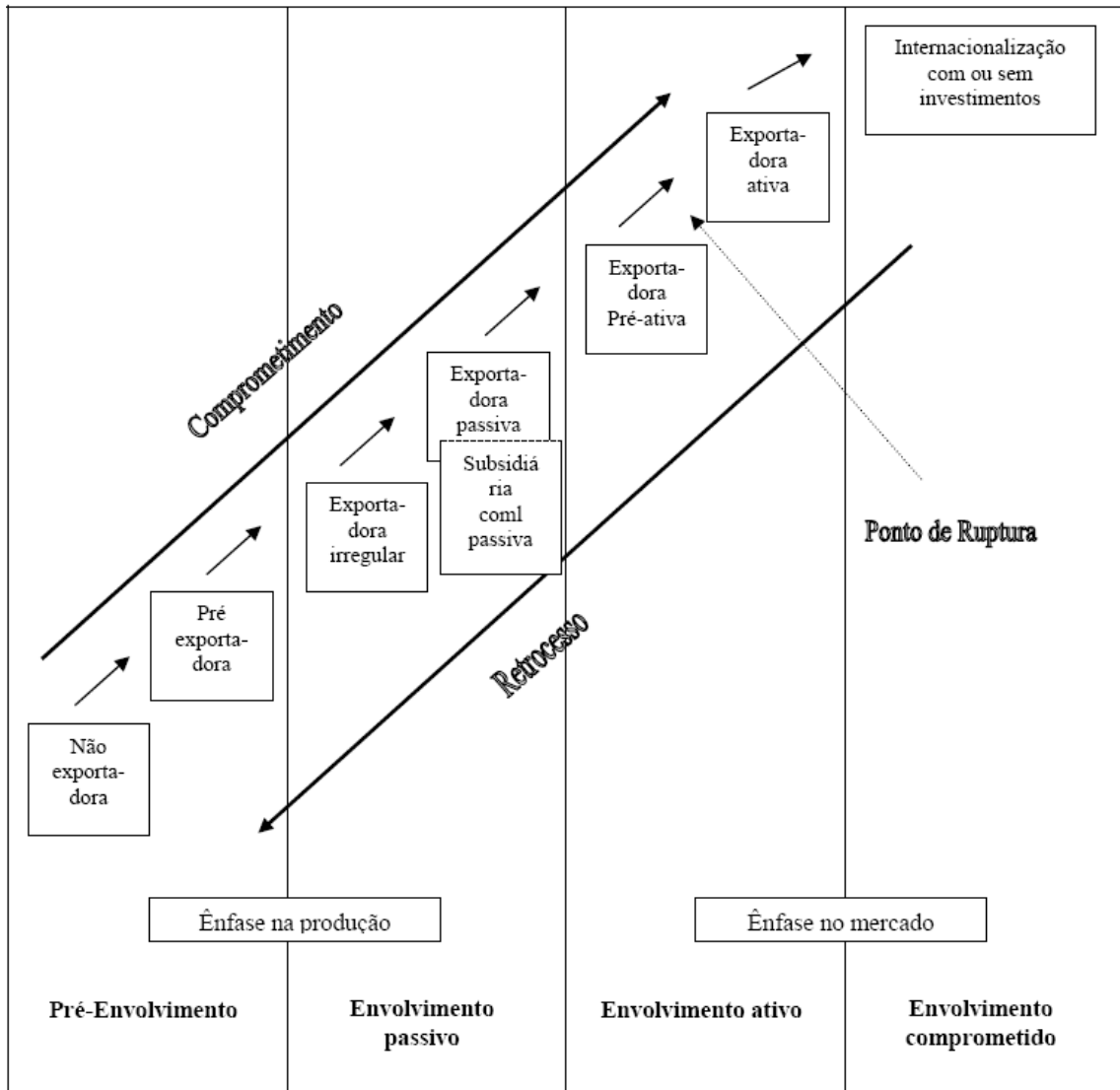


Figura 2 - Modelo Kraus de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras.
Fonte: Schmitt Neto, 2005 com base em Kraus 2000.

O ponto de ruptura, representado no modelo pela seta pontilhada entre o estágio da exportadora pré-ativa e o estágio da exportadora ativa, indica o momento em que a empresa precisa alterar o seu foco da produção e voltar-se para o mercado (KRAUS, 2000 apud SCHMITT NETO 2005). Este autor explica que o ponto de ruptura é um momento delicado para a empresa, trazendo diversos riscos, como, inclusive, a possibilidade de retrocessos.

Outro pressuposto levantado por Kraus (2006) é que o modelo, em grande parte, descreve o desenvolvimento de exportações. Somente na última fase apresentam-se outras formas de internacionalização com ou sem investimento. Para o autor, nesse modelo, são reduzidas as probabilidades de se saltar estágios ou etapa. Outra característica do modelo de

Kraus (2006) que contraria os demais modelos apresentados anteriormente, nacionais e estrangeiros, é a possibilidade de retrocesso.

Para o autor, no retrocesso, a empresa produtora pode dar marcha à ré, e diminuir ou reduzir o seu comprometimento com as operações internacionais. Dessa forma, Kraus (2006) propõe que a empresa produtora exportadora não é vista evoluindo de forma linear para formas de maior comprometimento de recursos organizacionais, mas dentro de uma perspectiva voluntarista, pode diminuir esse comprometimento.

Kraus (2006) alega que por outro lado, as empresas produtoras exportadoras brasileiras buscam formas mais comprometidas de atuação, após a obtenção de sucesso prévio no processo incremental de exportações.

No próximo item tem-se o conceito de Redes Empresariais de Cooperação, para depois fazer uma pequena síntese dos ambientes de inovação.

2.4 REDES EMPRESARIAIS DE COOPERAÇÃO

Uma das principais tendências que vem se intensificando na economia moderna, sob o marco da globalização e do processo de reestruturação industrial, é no que diz respeito às formas de relação intra e interempresas, particularmente aquelas envolvendo pequenas e médias empresas. (AMATO NETO, 2000).

Para Amato Neto, 2007 a formação e o desenvolvimento de redes de empresas vêm ganhando relevância não só para as economias de vários países industrializados, como Itália, Japão e Alemanha, como também para os chamados países emergentes, como o México, Argentina e Brasil.

Existem diferentes abordagens para o termo de redes empresariais de cooperação. Porter (1989) utiliza o termo *clusters*² o qual define como sendo concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e organizações correlatas, de fornecedores de insumos a instituições de ensino e clientes. Para ele, os *clusters* são agrupamentos de indústrias ligadas por relações verticais (comprador/fornecedor) e horizontais (clientes, tecnologias, canais comuns, etc.)

² Na tradução da edição do livro de Porter utilizada nesta pesquisa, o termo *cluster* foi traduzido como “agrupamento”, porém como inúmeros autores utilizam o termo *cluster* proposto por Porter, optou-se por manter a palavra *cluster* nesta pesquisa.

Para Allan (2003 apud TELLES, 2009), um *cluster* está relacionado à competitividade regional. Algumas indústrias se concentram em determinada região e assim beneficiam-se da cooperação formal e informal entre cada uma e conseqüentemente criam vantagem competitiva em relação às firmas de fora do *cluster*/região.

Telles (2009) relata que é importante reconhecer que um *cluster* não constitui uma organização formalizada de empresas, ele existe independente do reconhecimento ou consciência que as empresas tenham dele. Para o autor (2009), dentro de determinadas condições, empresas ou negócios concentrados dentro de uma mesma área geográfica desenvolvem naturalmente o comportamento de um sistema, com efeitos intensificadores sobre a competitividade do conjunto como um todo.

Amato Neto (2005) relata que o grande problema das PMEs é não ter competência ou condições para dominar e gerir todas as etapas da cadeia de valor, sendo assim, a solução pode estar na formação de redes de cooperação, onde a rede passa a dominar todas as etapas da cadeia, e cada empresa desempenha sua função de acordo com sua competência essencial.

Nesse sentido, a formação redes empresariais de cooperação pode ser vista como uma solução viável para as PMEs que se encontram em desvantagem frente às grandes empresas para competir em um mercado globalizado. Em geral, as grandes empresas têm condições suficientes para dominar todas as etapas da cadeia de valor, como, suprimentos, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), produção e marketing. Sendo assim, a integração da cadeia de valor torna-se fundamental para a competitividade das PMEs. (AMATO NETO, 2005).

Outra forma de cooperação pode ser encontrada dentro de parques tecnológicos, onde é incentivada a troca de experiências das atividades inovativas as quais envolvem instituições públicas e privadas, em relações formais e informais, voltadas ao desenvolvimento de processos de aprendizagem tecnológica como instrumento de sustentação ou criação de vantagens competitivas. (CAMPUS et al., 1999).

Neste contexto, o próximo tópico apresenta uma breve abordagem sobre os parques tecnológicos, assim como a importância da cooperação para o desenvolvimento e para a inovação. Dentro dos parques tecnológicos geralmente é possível encontrar incubadoras, as quais se constituem como uma forma de cooperação interinstitucional, que se destina a criar um ambiente propício para o nascimento e o desenvolvimento de empresas.

2.4.1 Redes de cooperação e ambientes de inovação: os parques tecnológicos e as incubadoras de empresas

O cenário global de hoje pode ser caracterizado como um mundo de mudanças técnicas e de mercados globais. As empresas têm procurado adotar estruturas e sistemas inovadores que gerem capacidade técnica e proporcionem um desempenho competitivo para um crescimento acelerado e sustentável. Conseqüentemente, os interesses recentes nos novos sistemas de apoio, tais como os parques tecnológicos e as incubadoras de empresas evoluíram para atender a algumas dessas necessidades. (LALKAKA, 1995).

Como relata Lalkaka (1995), os parques tecnológicos e as incubadoras de empresas, assim como vários outros mecanismos de apoio ao desenvolvimento de novas empresas, estão, geralmente, baseados no desejo de utilizar recursos da comunidade, tais como os sistemas educacionais e de pesquisa, para um crescimento econômico sustentável e para o desenvolvimento da região.

Assim, os parques tecnológicos têm foco no desenvolvimento intensivo de tecnologia e na inovação, portanto, o relacionamento com a universidade é um aspecto primordial para os seus negócios e operações. Geralmente as universidades próximas ao parque tecnológico fornecem um acesso facilitado ao corpo docente, aos funcionários, aos estudantes, bibliotecas, laboratórios, assim como infraestrutura tecnológica e a própria reputação da universidade. (LALKAKA, 1995).

As incubadoras de empresa, na maioria das vezes, também estão localizadas nas proximidades das universidades ou institutos de pesquisa e desenvolvem fortes vínculos com essas entidades. Apoiadas nos princípios associativos e valorizando a parceria entre empresas e demais agentes envolvidos, as incubadoras servem de suporte a vários tipos de empresas, inclusive aquelas com forte conteúdo tecnológico, surgindo assim as incubadoras de empresas de base tecnológica. (AMATO NETO, 2000)

As incubadoras também constituem uma forma de cooperação que estimula o nascimento e o desenvolvimento de empresas. Amato Neto (2000 p. 74) conceitua incubadora como sendo “a idéia de um ambiente controlado para amparar a vida. No contexto econômico, as incubadoras existem para apoiar a transformação de empresários potenciais em empresas crescentes e lucrativas”.

Segundo Guedes e Formica (1997) apud Amato Neto (2000 p. 74), uma incubadora de empresas é, em seu conceito original, um arranjo interinstitucional com instalações e infraestrutura apropriadas, estruturado para estimular e facilitar:

a vinculação de empresa-universidade (e outras instituições acadêmicas);
o fortalecimento das empresas e o aumento de seu entrosamento; e
o aumento da vinculação do setor produtivo com diversas instituições de apoio (além das instituições de ensino e pesquisa, prefeituras, agências de fomento e financiamentos - governamentais e privadas - instituições de apoio a micro e pequenas empresas como o SEBRAE no Brasil – e outras).

Neste aspecto, Amato Neto (2000) complementa que a missão da incubadora é fornecer serviços e recursos compartilhados em termos de profissionais competentes, instalações adequadas e infraestrutura física, administrativa e operacional além de serviços especializados à disposição das empresas incubadas.

Desta forma, Lalkaka (1995 p. 70) salienta que “em vários casos, a redução do tempo e do gasto que uma empresa iniciante precisa para tornar-se produtiva é uma vantagem fundamental oferecida pela incubadora”. Para esse autor (1995), ao fornecer um espaço de trabalho razoavelmente equipado, a incubadora proporciona ao empresário a oportunidade de começar a trabalhar com uma espera mínima, uma economia substancial de capital de giro e de tempo gasto na montagem de um escritório.

