



25 a 28
setembro
2024
Campus Central UEPG
Ponta Grossa | PR

Explorando as Interseções das Inteligências
Artificiais na Sociedade Atual

Realização:



Apoio:



DESAFIOS NA EXPANSÃO INTERNACIONAL DA CPQI SERVIÇOS E TECNOLOGIA: um caso de ensino

CHALLENGES IN THE INTERNATIONAL EXPANSION OF CPQI SERVICES AND TECNOLOGIA: A TEACHING CASE

ÁREA TEMÁTICA: DIGITAR NOME DA ÁREA TEMÁTICA

Janaina dos Santos Benvindo, Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria – PPAC/UFC,
Brasil, janainabenvindo@gmail.com

Isabella Maria Coelho Veloso, Laboratório de Estudos Avançados em Desenvolvimento Regional Sustentável –
LEADERS/UFC, Brasil, isabella.sepog@gmail.com

Lílian Alves de Oliveira, Centro Universitário Estácio de Sá, Brasil, lilianotaviano15@gmail.com

Juliana Vieira Corrêa Carneiro, Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria – PPAC/UFC,
Brasil, julianavcc@ufc.br

Márcia Zabdiele Moreira, Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria – PPAC/UFC, Brasil,
marciazabdiele@ufc.br

Resumo

As empresas no Brasil estão buscando se internacionalizar não só para cortar custos e usar melhor seus recursos, mas principalmente para se tornarem mais competitivas. Elas estão revendo suas estratégias de negócios e explorando novas formas de atuação no mercado internacional. Isso vai além de manter o nível atual de investimentos, é uma busca por melhorar sua posição competitiva e se adaptar às mudanças no mercado global. Este caso de ensino tem como objetivo proporcionar aos estudantes uma compreensão aprofundada dos desafios e oportunidades associados à expansão internacional de uma empresa de tecnologia da informação no setor financeiro. Os alunos serão desafiados a analisar a situação atual da CPQi e a desenvolver estratégias para enfrentar os obstáculos apresentados. Este caso pode ser utilizado de maneira proveitosa em disciplinas relacionadas a negócios internacionais, gestão estratégica, empreendedorismo e outras áreas afins em cursos de graduação e pós-graduação.

Palavras-chave: Internacionalização de empresas; Estratégia internacional; Expansão internacional; Competitividade internacional; Empresa de tecnologia.

Abstract

Companies in Brazil are seeking to internationalize not only to cut costs and make better use of their resources, but mainly to become more competitive. They are reviewing their business strategies and exploring new ways of operating in the international market. This goes beyond maintaining the current level of investment, it is a quest to improve its competitive position and adapt to changes in the global market. This teaching case aims to provide students with an in-depth understanding of the challenges and opportunities associated with the international expansion of an information technology company in the financial sector. Students will be challenged to analyze

the current situation at CPQi and develop strategies to face the obstacles presented. This case can be used fruitfully in subjects related to international business, strategic management, entrepreneurship and other related areas in undergraduate and postgraduate courses.

Keywords: *Internationalization of companies; International strategy; International expansion; International competitiveness; Technology company.*

1. INTRODUÇÃO

A CPQi Serviços e Tecnologia, uma empresa multinacional de tecnologia da informação especializada em soluções financeiras para o setor bancário, enfrenta o desafio de expandir sua presença internacional. Fundada em 2007 no Brasil, a empresa cresceu rapidamente, estabelecendo-se em vários países da América do Sul e América do Norte. Atualmente, enfrenta decisões estratégicas cruciais para consolidar sua posição no mercado global.

A empresa, originária de Fortaleza, Ceará, foi criada nas instalações do Instituto Atlântico, uma instituição sem fins lucrativos reconhecida nacionalmente por sua excelência em Tecnologia da Informação e Comunicação. O instituto promove projetos de criação e desenvolvimento de empresas voltadas para soluções tecnológicas. A CPQi surgiu como parte desse contexto, focada em oferecer serviços na área de tecnologia da informação. O atual CEO, George Terrence Boyland, adquiriu a empresa com a visão de fornecer soluções financeiras de alta tecnologia para o mercado bancário.

