

6 Análise dos resultados

Este capítulo apresenta os resultados da análise dos casos descritos no capítulo V, utilizando um recorte comparativo. Analisa-se o processo de internacionalização das empresas, buscando-se similaridades e contrastes e confrontando-se com indicações extraídas da literatura e as proposições originárias das quatro correntes teóricas examinadas. Por fim, busca-se identificar as teorias que melhor parecem explicar o processo de internacionalização predominante em cada empresa e observa-se qual foi a relevância do período de incubação neste processo de internacionalização, destacando os fatores levantados por meio das entrevistas com os especialistas.

6.1. Características do processo de internacionalização

6.1.1. Motivação para internacionalização

Com base na análise dos casos estudados, é possível observar que as empresas iniciaram seus processos de internacionalização por três motivos principais: parceria com a universidade, especialmente os laboratórios de informática e engenharia, como foi o caso da Milestone e da Eduweb; processo de negociações contínuas e *network* pessoal dos sócios, como foi o caso da QuickMind; e pela própria característica do produto que permitia a disponibilização e utilização *online*, tornando-o já acessível a qualquer mercado, como foi o caso da Supewaba. Desta forma, percebe-se que as motivações tiveram origens distintas e que não estavam necessariamente vinculadas à incubação. Mesmo no caso da Milestone e da Eduweb, a motivação veio em função da parceria com a universidade e esse processo foi anterior à incubação. Os trechos destacados abaixo ilustram as observações mencionadas nesta análise:

[...] “Antes de incubar a gente já pensava no mercado externo, tanto que a documentação do produto sempre foi em inglês. E o produto já estava no site [...] Ter produtos para desenvolvedores é uma coisa já muito internacional”. (Renato Rocha, SuperWaba).

[...] “Nesse período a gente teve essa oportunidade, por intermédio do professor Lucena e do professor Markus Endler, de fazer a parceria com o Instituto Fraunhofer, na Alemanha” (Daniel Orlean, Milestone).

[...]“Em 99, ainda dentro da incubadora, traduzimos o AulaNet para inglês e isso gerou muitos lead lá fora[...] Em 2000 foi a nossa graduação, mas não fechamos com nenhum investidor e fomos atrás de uma linha de crédito do BNDES chamada Prosoft, em que um dos objetivos principais é a exportação de software” (André Lucena, Eduweb).

[...] “A minha outra empresa que foi incubada, a MHW. Ela já tinha sido criada em 1995, antes ainda de existir a incubadora, para desenvolver soluções para internet de um modo geral. Sem foco ainda, porque o mercado de internet estava nascendo. [...] Mas, com a compra da empresa pela Xerox Brasil, em 2000, a internacionalização ficou prejudicada. Porque a compra foi decidida no Brasil, pela Xerox do Brasil, não era uma iniciativa global da Xerox, era uma iniciativa local. Então, ficou evidente um desalinhamento, uma dificuldade política de usarmos as outras Xerox do mundo inteiro como canal para internacionalização (...)Como o negócio não funcionou bem e cada um optou por sair do negócio, eu decidi abri a QuickMind já com essa visão do mercado externo” (Fabio Barcellos, QuickMind).

Portanto, observando os motivos para o primeiro movimento internacional, verifica-se que dois foram reativos, os casos da Milestone e da Superwaba, enquanto outros dois foram proativos, os casos da Eduweb e da QuickMind que revelam que os empresários estavam já interessados em oportunidades internacionais.

Proposição Teórica	Casos Estudados
❖ Demanda do mercado externo (MUI I) – Diante de pedidos provenientes de mercados externos, a empresa acaba por interessar-se e atender a algum desses pedidos.	Nenhum dos casos foi relacionado a essa proposição.
❖ Pressão da rede - <i>client following</i> - e efeito manada - <i>bandwagon effect</i> - (RED I) – As empresas são motivadas pela imitação (comportamento isomórfico) ou pela necessidade de resposta à rede: imitação de competidores que se internacionalizaram, acompanhar o cliente, acompanhar a rede.	Milestone - Parceria por meio dos laboratórios da PUC e através de contato com professores da Universidade; Eduweb - Parceria por meio dos laboratórios da PUC e de contato com professores da Universidade; Experiência e contatos de um dos sócios durante o período em que trabalhou na Softex
❖ Busca de mercados (market seeking) (EI I) – Os empreendedores são motivados pelo desejo de crescer rapidamente ampliando seus mercados.	Nenhum dos casos foi relacionado a essa proposição nesta categoria.
❖ Orientação internacional (BG I) – As empresas já nascem visando atender mercados externos desde sua criação.	Super Waba - Processo natural pela própria característica do produto (disponibilizado pela internet e voltado para desenvolvedores) QuickMind - identificação de oportunidade no mercado externo e network dos sócios

Tabela 3 - Relação entre a proposição teórica e os casos estudados (Categoria I - Motivação para Internacionalização)

Fonte: própria

6.1.2. Escolha inicial de mercados

No que se refere aos primeiros países de destino das exportações, verifica-se que não houve nenhuma semelhança entre as quatro empresas analisadas. A Superwaba foi totalmente reativa quanto à escolha inicial do mercado, seu produto estava disponível na internet e foram os desenvolvedores que acharam o produto, começando a ter os primeiros usuários internacionais nos EUA, seguindo da Europa. A Milestone começou pela Alemanha em função da parceria da universidade com o Instituto Fraunhofer. A Eduweb ingressou, inicialmente, em Portugal, que é considerado um país de baixa distância psicológica (ou psíquica) em relação ao Brasil e que foi identificado pelos empreendedores como uma boa