Lalkaka (1995) relata ainda que a incubadora quando localizada em um parque tecnológico, pode gerar uma sinergia com o parque o que leva a obter bons resultados para ambas as partes, pois, a incubadora traz várias vantagens ao desenvolvimento de um parque tecnológico, como resultados relativamente rápidos, incluindo relações públicas além das empresas se fixarem no parque após serem graduadas.

Entre os benefícios trazidos pelos parques tecnológicos, como bem levantados por Amato Neto (2000), está a geração de milhares de conexões que transformam as economias isoladas em uma rede interligada e, certamente, a formação de redes é um fator chave para o sucesso no ambiente competitivo nos dias de hoje.

Em síntese o que se pode constatar na atual literatura, é que em várias regiões do mundo, os parques tecnológicos têm se tornado partes estabelecidas da infraestrutura para o desenvolvimento econômico relacionado com a tecnologia e com a inovação.

2.5 INOVAÇÃO

Nesta seção são apontados alguns conceitos de inovação, assim como a relevância da mesma para a competitividade das empresas, pois como relata Cassiolato e Lastres (1999), entre os poucos consensos estabelecidos no intenso debate que tenta entender o atual processo de globalização, encontra-se o fato de que a inovação e o conhecimento são os principais fatores que definem a competitividade e o desenvolvimento de nações, regiões, setores, empresas e até indivíduos.

Para esses autores, a crescente competição internacional e a necessidade de introduzir eficientemente, nos processos produtivos os avanços da tecnologia, têm levado as empresas a concentrar suas estratégias no desenvolvimento da capacidade inovativa. Cassiolato e Lastres (1999) alegam ainda que, tal capacitação é vista como essencial até para permitir a elas, participação nos fluxos de informação e conhecimento tais como os diversos arranjos cooperativos que marcam o presente estágio do capitalismo mundial.

Moraes (2006, p. 14) alega que: “A inovação é representada pela atividade de desenvolvimento de um elemento já inventado em um elemento comercialmente útil, que venha a ser aceito em um sistema social”. A inovação para esse autor (2006) pode vir a ser um novo produto, um novo processo produtivo, novos comportamentos de mercado, uso de novas matérias-primas ou uma nova forma de organização.

Moraes (2006 p. 14) complementa que dentro deste conceito existem ainda três características básicas que a inovação deve ter para ser considerada como tal no contexto empresarial:

Novidade: deve ser novo para a organização, para o ramo de negócios, para a comunidade ou para o mercado como um todo.

Concretude: deve necessariamente ter sido colocada em prática.

Utilidade: deverá ter melhorado o valor percebido pelo cliente quando interage com a empresa.

O conceito de inovação é bastante variado, dependendo, principalmente, da sua aplicação. Desta forma, o Instituto Inovação (2010) considera que inovação é a exploração com sucesso de novas idéias. E o sucesso para as empresas, por exemplo, significa aumento de faturamento, acesso a novos mercados, aumento das margens de lucro, entre outros benefícios.

Dentre as várias possibilidades de inovar, aquelas que se referem a inovações de produto ou de processo são conhecidas como inovações tecnológicas. Outros tipos de inovações podem se relacionar a novos mercados, novos modelos de negócio, novos processos e métodos organizacionais ou até mesmo a novas fontes de suprimentos (INSTITUTO INOVAÇÃO, 2010).

O Instituto Inovação (2010) considera que as inovações são capazes de gerar vantagens competitivas a médio e longo prazo, portanto, tornando-se essencial para a sustentabilidade das empresas e dos países no futuro. Além disso, As inovações são importantes porque elas permitem que as empresas acessem novos mercados, aumentem suas receitas, realizem novas parcerias, adquiram novos conhecimentos e aumentem o valor de suas marcas.

Como relata o Instituto Inovação (2010), os benefícios da inovação não se limitam às empresas. Para os países e regiões, as inovações possibilitam o aumento do nível de emprego e renda, além do acesso ao mundo globalizado.

2.5.1 A interligação entre redes empresariais de cooperação, inovação e internacionalização

Durante as últimas décadas a economia internacional vem atravessando um período de profunda transformação e reestruturação, acompanhado pela intensificação do nível e das formas de competição entre empresas, setores industriais e países. Tal situação colocou ainda mais claro o papel da inovação como um dos instrumentos principais da estratégia competitiva das empresas. (LASTRES, 1995).

Para Lastres (1995), como uma das conseqüências, observou-se um aumento significativo no número de redes de cooperação e uma expansão dos meios de intercâmbio de informações e de cooperação científica e tecnológica. O grau de competitividade das empresas passou a refletir cada vez mais a eficiência das redes ou sistemas nos quais tal empresa se insere.

As razões principais para tais novos desenvolvimentos e participação em redes são atribuídas aos novos requerimentos do rápido progresso e difusão das tecnologias associadas ao novo paradigma técnico-econômico baseado nas tecnologias da informação o

qual tanto gerou necessidades de colaboração, quanto propiciou os meios técnicos para o aprimoramento das redes. (LASTRES, 1995).

Outras formas de associações também têm sido observadas com relação aos parques científicos e tecnológicos no mundo. Além de participarem em associações nacionais e internacionais, muitos deles atuam ou formalizam alianças com outros parques, em outros países, baseadas em interesses comuns, na maior parte das vezes visando a internacionalização de suas empresas associadas, expandindo sua atuação em termos de operação e, até mesmo, proporcionando a criação de subsidiárias e escritórios regionais. (ZOUAIN, 2003).

Outro objetivo importante com essas alianças tem sido a promoção do desenvolvimento das regiões, de forma recíproca, ativando e promovendo mercados internacionais para produtos e serviços gerados nas localidades onde estão instalados os as redes de cooperação ou parques. A promoção da internacionalização de suas empresas é considerada uma importante ação de promoção que a gestão do parque científico e tecnológico deve desenvolver, uma vez que amplia os horizontes de atuação das empresas, bem como apoio ao desenvolvimento regional, por meio da ampliação da atuação da região nos mercados globais. (ZOUAIN, 2003).

Assim, as redes de cooperação exercem um importante papel na minimização das dificuldades de inserção de suas empresas inovadoras no mercado internacional, pois estimula a troca de conhecimentos e tecnologias entre as empresas; além de encorajar e auxiliar as empresas a expandir suas operações, criando subsidiárias e escritórios em outros continentes.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na primeira etapa deste trabalho foram analisados os dados obtidos através da pesquisa bibliográfica e documental referentes ao tema proposto. Estes dados possibilitaram conhecer e descrever alguns dos conceitos e modelos de internacionalização de empresas, assim como o conceito de redes empresariais de cooperação e de inovação. Com esse embasamento teórico, foi possível realizar a pesquisa de campo através de cinco entrevistas feitas a empresas de base tecnológicas da Grande Florianópolis as quais se encontram em diferentes estágios de internacionalização seguindo a classificação do modelo sugerido por Kraus (2006). Através destas entrevistas obtive os dados primários para o aprofundamento das análises.

Este capítulo começa com uma pequena contextualização do local de estágio para em seguida descrever o modelo de *Soft Landing* do *EurOffice Services*, o qual é objeto de estudo da presente pesquisa. Por fim são analisadas as informações obtidas através da pesquisa de campo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO

Os tópicos a seguir apresentam uma breve contextualização da Fundação Centro de Referencias em Tecnologias Inovadoras (CERTI), e do Escritório de Negócios Internacionais (ENI), evidenciando suas respectivas atividades e competências. O local de realização de estágio foi o ENI, que é resultado de um projeto desenvolvido pelo CERTI e subvencionado pela União Européia.

3.1.1 A Fundação CERTI

A Fundação CERTI é uma organização privada sem fins lucrativos, de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, com foco na inovação em negócios, produtos e serviços no segmento de tecnologia. Criada em 31 de outubro de 1984, em Florianópolis, a CERTI foi

originada das atividades do Laboratório de Metrologia do Departamento de Engenharia Mecânica (LABMETRO) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Além da própria UFSC, participaram da constituição da CERTI, como Entidades Membro, empresas privadas e públicas e órgãos dos governos federal e estadual. (FUNDAÇÃO CENTRO DE REFERÊNCIA EM TECNOLOGIAS INOVADORAS, 2010a).

Na qualidade de Instituição de Ciência, Tecnologia e Inovação, a CERTI nasceu direcionada para a pesquisa tecnológica aplicada, num contexto em que o Brasil demandava crescimento de qualidade e desenvolvimento de *know how* próprio e inovador, especialmente no campo da informática e das tecnologias de ponta, incluindo particularmente a automação industrial. (FUNDAÇÃO CENTRO DE REFERÊNCIA EM TECNOLOGIAS INOVADORAS, 2010a).

Desde 1990, a Fundação opera em instalações próprias no campus da UFSC em Florianópolis, Santa Catarina, e para atender às necessidades do mercado nacional, a CERTI ampliou suas estruturas estabelecendo também Institutos Tecnológicos em Manaus na Amazônia e em Brasília no Distrito Federal. A CERTI é hoje referência no âmbito nacional e internacional pelo desenvolvimento de projetos inovadores que envolvem soluções de convergência digital, como a urna eletrônica brasileira, os terminais de automação bancária e terminais públicos de acesso à Internet (FUNDAÇÃO CENTRO DE REFERÊNCIA EM TECNOLOGIAS INOVADORAS, 2010a).

A missão da CERTI é fornecer Soluções Tecnológicas Inovadoras de caráter estratégico para os clientes, utilizando o conhecimento universal e os resultados de pesquisas avançadas, próprias e de parceiros, em prol do progresso e bem estar da sociedade. Neste sentido, a Fundação CERTI, apóia empresas no desenvolvimento e modernização de seus produtos e processos, com a inserção da tecnologia de informática. (FUNDAÇÃO CENTROS DE REFERÊNCIA EM TECNOLOGIAS INOVADORAS, [2010b]).

A CERTI trabalha para o desenvolvimento de soluções inovadoras, de forma cooperativa e integrada, através do uso de ferramentas do processo de inovação tecnológica. Neste processo de pesquisa e desenvolvimento, a CERTI atua cooperativa e progressivamente na análise do negócio, na concepção e desenvolvimento do produto e na implementação dos processos produtivos apropriados para acelerar e assegurar maior êxito na colocação dos novos produtos no mercado. Sua atuação tem ênfase nas seguintes áreas:

- Desenvolvimento de sistemas e produtos mecatrônicos e de economia de experiência;
- Implementação de processos e garantia da qualidade em empresas e laboratórios;
- Promoção de empreendimentos tecnológicos e de inovação. (FUNDAÇÃO CENTRO DE REFERÊNCIA EM TECNOLOGIAS INOVADORAS, 2010a).

O trabalho da Fundação CERTI é realizado por intermédio de Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CRITs), com competências tecnológicas específicas e equipes de colaboradores próprios. A CERTI conta hoje com oito Centros de Referência os quais são apresentados na Figura 1.



Figura 3 - Centros de Referencias da Fundação CERTI

Fonte: (FUNDAÇÃO CENTRO DE REFERÊNCIA EM TECNOLOGIAS INOVADORAS, 2010a).

Estes centros atuam com foco em reconhecidas competências geradoras de soluções tecnológicas inovadoras para a sociedade e o mercado brasileiro. O ENI está vinculado ao Centro de Empreendedorismo Inovador (CEI) ao qual cabe a promoção de empreendimentos tecnológicos e de inovação.

O CEI consolidou suas competências em desenvolvimento de projetos diferenciados que resultam em incentivo a criação e desenvolvimento de empreendimentos inovadores; na criação e qualificação de empreendimentos para inovação como incubadoras e centros de P&D; nos parques tecnológicos; e na criação de *clusters* e políticas de desenvolvimento tecnológico regional. (FUNDAÇÃO CENTROS DE REFERÊNCIA EM TECNOLOGIAS INOVADORAS, [2010b]).

Neste contexto o CEI, busca soluções diferenciadas para promoção da inovação em uma região ou empresa, por meio da implementação de projetos de apoio ao empreendedorismo inovador como: incubadoras de idéias e empresas, parques tecnológicos e outros mecanismos que reforçam o processo de inovação e a ampliação da competitividade frente ao mercado global. (FUNDAÇÃO CENTROS DE REFERÊNCIA EM TECNOLOGIAS INOVADORAS, [2010b]).