A escolha do mercado financeiro, especialmente bancos de investimento, não foi arbitrária. Terrence já tinha uma carreira bem-sucedida como executivo em diversos bancos ao redor do mundo, conhecendo de perto as plataformas financeiras utilizadas internamente por essas instituições. Identificando uma oportunidade de mercado, adquiriu o projeto e estabeleceu parcerias com renomados fabricantes de software, com os quais já tinha familiaridade.

A expansão da CPQi para São Paulo, Curitiba e, posteriormente, internacionalmente, começando por Santiago e Nova York em 2010, seguido pelo México em 2013, ilustra sua rápida trajetória. Atualmente, a empresa possui entidades jurídicas no Canadá, EUA, Argentina, Brasil e Chile, além de operar projetos no Peru, Colômbia e México. A estrutura organizacional é regional, com diretores na América do Norte, Chile, Brasil e Argentina, cada um gerenciando contas locais e utilizando serviços centralizados para recrutamento e contabilidade.

A CPQi, uma empresa born global, com aproximadamente 100 colaboradores, dos quais 70 estão localizados no Brasil e 30 distribuídos nos demais países onde opera, é um exemplo notável de sucesso na expansão internacional. Consolidando-se como uma presença significativa no setor de soluções financeiras de alta tecnologia, a CPQi destaca-se por sua capacidade de penetrar e competir efetivamente em mercados globais desde o início de suas operações. Nesse cenário, este caso tem como propósito fornecer aos estudantes uma compreensão abrangente dos desafios e oportunidades inerentes à expansão internacional de uma empresa de tecnologia da informação no setor financeiro. Os alunos serão desafiados a analisar a situação atual da CPQi e a desenvolver estratégias para enfrentar os desafios apresentados, considerando a natureza globalizada e as demandas específicas do mercado financeiro de alta tecnologia.

2. DESCRIÇÃO DO CASO

A CPQi vivenciou um notável crescimento financeiro nos últimos anos, consolidando sua posição no mercado internacional de soluções financeiras. Em 2023, a receita total da empresa atingiu US\$50 milhões, refletindo um aumento de 15% em comparação ao ano anterior. Esse desempenho positivo pode ser atribuído à expansão bem-sucedida para novos mercados e à crescente demanda por soluções tecnológicas avançadas no setor bancário. Porém, a empresa agora enfrenta um dilema significativo: como continuar crescendo e inovando enquanto gerencia os desafios operacionais e culturais de uma força de trabalho

distribuída globalmente. A situação é discutida em uma reunião de alto nível com a presença de George Terrence Boyland, diretores regionais e outros membros-chave da liderança.

George Terrence Boyland: "Pessoal, estamos em um ponto crucial da nossa trajetória. Nossos resultados financeiros são impressionantes, mas precisamos olhar para frente. A pergunta que fazemos é: como manter esse ritmo de crescimento? Como garantir que continuaremos inovando e atendendo às demandas do mercado financeiro global?"

Diretor da América do Norte: "George, a estratégia de Nearshore, Offshore e Onshore tem sido eficaz, mas estamos enfrentando desafios de comunicação e integração cultural entre nossas equipes. Precisamos investir mais em treinamento intercultural e ferramentas de colaboração."

Diretor do Brasil: "Concordo. Além disso, estamos vendo uma demanda crescente por inteligência artificial e aprendizado de máquina. Precisamos explorar essas tecnologias mais profundamente para oferecer soluções ainda mais avançadas aos nossos clientes."

Diretor do Chile: "E não podemos esquecer das startups. Parcerias estratégicas com fintechs emergentes podem nos dar uma vantagem competitiva significativa. Precisamos estar abertos a novas ideias e tecnologias disruptivas."

George Terrence Boyland: "Excelentes pontos. A adoção de IA e parcerias com startups são movimentos essenciais. Também devemos considerar a reestruturação de nossa organização para melhorar a integração e comunicação global. A pergunta que faço a todos é: como equilibramos isso com a necessidade de manter nossa identidade e cultura corporativa?"

Diretor da América do Norte: "Talvez seja hora de revisitar nossa estrutura organizacional. Podemos considerar a criação de equipes multifuncionais globais, focadas em projetos específicos, com membros de diferentes regiões. Isso pode fomentar uma melhor integração e inovação."