“porta de entrada” para o mercado europeu. Além disso, Portugal também é porta de entrada, principalmente, para países como Angola que, embora seja mercado africano, foi um país de colonização portuguesa, o que tende a torná-lo mais próximo em termos de distância psíquica, além de ter sido identificado como um país com forte demanda para o produto/serviço ofertado pela empresa. Com relação à QuickMind, a escolha inicial do mercado, EUA, apesar de mais distante psicologicamente – embora não muito distante, conforme verificado por Silva, Rocha e Figueiredo, (2007) – surgiu em função do *network* dos sócios e também da referência como um local de *expertise* em relação à nova tecnologia que a empresa estava querendo dispor no mercado. Assim, os trechos destacados ilustram as observações mencionadas nesta análise:

[...] “Os desenvolvedores fuçam mesmo. E acham e nos acharam. Essa relação internacional, ela foi melhorando com o tempo, em termos de modelo de negócio.” (Renato Rocha, Superwaba)

[...] “Nós iamos fazer esse módulo complementar para o AulaNet, da Eduweb, em alemão, para o Instituto Franhoufer, mas fizemos uma pesquisa e percebemos que mais do que um módulo complementar aquilo também justificava um produto. E isso foi o embrião do Skillo, que é um produto que vendemos até hoje e que é um dos carros-chefe da Milestone. Então, foi uma internacionalização de certa forma, porque recebemos recursos de fora, na época, acho que foram 30 mil euros.”(Daniel Orleans, Milestone)

[...] “Nós identificamos uma empresa portuguesa interessada na parceria. Então, nesse momento, tínhamos que tomar uma decisão: por onde começaríamos o nosso processo de internacionalizaçã? Estados Unidos? Canadá? Espanha? Portugal? EUA e Canadá, tem muita empresa de e-learning. Na época tinha umas 200 empresas de e-learning pelos Estados Unidos. Tínhamos Espanha e Portugal. Escolhemos Portugal, mas por quê? Porque Portugal se vende como gateway da Europa... o que não se mostrou muito verdadeiro. Portugal é um país pequeno, um mercado pequeno, tem dez milhões de habitantes, só que desde que ele entrou para a Comunidade Européia tem muita grana a fundo perdido para investimento em empresa de inovação. Quando a coisa envolve Brasil, eles adoram o Brasil, acham o Brasil um mercadão, e eles têm entrada nos países africanos de língua portuguesa, como Angola, Cabo Verde, Moçambique, que são as ex-colônias portuguesas. E principalmente na nossa área de educação, de e-learning, eles compram tudo de Portugal”.(André Lucena, Eduweb)

[...] “Na verdade, percebemos que o quê a empresa estava fazendo era novo também no mercado internacional. Em 2005, submetemos três papers para um congresso internacional em São Francisco. Esses estudos eram, justamente, falando sobre a maneira que a gente tinha desenvolvido para a produção de cursos online, qual era a metodologia do produto, que chamamos de “Fábrica de Conteúdo”. Inovamos também na maneira de prestar serviço, depois o mercado meio que se apropriou [...]Então, a gente começamos a desenvolver o produto, em meados de 2005, sabendo que poderia existir a oportunidade lá fora. Em 2007, conseguimos chegar ao mercado com a primeira versão do que se podia já ser considerado como um produto. Decidimos fazer um pré-lançamento do produto lá fora. Identificamos a oportunidade de um evento do setor que gostaríamos de participar, em Boston. Então, resolvemos apostar em colocar um stand para apresentar o produto lá fora e ouvir o feedback de um mercado que teoricamente era mais exigente do que aqui no Brasi. A receptividade foi muito boa. O pessoal gostou muito.” (Fabio Barcellos, QuickMind)

Proposição Teórica	Casos Estudados
❖ Lógica da distância psíquica (MIU II) – A escolha do mercado inicial segue a lógica da distância psíquica, selecionando inicialmente mercados de menor distância psíquica (percebidos como mais semelhantes ao mercado doméstico).	Eduweb - Foi uma escolha em que pesaram alguns elementos propostos pelo MIU, como a distancia psíquica, mas também outras questões não abordadas por este modelo.
❖ Lógica da rede (RED II) – A escolha do mercado inicial segue a lógica da rede, selecionando mercados onde há parceiros conhecidos, ou para onde a rede deseja ir, ou já se encontra.	Milestone - Foi uma escolha em função das oportunidades surgidas através das parcerias com os laboratórios da universidade. Eduweb - Foi uma escolha em que pesaram alguns elementos propostos pelo MIU, como a distancia psíquica e a localização estratégica para atuação no exterior, mas também outras questões ligadas a RED como as oportunidades surgidas através das parcerias com os laboratórios da universidade, da rede de relacionamento dos sócios.
❖ Lógica do crescimento (EI II) – O empreendedor está interessado em mercados com oportunidades de alto crescimento, em que suas competências distintivas possam ser fonte de vantagem competitiva.	QuickMind - Foi uma escolha em função do diferencial tecnológico, da inovação do produto
❖ Lógica da oportunidade (BG II) – A empresa está aberta a escolher qualquer mercado no mundo, já que vê todos os mercados como passíveis de serem explorados.	SuperWaba - Não houve um processo decisório para escolha, ocorreu naturalmente, o produto estava disponível na internet e usuários começaram a baixá-lo. Foi "passivo" por parte da empresa.