A equipe técnica do CEI é composta por profissionais de diversas áreas de conhecimento, que desenvolvem soluções para problemas complexos como: planejamento e desenvolvimento regional e ambiental, economia, finanças e investimento, marketing,

comercialização e exportação, sistemas de informação e inteligência competitiva e sistemas jurídicos/tributários/governança. (FUNDAÇÃO CENTROS DE REFERÊNCIA EM TECNOLOGIAS INOVADORAS, [2010b]).

Recentemente o CEI desenvolveu projetos de diversas naturezas e para distintas regiões brasileiras, dentre estas se destaca a criação do Escritório de Negócios Internacionais. Para a validação de suas atividades, o CEI conta com três ambientes de empreendedorismo, onde aplica suas metodologias e tecnologias: o Sapiens Parque, a Incubadora CELTA e o Escritório de Negócios Internacionais. Este último é abordado na sequência.

3.1.3 O Escritório de Negócios Internacionais.

O surgimento do ENI ocorreu para atender as necessidades específicas das EBTs da Grande Florianópolis em seu processo de internacionalização, pois ao identificar as demandas de apoio destas empresas, a Fundação CERTI submeteu o projeto da criação do ENI para um edital do Programa de Apoio à Inserção Internacional de Pequenas e Médias Empresas Brasileiras (PAIIPME), o qual é considerado o maior acordo de cooperação entre a Europa e a América Latina. O PAIIPME é resultado de um convênio firmado entre a União Européia e a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI). (FUNDAÇÃO CENTROS DE REFERÊNCIA EM TECNOLOGIAS INOVADORAS, [2010c]).

O objetivo deste convênio é contribuir para a inserção competitiva do Brasil na economia mundial além de reforçar laços econômicos e comerciais com União Européia. Também visa melhorar a capacidade das PMEs para operações internacionais; aprimorar o conhecimento dos mercados potenciais para PMEs; promover a adaptação de tecnologias, processos produtivos e serviços; melhorar o ambiente externo local para operações de exportação; e estabelecer parcerias com mercados-alvo. (AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL, 2010).

Com a aprovação do projeto em 2008, o ENI foi estabelecido na Incubadora Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas CELTA³ em Florianópolis, a

³ Nos anos 80, o movimento de incubação de empresas no Brasil ainda não existia. A Fundação CERTI assumiu o desafio de criar, em Florianópolis, a primeira incubadora empresarial tecnológica do país a qual entrou em operação em 1986. Em 1995, a incubadora pioneira muda-se para o Parque Tecnológico Alfa, com a denominação de CELTA – Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas, e passou a desenvolver um trabalho especializado na gestão de EBTs incubadas. Desenvolveu suas ações por meio de um

qual tem o objetivo dar suporte à criação, ao desenvolvimento e à consolidação de empresas nascentes, de forma a torná-las competitivas no mercado através da inovação.

O ENI visa à inserção de empresas catarinenses de tecnologia no mercado internacional através da realização de parcerias voltadas ao desenvolvimento e a dinamização da capacidade exportadora destes empreendimentos. Focando ser especialista em internacionalização de organizações de tecnologia, utilizando as melhores práticas para promover a aceleração da internacionalização destas empresas (ESCRITÓRIO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS, 2010).

O principal objetivo do ENI é promover e acelerar a Internacionalização de EBT's inovadoras por meio de uma rede internacional de ambientes de inovação e negócios, sendo a sua visão ser reconhecido no Brasil e no exterior no suporte a internacionalização de organizações inovadoras e de tecnologia. (ESCRITÓRIO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS, 2010).

Seus produtos estão voltados para analisar e identificar as necessidades das empresas em relação ao seu processo de internacionalização, propondo soluções que contribuam para a sua inserção, ou aumento de participação, no mercado internacional. Entre outros serviços prestados pelo ENI destacam-se os demonstrados no Quadro 1.

Serviços Oferecidos pelo Escritório de Negócios Internacionais	
Consultorias	Assessorias
• Propor ações necessárias para atingir os resultados esperados no mercado alvo pretendido.	• Auxiliar no aprimoramento e acompanhamento dos procedimentos de exportação.
• Indicar estratégias, apresentando propostas/necessidades de adequações de produto, preço, distribuição e promoção para o mercado alvo.	• Capacitar equipe interna a operar os processos de internacionalização da empresa.
• Dar suporte as ações comerciais propostas identificando alternativas mais adequadas às demandas existentes.	• Realizar pesquisas de marketing sobre o mercado-alvo, identificando o seu potencial.
• Apoiar a participação em eventos de promoção comercial realizados no Brasil e no Exterior.	• Verificar a acessibilidade do mercado com relação às barreiras existentes e às exigências legais.
• Indicar soluções em aspectos financeiros, legais e fiscais, que impactam na internacionalização da empresa e de seus produtos.	• Identificar a atuação da concorrência no mercado alvo.
	• Analisar dados secundários relacionados ao mercado alvo que contribuam para a compreensão/inserção da empresa no país de destino.
	• Avaliar a estrutura da empresa, quanto às necessidades de recursos para a internacionalização.

Quadro 1 - Serviços oferecidos pelo Escritório de Negócios Internacionais

Fonte: Elaborado pela autora com base no Escritório de Negócios Internacionais, 2010

sistema próprio de serviços de suporte a incubação de EBTs, incluindo a infraestrutura física e gerencial, análise e repasse de tecnologias, e avaliação e monitoramento da evolução das empresas. (FUNDAÇÃO CENTRO DE REFERÊNCIA EM TECNOLOGIAS INOVADORAS, 2010a).

O projeto do ENI durou dois anos, de 2008 a 2010, neste período, o ENI procurou estabelecer um conjunto de conexões entre redes, inovação e estratégias de internacionalização, acreditando que a inserção em redes e as atividades de inovação interagem mutuamente e contribuem para o aumento da intensidade de internacionalização da empresa, assim como, da aceleração do processo de internacionalização das EBTs.

Por intermédio do PAIPME foi possível viabilizar uma série de ações estruturantes de capacitação, assessoria e promoção comercial. O ENI desenvolveu metodologias de apoio a internacionalização das EBT's, estruturou e capacitou uma equipe de profissionais especializados, consolidou iniciativas de destaque nacional e internacional, prestou consultoria exitosa a mais de 15 empresas de base tecnológica e firmou parcerias que envolvem organizações nacionais e internacionais. (FUNDAÇÃO CENTROS DE REFERÊNCIA EM TECNOLOGIAS INOVADORAS, [2010c]).

Após o termino da subvenção da União Europeia através do PAIPME, o ENI passou a pertencer a Fundação CERTI a qual tem apoiado a continuação do escritório com o intuito de fomentar a internacionalização das EBTs por meio de parcerias, da geração de negócios internacionais e de suporte aos procedimentos e ações necessários para dinamizar a capacidade exportadora das empresas.

Neste sentido, o ENI desenvolveu um pacote de serviços de *Soft Landing*, tema que é abordado na seqüência.

3.1.4 Serviços de *Soft Landing* propostos pelo Escritório de Negócios Internacionais

Na medida em que as EBTs foram sendo atendidas pelo ENI, percebeu-se que o processo de internacionalização destas empresas alcançava melhores resultados quando o ENI realizava aproximação com outros parques e incubadoras. (INTERNATIONAL ASSOCIATION OF SCIENCE PARK, 2010).

Assim, o ENI começou a constatar a necessidade de dispor de uma espécie de portfólio que pudesse ser acessado para detectar interesses complementares entre empresas instaladas em ambientes de inovação, permitindo que os interesses individuais das empresas de um determinado país pudessem ser percebidos por outras empresas no exterior, e desta forma, cruzar interesses e desenvolver aproximações vitais para promover a

internacionalização de EBTs. (INTERNATIONAL ASSOCIATION OF SCIENCE PARK, 2010).

Buscou-se então, uma nova alternativa para responder as questões-chaves ligada à internacionalização das EBTs, qual seja, formar uma verdadeira rede integradora de parques e incubadoras no mundo voltado a integrar ações para aproximar empresas e facilitar sua internacionalização. (INTERNATIONAL ASSOCIATION OF SCIENCE PARK, 2010).

Para o desenvolvimento de um modelo que permitisse um acesso mais ágil e seguro ao mercado internacional de EBTs inovadoras, o ENI buscou entender o movimento estruturado em outros continentes e conhecer quais são as metodologias testadas, que tiveram sucesso, que geraram resultados consistentes e contribuíram com o crescimento de empresas inovadoras. (INTERNATIONAL ASSOCIATION OF SCIENCE PARK, 2010).

As experiências em países como Estados Unidos e México com o programa de *Aceleración internacional de empresas tecnológicas (TechBA)*⁴, e a rede *EurOffice Services*⁵, com mais de 22 pontos na Europa e em outros três continentes, foram experiências analisadas que permitiram compreender com maior amplitude a realidade de outros mercados.

O ENI buscou então criar um modelo que configurasse como um mecanismo indutor do desenvolvimento regional e promotor de soluções dinamizadoras da competitividade internacional de organizações inovadoras. Configurando-se em um verdadeiro mecanismo voltado a promoção e aceleração da Internacionalização de EBTs Inovadoras por meio de uma rede internacional integrada e sinérgica. (FUNDAÇÃO CENTROS DE REFERÊNCIA EM TECNOLOGIAS INOVADORAS, [2010c]).

Para isso, o ENI firmou parcerias com parques e incubadoras os quais assumem um importante papel de integração de ambientes de inovação para consolidar comercialmente suas empresas no mundo globalizado. Estas parcerias se transformaram em acordos de cooperação entre o ENI e as seguintes instituições: (FUNDAÇÃO CENTROS DE REFERÊNCIA EM TECNOLOGIAS INOVADORAS, [2010c]).

- I3P - *Incubatore Imprese Innovative Politecnico di Torino SCpA* (Torino/Itália)
- Wista Gestão Adlershof (Berlin GmbH/Alemanha)
- Centro Europeu de Inovação Empresarial - *BIC Asturias Del Parque Tecnológico de Asturias* (Astúrias/Espanha)

⁴ O *TechBA* é uma experiência mexicana, de aceleração de negócios internacionais, conduzido pelo Ministério da Economia, *Fundación México - Estados Unidos para la Ciencia A.C.* (FUMEC) e o *Aceleración de Empresas Tecnológicas A.C.* (ACELTEC). Criado em 2004 o programa *TechBA* é um instrumento fundamental para o fortalecimento das empresas inovadoras e com alto potencial de crescimento, viabilizando possibilidades nos mercados internacionais. (TECHBA, 2010).

⁵ A Rede *EurOffice Services*, será abordada na seqüência deste texto, pois se trata de um dos objetos de análise desta pesquisa.

- Universidad Carlos III de Madrid - Parque Científico Leganés Tecnológico (Madrid/Espanha)
- Lispolis - Associação para o Pólo Tecnológico de Lisboa (Lisboa/Portugal)
- Invest Lisboa (Lisboa/Portugal)
- Tecmaia – Parque Tecnológico da cidade de Maia (Maia/Portugal)
- Eurooffice Services - Rede de Parque, Incubadoras e Centros de Inovação (Europa/Ásia).

Através destes acordos de cooperação, foram definidos alguns serviços que devem ser ofertados pelos membros da rede do ENI, entre eles constam: identificação de oportunidades; estudos e pesquisas; aproximação com potenciais parceiros para: desenvolvimento; comercialização; distribuição; pós venda; apoio na transferência de tecnologia e formação de alianças estratégicas. (FUNDAÇÃO CENTROS DE REFERÊNCIA EM TECNOLOGIAS INOVADORAS, [2010d]).

Neste sentido, o ENI oferece um pacote de serviços que intensifica a promoção e desenvolvimento das atividades bilaterais de apoio à internacionalização das EBTs. Estes serviços são o *Machtmaking*, mostrados no Quadro 2 e o *Soft Landing*, mostrados no Quadro 3. Como já mencionado, estes serviços foram desenvolvidos através dos acordos fechados entre o ENI e ambientes de inovação de vários lugares do mundo, as quais oferecem o suporte necessário para a atuação das empresas em seus respectivos mercados. Os benefícios comuns proveniente destes acordos baseiam-se na troca de competências e de *know-how* profissional (FUNDAÇÃO CENTROS DE REFERÊNCIA EM TECNOLOGIAS INOVADORAS, [2010d]).

