

**Insper Instituto de Ensino e Pesquisa**  
**Programa de Mestrado Profissional em Administração**

**Humberto Luiz Plais**

**OS DESAFIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA  
*STARTUP* BRASILEIRA:  
O CASO DA MOVILE**

**São Paulo**

**2016**

Humberto Luiz Plais

**Os desafios da internacionalização de uma *startup* brasileira:  
O caso da Movable**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia Corporativa  
Orientador: Prof. Dr. Marcelo Nakagawa –  
Insper Instituto de Ensino e Pesquisa

**São Paulo**

**2016**

Plais, Humberto Luiz

Os desafios da internacionalização de uma *startup* brasileira:  
O caso da Movable/ Humberto Luiz Plais; orientador: Marcelo  
Nakagawa – São Paulo: Insper, 2016.  
XX f.

Dissertação (Mestrado – Programa de Mestrado Profissional  
em Administração. Área de concentração: Estratégia Corporativa)  
– Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

1.Internacionalização 2.Startup 3.Investimento Direto no  
Exterior 4.Tecnologia

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Humberto Luiz Plais

Os desafios da internacionalização de uma *startup* brasileira:

O caso da Movable

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Insper, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia Corporativa

**Banca examinadora**

Prof. Dr. Marcelo Nakagawa  
Orientador

Instituição: Insper

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dra. Carla Ramos

Instituição: Insper

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dra. Adriana Marotti de Mello

Instituição: FEA-USP

Assinatura: \_\_\_\_\_

## RESUMO

PLAIS, Humberto Luiz.

**Os desafios da internacionalização de uma *startup* brasileira: O caso da Movable** 2016. XX f. Dissertação (Mestrado) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2016.

De tempos em tempos, o discurso sobre o desejo de haver um maior número de empresas brasileiras com presença internacional surge, seja nos momentos de necessidade em função da retração do mercado interno como nos momentos de oportunidades de promover soluções nacionais que seriam competitivas no exterior.

Apesar da recorrência do assunto, o número de empresas brasileiras com operações internacionais ainda é muito limitado e bastante restrito a organizações de grande porte e de setores mais tradicionais como *commodities*, alimentos e bens de capital.

Neste contexto de desejo recorrente e limitação de exemplos, este trabalho apresenta o caso da Movable, uma empresa brasileira de tecnologia, que conseguiu executar uma estratégia de internacionalização bem sucedida, tornando-se a maior na América Latina e com presença em todos os principais países do continente.

O objetivo deste trabalho é oferecer uma ferramenta de estudo que possa ser utilizada em cursos de Administração de Empresas, especialmente nas disciplinas de estratégia, marketing e empreendedorismo.

## ABSTRACT

PLAIS, Humberto Luiz. **The Challenges of Internationalization of a Brazilian Startup: The Case of Movile** 2016. XX f. Dissertation (Mastership) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2016.

Once in a while the speech about developing the international presence of Brazilian companies is raised, sometimes motivated by the constraints in national demand, sometimes motivated by the desire of promoting Brazilian products and services that can be competitive into the global markets.

Despite of the recurrence of the subject, the number of Brazilian companies with international operations is limited and concentrated among the biggest ones that usually run business in the traditional sectors like commodities, food and capital goods.

Considering this context of recurrence and limitation of cases, this study presents the case of Movile, a Brazilian company within the technology sector, which succeeded in execute its strategy of internationalization, becoming the leader in Latin America, being present in the main countries of the continent.

The proposal of this study is to offer a teaching tool that can be used in Business Administration courses, especially within disciplines like strategy, marketing and entrepreneurship.

## SUMÁRIO EXECUTIVO

### **Introdução**

Como transformar uma empresa de tecnologia que já vinha tendo sucesso no Brasil um negócio global? Este é o desafio que este estudo de caso trata a partir da trajetória da Movable, um negócio fundado por jovens recém-formados e que conseguiu se estabelecer em diversos países, sendo líder mundial inclusive no segmento de aplicativo infantil.

Mas em 2010, como estabelecer um crescimento internacional não estava tão claro assim para os empreendedores. Fabrício Bloisi tinha fundado a Compera em 1998 para aproveitar as oportunidades que imaginava que haveria na telefonia móvel. Mas a empresa teve muitos altos e baixos até 2008 quando conseguiu trazer o grupo sul-africano Naspers como sócio da sua empresa. Até então, a empresa ganhou algum dinheiro vendendo ringtones (sons que podiam ser baixados para os celulares) e conseguiu receita recorrente vendendo soluções para que as operadoras pudessem enviar mensagens e serviços para seus assinantes. Mas assim como o mercado de ringtones desapareceu, Fabrício sabia que o mercado de tecnologia muda drasticamente de tempos em tempos e novas e grandes oportunidades aparecem. Por isso aceitou a oferta de investimentos do grupo sul-africano que já operava diferentes soluções de tecnologia móvel em outros países como China, Índia, Rússia, Holanda, incluindo a própria África do Sul. Junto com esta rede global, também recebeu um aporte considerável de investimento que permitiu que comprasse outras empresas no Brasil. Por isso, naquele momento, a Compera já se chamava Compera nTime Yavox. Mas fazia mais sentido ficar adicionando os nomes das empresas adquiridas ao nome da empresa. Não queria estar no livro dos recordes como a empresa com o nome mais longo do mundo. Mas uma das empresas adquiridas era justamente a do Eduardo Henrique, seu agora sócio, que o questionava sobre o futuro da empresa diante de tantas oportunidades no mercado de soluções móveis. Eduardo tinha fundado a Movable em 2006 e dois anos depois aceitou juntar o seu negócio ao pequeno conglomerado de tecnologias para celular que Fabrício vinha estruturando. Mas, para a sua surpresa, Fabrício não preferiu seguir sua lógica anterior e chamar o novo arranjo de Compera nTime Yavox Movable. Junto com seus sócios, optou por chamar sua empresa de apenas Movable. Era simples, curto, remetia à tecnologia do negócio e o principal, soava um nome

mais internacional. Será que era o momento de se expandir internacionalmente ou aproveitar o imenso e ainda pouco explorado mercado brasileiro?