Tabela 4 - Relação entre a proposição teórica e os casos estudados (Categoria II – Escolha Inicial dos Mercados)

Fonte: própria

6.1.3. Escolha inicial de modos de entrada

Os estudos da evolução dos modos de operação indicam que a maior parte dos novos empreendimentos internacionais se inicia em mercados externos por meio de exportação (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004). Entretanto, isso não foi verificado em nenhum dos casos estudados. Duas das quatro empresas, a Eduweb e a QuickMind abriram escritórios – próprios ou compartilhados – no exterior. Estes escritórios tinham por objetivo dar suporte ao parceiro no mercado exterior, que se encarregava das vendas dos produtos que continuavam sendo produzidos no Brasil. O parceiro no exterior era, apenas, para comercialização do produto.

A Milestone, depois de finalizar sua parceria com o Instituto Franhoufer, desacelerou um pouco seu processo de internacionalização e, em um segundo momento, foi novamente levada para o exterior por clientes multinacionais que operavam no Brasil e haviam adquirido o software desenvolvido pela empresa para aplicação no mercado brasileiro. A partir da experiência positiva e do bom desempenho do produto no Brasil, as empresas multinacionais passavam a especificar o mesmo software para aplicações nos projetos de suas outras subsidiárias no exterior.

A SuperWaba, por outro lado, continua, até o momento, disponibilizando o software apenas via *download* pela internet. A internet é considerada um instrumento fundamental para viabilizar e dar suporte às suas incursões internacionais.

[...] “Antes de incubar, nosso produto já estava no site, mas, quando incubamos, re-estruturamos todo o modelo do negócio. Antes da incubação, o produto era distribuído de graça, depois da incubação, pensamos em um modelo de comercialização que pudesse nos gerar receita.” (Renato Rocha, Superwaba)

[...] “Percebemos que era mais fácil vender para empresas aqui que também tivessem unidades lá fora. Por exemplo, um cliente nosso que usa o software lá fora é a Yamana, que é uma empresa de mineração que tem escritório também no Chile e no Canadá. Para atender a esse cliente, nós fizemos tradução do produto para o espanhol e para o inglês e os colaboradores dessa empresa o utilizam também nas unidades internacionais. Outro caso que também é interessante é o da Yamaha, que é a empresa de motocicletas. Existem pessoas no Japão que usam a nossa ferramenta que implantamos aqui, para a Yamaha no Brasil. Então, tem lá algumas telinhas em japonês que fizemos em parceria com eles para que eles pudessem usar nas unidades do Japão. Portanto, a nossa estratégia foi via as empresas do Brasil tentar chegar no mercado exterior.”(Daniel Orlean, Milestone)

[...] “O modelo que escolhemos se baseava na seguinte lógica: nós, aqui no Brasil, somos especialistas em treinamento web, a nossa parceira portuguesa é especialista em áudio visual; então, eles fazem vídeo de treinamento e nós complementávamos com o conteúdo e o suporte web. A parceria tinha essa complementaridade. Portanto, o modelo que escolhemos, na época, foi o modelo de fusão, uma joint venture. Nós fundimos as duas empresas, e criamos uma holding em Portugal para ter um acesso melhor e mais rápido a venture capitals ou dinheiro de do governos de Portugal. Essa holding era meio a meio. Metade dos sócios brasileiros, metade dos sócios portugueses. Essa holding comprou 100% da EduWeb Brasil e 100% da Edulearn. Mas operávamos de forma independente e no final o ano juntávamos os números, não em um balanço integrado, mas em números mais gerenciais para apresentar para investidores. ” (André Lucena, Eduweb)

[...] “Eu tinha um contato com um amigo, sócio dessa empresa nos EUA, que antes fazia o movimento reverso de trazer o software deles para o Brasil. A empresa dele é uma empresa especializada em internacionalização de pequenas empresas de base tecnológica. Uma empresa meio de consultoria cross-border, ou seja, levar empresas de um país para o outro. Então o relacionamento que eu construí com ele foi, justamente, porque a empresa americana queria vir para a América Latina e ele seria o sócio dessa empresa americana na América Latina. Então, na época eu sugeri dele fazer o movimento contrário. Bem, eu tinha um software feito no Brasil, que tinha um apelo internacional. Então, perguntei a ele: por que não criar uma empresa nos Estados Unidos para ser a base de crescimento dessa solução no mundo inteiro? Com a experiência dele e com networking dele poderia fazer sentido. Ficamos entre os meses de março, abril até julho negociando as bases de como que isso funcionaria. Em julho e agosto eu voltei aos Estados Unidos e abrimos uma empresa americana. E os sócios são a QuickMind e a empresa desse meu amigo. A QuickMind tem 80% do negócio, ele tem 20% do negócio e ele é o sócio local, o operador local”. (Fabio Barcellos, QuickMind)