Serviços de <i>Matchmaking</i>
Identificar sinergias de negócios e oportunidades entre as empresas dos países parceiros
Promover a aproximação tecnológica e comercial entre potenciais parceiras
Facilitar os contatos de negócios - identificação de potenciais parceiros, clientes e fornecedores
Prospectar novas oportunidades de negócios
Promover os contatos necessários para aproximação das demandas de negócios
Divulgar, identificar, e indicar oportunidades de negócios
Realizar o <i>machtmaking</i> entre empresas dos respectivos parceiros.

Quadro 2 - Serviços de *Matchmaking* do Escritório de Negócios Internacionais

Fonte: Elaboração da autora baseado na FUNDAÇÃO CENTROS DE REFERÊNCIA EM TECNOLOGIAS INOVADORAS, [2010d].

Os serviços de *Matchmaking* oferecem conexão com investidores, pesquisadores, universidades, clientes e parceiros além de acesso a diferentes possibilidades. Todos estes serviços são direcionados a criar um ambiente colaborativo que possa abrir portas e gerar negócios as empresas indicadas por um dos integrantes da rede. Já os serviços de *Soft Landing*

são divididos em dois grupos, o *IN/OUT* e o *OUT/IN*. O *IN/OUT* são serviços prestados para as empresas catarinenses que o ENI auxilia no exterior, já o *OUT/IN* são os serviços prestados para as empresas estrangeiras que vem se instalar no Brasil.

Serviços de <i>Soft landing</i>	
<i>IN/OUT</i>	<i>OUT/IN</i>
Indicar e enviar empresas para instalação no exterior;	Oferecer assessoria para trâmites burocráticos (contratos, constituição da empresa), necessárias à instalação das empresas.
Disponibilizar infraestrutura no exterior: escritório equipado;	Facilitar o acesso à rede de relacionamento das partes;
Prestar consultoria e assessoramento, para estabelecimento do negócio: instalação da empresa, identificação de profissionais, normas e regulamentos, políticas de incentivo, aspectos tributários, fiscais e legais, registros, certificações, outros.	Promover a cooperação técnica, capacitação e transferência de tecnologia entre empresas e instituições;
	Ofertar e disponibilizar espaços de trabalho, internet e telefone para as empresas atendidas;

Quadro 3 - Serviços de *Soft Landing* do Escritório de Negócios Internacionais

Fonte: Elaboração da autora baseado na FUNDAÇÃO CENTROS DE REFERÊNCIA EM TECNOLOGIAS INOVADORAS, [2010d].

Com os serviços oferecidos pelo ENI as empresa podem obter um *insight* valioso do mercado onde desejam atuar. Como apoio e assistência da equipe, este primeiro passo pode representar a formação estratégica de sucesso de empresas brasileiras no exterior, assim como, de empresas estrangeira que desejam instalar-se no Brasil.

Através da identificação e formalização das parcerias e dos serviços mencionados, o ENI já concretizou um caso piloto de *Soft Landing in out* de uma EBTs. Enviou uma empresa catarinense a qual iniciou suas instalações no Wista Adlershof em Berlin na Alemanha validando assim o modelo proposto. Neste momento, além da etapa piloto, a equipe de implantação do ENI prospecta novos elementos internacionais da Rede, especificamente, negocia com alguns ambientes de inovação na Europa e já prospecta novos elos em outros continentes.

Na seqüência tem-se o modelo de *Soft Landing* do EOS, o qual faz parte da rede do ENI e é objeto de estudo desta pesquisa.

3.2 O MODELO DE *SOFT LANDING* ESTUDADO: *EUROFFICE SERVICES*

O *EurOffice Services* (EOS) é um projeto apoiado e parcialmente financiado pela Direção Geral da Comissão Europeia de Empresas e Indústria (CEEI), o qual foi criado no âmbito do *PRO INNO Action*⁶ de atividade do *Sixth Framework Programme for European Research and Development* - FP6⁷. A proposta do EOS foi baseada na iniciativa lançada por uma rede temática chamada *Highest Thematic Network* do PAXIS⁸. (PRO INNO EUROPE, 2010).

O EOS teve como objetivo ajudar as pequenas empresas a montar um negócio fora do seu país, disponibilizando escritórios e serviços locais para colocar empresários em contato com pessoas-chave da área de P&D. Ao mesmo tempo, proporcionava informações sobre boas práticas na internacionalização das pequenas empresas inovadoras. (PRO INNO EUROPE, 2010).

O projeto foi inicialmente lançado por um número limitado de parceiros da França e da Finlândia antes de expandir a todos os outros membros do PAXIS, além de incubadoras privadas os quais colaboravam uns com os outros. O programa foi projetado para ter uma duração de 24 meses, sendo de setembro de 2006 a agosto de 2008, porém foi estendido até dezembro deste mesmo ano. (PRO INNO EUROPE, 2010).

Ao final de 2008 os membros do EOS somavam-se mais de 80 Parques científicos da Europa, Ásia, América do Norte, América do Sul de outros lugares, com o objetivo de criar um conjunto de práticas de incubação para novos empreendimentos no contexto da

⁶ *PRO INNO EUROPE* é uma iniciativa de política de inovação a qual se tornou o ponto focal de análise de inovação e desenvolvimento em toda a Europa, com o objetivo de melhorar a política de aprendizagem baseada na partilha de experiências com exemplos de boas práticas em toda a União Europeia para aumentar e melhorar a política de cooperação trans-nacional de inovação. O *PRO INNO EUROPE* é dividido em oito módulos de iniciativas, dentre eles, o *INNO Actions* que estimula a promoção de ações de inovação fornecendo incentivos para ações conjuntas para diferentes agências de inovação e outras organizações sem fins lucrativos em áreas relevantes para a política de inovação, incluindo direitos de propriedade intelectual ou de transferência de tecnologia (EUROPEAN COMMISSION CORDIS, 2010).

⁷ O FP6 é um quadro de atividades da União Europeia para Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico. Além de Financiar e promover a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico e de inovação, o FP6 tem dois objetivos estratégicos: reforçar as bases científicas e tecnológicas da indústria e estimular sua competitividade internacional, promovendo simultaneamente atividades de pesquisa e suporte a outras políticas da União Europeia (EUROPEAN COMMISSION CORDIS, 2010).

⁸ O *Paxis* é um programa que promove a criação e o desenvolvimento de empresas inovadoras em toda a Europa, o qual consiste em dois grandes objetivos: Aumentar a transferência da excelência local e regional em matéria de inovação e ter um instrumento para a cooperação e intercâmbio do conhecimento tácito e aprendizagem entre os atores locais de inovação, aproveitando uns com os outros. As Redes Temáticas são compostas por 22 cidades e regiões europeias que têm uma história de destaque no apoio à criação e desenvolvimento de empresas inovadora *start-ups* (EUROPEAN COMMISSION CORDIS, 2010).

globalização, promovendo a dinâmica de redes internacionais e oportunidades para abrir novos mercados para as PMEs inovadoras em fase inicial, as chamadas *start-ups*. (INFODEV INCUBATOR SUPPORT CENTER, 2010).

O EOS oferecia um pacote global de serviços integrados para as PMEs, todos concebidos para facilitar o processo de internacionalização das empresas acelerando suas rotas para o mercado através de:

Soft Landing: Oferecia serviços para uma melhor inserção internacional, facilitando o processo de internacionalização;

Business Boosting: Oferecia serviços para impulsionar o negócio local antes de se expandir para outro país;

Networking: Oferecia serviços para facilitar contatos via *matchmaking*; (TIRUCHIRAPPALLI REGIONAL ENGINEERING COLLEGE SCIENCE AND TECHNOLOGY ENTREPRENEURS PARK, 2010).

As atividades mais importantes dos Serviços *EurOffice* estavam na criação de redes para promover e fomentar os exemplos já existentes de boas práticas que apoiavam o desenvolvimento internacional das PMEs inovadoras. Os serviços foram prestados de forma simples e pragmática, através de incubadoras e parques científicos e tecnológicos que incluíam:

- estruturas específicas de escritório;
- boas-vindas e pacotes de *Soft Landing*;
- cursos de formação;
- técnicas de pré-incubação e incubação;
- ferramentas de software de auto-avaliação;
- técnicas de acompanhamento e instruções;
- métodos de acelerar negócios;
- metodologias para marketing, vendas e acesso a grandes clientes, além de acesso a financiamentos e infra-estruturas no exterior para internacionalização de negócios (PRO INNO EUROPE, 2010).

Nesse sentido, o EOS buscou implantar seus serviços em benefício dos pequenos empresários inovadores, através de uma rede de incubadoras de parques científicos e tecnológicos em diversas partes do mundo. Isso ajudou as empresas inovadoras europeias a encontrar o lugar certo para desenvolver as suas atividades de acordo com suas estratégias de negócios e planos (PRO INNO EUROPE, 2010).

Os resultados do EOS foram positivos, visto que dentro do período do projeto, os membros mais ativos relataram resultados e impactos significativos em suas empresas e na economia da União Europeia. Mais de 3.000 empresários que operam em setores como nanotecnologia, aeronáutica, TIC, fotônica, entre outros, já se beneficiaram do EOS (INFODEV INCUBATOR SUPPORT CENTER, 2010).

Foram apresentados um total de 55 histórias de sucesso dentre as quais 11 foram analisadas e pontuadas por um júri composto de um consultor externo, um representante da

European Business Innovation Centre Network (EBN) e um gestor da CEEI representando o EOS (INFODEV INCUBATOR SUPPORT CENTER, 2010).

A melhor história de sucesso resultante do uso do EOS *Soft Landing* e do *Business boosting* foi atribuída ao *Tiruchirappalli Regional Engineering College Science and Technology Entrepreneurs Park* (TRECSTEP), Trichy da Índia, por sua contribuição para o sucesso do *Pure Tech India Private Limite start-up*. O prêmio de melhor história de sucesso resultante do uso extensivo e de transferência de serviços EOS foi para a *Technopolis Ventures Limited*, da Finlândia. E a melhor história de sucesso resultante da cooperação entre os membros da EOS para permitir que uma *start-up* tivesse acesso ao financiamento em sua fase inicial foi atribuído a *CICOM Organization*, ao Sophia Antipolis da França e a Incubadora de Empresas Inovadoras do Politécnico di Torino - I3P da Itália (INFODEV INCUBATOR SUPPORT CENTER, 2010).

Depois que o projeto da União Européia terminou no final de 2008, o *Berlin Adlershof - City of Science, Technology, and Media WISTA-MANAGEMENT GMBH*, maior parque de ciência e tecnologia da Alemanha, o qual inicialmente era parceiro do EOS decidiu dar continuidade a rede, para isso, desenvolveu e certificou serviços, um web site, e parceiros dispostos a reiniciar a rede. (BERLIN ADLERSHOF, 2010).

A nova rede EOS é constituída por um grupo de parceiros que oferecem serviços de internacionalização para os seus clientes ou potenciais clientes. Estes serviços incluem a oferta de assistência para a internacionalização das empresas através do uso da Rede *EurOffice* e um espaço de trabalho para as empresas de outros lugares, dando-lhes informações sobre a região, entre outras coisas. (BERLIN ADLERSHOF, 2010).

A recriação do EOS visa revitalizar sua função como um *link* entre os parques científicos e tecnológicos, os centros de negócios inovadores e as organizações de redes de incubadoras. Este *link* deve ser aberto para outros grupos convidando as organizações a participar da rede e oferecendo-lhes serviços e um fluxo de idéias sobre possibilidades de serviços. (BERLIN ADLERSHOF, 2010).

O novo EOS promove oportunidades de *networking* entre regiões, especialmente para as empresas *start-ups* inovadoras, através de dois tipos de serviços, o *Outbound Services* (serviço que prepara as empresas em seu local de origem para o desafio de desenvolver mercados internacionais) e o *Inbound Services* (serviço que ajuda as empresas na visita de novas regiões para desenvolver seus negócios internacionais). Estes serviços são subdivididos em três categorias: *Business Boosting*, *Soft Landing* e *Networking*. (EUROFFICE SERVICE, 2010).

Os serviços de *Business Boosting* mostrados no Quadro 4 preparam as empresa no seu local de origem, pois ajuda a impulsionar negócios e serviços permitindo uma melhor atuação com a ajuda de consultores especializados. Além disso, ajudam os empresários de empresas *start-ups* a obter conselhos, apoio e incentivo para desenvolver a confiança que a empresa precisa para aperfeiçoar suas atividades no mercado local e internacional.