George Terrence Boyland: "Vamos explorar essa ideia mais a fundo. Nosso objetivo é não apenas crescer, mas também liderar o setor com inovação e excelência. Precisamos estar à frente das tendências, mantendo nossa agilidade e foco no cliente. Acredito que juntos podemos enfrentar esses desafios e continuar nossa trajetória de sucesso."

Enquanto a reunião prossegue, questões cruciais permeiam os pensamentos dos líderes da CPQi:

George Terrence Boyland: "Como podemos melhorar a integração e comunicação entre nossas equipes distribuídas globalmente, superando as barreiras culturais e de comunicação?"

Diretor da América do Norte: "De que maneira podemos adotar novas tecnologias como inteligência artificial e aprendizado de máquina para continuar inovando e oferecendo soluções de ponta aos nossos clientes?"

Diretor do Chile: "Qual é a melhor estratégia para formar parcerias com fintechs emergentes, garantindo que incorporem ideias e tecnologias disruptivas ao nosso portfólio de serviços?"

Diretor do Brasil: "Como podemos reestruturar nossa organização para fomentar uma melhor integração e colaboração global, sem perder nossa identidade e cultura corporativa?"

Do ponto de vista operacional, a CPQi implementou estratégias eficazes para gerenciar sua força de trabalho distribuída globalmente. O modelo Nearshore, Offshore e Onshore demonstrou ser altamente eficaz na otimização de custos e na maximização da produtividade. A empresa adotou uma abordagem híbrida, mantendo uma equipe centralizada para funções estratégicas e utilizando equipes locais para fornecer suporte personalizado aos clientes em diferentes regiões. Essa flexibilidade permitiu à CPQi atender às demandas específicas de cada mercado, mantendo um alto padrão de qualidade em seus serviços.

Antecipando as tendências futuras, a CPQi está focada em explorar oportunidades na integração de inteligência artificial e aprendizado de máquina em suas soluções. Essa iniciativa visa oferecer aos clientes insights mais avançados e personalizados, alinhando-se à visão da empresa de permanecer na vanguarda do cenário Fintech global. A CPQi reconhece a

importância de adotar tecnologias emergentes para se manter relevante em um mercado financeiro internacional em constante evolução.

Além disso, a empresa está considerando parcerias estratégicas adicionais com startups de tecnologia financeira. Esse movimento reflete o compromisso contínuo da CPQi em oferecer aos clientes as soluções mais inovadoras e adaptadas às demandas em constante evolução do mercado financeiro internacional. A busca por colaborações com startups sugere uma abordagem proativa para incorporar novas ideias e tecnologias disruptivas em seu portfólio de serviços.

3. NOTAS DE ENSINO

3.1 Aplicação recomendada do caso de ensino

O caso de ensino sobre a CPQi é particularmente indicado para ser integrado em cursos de graduação e pós-graduação em administração, focando em disciplinas que abordem temas como empreendedorismo, gestão estratégica, inovação e desenvolvimento de novos produtos, gestão da produção e operações, e marketing. A seguir, apresentam-se cenários específicos nos quais o caso pode ser eficazmente utilizado.

a) **Disciplina Negócios Internacionais**

Exploração sobre os desafios e estratégias associados à expansão global de uma empresa de tecnologia da informação no setor financeiro.

b) **Disciplinas de Gestão Estratégica**

Aplicação da análise SWOT para identificar os pontos fortes e fracos da CPQi, bem como as oportunidades e ameaças no cenário internacional.

c) **Cursos de Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos**

Discussão sobre como a inovação e o desenvolvimento de soluções financeiras de alta tecnologia foram fundamentais para a vantagem competitiva da CPQi.

d) **Disciplinas de Gestão da Produção e Operações**

Avaliação dos modelos de serviço (Nearshore, Offshore, Onshore) e exploração dos desafios operacionais associados à prestação de serviços em diferentes locais.

e) **Disciplinas de Marketing**

Análise da estratégia de entrada em novos mercados, considerando o posicionamento da CPQi no setor Fintech e as adaptações necessárias às variáveis culturais e regulatórias.

f) **Disciplina de Empreendedorismo**

Exploração da mentalidade empreendedora do CEO, George Terrence Boyland, e análise das decisões estratégicas que impulsionaram a expansão global da CPQi.