Proposição Teórica	Casos Estudados
❖ Redução de risco (MIU III) – A empresa escolhe o modo de entrada de menor comprometimento (tipicamente, a exportação), que também implicam menor controle.	Nenhum dos casos foi relacionado a essa proposição nesta categoria.
❖ Escolha dependente (RED III) – A escolha do modo de entrada encontra-se sujeita às necessidades e características da rede, <i>client following</i> ou de outros atores da rede, sendo comum o controle compartilhado (consórcios de exportação, agentes e representantes comuns, <i>joint-ventures</i>).	Eduweb – <i>joint venture</i> com empresa portuguesa. QuickMind – parceria com empresa americana para representação comercial e estratégica nos EUA. Milestone – entrada através da venda para multinacionais aqui no Brasil, que expandiam o uso do produto para as filias internacionais
❖ Baixo investimento (EI III) – A empresa escolhe modos de entrada e propriedade que impliquem baixo investimento, como modos contratuais (licenciamento, franquia, contratos de terceirização de serviços etc.)	Nenhum dos casos foi relacionado a essa proposição nesta categoria.
❖ Qualquer modo (BG III) – A empresa pode escolher qualquer modo de entrada.	Superwaba – entrada pela internet.

Tabela 5 - Relação entre a proposição teórica e os casos estudados (Categoria III – Escolha inicial do Modo de Entrada)

6.1.4.

Postura face aos riscos na internacionalização

Diante dos casos analisados, percebe-se que, a priori, os empreendedores não percebiam grandes dificuldades (ou riscos) no mercado internacional, assumindo que era um mercado que demandava algumas estratégias específicas, mas que podia ser comparada como qualquer outro mercado interno. Por exemplo, ir para o exterior, segundo a grande maioria dos entrevistados, às vezes, é mais fácil do que ir para o Nordeste ou o Sul do Brasil. Entretanto, algumas empresas, como a Milestone e também a Eduweb evidenciaram que sua percepção de dificuldade e risco aumentou após as primeiras experiências de internacionalização. Essas empresas também relataram que, depois de se internacionalizarem, começaram a perceber que ainda havia muita coisa a ser explorada no mercado nacional, o que provocou certo retrocesso no processo de

internacionalização. No caso específico da Milestone, a questão do risco foi bem relevante na decisão de desacelerar o processo de internacionalização e voltar-se mais novamente para o mercado interno. No caso da Eduweb, foi mais uma questão de oportunidade. Eles viram que o potencial do negócio, no Brasil, era muito mais interessante do que no mercado exterior e, por isso, decidiram aumentar os investimentos no mercado nacional em relação ao mercado externo.

No caso da Superwaba, o processo de internacionalização nunca teve risco, praticamente risco zero, na medida em que o software apenas fica disponível na internet para ser baixado pelo usuário. O investimento necessário para dispor dessa estrutura de negócio foi baixo e não trouxe risco para o negócio.

No caso da QuickMind, o risco foi assumido pela empresa como necessário para a estratégia de atuação no mercado externo. A empresa abriu uma filial americana em parceria com outro empreendedor, que seria o operador local, assumindo 80% da empresa, enquanto que o parceiro assumiu 20%.

[...] “Nunca houve muito risco. Desde que iniciamos a empresa, nunca precisamos fazer nenhum investimento em capital, quer dizer, o investimento foi mais da nossa hora de trabalho. O dinheiro que investimos na empresa foi dinheiro gerado pela própria empresa.” (Renato Rocha, Superwaba)

[...] “Ao longo desses anos tentamos várias vezes fazer a internacionalização por conta própria. Nos participamos do IT Forum em Angola, chegamos a ir para lá, apresentamos o nosso produto. Tivemos até algumas oportunidades de dar continuidade a isso, só que, em um certo momento da história da empresa, tomamos a decisão de explorar mais o mercado nacional. Percebemos que ainda tinha muita coisa para se fazer no Brasil e o investimento que precisávamos para atuar no exterior era muito grande, muito maior do que precisávamos para expandir dentro do próprio território nacional.”(Daniel Orlean, Milestone)

[...] “2005 foi o ano em que assinamos o contrato com a empresa portuguesa. Eles tinham sede em Aveiro e Lisboa e nós tínhamos sede no Rio. Um dos acordos nesse “meio a meio” foi que eles investissem 200 mil euros para montarmos uma operação em São Paulo. Nós os convencemos de que São Paulo era o maior mercado do Brasil. Eles investiram o dinheiro e montamos o nosso escritório em São Paulo, que temos até hoje. Isso foi em 2005. Em 2006, um dos nossos sócios brasileiros foi para Portugal, porque a tínhamos que capacitar o pessoal deles em e-learning, em desenvolvimento de conteúdo, em implementação de projetos no AulaNet. O sócio foi para lá e montou uma estrutura, junto com ele foram três funcionários nossos também. Foram e ficaram, estão em Portugal até hoje. Com isso montamos uma unidade de e-learning em Portugal. O governo Portugues empresta dinheiro para EduWeb portuguesa. Por exemplo, se o governo desejar produzir dez vídeos de treinamento, os dez vídeos são deles, mas você pode vendê-los a terceiros também e não paga nada de comissão desta venda ao governo É subsidio mesmo. E, com isso, vendemos cursos para Angola e outros países. Portanto há um risco, mas o risco é compartilhado e é baix”. (André Lucena, Eduweb)