Serviços EurOffice - Business Boosting	
<u>Consultor de Negócios:</u> <ul style="list-style-type: none"> ■ Um consultor ajuda a desenvolver o negócio para os mercados locais e internacionais; ■ Treina o cliente para que ele esteja preparado com as competências e ferramentas adequadas ■ Busca oportunidades de negócios 	<u>Treinamento</u> <ul style="list-style-type: none"> ■ Prepara a empresa para acessar os mercados internacionais; ■ Disponibiliza as informações, ferramentas e recursos; ■ Desenha estratégias para a internacionalização
<u>Vendas além das Fronteiras:</u> <ul style="list-style-type: none"> ■ Auxilia na comercialização internacional; ■ Ajuda na definição de <i>marketing</i> internacional e a estratégia de vendas 	

Quadro 4 - Serviços *EurOffice - Business Boosting*

Fonte: Elaboração da autora, 2010 com base no EUROFFICE SERVICE, 2010

Já com os serviços de *Soft Landing*, demonstrados no Quadro 5 as empresas podem se familiarizar com o mercado internacional onde pretendem instalar-se, devido às informações que podem ser fornecidas pelos consultores e parceiros do EOS.

Serviços EurOffice - Soft Landing	
Serviços	Benefícios
<ul style="list-style-type: none"> ■ Escritórios com equipamentos em muitos lugares ao redor do mundo; ■ Informação de entrada no mercado regional fornecidas por especialistas locais da gestão do parque; ■ Informações como cargas tributárias e oportunidades de aluguel; ■ Realização de reuniões pré-arranjadas com potenciais parceiros; ■ Suporte adicional como: suporte para acomodação, serviços de secretaria, serviço de informações sobre a localização, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Acesso aos mercados globais ■ Reunião e possibilidades de redes ■ Acesso aos pareceres jurídicos ■ Portfólio de informações sobre a região e o mercado de destino.

Quadro 5 - Serviços *EurOffice - Soft Landing*

Fonte: Elaboração da autora, 2010 com base no EUROFFICE SERVICE, 2010

Os serviços de *Networking*, demonstrados no Quadro 6 permitem as empresas estabelecer contatos e formar sua rede, pois o EOS ajuda a conectar empresários, investidores, pesquisadores, universidades, clientes e parceiros através da organização de eventos de *networking* e oportunidades de *Matchmaking* com diferentes formatos e temas de interesse. Todos estes eventos são focados na criação de oportunidades de encontro entre empresas com sinergias, de modo que um primeiro contato pode ser estabelecido para abrir portas para conexões de novos negócios (EUROFFICE SERVICE, 2010).

Serviços EurOffice - Networking	
Serviços	Benefícios
<p>Euro Expo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Assessoria na participação de feiras internacionais, ajuda na organização da exposição em eventos e feiras tanto na preparação como durante o evento; ■ Permite a empresa a concentrar seu tempo na promoção de sua visibilidade corporativa. <p>Serviços adicionais: Serviços de escritório no local do evento, organização de acomodação e serviços de traslado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apoio ativo na participação de feiras e exposições (preparação de documentos, formulários de registro, etc.); ■ Condições especiais de participação, selecionando conferências, eventos, contatos e reuniões; ■ Organização de eventos, palestras e estandes na feira. ■ Apóia e acelera a preparação para a participação na feira (poupa tempo). ■ Reduz os preços e taxas de estandes e a participação em feiras (poupa dinheiro). ■ Auxilia a empresa a fazer contatos (aumenta seu potencial de negócios)
<p>Matchmaking Internacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Reuniões com oportunidades de negócios internacionais; ■ Oportunidades para conhecer e estabelecer relações com clientes, mercados e parceiros de tecnologia, universidades, centros de pesquisa e investidores. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ O serviço facilita o contato com potenciais clientes e parceiros.

Quadro 6 - Serviços EurOffice - Networking

Fonte: Elaboração da autora, 2010 com base no EUROFFICE SERVICE, 2010

Os serviços *Eurooffice Softlanding* são oferecidos em três pacotes diferentes demonstrados no Quadro 7 os quais ajudam a preparar a empresa para entrar no mercado internacional. Estes pacotes de serviços são voltados para empresas que buscam novos clientes para seus produtos, novas idéias de negócio ou até mesmo parceiros internacionais. (BERLIN ADLERSHOF, 2010).

Pacotes de Serviços EurOffice		
<i>Eurooffice</i> Módulo básico	<i>Eurooffice</i> Módulo Standard	<i>Eurooffice</i> Módulo Premium:
O Módulo Básico auxilia a empresa a se familiarizar com o novo mercado. Com o apoio e assistência dos membros da EOS este primeiro passo pode representar a formação estratégica de sucesso de uma filial. Neste módulo o EOS oferece um espaço de escritórios totalmente equipados, incluindo, mesa, cadeira, linha de telefone e fax, internet gratuita, impressora, acesso à sala de conferência, tomadas para equipamentos como computadores.	Com o módulo Standard a empresa pode adquirir conhecimentos da administração do parque e dos mercados regionais familiarizando com a visão das empresas de um novo mercado. Este serviço é indicado para as empresas <i>start-ups</i> que buscam acesso aos mercados internacionais. Este módulo inclui todas as vantagens do Módulo Básico.	O módulo Premium facilita o acesso a novos mercados através da oferta de assistência qualificada para estabelecer relações comerciais, a cooperação entre escritórios e filiais. Além disso, oferece serviço completo de suporte de hospedagem, serviços de traslado, serviço de secretária entre outros. Este módulo inclui todas as vantagens do módulo Standard.

Quadro 7- Pacotes de Serviços EurOffice

Fonte: Elaboração da autora, 2010 com base no BERLIN ADLERSHOF, 2010

Com o auxílio do EOS as PMEs tem a possibilidade de ter um pacote de serviços que as amparem em seu processo de internacionalização, pois na maioria das vezes as empresas não têm *know how* para atuar no mercado externo. Outra vantagem dos serviços EOS é a possibilidade de formação de rede, através dos contatos pré-agendados com potenciais clientes e parceiros. A formação de rede internacional é uma das etapas mais difíceis no processo de internacionalização, principalmente quando a empresa não conhece o mercado alvo e não tem contatos pré-estabelecidos no local.

Em seguida tem-se a apresentação dos dados obtidos na pesquisa de campo.

3.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS SOBRE O PROBLEMA DE PESQUISA

Os tópicos a seguir apresentam os resultados obtidos através da pesquisa de campo onde foram realizadas cinco entrevistas com gestores de empresas de base tecnológica localizadas na Grande Florianópolis. Por questão de confidencialidade o nome das empresas não será divulgado, para tal as empresas foram classificadas e citadas utilizando-se os estágios de internacionalização proposto por Kraus (2006) conforme Quadro 8.

Classificação das empresas entrevistadas segundo modelo de Kraus.	
Estágio de internacionalização segundo Modelo de Kraus (2006)	Empresa
Etapa Pré-envolvimento	Empresa A
Etapa Envolvimento Passivo	Empresa B
Etapa Envolvimento Ativo	Empresa C
Etapa Envolvimento Comprometido	Empresa D
Etapa Envolvimento Comprometido + <i>Soft Landing</i>	Empresa E

Quadro 8 - Classificação das empresas entrevistadas segundo modelo de Kraus.

Fonte: Elaboração da autora com base na pesquisa de campo, 2010

A empresa E é uma empresa que se encontra na Etapa de Envolvimento Comprometido, mas que diferente das outras, já utilizou os serviços de *Soft Landing* ao se instalar em uma incubadora no exterior, e, portanto, foi classificada como Etapa Envolvimento Comprometido + *Soft Landing*.

Para averiguar quais as principais dificuldades encontradas pelas empresas, foram realizadas perguntas que pudessem revelar qual o grau de internacionalização em que cada empresa se encontra, assim como as formas de atuação destas no mercado externo. Estes dados são demonstrados no próximo tópico.

3.2.1 Principais dificuldades apontadas pelos gestores no processo de internacionalização das EBTs

Todas as empresas entrevistadas já atuam de alguma forma no exterior. Para conhecer de forma sucinta o perfil de cada empresa, foram realizadas perguntas com o objetivo de identificar em quais países essas empresas atuam e qual a forma de entrada nestes mercados. Constatou-se que:

A **Empresa A** atua de forma cautelosa e inexpressiva no mercado externo. Possui uma representação comercial na Argentina, mas ainda não conseguiu nenhuma venda neste mercado. Outra participação no mercado externo se deu através de uma prestação de serviço para uma empresa da Alemanha, porém este serviço foi prestado uma única vez. Esta empresa não desenvolveu um plano de internacionalização, apenas recebeu uma consultoria prestada pelo ENI e relata que só elaborará um plano de internacionalização a partir do momento em que o volume de exportações começar a crescer. Não participou de feiras rodadas ou missões no exterior, apenas no Brasil. Atualmente, a empresa tem como foco consolidar-se no mercado brasileiro.

A **Empresa B** atua no mercado externo por meio de exportações para Argentina, Colômbia, Equador, Portugal, Suécia e Uruguai. Ela se enquadra como exportadora passiva, pois não houve um esforço por parte da empresa para conquistar esses mercados, limitando-se assim a atender as demandas externas. Em Portugal, país para onde mais exporta, a empresa tem um representante comercial. Essa empresa também não desenvolveu um plano de internacionalização, apenas uma consultoria prestada pelo ENI a qual priorizou os mercados da América Latina. Por meio desta consultoria, o ENI colocou a empresa em contato com dois potenciais parceiros.

A **Empresa C** atua no mercado externo por meio de exportações para Argentina, Bolívia, Cabo Verde, Espanha, França, Paraguai, Polônia, Portugal e Uruguai. Depois de cinco anos atuando no comércio exterior, está sendo instituída uma subsidiária comercial na Argentina. Inicialmente, a empresa não desenvolveu um plano de internacionalização, mas devido ao crescimento do mercado externo utilizou consultoria do ENI e agora iniciou o desenvolvimento do seu plano de internacionalização.

A **Empresa D** atua há muito tempo no exterior. Já possui escritório próprio nos Estados Unidos e está estudando a possibilidade de transferir parte da produção para lá. Os mercados que ela já atende são: Argentina, Angola, Bolívia, Chile, Costa Rica, Colômbia,

Coréia do Sul, El Salvador, Emirados Árabes, Equador, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, México, Peru, Rússia e Ucrânia. O primeiro plano de internacionalização da empresa foi feito em 1996. Para prospectar mercados internacionais a empresa já participou de algumas feiras como expositores.

A **Empresa E** também atua há muito tempo no mercado externo, possui uma subsidiária comercial nos Estados Unidos e um escritório na Europa, seus principais mercados são o Americano e o Europeu. O escritório da Europa está inserido em uma incubadora na Alemanha. Essa é a única empresa entrevistada que já utilizou serviços de *Soft Landing* no exterior. Essa empresa também participou de feiras internacionais em seu segmento.

As principais dificuldades percebidas pelos gestores das empresas no que se refere ao processo de internacionalização foram sintetizadas no Quadro 8.

Principais dificuldades das empresas no processo de internacionalização	
Empresa	Principais Dificuldades
Empresa A Etapa Pré-envolvimento	<ul style="list-style-type: none"> - Prestar suporte técnico no exterior, devido aos altos custos; - Realizar contato direto com potenciais parceiros e clientes; - Certificar o produto no exterior; - Obter informações tributárias - Obter patente no exterior.
Empresa B Etapa Envolvimento Passivo	<ul style="list-style-type: none"> - Ter acesso a potenciais parceiros e clientes; - Contratar RH qualificado; - Encontrar laboratórios que possam certificar seus produtos; - Obter recursos financeiros para investir na internacionalização - Encontrar tradutores com conhecimento técnico; - Obter informações tributárias; - Dispor de conhecimento do processo operacional de exportação - Participar de feiras internacionais
Empresa C Etapa Envolvimento Ativo	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver um plano de internacionalização - Entender os aspectos legais e burocráticos no mercado externo; - Confiar no parceiro e no cliente; - Entender a cultura do país alvo; - Obter informações sobre o registro de marca no exterior; - Dispor de recursos financeiros para investir na internacionalização.
Empresa D Etapa Envolvimento Comprometido	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender como vender o produto no mercado externo; - Lidar com as diferenças culturais; - Obter informações tributárias; - Certificar o produto (informações e custos) - Encontrar uma consultoria que entenda as especificidades técnicas da empresa para indicar quais são os clientes certos; - Dispor de recursos financeiros para investir na internacionalização
Empresa E Etapa Envolvimento Comprometido + <i>Soft Landing</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Obter informações burocráticas tais como: taxas, documentação para a abertura de empresas, etc.; - Identificar as certificações necessárias para atender o mercado alvo; - Obter a certificação dos produtos no exterior; - Encontrar parceiros no exterior.