3.2 Objetivos de aprendizagem

Estes objetivos fornecem uma base sólida para a abordagem do caso de ensino, abrangendo aspectos conceituais, analíticos e práticos relacionados à expansão internacional da CPQi no setor financeiro.

a) **Compreensão do Ambiente Internacional de Negócios**

Os alunos deverão compreender os desafios e oportunidades associados à expansão internacional de uma empresa de tecnologia da informação no setor financeiro, analisando fatores como diferenças culturais, regulatórias e de mercado.

b) **Análise SWOT Aplicada à Estratégia Empresarial**

Os alunos devem ser capazes de realizar uma análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) para identificar os principais pontos fortes e fracos da CPQi no contexto internacional, assim como as oportunidades e ameaças enfrentadas.

c) **Compreensão das Dinâmicas de Parcerias Estratégicas**

Os alunos devem adquirir conhecimento sobre como as parcerias estratégicas contribuem para a vantagem competitiva da CPQi, examinando os benefícios e riscos associados à dependência de parceiros externos.

d) **Desenvolvimento de Estratégias de Expansão Internacional**

Os alunos serão desafiados a desenvolver estratégias realistas para a expansão internacional da CPQi, considerando os diferentes modelos de serviços, critérios para escolha de novos mercados e adaptação às variáveis culturais e regulatórias.

e) Aplicação Prática de Conceitos de Tecnologia Financeira (Fintech)

Os alunos deverão aplicar conceitos de tecnologia financeira no contexto global, analisando como a CPQi pode posicionar-se estrategicamente no cenário de avanço tecnológico e crescente concorrência no setor Fintech.

3.3 Sugestões de questionamentos para discussão em sala de aula

a) Análise SWOT:

Quais são os principais pontos fortes da CPQi que a destacam no mercado internacional?

Quais são as fraquezas identificadas pela análise SWOT que podem representar desafios para a expansão internacional?

b) Parcerias Estratégicas:

Como as parcerias com empresas como Murex, Openlink, Calypso, Finastra e Moody's contribuem para a vantagem competitiva da CPQi?

Quais são os riscos associados à dependência de parceiros externos?

c) Modelos de Serviços:

Como os modelos de serviço Nearshore, Offshore e Onshore contribuem para a eficiência operacional da CPQi?

Quais são os desafios específicos relacionados à prestação de serviços em diferentes locais?

d) Expansão Internacional:

Quais critérios a empresa deve considerar ao escolher novos mercados internacionais?

Como a CPQi pode adaptar suas estratégias devido às diferenças nos ambientes regulatórios e culturais?

e) Tecnologia Financeira (Fintech):

Como a CPQi pode posicionar-se em um cenário global de rápido avanço tecnológico e crescente concorrência no setor Fintech?

4. PROPOSTA DE PLANO DE CLASSE

A utilização eficaz deste caso sugere que seja discutido em estágios intermediários ou avançados do plano de ensino, permitindo que os alunos possuam um entendimento sólido das temáticas abordadas. Dessa forma, eles estarão aptos a tomar decisões estratégicas fundamentadas em conceitos previamente discutidos em sala de aula.

A condução do caso pode seguir um formato de apresentação e discussão conforme delineado no Quadro 1, proporcionando uma estimativa de 3 horas de duração.

Atividade	Tempo estimado
Apresentação do caso e suas possibilidades	1h30min
Discussão do caso em grupos de até 5 alunos	30min
Debate aberto em plenário	1h

Quadro 1 – Metodologia para Aplicação do Caso

Esta metodologia visa uma análise aprofundada do caso, fomentando a participação ativa dos alunos e fornecendo uma compreensão holística dos desafios e oportunidades enfrentados pela CPQi durante sua expansão global no setor financeiro.

Atividade de Grupo de até 5 alunos:

Divida os alunos em grupos e peça que desenvolvam uma estratégia de expansão internacional para a CPQi, considerando os desafios e oportunidades discutidos. Cada grupo deve apresentar suas recomendações e justificativas para a classe.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, será exposto o embasamento teórico, proporcionando uma análise mais detalhada das diversas opções de decisão. Isso visa enriquecer o processo de tomada de decisão em curso na empresa, destacando que as alternativas e decisões apresentadas não são exaustivas, e há outras opções igualmente viáveis.