[...] “Como a QuickMind tem 80% do negócio e o nosso parceiro americano tem 20% do negócio, há um risco, mas um risco que podemos correr, que vale a pena correr.” (Fabio Barcellos, QuickMind)

Proposição Teórica	Casos Estudados
❖ Minimizar riscos (MIU IV) – A postura empresarial é de não assumir riscos desnecessários e prosseguir com cautela no processo de internacionalização.	Milestone - redução da velocidade do processo para evitar riscos. Superwaba – entrada pela internet, sem risco.
❖ Reduzir riscos por meio da inserção na rede (RED IV) – A inserção na rede protege a empresa de riscos e reduz incertezas.	Nenhum dos casos foi relacionado a essa proposição nesta categoria.
❖ Aceitar riscos para crescer (EI IV, BG IV) – A aceitação de riscos é percebida como inevitável para o crescimento acelerado.	Eduweb – <i>joint venture</i> com empresa portuguesa. QuickMind – parceria com empresa americana para representação comercial

Tabela 6 - Relação entre a proposição teórica e os casos estudados (Categoria IV – Postura face aos Riscos da Internacionalização)

Fonte: própria

6.1.5. Velocidade da internacionalização

Um dos aspectos mais característicos da internacionalização é a velocidade deste processo. Com relação a esta categoria, cada empresa demonstrou peculiaridades que devem ser observadas. A Superwaba pode ser classificada como *Born Global*, porque, antes mesmo de se estruturar formalmente como empresa, o produto já havia sido disponibilizado na internet e já estava sendo acessado por usuários internacionais. Desde a sua formação os empreendedores já pensavam na possibilidade do produto ser utilizado por usuários de todos os mercados, principalmente do mercado externo. Tanto que toda documentação inicial do produto foi feita em inglês. A QuickMind também pode ser considerada *Born Global* se considerarmos apenas a velocidade da internacionalização a partir do surgimento da QuickMind e não do período em que havia a empresa MHW.

Com relação à Eduweb e à Milestone o processo foi um pouco mais longo. A Eduweb acompanhou a velocidade da Rede na qual estava inserida, ou seja, seguiu o *timing* determinado por suas relações de *network* e das parcerias existentes com os laboratórios da universidade. Já a Milestone, iniciou seu processo de internacionalização, também, determinado pelo ritmo da Rede de parcerias em que estava inserida junto à universidade, mas ao longo do processo decidiu retroceder e voltar-se mais para o mercado nacional. A partir desse retrocesso, provocado pela mudança da percepção de risco pelos empreendedores, eles optaram por seguir um modelo de internacionalização mais parecido com o que é proposto pelo modelo de Uppsala. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) procuraram entender o processo de internacionalização como sendo resultado de decisões incrementais e que aconteceria de uma maneira gradual. Assim, na perspectiva de Uppsala, as empresas nasceriam expandiriam primeira mente no mercado doméstico e só depois de adquirem experiência neste mercado, em uma segunda fase de seu desenvolvimento, partiriam para o mercado internacional. Portanto, antes de se internacionalizarem, as empresas realizariam uma expansão dentro do mercado doméstico, passando de âmbito local para nacional, do nacional para o internacional (MELLO, 2009).

[...] “O processo de internacionalização foi natural dado a característica do produto: um produto para desenvolvimento, o programador baixa esse produto e começa a usar. Uma coisa meio autodidata. Ele não é um produto para usuário final, é um produto pra desenvolvedores. Eles o usam como ferramenta. Então, esse contato internacional foi surgindo pela internet. As pessoas que procuravam uma ferramenta achavam o nosso site, achavam nossa ferramenta e entravam em contato”. (Renato Rocha, Superwaba)

[...] “Chegamos a ir para fora, apresentamos o nosso produto. Tivemos até algumas oportunidades de dar continuidade a isso, só que depois, dado que precisávamos de um investimento alto para a internacionalização, optamos por explorar mais o mercado nacional, percebemos que aqui no Brasil ainda havia muito mercado para crescermos. Então, hoje a Milestone, atua não só no eixo Rio – São Paulo, mas também no Brasil inteiro. Temos clientes em Rondônia, Pará, Maranhão... Todo o Nordeste. Até costume brincar que a nossa internacionalização foi primeiro nos outros estados daqui do Brasil para depois ser para fora.” (Daniel Orlean, Milestone)

[...] “Em 2004 começaram as negociações, em 2005 foi o ano em assinamos o contrato. Em 2006, um dos nossos sócios brasileiros e mais três funcionários nossos foram para Portugal, e montamos um estrutura de e-learning lá.”(André Lucena, Eduweb)

[...] “Ficamos entre os meses de março, abril até julho negociando as bases de como que isso funcionaria. Em julho e agosto eu voltei aos Estados Unidos, e abrimos a empresa americana.”(Fabio Barcellos, QuickMind)