Quadro 9 - Principais dificuldades das empresas no processo de internacionalização
Fonte: Elaboração da autora com base na pesquisa de campo, 2010.

Como demonstrado, as principais dificuldades percebidas no processo de internacionalização das empresas referem-se ao acesso às informações, principalmente burocráticas e tributárias, necessárias ao processo de certificação dos produtos no exterior, assim como aos investimentos requeridos para realizar essas certificações. Outras dificuldades referem-se ao acesso a potenciais clientes e parceiros e a dificuldade de encontrar pessoas que possam prestar uma consultoria especializada para as empresas, pois seus produtos exigem um conhecimento técnico e especializado.

Também foram relatadas dificuldades na contratação de mão-de-obra especializada para atuação no comércio exterior, na participação em feiras internacionais, no conhecimento dos processos operacionais de exportações, nas diferenças culturais e para o desenvolvimento de um plano de internacionalização. Por último, uma das dificuldades apontadas pela maioria das empresas foi a insuficiência de recursos para realizar os investimentos necessários ao processo de internacionalização das empresas.

O próximo item demonstra quais dessas dificuldades podem ser supridas pelos serviços oferecidos no modelo de *Soft Landing* do EOS.

3.2.2 As dificuldades que podem ser supridas pelos serviços do EOS

O EOS oferece dois tipos de serviços para suporte às empresas que pretendem internacionalizar seus produtos e serviços. O primeiro deles é o *Outbound Services* – serviço que prepara as empresas em seu local de origem para o desafio de desenvolver mercados internacionais. O segundo é o *Inbound Services* – serviço que ajuda as empresas na visita de novas regiões para desenvolver seus negócios internacionais. Estes serviços são subdivididos em três categorias: *Business Boosting*, *Soft Landing* e *Networking*, conforme demonstrado no item 3.2.

O Quadro 9 demonstra de forma conjunta as principais dificuldades percebidas pelos gestores no processo de internacionalização de suas empresas e quais são os serviços do EOS que podem ser utilizados para suprir essas dificuldades.

Dificuldades das empresas que podem ser supridas pelos serviços do EOS	
Principais Dificuldades	Serviços Oferecidos pelo EOS
Desenvolver plano de internacionalização	<i>Business Boosting</i>
Ter conhecimento do processo operacional de exportação	
Entender os aspectos legais e burocráticos para atuar no mercado externo	
Lidar com as diferenças culturais do país alvo	<i>Soft Landing</i>
Certificar o produto no exterior	
Encontrar laboratórios que possam certificar os produtos	
Obter informações tributárias	
Obter Patentes no exterior	
Contratar RH qualificado	
Obter informações burocráticas tais como: taxas, documentação para a abertura de empresa, etc.	
Realizar contato direto com potenciais parceiros e clientes;	<i>Networking</i>
Participar de feiras internacionais	
Encontrar uma consultoria que entenda as especificidades técnicas da empresa para indicar quais são os clientes certos	NÃO ATENDE
Disponer de recursos financeiros para investir na internacionalização	
Prestar suporte técnico no exterior	
Encontrar tradutores com conhecimento técnico	

Quadro 10 - Dificuldades das EBTs que podem ser supridas pelos serviços do EOS
 Fonte: Elaboração da autora com base na pesquisa de campo, 2010.

Como demonstrado, a maioria das dificuldades percebidas pelos gestores no processo de internacionalização de suas empresas podem ser supridas com os serviços oferecidos pelo EOS. Porém, para algumas empresas, a dificuldade é maior devido à especialização e o conhecimento técnico requerido para os seus produtos.

Por se tratarem de empresas de base tecnológica, há grande dificuldade em encontrar consultores que entendam as especificidades de cada produto, pois em muitos casos a empresa é a única que produz aquele tipo de *software* ou *hardware*. A mesma dificuldade ocorre com a assistência técnica no exterior e com os serviços de tradução, pois é complexo para alguém de fora da empresa prestar um serviço tão específico.

O EOS também não oferece serviços relativos ao aumento da capacidade de investimentos financeiros, como financiamentos, por exemplo. Neste caso é preciso que empresa busque alternativas por meio de outras instituições, com as agências de fomento por exemplo.

Ao perguntar aos gestores o que eles pensavam sobre o pacote de serviços oferecidos pelo EOS, obteve-se as seguintes respostas:

A **Empresa A** acredita que os serviços do EOS podem facilitar o processo de internacionalização das EBTs, e acrescenta que “qualquer tipo de apoio para facilitar a

colocação do produto brasileiro no exterior é bem-vindo, principalmente para pequenas empresas que não podem investir muito”. Tudo que possa reduzir o impacto financeiro e fazer com que o ciclo de internacionalização seja mais curto é visto por essa empresa como positivo.

Para esse gestor, a oferta de um escritório no exterior é interessante, mas não é o primeiro passo para uma empresa se internacionalizar. Segundo ele, primeiro precisa haver um conhecimento do mercado, sem necessariamente abrir um escritório. Pode-se utilizar um representante comercial, conhecer o mercado e trabalhar em conjunto com esse representante no exterior. Depois, em uma segunda etapa, pode-se pensar em abrir um escritório em parceria com esse representante.

Esse gestor alega ainda que existem questões mercadológicas que alguém nativo pode conhecer melhor, mas que com o passar do tempo vão ficando mais familiares. Ainda assim, não se deve abrir mão de um parceiro no país de destino. Ele considera importante ter uma assessoria na participação em feiras no exterior, pois é uma atividade de *marketing* efetiva. Acrescenta que para empresas de base tecnológica o que traz mais resultado são as feiras e as visitas técnicas, pois por meio das feiras é possível que o cliente tenha um primeiro contato com o produto e que a empresa também passe a conhecer a potencial clientela.

Sobre o *Networking* (Rede), em sua opinião é difícil a formação de redes, pois o produto é muito específico e todas as empresas de tecnologia têm essa dificuldade. Para se formar uma rede deve haver um grande esforço do empreendedor e da própria empresa em participar de feiras e eventos.

A **Empresa B** também acredita que os serviços do EOS podem facilitar o processo de internacionalização das EBTs, e acrescenta que a maioria dos serviços oferecidos pela rede não está no domínio de uma empresa de pequeno e médio porte. Segundo seu ponto de vista, se a empresa não tem uma estrutura mínima, irá encontrar muita dificuldade. Para o gestor, a pergunta é “quanto vai custar”? Ele completa que a primeira impressão é que os serviços do EOS são caros, mas por outro lado, pensa que sem esse apoio pode se tornar ainda mais caro por não possuir experiência na área e não saber como atuar no exterior. O gestor finaliza afirmando que um pacote de serviços como o do EOS pode reduzir os riscos e as incertezas de atuar em um mercado totalmente novo para a empresa.

A **Empresa C** acredita que os serviços do EOS podem facilitar o processo de internacionalização das EBTs, e acrescenta que é de extrema importância para aquelas empresas que estejam entrando no mercado internacional agora, sem conhecer ou ter contatos

no exterior. Afirma ainda que é possível baixar os custos e facilitar a atuação internacional, além de aumentar as chances de fazer novos negócios.

A **Empresa D** também acredita que os serviços do EOS podem facilitar o processo de internacionalização das EBTs, e acrescenta que o pacote oferece resumidamente o que as empresas precisam para se internacionalizar. Para esse gestor, utilizar um pacote de serviços como esse proporciona um processo de internacionalização mais simplificado. Ele acrescenta que a formação de uma rede internacional é o principal serviço, pois é importante identificar os interlocutores certos e descobrir as necessidades dos clientes. Para esse gestor, o EOS já tem *know how* suficiente para auxiliar nesse processo.

A **Empresa E** acredita que os serviços do EOS podem facilitar o processo de internacionalização das EBTs. No caso desta empresa, não foi disponibilizado espaço e equipamentos necessários para abertura do escritório no exterior. Porém, considera a parte física uma questão simples se comparada à complexidade de abrir um negócio em outro país. Esse gestor considera o auxílio com as questões burocráticas e com o visto de permanência de extrema importância, pois são as mais complexas.

Assim constata-se que as empresas entrevistadas consideram que um pacote de serviços como o do EOS pode facilitar e suprir algumas das dificuldades encontradas no processo de internacionalização das empresas, pois oferece um grande leque de serviços os quais auxiliam uma empresa que não conhece o mercado externo a atuar de forma mais segura.

A seguir, é apresentada a visão dos gestores no que se refere à possibilidade de inserção em um ambiente de inovação no exterior. Essa questão foi levantada pois a rede o EOS está inserida em parques tecnológicos ou científicos e em incubadoras.

3.2.3 A inserção das EBTs em ambientes de inovação como uma facilidade ao processo de internacionalização

Como explicitado anteriormente, o ENI sugere que os ambientes de inovação podem e devem incentivar o processo de internacionalização das empresas, permitindo a interligação entre redes empresariais de cooperação, inovação e internacionalização. Como a rede do EOS está inserida em incubadoras e em parques tecnológicos ou científicos considerados ambientes de inovação, perguntou-se aos gestores se eles acreditavam que estar

inserido em um ambiente assim, poderia facilitar o processo de internacionalização das EBTs, obtendo-se as seguintes respostas:

Para o gestor da **Empresa A** estar instalada em ambientes de inovação não auxilia de forma significativa no fortalecimento da *network* (rede), pois pela experiência nacional, o gestor afirma que os empresários em geral, estabelecidos no mesmo ambiente de inovação, não conversam entre si. Assim, ele não percebe nenhum diferencial em estar instalado num *cluster*, pois para ele, falta cooperação empresarial. Acrescenta que os parques não fomentam a sinergia entre as empresas e os próprios empresários não se esforçam neste sentido. Para ele seria interessante explorar o que é comum entre as empresas, porém, as próprias empresas não oferecem seus serviços dentro do próprio prédio onde está instalada. Portanto, para ele, estar em um ambiente de inovação não facilita o processo de internacionalização, pois na prática não existe cooperação entre as empresas.

A **Empresa B** acredita ser interessante a possibilidade de se instalar em um ambiente de inovação, pois pode facilitar e acelerar o processo de internacionalização, além de abrir portas e causar uma boa impressão da empresa. Esse gestor acrescenta ainda que, estar instalado em um ambiente assim, facilita o acesso a melhores serviços, como contabilidade, advogados, entre outros, especializados e com conhecimento das particularidades das EBTs.

A **Empresa C** também acredita ser relevante a possibilidade de se instalar em um ambiente de inovação, pois em um espaço assim é mais fácil ser aceito pelo mercado, até porque a empresa terá mais referências positivas. No seu entendimento esses fatores favorecem o processo de internacionalização.

A **Empresa D**: pensa ser interessante a possibilidade de se instalar em um ambiente de inovação devido à sinergia com outras empresa e devido à redução de custos.

A **Empresa E** é a única empresa entrevistada que já se instalou em uma ambiente de inovação no exterior, portanto o gestor descreveu um pouco das facilidades e vantagens percebidas por ele ao instalar-se em um ambiente assim.

Para esse gestor, é conveniente a possibilidade de se instalar em um ambiente de inovação devido à sinergia entre as empresas e devido à redução de custos. Relatou que foi acertada a decisão de se instalar em uma incubadora no exterior e portanto não ficar fora de um ambiente de inovação, pois facilitou a empresa em seu processo de instalação. A questão da *network* (rede) foi considerada importante e presente nas incubadoras. Argumenta ainda que o fato de estar em um ambiente de inovação facilita os contatos e a busca de sinergia entre as empresas e também o processo de internacionalização devido à união. Para essa

empresa, a instalação em uma incubadora se constituiu em um diferencial e entre as principais vantagens o gestor destaca:

- ✓ Economia de recursos com a documentação para entrada do empresário no país, além de obter um visto com prazo maior que o normal.
- ✓ Economia de recursos com serviços jurídicos, pois teve auxílio de advogado da incubadora.
- ✓ Economia de recursos com processos burocráticos.
- ✓ Contato direto com as pessoas responsáveis pelo registro da empresa.
- ✓ Auxílio na abertura de conta bancária e aceleração do processo, possibilitando a abertura da conta no exterior em apenas três dias.
- ✓ Contatos e reuniões (*networking*) através do auxílio da incubadora.
- ✓ Diminuição do tempo gasto na abertura da empresa assim como os respectivos custos, pois demorou apenas um mês e meio para legalizar todos os detalhes.
- ✓ Resolução de questões relacionadas ao seguro saúde.
- ✓ Assistência para acomodação pessoal e da empresa.
- ✓ Auxílio na infraestrutura básica para o escritório.
- ✓ Serviços como correio e outros.