5.1 O processo de internacionalização de empresas

Moric Milovanovic e Cvjetkovic (2021) destacam que as teorias de internacionalização ganharam uma estrutura mais definida nos anos iniciais das décadas de 1960 e 1970. Nessa perspectiva inicial, a internacionalização era concebida como um processo gradual de penetração nos mercados estrangeiros, no qual cada avanço representava um maior comprometimento com o contexto internacional.

Diante da busca incessante por oportunidades de crescimento e expansão, ou ainda, em resposta às crescentes pressões competitivas internas, as empresas se veem impelidas a buscar novos horizontes além das fronteiras nacionais. Nesse contexto, almejam não apenas expandir suas operações, mas também capitalizar sobre suas vantagens competitivas já estabelecidas (KOTABE; CZINKOTA, 1992; KARAMALLY, 1998).

Para obter sucesso nos cenários internacionais, as empresas podem adotar diferentes frameworks teóricos, tais como o modelo de processos sequenciais de Uppsala concebido por Johanson e Wiedershem-Paul em 1975, a proposta de inovação de Bikey e Tesar de 1977, ou ainda o conceito "Born Global" introduzido por Knight e Carvugill em 1996. Estes modelos fornecem perspectivas valiosas sobre como as organizações podem expandir suas operações para além das fronteiras nacionais com eficácia.

Nos últimos anos, o conceito de "born globals" tem se expandido no âmbito do empreendedorismo internacional (MORIC MILOVANOVIC; CVJETKOVIC, 2021). Essas empresas, desde sua concepção, estão orientadas globalmente, demandando uma significativa assimilação de novos mercados estrangeiros e demonstrando avanços tecnológicos contínuos. Como resultado, seus produtos geralmente agregam valor e mantêm vantagens competitivas nos mercados internacionais, beneficiando-se de habilidades como aprendizado internacional, estabelecimento de redes globais e experiência internacional (ANDERSSON, 2004; ZHANG *et al.*, 2009; FREEMAN *et al.*, 2010).

A informação é de extrema importância no processo de internacionalização de qualquer organização, tendo em vista que todas as decisões tomadas pela empresa para a definição de sua estratégia de internacionalização devem considerar os fatores do mercado(s)-alvo, dos concorrentes, dos possíveis clientes, dos pontos fortes e fracos da estrutura organizacional, de maneira que possam ser estabelecidos os objetivos e desempenho esperado, criando para isso um plano de internacionalização (SOUSA, 2013). No quadro 2 é mostrado um passo de elaboração desse plano.

Elaboração do plano de internacionalização	
Fase	Ações
Introdução	Fase na qual a empresa define as motivações pelas quais ela pretende adentrar no mercado internacional

Situação da empresa	Dentro dessa etapa a empresa precisa fazer uma análise segundo três aspectos:	<ul style="list-style-type: none"> ● A empresa - Fazer uma análise interna segundo os aspectos de sua estrutura organizacional, capacidades financeira, industrial e comercial, custos produtivos, disponibilidade de recursos, tempo e custos para a montagem de uma estrutura exportadora e outros. ● Produto ou serviço - Identificar no (s) produto (s) aspectos relacionados às características, diferencial competitivo, padrões técnicos, os custos produtivos e comerciais, preços, design, rótulo e embalagem. ● Mercado doméstico - Avaliar o mercado interno objetivando identificar que oportunidades ele oferece, bem como, quais são os riscos, a participação da empresa diante do mercado doméstico e as tendências.
Mercado(s)- alvo	Etapa em que a organização busca investigar os fatores característicos dos mercados os quais pretende acessar, como os concorrentes diretos e indiretos já consolidados no mercado, quais são as formas pelas quais ela pode acessar esse ambiente, quais são os aspectos legais e padrões técnicos exigidos para os produtos e outros.	
Conjuntura do país-meta	Analisar o país-alvo conforme seus aspectos demográficos, econômicos, distribuição populacional, socioeconômico, legais e entidades de apoio ao comércio.	
Definição da estratégia	Momento em que a empresa irá definir estratégias segundo quatro aspectos: promoção, produto, preço e mercado	<ul style="list-style-type: none"> ● Definição da estratégia de promoção - Analisar aspectos que farão a comunicação e promoção do produto no mercado internacional, como: imagem, marca e instrumentos adequados de promoção e comunicação ● Definição da estratégia de produto - Definir entre outras coisas quais são as características que o produto terá como desempenho, embalagem, forma, etiqueta, garantias e também os prazos e custos envolvidos na elaboração deste produto. ● Definição da estratégia de preços - Determinar entre outros aspectos quais são os objetivos comerciais, posicionamento de mercado, os volumes de venda, as políticas de desconto e elasticidade da demanda ● Definição da estratégia de praça - Estabelecer dentre outras coisas que mercados serão acessados, a segmentação, forma de ingresso e os critérios de seleção do parceiro internacional
Plano de ação	Determinar de maneira detalhada o plano de ação que colocará em práticas as estratégias selecionadas informando a duração, os investimentos necessários, financiamento, projeção de faturamento,	