Proposição Teórica	Casos Estudados
<p>Processo lento e gradual (MIU V) – A internacionalização prossegue a passos lentos e graduais, à medida que a empresa amplia seu conhecimento experiencial de mercados externos e aumenta seu comprometimento (recursos e grau) com a internacionalização.</p>	
<p>Velocidade imposta pelas redes (RED V) – A velocidade do processo de internacionalização depende, ao menos em parte, da velocidade de internacionalização da rede, ou das oportunidades geradas no exterior pela rede, ou ainda da atratividade da rede para compradores externos.</p>	<p>Eduweb – Rápida, mas determinada em função das oportunidades surgidas por meio do contato com a universidade e da rede de network dos sócios</p> <p>Milestone – teve um processo gradual, porque houve uma desaceleração ao longo da sua trajetória de internacionalização, mas isso foi mais conduzido pelas oportunidades de negócio em função das parcerias do que pela lógica do modelo de Uppsala.</p>
<p>❖ Processo rápido (EI V) – A internacionalização prossegue a passos rápidos, não sendo limitada pelo comprometimento de recursos, já que os recursos de conhecimento, que caracterizam os NEI, são móveis e intangíveis, combinando-se a ativos fixos de terceiros no mercado-alvo.</p>	<p>Nenhum dos casos foi relacionado a essa proposição nesta categoria.</p>
<p>❖ Processo rápido (BG V) – As empresas prosseguem rapidamente em busca de clientes no nicho global a que atendem.</p>	<p>Superwaba – Rápida, porém não muito intensa. Atuação internacional ainda moderada.</p> <p>QuickMind – Rápida em função da oportunidade percebida (inovação produto/serviço) e também em função da rede de network dos sócios</p>

Tabela 7 - Relação entre a proposição teórica e os casos estudados (Categoria V – Velocidade da Internacionalização)

Fonte: própria

Observações Adicionais

Com base na análise das categorias propostas para observar o processo de internacionalização das empresas incubadas de base tecnológica, podemos observar que a evolução das empresas, em relação ao processo de internacionalização como um todo, pode ser classificada em três padrões distintos:

Internacionalização gradual e pró-ativa – o caso da Milestone – A empresa avança de forma sólida e passo a passo em seu processo de internacionalização, focando poucos mercados e avançando lentamente na cadeia de estabelecimento. A empresa encontra-se comprometida com as atividades internacionais.

Internacionalização rápida e pró-ativa – os casos da Eduweb e da QuickMind – A empresa avança rapidamente de um mercado a outro, aproveitando oportunidades, criando rede e utilizando simultaneamente vários modos de entrada, dependendo do mercado. Aloca recursos à medida que estes se mostram necessários. Está comprometida com o processo de internacionalização, mas não com um mercado em particular.

Internacionalização reativa – SuperWaba – A empresa reage às oportunidades que se apresentam no mercado, respondendo a solicitações externas. Por outro lado, a atitude de disponibilizar o produto na internet demonstra que a empresa já visualizava a possibilidade de ter acessos, ou seja, clientes, vindo do mercado externo. Porém, ela não aloca recursos, ou aloca muito poucos, para o desenvolvimento das atividades internacionais. Observa-se, entretanto, que a empresa parece estar abandonando o comportamento reativo e se preocupando em elaborar melhor um modelo de negócios para explorar as oportunidades internacionais. Mas, por enquanto, a receita proveniente do mercado externo ainda não é significativa quando comparada com as vendas no mercado nacional.

6.2. Relevância do período de Incubação para Internacionalização

6.2.1. Network e parcerias

As redes de relacionamento foram relevantes para o processo de internacionalização das empresas, em diferentes momentos e de maneiras distintas nos quatro casos estudados. Para quase todas as empresas analisadas, exceto para QuickMind, o *network* fornecido pelo ambiente de incubação foi um fator relevante do período de incubação que exerceu influência – de forma direta (gerando negócios já no mercado externo) ou indireta (por meio de projetos de P&D ou participação em feiras e eventos) – no processo de internacionalização das empresas. Apesar de ter sido identificado como um fator relevante, uma das empresas, a SuperWaba, considerou fraco o serviço ofertado pela incubadora, em relação a esse fator, com foco para internacionalização.

[...] “Tem alguns eventos que são divulgados para a incubadora e a nós, por estarmos incubados, também temos acesso. Eu me lembro que teve um evento no Canadá e teve também uma reunião com a câmara, acho que câmara da Alemanha. Mas, por exemplo, o link da incubadora com o Softex é pequeno. Eles nunca trabalharam muito essa parceria incubadora-softex, porque eu já fiz eventos internacionais, pelo Softex, que a incubadora nem sabia que estavam acontecendo. Mas acho que é também falta de interesse das empresas da incubadora. Como as empresas estão começando, a maioria atua mais localmente, então a própria incubadora acaba não tendo muito interesse nessa área internacional.” (Renato Rocha, SuperWaba)

[...] “Incubar foi uma decisão acertada, eu acredito, porque tivemos oportunidade de conhecer outras empresas, fazer parcerias com outras empresas e de participar de diversos eventos que o Gênesis promoveu e de onde saíram algumas oportunidades. Tudo bem que a maioria das oportunidades não saiu do Gênesis, mas algumas saíram desse ecossistema de incubação. Por exemplo, ficamos sabendo de projetos do FINEP por meio da incubadora. Não sei se estivéssemos fora da incubadora saberíamos desses projetos, acredito que talvez saberíamos, mas certamente não com o mesmo grau de interesse e apoio que tivemos na incubadora.” (Daniel Orlean, Milestone)