Desta forma pode-se constatar que quatro das cinco empresas entrevistadas acreditam que estar instalada em um ambiente de inovação pode facilitar o processo de internacionalização, além de trazer inúmeros benefícios para as EBTs. Na experiência da **Empresa E** foram relatados alguns desses benefícios, pois a empresa conseguiu se instalar em um parque tecnológico da Alemanha, o que facilitou o processo de estabelecimento no exterior.

A seguir são demonstradas as sugestões de outros serviços que poderiam ser oferecidos pelo ENI segundo a percepção dos entrevistados.

3.2.4 Outros serviços de *Soft Landing* que poderiam ser disponibilizados pelo ENI

Como demonstrado anteriormente, o ENI já disponibiliza um pacote de serviços de *Soft Landing*, inclusive faz parte da rede do EOS. Através das entrevistas buscou-se

levantar informações de quais outros serviços poderiam ser oferecidos pelo ENI no intuito de facilitar o processo de internacionalização das EBTs por ele atendidas. As respostas dos gestores foram as seguintes:

Empresa A: o gestor dessa empresa relata que deveria ser oferecida uma consultoria especializada que pudesse entender o produto de cada empresa. Para ele, esse tipo de consultoria é cara e difícil, mas extremamente necessária para que as EBTs possam conhecer melhor as demandas do mercado externo. Acrescenta que as empresas incubadas não têm porte nem dinheiro para fazer esse tipo de pesquisa. Por outro lado, é necessário saber quais são os problemas e demandas que o mercado tem e as soluções que a empresa oferece. Para ele, as pesquisas ficam muito superficiais e não alcançam o o nível de especificidade requerido por uma EBT.

Empresa B: para o gestor dessa empresa, o pacote de serviços é bem completo e não sugeriu serviços adicionais.

Empresa C: para o gestor dessa empresa, o pacote de serviços é bem completo e não sugeriu serviços adicionais.

Empresa D: para essa empresa deveria ser desenvolvido um projeto para estruturação dos canais de venda e um levantamento de potenciais distribuidores. Outra sugestão é que esse pacote de serviços seja mais divulgado, pois a maioria das EBTs não conhece os serviços que são oferecidos pelo ENI. A empresa também sugeriu uma consultoria técnica que possa entender as especificidades do produto das empresas atendidas, mas demonstrou preocupações com seus custos.

Empresa E: sugere que seria fundamental a produção de um documento com todos os passos necessários para abertura de uma empresa no exterior. Esse documento deveria contemplar, entre outros aspectos, o tempo necessário à abertura de uma empresa e uma lista com toda a documentação burocrática necessária. Isso facilitaria também a abertura de empresas que pretendem vir se instalar no Brasil.

Outra sugestão é ajuda com a concessão de vistos e a correspondente documentação necessária. E, por fim, o gestor sugere que poderia ser oferecido um serviço de ambientação em termos de negócios para demonstrar como são feitos os negócios no país receptor, como exemplo a condução de reuniões.

Com base nas entrevistas realizadas, constata-se que os serviços do ENI atendem a maioria das dificuldades percebidas pelas empresas, porém existem algumas necessidades específicas que ainda não são atendidas nem pelo ENI e nem pelo EOS. Neste sentido, propõe-se que o pacote de serviços de *Soft Landing* seja revisto e, se possível, sejam

oferecidos consultores e tradutores com conhecimentos técnicos que possam prestar consultoria especializada para empresas de base tecnológica.

Outra dificuldade levantada pelas empresas e que ainda não é suprida pelos serviços do ENI diz respeito às dificuldades financeiras. Neste particular, propõe-se que o ENI realize um levantamento das fontes de financiamento existentes no Brasil para empresas que pretendam atuar na internacionalização de suas atividades.

Outra sugestão é que o ENI faça um manual contendo o passo a passo para a abertura de uma empresa no Brasil, contendo toda a documentação necessária, assim como o tempo médio para abertura de uma empresa. Esse documento deve focar a necessidade das empresas estrangeiras que serão recebidas pelo ENI no Brasil. O mesmo deve ser estabelecido como um serviço padrão para toda rede de *Soft Landing*, ou seja, pode ser feito no exterior através dos parceiros do ENI que irão receber as empresas brasileiras.

Propõe-se também que o ENI faça um trabalho de ambientação para as empresas estrangeiras que vierem a ser recebidas no Brasil. Esse trabalho facilitaria a familiarização com os ambientes de negócios, pois, muitas empresas encontram grandes dificuldades devido às diferenças culturais entre os países.

Por fim propõe-se que os serviços do ENI sejam mais divulgados, pois como sugerido pelos gestores, a maioria das EBTs não conhece o ENI e os serviços que são oferecidos, deixando assim de usufruir de suas facilidades.

Na seqüência são apresentadas as considerações finais desta pesquisa, bem como recomendações para trabalhos futuros.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No intuito de colaborar com pesquisas que possam facilitar o processo de internacionalização das EBTs da Grande Florianópolis, este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo verificar as possíveis contribuições do modelo de *Soft Landing* do *EurOffice Services* ao processo de internacionalização das EBTs atendidas pelo ENI.

Para o alcance deste objetivo foram feitas pesquisas bibliográficas, documentais e de campo. Esta última se deu através de entrevistas feitas a cinco EBTs da Grande Florianópolis. A base teórica e a metodologia adotada foram consideradas úteis e adequadas para o desenvolvimento deste trabalho e permitiram o alcance dos objetivos específicos traçados no projeto da pesquisa.

Dessa forma, o primeiro objetivo específico buscava identificar as principais dificuldades no processo de internacionalização das EBTs atendidas pelo ENI. Este foi alcançado, pois, pode-se notar, através das percepções dos entrevistados, que as principais dificuldades das empresas estão relacionadas a não ter *know how* para atuar internacionalmente, lidando com problemas que vão desde obtenção de informações burocráticas e operacionais até certificações de produtos e contatos com potenciais clientes e parceiros no exterior.

Outra dificuldade relevante refere-se a encontrar pessoas que possam prestar uma consultoria especializada para as empresas, pois seus produtos exigem um conhecimento especializado e técnico. Notou-se também que as EBTs entrevistadas encontraram uma grande dificuldade de ordem financeira, a qual limita os investimentos que devem ser contemplados no planejamento da empresa para que se possa concretizar o seu processo de internacionalização.

O segundo objetivo específico constituiu em verificar se o modelo de *Soft Landing* do *Euroffice Services* poderia suprir as dificuldades das EBTs atendidas pelo ENI durante o processo de internacionalização. Constatou-se através da análise dos dados que o modelo contribui e facilita o processo de internacionalização das EBTs, visto que oferece um leque de serviços os quais auxiliam as empresas de base tecnológica a começarem a atuar em mercados estrangeiros, suprimindo assim a maioria das dificuldades percebidas pelos gestores.

Na percepção dos gestores, pode-se constatar que os serviços de EOS oferece resumidamente o que as empresas precisam para se internacionalizar, facilitando a formação de rede e a abertura de negócios no exterior.

Foi possível alcançar o terceiro objetivo da pesquisa quando se constatou que a inserção das EBTs atendidas pelo ENI em ambientes de inovação no exterior representaria uma facilidade ao processo de internacionalização, pois, como relatado nas entrevistas, o fato de estar em um ambiente assim pode facilitar os contatos e a busca de sinergia com outras empresas, além de diminuir os custos dos investimentos iniciais para instalar-se no exterior. Aliado ao fator de que as empresas entrevistadas são provenientes de ambientes de inovação e reconhecem a importância de estarem inseridas nestes ambientes, como diferencial de competitividade, o que pode ser replicado na sua estratégia de internacionalização.

Na experiência da **Empresa E** isso pode ser comprovado visto que o gestor desta empresa relatou uma série de benefícios obtidos ao instalar-se em um ambiente de inovação no exterior.

Por fim o quarto e último objetivo desta pesquisa era propor outros serviços de *Soft Landing* a serem disponibilizados pelo ENI no intuito de facilitar o processo de internacionalização das EBTs. Neste sentido foi proposto que o pacote de serviços seja revisto, para inserção de tradutores e consultores especializados em diferentes áreas, com o objetivo de atender as especificidades das EBTs.

Outra sugestão é que o ENI desenvolva um manual com o passo a passo para a abertura de uma empresa estrangeira no Brasil. Nesse documento deve constar o tempo e os documentos necessários à abertura da empresa, assim como as especificidades burocráticas do país. Sugere-se que o mesmo seja feito pela rede do ENI, no intuito de facilitar a internacionalização das EBTs brasileiras quando essas decidirem se instalar no exterior.

Mais um serviço que poderia ser oferecido é o de ambientação, favorecendo a familiarização das empresas no país estrangeiro, permitindo que as diferenças culturais sejam amenizadas e que as negociações possam se dar de forma natural. Assim como, a ambientação dos profissionais expatriados.

Por fim, propõe-se que o ENI faça um levantamento sobre as fontes de financiamento existentes no Brasil relativas ao processo de internacionalização de EBTs, permitindo à essas empresas investir em um plano de internacionalização e buscar uma maior participação no mercado externo.

O alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa fez com que a pesquisadora comprovasse que existem várias contribuições advindas do modelo de *Soft Landing* do *EurOffice Services* no intuito de facilitar o processo de internacionalização das EBTs atendidas pelo ENI.

Obteve-se no presente estudo uma visão panorâmica das contribuições do modelo de *Soft Landing* do *EurOffice Services* ao processo de internacionalização das EBTs. Porém, essa pesquisa foi feita através de uma abordagem qualitativa e um estudo de casos múltiplos. Desta forma, por critérios de acessibilidade e disponibilidade, alguns pontos foram abordados superficialmente. Sugere-se então que sejam realizados estudos sob o mesmo enfoque, com maior profundidade, adotando-se um único estudo de caso que possa ser avaliado de forma mais detalhada.

Assim, tendo em vista a importância do setor de tecnologia para a Grande Florianópolis, para o Estado de Santa Catarina e para o Brasil como um todo, e objetivando facilitar o processo de internacionalização das EBTs, sugere-se outros estudos complementares referentes a esse tema. Entre outros, devem ser realizados estudos que verifiquem qual o tempo médio que uma EBT ocupa para se internacionalizar e quanto os serviços de *Soft Landing* podem acelerar esse processo.

Outra sugestão de estudos futuros é no que tange aos financiamentos existentes para a internacionalização de EBTs, pois isso poderia contribuir para que as empresas tenham informações sobre as possibilidades e fontes existentes no Brasil.

Por fim, sugere-se para o ENI trabalhe de forma intensiva na divulgação dos seus serviços, pois muitas empresas não conhecem ou não sabem da possibilidade de contar com o apoio de um escritório que tem *know how* e que faz parte de uma rede internacional qualificada para facilitar o processo de internacionalização das EBTs da Grande Florianópolis e até mesmo de todo o Brasil.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL.

Disponível em: <<http://abdi.com.br/paiipme/principal.html>>

Acesso em 05 de setembro de 2010.

AMATO NETO, João. *Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo. Fundação Vanzolini: Atlas S.A, 2000.

AMATO NETO, João. *Redes dinâmicas de cooperação e organizações virtuais*. In: _____. (Org.). **Redes Entre Organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas S. A, 2005.

AMATUCCI, Marcos. et. al. **Internacionalização de Empresas: teorias, problemas e casos**. São Paulo: Atlas S. A, 2009.

ARAÚJO, Carlos Roberto Vieira. **História do Pensamento Econômico: uma abordagem introdutória**. São Paulo: Atlas, 1988.

BASSI, Bruno. **Hardware x Software**. www.brunobassi.blogspot.com

Disponível em: <<http://brunobassi.blogspot.com/2007/07/hardware-x-software.html>>

Acesso em 16 de outubro de 2010.

BERLIN ADLERSHOF. **Introduction**

Disponível em: <http://www.adlershof.de/international_services/?L=2>

Acesso em 30 de Agosto de 2010.

BORINI, F. M.. ROSAS, A. R.. VIII SEMEAD. **First Movers X Late Movers: as estratégias de internacionalização e a arquitetura de competências das multinacionais**, 2005. Disponível em:

<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=192>

Acesso em 15 de setembro de 2010.

CAMPOS, R.R. et al. *Sistemas Locais de Inovação: casos selecionados em Santa Catarina*.