	ponto de equilíbrio e os potenciais investidores internacionais.
Anexos	Elaborar toda a documentação necessária para a execução do plano de internacionalização.

Quadro 2- Elaboração do plano de internacionalização

Fonte: Adaptado de Minervini (2021)

Ainda, para Sousa (2013), o processo de internacionalização de uma organização requer além de um plano bem traçado, planejamento e esforço que determine entre outras coisas quem serão os parceiros que a organização irá buscar para ajudá-la nesse caminho rumo ao mercado externo.

5.2 Motivações para a internacionalização

Segundo Teixeira e Diz (2005) as empresas são impulsionadas a se internacionalizar por diversos motivos que o autor subdivide em cinco categorias, quais sejam: Endógenas (aproveitamento das capacidades e recursos da organização para internacionalização das operações); Características dos mercados (internacionalização das operações levando em conta a competitividade do mercado interno); Relacionais (utilizar a internacionalização como reação aos movimentos dos concorrentes e/ou dos clientes); Acesso a recursos no Exterior (buscar a internacionalização da empresa como fator de redução dos custos produtivos e possibilidade de obtenção de novas tecnologias e outros recursos produtivos e de comercialização de seus produtos e serviços) e Incentivos governamentais (aproveitar os incentivos governamentais para melhor utilizar os recursos e reduzir custos)

No entanto, para Minervini (2021) os principais motivos, conforme o Quadro 2, vão desde uma estratégia de expansão da organização até a de conseguir uma redução de encargos via benefícios fiscais dados pelos governos dos países que buscam atrair empresas estrangeiras para tornarem-se mais competitivos.

Ainda, as motivações que conduzem uma empresa a se internacionalizar podem ser divididas em dois grupos: motivações pró - ativas e reativas. Em que, as motivações pró - ativas estariam ligadas a uma mudança da estratégia da organização, uma iniciativa de se antecipar ao mercado. Já as motivações reativas estariam relacionadas à uma reação da empresa frente às mudanças ambientais ocasionadas no decorrer do tempo, uma resposta aos movimentos do mercado (LORGA, 2003; CZINKOTA *et al.*, 2007; HOLLESEN, 2011).

Para Hiratuka e Sarti (2011) dentro desse processo de internacionalização das empresas nacionais é possível notar uma mudança de perspectiva das estratégias de internacionalização outrora utilizadas pelas empresas brasileiras, saindo de um enfoque defensivo, ou seja, buscar o mercado exterior como uma mera tentativa de equilibrar a crise do mercado doméstico, para uma inserção mais ofensiva no mercado internacional, utilizando estratégias que melhor aproveitem os recursos e competências da organização.

5.3 Estratégias de internacionalização

A determinação do método de entrada requer a avaliação de diversas variáveis, incluindo as características específicas de cada empresa, juntamente com o planejamento estratégico abrangente que integrará seu processo de expansão. Aspectos financeiros frequentemente emergem como o principal ponto de análise, uma vez que a lucratividade tende a ser um elemento fundamental na trajetória de uma organização empresarial. No entanto, as estratégias para atingir esse objetivo precisam estar profundamente alinhadas a um plano que garanta a viabilidade contínua da expansão ao longo do tempo, assegurando a sustentabilidade da presença internacional (Root, 1998).