[...] “Eu sou entusiasta do projeto da incubadora. Primeiro porque ele faz com que se consiga de uma tecnologia gerar uma empresa e gerar negócio. Muito projeto, antes da incubadora, projetos de tecnologia de software nasciam e morriam dentro da PUC. Então, acho que foi uma possibilidade de pegar um projeto e botar no mercado... Se não fosse isso não tínhamos o software do AulaNet.” (André Lucena, Eduweb)

[...] “O processo de internacionalização que a QuickMind viveu não teve uma influência direta da incubadora, foi muito mais pelo networking. Isso nos fez ter uma visão de mercado internacional, de acreditar que éramos capazes, realmente, de fazer um produto aqui no Brasil que fosse competitivo internacionalmente.” (Fabio Barcellos, QuickMind)

6.2.2. Associação com a universidade

Junto com as redes de relacionamento, a associação com a universidade, para todas as empresas analisadas, representou um fator relevante do período de incubação que exerceu influência no processo de internacionalização das empresas. Exceto em para a Superwaba que, apesar de admitir que houve influência, considerou pequena a sua relação com a universidade. Network e a associação com a universidade foram as duas categorias que os entrevistados consideraram como as mais importantes em relação ao período de incubação. A associação com a universidade abrange para os empreendedores entrevistados: associação com os laboratórios de pesquisa e com os professores; acesso a P&D e a credibilidade que a marca PUC-Rio oferece.

[...] “O nosso link com a universidade foi pequeno. Foi basicamente o Guilherme, um dos sócios, fazer mestrado e esse mestrado gerar uma idéia de um produto. Mas não o produto exatamente. Quero dizer, a única coisa que o orientador dele colaborou foi orientá-lo no assunto.” (Renato Rocha, SuperWaba)

[...] “A maioria das oportunidades não saiu do Gênesis, mas algumas saíram desse ecossistema de incubação e, principalmente, da associação com o ambiente da universidade. Por exemplo, o professor Salim foi muito importante, mas não porque ele estava na incubadora, porque a gente já tinha trabalhado com ele antes da incubadora. O Professor Lucena também foi antes da incubadora. Professor Daniel Schwabe também foi antes da incubadora. Professor Markus Endler também antes da incubadora. Bem, todos esses professores nos ajudaram muito a ter projetos. Então o vínculo com a universidade é muito importante, mas ele já existia antes da incubadora. Mas, durante esse período, tivemos a oportunidade de criar um ecossistema maior com a PUC.” (Daniel Orlean, Milestone)

[...] “O que ganhamos de crédito por estar na incubadora? O que ganhamos foi a proximidade com a universidade que nos gerou projetos”. (André Lucena, Eduweb)

[...] “A própria chancela do programa da incubadora, a chancela da própria PUC, os prêmios que ganhamos e que deu visibilidade para a empresa, para os empreendedores e isso favoreceu para atrair o interesse de venture capital’s e deixar a gente em uma vitrine. A PUC abre muito networking.” (Fabio Barcellos, QuickMind)

6.2.3. Inovação

A colaboração com a universidade e com os centros de P&D influenciam a capacidade inovativa dos produtos, fazendo com que projetos acadêmicos saiam do papel e cheguem ao mercado (CASSIOLATO e LASTRES, 2000). A incubadora foi vista pelos empreendedores como essa “ponte” entre o ambiente acadêmico da universidade e o mundo empresarial do mercado. Entretanto, a maioria das empresas entrevistadas não atribui a inovação de seu produto/serviço ao fato de ter sido incubada. Ao contrário, a inovação já existia, normalmente, proveniente dos laboratórios de pesquisa da PUC e, por isso, houve a oportunidade da incubação. Mas, o período de incubação em si, não influenciou na inovação dos produtos, principalmente, no que era relacionado à adaptações para atuação no mercado exterior. Portanto, a inovação, que foi identificada pelos especialistas como um fator crítico que pudesse influenciar o processo de internacionalização das empresas, não foi um critério que teve relação direta com a incubação. A única empresa que identificou uma relação direta foi a Eduweb.

[...] “Antes incubar nosso produto já existia. Quando incubamos só melhoramos o modelo de negócio para começar a comercializá-lo.” (Renato Rocha, Superwaba)

[...] “A Milestone começou dentro do Laboratório de Engenharia de Software da PUC. O embrião da empresa surgiu de 199 para 2000, quando estávamos fazendo uma série de projetos e pesquisas que poderiam ter algum interesse para o mercado.” (Daniel Orlean, Milestone)

[...] “Antes de incubar eu já trabalhava na PUC e já tínhamos um software que estava recém pronto, que era o AulaNet, que foi o nosso carro-chefe. Ele foi desenvolvido no laboratório da PUC. O modelo de negócio do AulaNe é muito parecido com o de várias empresas que nascem no Departamento de Informática da PUC, onde algum aluno desenvolve um aplicativo, um software dentro do laboratório e empreende uma empresa que é um spin-off do laboratório.” (André Lucena, Eduweb)

[...] “No caso da QuickMind, sempre estivemos muito atento ao que acontecia no mercado internacional para verificar se o que estávamos fazendo aqui estava dentro da tendência. Praticamente somos pioneiros, porque o primeiro projeto de e-learning corporativo quem fez foi a MHW, a minha outra empresa que tive antes da QuickMind e de onde surgiu toda a idéia da QuickMind.” (Fabio Barcellos, QuickMind)