In: CASSIOLATO, J.E.. LASTRES, H.M.M.. (Editores) **Globalização e Inovação**

Localizada: Experiências de sistemas locais no MERCOSUL. Brasília: IBICT/MCT, 1999.

CARVALHO JUNIOR, L. C.. (Coord.). CAIRO, S. A. F.. SEABRA, F. **Pólos Industriais do Sul do Brasil: experiências de competitividade e empreendedorismo**. Florianópolis 2007, sem editora.

CASSIOLATO, J.E.. LASTRES, H.M.M.. Sistemas Locais de Inovação: Uma introdução. In: CASSIOLATO, J.E.. LASTRES, H.M.M.. (Editores) **Globalização e Inovação Localizada: Experiências de sistemas locais no MERCOSUL**. Brasília: IBICT/MCT, 1999.

CENTRO INTERDISCIPLINAR DE ÉTICA E ECONOMIA PERSONALISTA – CIEEP. **Adam Smith (1723-1790)**. 2010. Disponível em: <[http://www.cieep.org.br/home.php?page=biografias&codigo=5&periodo=S%E9culo%20XV III](http://www.cieep.org.br/home.php?page=biografias&codigo=5&periodo=S%E9culo%20XV%20III)>. Acesso em 04 jun. 2010.

CINTRA, Rodrigo. MOURÃO, Barbara. **Perspectiva e Estratégias na Internacionalização de Empresas Brasileiras**. 2005. Disponível em: <http://www.rodrigocintra.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=154:perspectivas-e-estratas-na-internacionaliza-de-empresas-rasileiras&catid=56:artigos-em-jornaisrevistas&Itemid=31> Acesso em 01 jun. 2010.

ESCRITÓRIO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS. **Serviços oferecidos pelo Escritório de Negócios Internacionais**. Disponível em: <http://www.eni.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=44:o-projeto&catid=34:conteudo-fixo&Itemid=56> Acesso em 29 de Agosto de 2010

EUROFFICE SERVICE. **Services**. Disponível em: <<http://www.eurooffice-services.eu/index.php?id=services>> Acesso em 29 de Agosto de 2010.

EUROPEAN COMMISSION CORDIS - Community Research and Development Information Service: **What is PAXIS** Disponível em <http://cordis.europa.eu/paxis/src/about_paxis.htm#top> Acesso em 30 de Agosto de 2010.

_____. **Sixth Framework Programme**. Disponível em: <http://cordis.europa.eu/fp6/fp6_glance.htm#> Acesso em 09 de Setembro de 2010

_____. **PRO INNO Europe** Disponível em: <<http://cordis.europa.eu/innovation/en/policy/pro-inno-text.htm>> Acesso em 09 de Setembro de 2010

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Ed. Atlas S. A, 2007.

FUNDAÇÃO CENTRO DE REFERÊNCIA EM TECNOLOGIAS INOVADORAS (CERTI)
A Fundação CERTI.

Disponível em: <http://www.certi.org.br/pt/a-fundacao-certi>
Acesso em 25 de outubro de 2010a.

_____. [**Apresentação da fundação**]. Florianópolis, [2010b]. Material em power point não publicado de uso interno da fundação.

_____. **Manual de serviços em internacionalização de empresas**. Florianópolis, [2010c]. Material não publicado de uso interno da fundação.

_____. **Minuta de convênio ou acordo de cooperação: Soft Landing**. Florianópolis, [2010-d]. Material não publicado de uso interno da fundação.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas S. A, 1999.

GOULART, Linda; et al. **A Evolução na Dinâmica de Internacionalização**. *RBCE*, Belo Horizonte, n. 41, out/nov/dez 1994.

HEERDT, Mauri Luiz e VILSON Leonel. **Metodologia da Pesquisa - Livro Didático**. Palhoça: Unisul Virtual, 2007.

HEMAIS, Carlos A.. HILAL, Adriana. O Processo de Internacionalização da Firma Segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, Angela (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras. Estudos de Gestão Internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HOBBSAWM, Eric J. **Da Revolução Industrial Inglesa ao Imperialismo** 5ª ed.. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

HUNT, E. K. **História do pensamento econômico**. Uma perspectiva crítica. Tradução José Ricardo Brandão Azevedo. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1981.

INFODEV INCUBATOR SUPPORT CENTER – IDISC Disponível em:
<<http://www.idisc.net/en/Article.38813.html>> Acesso em 29 de Agosto de 2010.

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF SCIENCE PARK (IASP). **Model of Integration Between Innovation Habitats for Promotion of The internationalization of TBC's**. In: XXVII IASP World Conference on Science and Technology Parks. Global Green Growth (G³) Challenges and Opportunities for Science and Technology Parks. Daejeon Convention Center, Daejeon, Republic of Korea, 2010.

INSTITUTO INOVAÇÃO. **A Inovação**. Disponível em:
<<http://www.institutoinovacao.com.br/inovacao.php>>
Acesso em 07 de jun. de 2010.

KRAUS, Pedro Guilherme. **O Processo De Internacionalização das Empresas: O Caso Brasileiro**. Revista de Negócios, Blumenau, v. 11, n. 2, p.25-47, abril/junho 2006
Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewFile/206/176>>
Acesso em 17 de outubro de 2010.

KRUGMAN, Paul. OBSTFELD, Maurice. **Economia Internacional: teoria e política**. 5ª ed. Tradução: Celina Martins R. Laranjeira. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

LALKAKA, Rustam. Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas: o potencial de sinergia. 1995. In: GUEDES, M. FORMICA, P. (Editores). **A economia dos Parques Tecnológicos**. Tradução: SANTOS, M. F. D. H. e SETTE, M. L. D.. Rio de Janeiro: Anprotec, 1997.

LASTRES, Helena Maria Martins, **Redes de inovação e as tendências internacionais da nova estratégia competitiva industrial**. Ciência da Informação - Vol 24, número 1, 1995. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/542/492>>
Acesso em 24 de outubro de 2010.

MACHADO, Luiz. **Grandes Economistas X: A extraordinária contribuição de David Ricardo. 2007**. In: COFECON – Conselho Federal de Economia. Disponível em:
<http://www.cofecon.org.br/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=893> Acesso em 05 jun. de 2010

MARCONI, Maria de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas S. A, 2003.

MARIOTTO, Fábio L.. **Estratégia Internacional da Empresa: coleção debates em administração**. São Paulo: Thomson, 2007.

MORAES, Edmilson Alves. Inovação. In: VASCONCELOS, Flávio Carvalho (Org.). **Dinâmicas de Inovação e Tecnologia**: subsídios para uma gestão estratégica. Rio de Janeiro: Centrais Elétricas Brasileiras S. A. – ELETROBRÁS, 2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica** - Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

PORTER, Michael E. A Vantagem Competitiva das Nações. 8ª ed. Tradução: Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRO INNO EUROPE. **EOS**

Disponível em: <<http://www.proinno-europe.eu/project/eos>>

Acesso em 29 de Agosto de 2010.

RACY, Joaquim Carlos. Relações e Negócios Internacionais. In: RACY, Joaquim Carlos (Org.) **Introdução à Gestão de Negócios Internacionais**. São Paulo: Thomson, 2006.

RATTI, Bruno. **Comércio Internacional e Câmbio**. 9ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 1997.

RICHARDSON, Roberto Jarry. et al. **Pesquisa Social**. Métodos e Técnicas. 3ª ed. revidada e ampliada. São Paulo: Atlas S. A, 1999.

SCHMITT NETO, Julio Cesar. **O Processo de Internacionalização de Empresas sob uma ótica Contextualista**: um estudo de caso na Cerâmica Portobello S/A. 2005, 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005

TÁLAMO, José Roberto. **Formação e Gestão de Redes de Cooperação Empresarial**. 2008, 233f. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-11082008-173540/pt-br.php>
Acesso em 26 de outubro de 2010.

TECHBA. **Aceleración Internacional de Empresas Tecnológicas**.

Disponível em: <<http://www.techba.com/portal/programa.php>>

Acesso em 20 de outubro de 2010.

TELLES, Renato. Competitividade Internacional de Clusters de Negócios (Sistemas Produtivos Locais). In: AMATUCCI, Marcos (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. São Paulo: Ed. Atlas S. A, 2009 p. 79-102.

TIRUCHIRAPPALLI REGIONAL ENGINEERING COLLEGE SCIENCE AND TECHNOLOGY ENTREPRENEURS PARK (TREC-STEP). **EurOffice Services Best success story Award for TREC-STEP at Lyon, France on Thursday October 23rd 2008.** Disponível em <<http://www.trecstep.com/world/world.html>>
Acesso em 29 de Agosto de 2010.

ZOUAIN, D. Parques Tecnológicos – **Propondo um modelo conceitual para regiões urbanas** – O Parque Tecnológico de São Paulo. Tese (Doutorado), Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – IPEN/USP, São Paulo, 2003.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Roteiro de questionário para coleta de dados.

Em quais países a empresa atua? De que forma (exportação, escritório, subsidiária, alianças ou parcerias)			
Aponte as dificuldades encontradas no processo de internacionalização da empresa com relação a:			
Passado e Presente		Futuro	
Aspectos	Dificuldades encontradas	Necessidade de apoio? S/N	Qual?
◆ Planejamento	-	-	-
→ Foi feito um plano de internacionalização			
→ Houve investimentos Financeiros no plano			
→ Foi desenvolvido internamente ou por 3°			
◆ Prospecção Mercadológica	-	-	-
→ Houve Pesquisa de mercado			
→ Informações Regionais: cultura, língua, etc.			
→ Acessibilidade à potenciais clientes e parceiros			
◆ Estrutura Física/Instalação no exterior	-	-	-
→ Possui escritório/Locou sala			
→ Contratou pessoas locais			
→ Utilizou laboratórios para P&D/ Testes/ Ensaios			
◆ Adequação do RH	-	-	-
→ Houve Capacitação Interna/Treinamentos			
→ Captação/Contratação de 3°			
◆ Exigências técnicas para o Produto/Serviço	-	-	-
→ Houve adaptação técnica			
→ Traduções idioma do mercado alvo			

Aspectos	Dificuldades encontradas	Necessidade de apoio? S/N	Qual?
→ Utilizou laboratórios para P&D/ Testes/ Ensaios			
→ Certificações			
◆ Aspectos legais/burocráticos	-	-	-
→ Contratos			
→ Aspectos contábeis			
→ Informação tributária do mercado alvo			
→ Registro de Propriedade Intelectual (Marcas e Patentes)			
◆ Promoção comercial	-	-	-
→ Participação em Feiras, Rodadas e Missões			

Apresentação dos Serviços <i>EurOffice</i>			
<i>Business Boosting</i>	<i>Matchmaking Internacional</i>	<i>Soft Landing</i>	<i>Networking</i>
■ Um “consultor” que ajuda a desenvolver o negócio para os mercados locais e internacionais;	■ Reuniões com oportunidades de negócios internacionais (Potenciais clientes e parceiros)	■ Escritórios com equipamentos em muitos lugares ao redor do mundo;	■ Assessoria na participação de feiras internacionais; Apoio ativo na participação de feiras e exposições (preparação de documentos, formulários de registro, etc.);
■ Desenha Estratégias para a internacionalização (Prepara a empresa para a aproximação e acesso aos mercados internacionais)	■ Formação de Rede (Networking)	■ Informações regionais do mercado alvo fornecidas por especialistas locais;	■ Condições especiais de participação, selecionando conferências, eventos, contatos e reuniões;
■ Auxilia na comercialização internacional;	■ O serviço facilita o primeiro contato com: clientes, mercados e parceiros de tecnologia, universidades, centros de pesquisa e investidores.	■ Informações como legais e burocráticas (Informações tributárias, oportunidades de aluguel)	■ Auxilia a empresa a fazer contatos (aumenta seu potencial de negócios)
■ Disponibiliza as informações, ferramentas e recursos;		■ Suporte adicional como: acomodação, serviços de secretária, traslado entre outros	
■ Busca oportunidades de negócios			
■ Auxilia na comercialização, na definição do <i>marketing</i> internacional e das estratégias de vendas			

→ Você acredita que um pacote de serviços como o oferecido pelo EurOffice pode facilitar o processo de internacionalização? Por quê?

→ Você considera interessante a possibilidade de sua empresa poder se estabelecer em um ambiente de inovação no exterior (Parques, incubadoras)?

→ Você acredita que estar inserido em um ambiente de inovação pode facilitar o processo de internacionalização? Por quê?

→ O que mais você acha que poderia ser ofertado no pacote de serviços visando facilitar o processo de internacionalização das EBTs?