As organizações brasileiras de um modo geral, a depender do tipo de produto e/ou serviços com que trabalham encaixam-se em um determinado modelo, quais sejam; alto, médio ou baixo valor. Para tanto, o modo como a empresa entra no mercado internacional

está diretamente relacionado com esse modelo. Assim sendo, para serviços de alto valor agregado a melhor estratégia de entrada seria um IED, já as empresas com produtos ou serviços com pouca ou nenhuma diferenciação necessitam apenas de um canal de venda para comercialização de seus produtos e serviços (Petit *et al.*, 2007).

Autores como Coutinho *et al.*, (2008) e Macadar (2008), apontam quatro estratégias fundamentais que impulsionaram a internacionalização das corporações do Brasil. Essas estratégias envolvem investimentos em novas instalações (greenfield) e fusões e aquisições para estabelecer empresas nacionais como participantes globais, táticas de expansão de mercado, imitação das práticas de concorrentes estrangeiros através da terceirização e investimentos em instalações de distribuição e armazenagem para apoiar operações de exportação.

Já para Viana e Hortinha (2002) as diferentes formas de atuação estão relacionadas ao grau de controle da organização sobre a gestão e o risco inerente à internacionalização. Ou seja, quanto mais a empresa adquire experiência e conhecimento no mercado internacional, muito mais ela está preparada para atuar com operações que requerem maior controle e têm maior risco.

Assim sendo, Teixeira (2005) divide os modos de entrada em três grandes grupos: Exportação, Formas Contratuais e Investimento Direto Estrangeiro (IED):

- Exportação - geralmente as empresas buscam iniciar o contato com o mercado exterior utilizando-se dessa modalidade, ou seja, fazendo a comercialização de produtos ou serviços para o mercado exterior. A depender da quantidade e tipo do intermediário, essa modalidade pode ser subdividida em três formas:

- *Exportação direta* - É a modalidade em que a empresa exportadora assume a integralidade do processo de exportação, ou seja, faz uso de um canal direto de venda no mercado exterior.

- *Exportação indireta* - É a forma em que a empresa exporta seus produtos e/ou serviços via intermediação de outrem, o qual pode ser um agente comercial, *Trading Company* ou um distribuidor.

- *Exportação compartilhada* - É o tipo de exportação que é feito de maneira cooperativa com as empresas do país de origem.

- Modalidades contratuais - São formas de operação no mercado exterior regidas por contratos que permitem duas empresas ou mais, de países diferentes, dividirem, entre outras coisas, *branding*, tecnologia e *know-how* na elaboração e comercialização de produtos e/ou serviços. Podendo ser subdividida em Licenciamento, *Franchising*, Subcontratação, *Joint-Ventures* e Alianças.

- *Licenciamento* - Forma na qual há uma concessão, através de um contrato que exige um pagamento, geralmente feito em *Royalties*, de direito do uso de tecnologia patenteada e/ou marcas registradas.

- *Franchising* - Forma contratual em que o franqueador concede ao franqueado o direito de exploração do negócio desenvolvido por ele, que pode incluir o nome da empresa, *know-how* e sua marca.

- *Subcontratação* - Forma na qual, mediante contrato, uma empresa no país de origem produz a mercadoria e a empresa do país de destino fica encarregada de comercializá-los.

- *Joint-Ventures* - Modalidade em que empresas de países distintos fazem acordo de constituição de um negócio, com identidade empresarial diferente das de seus negócios, inclusive podendo criar uma marca própria para o acordo e que os benefícios e riscos são compartilhados.

- *Alianças* - são acordos contratuais nos quais há uma junção de esforços e competências em prol de alguns objetivos comuns, mantendo porém, a personalidade jurídica e estratégica das empresas participantes.

- Investimento Direto Estrangeiro - Forma de operação internacional que exige a compra de ativos no país estrangeiro e que está subdividida em duas formas: Investimento de raiz e

Aquisição.