6.2.4. Acesso a crédito

Todos os entrevistados consideraram importante essa categoria, entretanto, afirmam que a incubadora não trouxe oportunidades adicionais de acesso a crédito para internacionalização. A Eduweb, diferente das outras empresas analisadas, afirmou ter conseguido financiamento pelo Prosoft vindo através de uma indicação do diretor da incubadora. Porém, esse financiamento não foi específico para internacionalização da empresa. No caso da QuickMind ela teve acesso a muitos financiamentos, mas não vindo através da incubadora, foram financiamentos conseguidos pelos próprios empreendedores. No caso da Milestone também houve alguns financiamentos, mas em um estágio muito inicial para o desenvolvimento do produto, nada específico para internacionalização. No caso específico da Superwaba, o empreendedor nem considerou muito relevante esse fator, uma vez que o processo de internacionalização da empresa ocorreu via internet e envolveu pouca necessidade de investimento.

[...] “A parte internacional nunca teve, realmente, um grande investimento. A incubadora nunca forneceu nada ligada a isso, até porque as empresas que estão aqui no Gênesis nunca tiveram um foco em internacionalização.” (Renato Rocha, SuperWaba)

[...] “A gente teve financiamento para o desenvolvimento de produtos, mas, financiamento para internacionalização não”. (Daniel Orlean, Milestone)

[...] “Nós tivemos financiamento do Prosoft, que teve um viés meio político com a incubadora, porque o Prosoft foi uma linha de crédito criada em 2002 e já tinha um ano e meio ou dois anos e não tinha botado dinheiro em nenhuma empresa da incubadora da PUC. Então, o Aranha (diretor da incubadora) sugeriu que a EduWeb e a Choice entrassem e submetessem projetos para financiamentos do programa. Então seguimos a sugestão e foi bem positivo porque tivemos acesso a consultores e outros benefícios que, provavelmente, outras empresas não teriam.” (André Lucena, Eduweb)

[...] “A MHW (empresa do empreendedor antes da QuickMind) foi a primeira empresa também a atingir uma receita de um milhão de reais ainda em incubadora (mas sem financiamento). Ganhamos vários prêmios. E isso deu bastante visibilidade para a empresa, para própria incubadora, para o trabalho que estava sendo iniciado no Gênesis (fomos uma das primeiras a incubar). Essa empresa passou por todos os estágios clássicos de investimento, de Angels, de primeiro round de venture capital, segundo round de venture capital até a venda para um comprador estratégico, que no caso foi a Xerox do Brasil em 2000”. (Fabio Barcellos, QuickMind)

6.2.5. Acesso à informação

Barreto (1999) descreve as unidades de transferência de conhecimento (UTC) como formalizadoras de um processo de transferência que permite completar o fluxo de conhecimento, a se realizar com a assimilação da informação pelo receptor e sua transformação em novo conhecimento.

Um estudo realizado por Gonçalves e Freire (2007), sobre o processo de comunicação da informação na incubadora tecnológica da PUC- Rio, revelou que a Incubadora Tecnológica do Instituto Gênesis é um ambiente que apresenta as características descritas por Barreto (1999). O Instituto Gênesis pode ser identificado como um “agregado de informação”, cabendo-lhe produzir, armazenar e distribuir “estoques de informação” (GONÇALVES e FREIRE, 2007).

Todos os entrevistados consideraram importante este fator, entretanto, afirmam que a infra-estrutura de serviços da incubadora não oferece muito acesso à informação, principalmente, informação que favoreça o processo de internacionalização, como pesquisas ou estudos de mercado.

Como todas as empresas tiveram a mesma opinião em relação a esta categoria, será exposta, apenas, uma citação mencionada por um dos empreendedores da Milestone, o Daniel Orlean, que de certa forma sintetiza a visão de todas as empresas entrevistadas.

[...] “Com relação ao acesso a informação, não tivemos nada por meio da incubadora. Sempre foi muito incipiente nesse sentido. Talvez hoje esteja melhor, mas na nossa época (2003 a 2006) não se divulgava pesquisa do mercado, principalmente do exterior, através da incubadora. Só depois descobrimos que existem diversas entidades, que seriam muito úteis até para a incubadora contratar, geram relatórios, pesquisas etc. Esses institutos de pesquisa que, às vezes, cobram cinco mil, dez mil dólares para ter acesso a todas as pesquisas. Assim, para uma empresa só é complicado, mas para uma incubadora, você consegue até ratear isso entre as empresas. É muito interessante você ter acesso.”
(Daniel Orlean, Milestone)

Observações Adicionais

A partir da análise desses fatores críticos evidenciados pelos especialistas entrevistados na primeira fase da pesquisa, observa-se que, apesar dos empreendedores também considerarem esses fatores como importantes para a internacionalização, a incubadora tecnológica da PUC-Rio não parece ofertá-los de forma estruturada para todas as empresas. O que faz com que as empresas analisadas, na maioria das vezes, não identifiquem uma relação forte de influência entre os fatores mencionados e o seu processo de internacionalização. O que se percebe é que essas empresas consideram importante o processo de incubação para sua constituição como empresa, mas não necessariamente para o seu processo de internacionalização.