- Aquisição - Modalidade na qual uma empresa adquire outra já em funcionamento no país estrangeiro.
- Investimento de raiz - Forma na qual há a implantação e operacionalização de um negócio dentro de um país estrangeiro.

6. OBTENÇÃO DOS DADOS

Este caso de ensino foi desenvolvido a partir de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), no qual foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com o CEO da CPQi, George Terrence Boyland, e dois gerentes de projetos da empresa. A coleta de dados durante as entrevistas proporcionou uma base sólida para a elaboração do caso, permitindo uma análise aprofundada das estratégias e experiências da CPQi.

É importante destacar que, embora algumas informações, como o faturamento, tenham sido apresentadas de forma fictícia para enriquecer a discussão e incentivar reflexões específicas, a essência do caso mantém-se fundamentada em dados reais obtidos durante o processo de entrevistas. Esta abordagem visa combinar elementos verídicos com componentes fictícios, contribuindo para um cenário educacional enriquecedor e estimulante.

REFERÊNCIAS

- Anderson, S. (2004). Internacionalização em diferentes contextos industriais. *Journal of Business Venturing*, 19 (6), 851-875.
- Arbix, G. A. T., Salerno, M., & De Negri, J. A. (2005). Internacionalização gera emprego de qualidade e melhora a competitividade das firmas brasileiras. *Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras*.
- Coutinho, L., Hiratuka, C., & Sabatini, R. (2008). O investimento direto no exterior como alavanca dinamizadora da economia brasileira. *Brasil globalizado*, 63-85.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Cui, P. (2007). *International marketing*. Thomson/South-Western.
- Hiratuka, C., & Sarti, F. (2011). *Investimento direto e internacionalização de empresas brasileiros no período recente* (No. 1610). Texto para discussão.
- Iglesias, R. M., & Veiga, P. D. M. (2002). Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. *O desafio das exportações*. Rio de Janeiro: BNDES, 1, 369-446.
- Hollensen, S. (2007). *Global marketing: A decision-oriented approach*. Pearson education.
- Karamally, Z. (2014). *Export savvy: from basics to strategy*. Routledge.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in international marketing*, 8(1), 11-26.
- Kotabe, M., & Czinkota, M. R. (1992). State government promotion of manufacturing exports: a gap analysis. *Journal of international business studies*, 23, 637-658.
- Johanson, J. e Wiedersheim-Paul, F. (2017). A internacionalização da empresa – quatro casos suecos 1. In *International Business* (pp. 127-144). Routledge.
- Costa, S., & Lorga, S. (2003). Internacionalização e redes de empresas. Conceitos e Teorias. *Editorial Verbo*.
- de Macadar, B. M. B. (2008). Os investimentos diretos no exterior dos países em desenvolvimento e a experiência brasileira recente. *Indicadores Econômicos FEE*, 35(3), 29-36.
- Minervini, N. (2021). *O exportador*. Digitaliza Conteúdo.

- Moric Milovanovic, B., & Cvjetkovic, M. (2021). Theory review: critical success factors for internationalization of small and medium-sized enterprises. *International journal of contemporary business and entrepreneurship*, 2(1), 34-57.
- Petit, Djalma; Janssen, Robert Franz e Leitão, Carlos Alberto Pereira. *Exportação de software e serviços de Tecnologia da Informação - Conceitos Básicos*. Florianópolis: SEBRAE/SC, 2007.
- Raiz, França (1998). *Estratégias de entrada nos mercados internacionais*. John Wiley e Filhos.
- Salerno, M., & De Negri, J. A. (2005). Inovação, estratégias competitivas e inserção internacional das firmas da indústria brasileiras. *Parcerias estratégicas*, (20), 1309-1333.
- Sousa, Susana. *Fases de um processo de internacionalização*. 2013. Portal Gestão. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/7315-fases-de-um-processo-de-internacionalizacao.html>>. Acesso em: 12 mai. 2024.
- Teixeira, S., & Diz, H. (2005). *Estratégias de internacionalização*.
- Viana, C., & Hortinha, J. (2002). *Marketing Internacional*. 2a edição revista e atualizada. Lisboa: Sílabo.
- Zhang, M., Tansuhaj, P., & McCullough, J. (2009). International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China. *Journal of International Entrepreneurship*, 7, 292-322.