### **Proposta**

Neste estudo de caso, o leitor precisa analisar as alternativas e sugerir uma proposta, mas antes precisa considerar o contexto em que ela deveria ser pensada e depois implementada. No caso da Movable a empresa tinha algumas alternativas entre continuar crescendo no Brasil, se estabelecer no Vale do Silício, na América Latina ou ainda aproveitar-se do investimento feito pela Naspers, investidor sul-africano que poderia abrir portas não apenas no continente africano, mas em outros países que já tinha atuação.

### **Contexto**

Este trabalho pode ser especialmente útil nos cursos de gestão de negócios, administração, computação e engenharia e nas disciplinas de empreendedorismo, inovação e gestão tecnológica. Neste contexto, sugere a discussão de aspectos de definição de estratégia, análise de demandas de mercado, estratégias de expansão e priorização de esforços.

Por se tratar de um estudo de caso, o trabalho não visou a conclusão ou na validação de algum critério estatístico, mas trazer e organizar informações sobre internacionalização de negócios brasileiros com ênfase em negócios tecnológicos.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Quadro 1 – World Trade Developments – WTO 2015.....	14
Anexo 1 – Produtos inovadores lançados pela Movable.....	34
Anexo 2 – Site da empresa CycleLogic em 2009.....	35
Figura 1 – Modelo de Estratégia de Entrada para a Internacionalização.....	41

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA .....	14
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	18
4. CASO MOBILE.....	23
4.1 Introdução.....	23
4.2 A Mobile.....	24
4.3 Internacionalização .....	29
4.4 Oportunidade CycleLogic.....	33
4.5 É preciso tomar uma decisão.....	35
4.6 Apêndice do Caso em estudo .....	35
4.7 Referências do Caso em estudo .....	38
5. NOTAS DE ENSINO .....	39
5.1 Sumário.....	39
5.2 Introdução.....	42
5.3 Motivos para a Internacionalização, Riscos e Benefícios .....	42
5.4 Vantagens e Desvantagens de uma Multinacional Brasileira.....	49
5.5 E Agora? Qual a(s) Estratégia(s) de Internacionalização Adequada?.....	51
5.6 Quais os Próximos Passos da Internacionalização? .....	52
5.7 Qual a Aplicação a Outros Modelos de Negócios? .....	53
5.8 A Decisão da Empresa e o Negócio Atual .....	54
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	55
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	57

## 1. INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas é um fenômeno importante e objeto de muitos estudos ao longo das últimas décadas. Tradicionalmente os estudos que analisam empresas multinacionais têm se concentrado em grandes corporações já consolidadas (OVIATT & MCDOUGALL, 2004), onde o fenômeno da internacionalização corresponde a um processo no qual as empresas aumentam gradualmente sua presença internacional (JOHANSON & VAHLNE, 1977).

Novas *startups* têm apresentado um padrão distinto de internacionalização. Algumas têm estabelecido a internacionalização como parte de seus processos desde a sua fundação (OVIATT & MCDOUGALL, 2004), outras ainda tem buscado a internacionalização pouco tempo depois do início de suas operações (SAPIENZA *et al.*, 2006).

Este novo fenômeno suscitou a necessidade de novos estudos que permitissem definir e descrever suas características e ao mesmo tempo explicasse como a internacionalização das novas *startups* se conectam com a teoria das empresas multinacionais (OVIATT & MCDOUGALL, 2004).

No Brasil os investimentos diretos externos das empresas brasileiras apresentam um aumento substancial na última década, em contraste com o que ocorria no final do século passado (FUTURO, 2013). Esta mudança estratégica das empresas brasileiras ocorre em diversos segmentos, incluindo-se aí as novas *startups*, como é o caso da empresa Movable.

O aparecimento de novas empresas que tem a internacionalização como parte de seus processos desde o início das operações é presente em vários segmentos, mas particularmente na indústria de alta tecnologia onde vários dos competidores já são globais. Assim, novas empresas que se estabelecem nesses setores, naturalmente buscam desde o começo ter opções de financiamento, fabricação e venda de produtos em diversos continentes (OVIATT & MCDOUGALL, 2004). A internacionalização, portanto, em muitos casos não é somente uma questão de escolha, mas de necessidade para algumas empresas brasileiras. No passado a recusa a perpetuar uma estratégia de internacionalização levou empresas brasileiras a perderem espaço no mercado e serem adquiridas por concorrentes multinacionais (CYRINO *et al.*, 2007).

A proposta deste estudo é, portanto, bastante atual e responde à necessidade de visitar as teorias de internacionalização discutidas acima à luz da aceleração das mudanças por que passam os setores industriais de alta tecnologia, mediante o diagnóstico do dilema da internacionalização de uma empresa, cujo caso específico servirá para ensino e disseminação de conceitos de administração de aplicação mais abrangente.

Especificamente, no contexto acadêmico este trabalho possibilitará utilização do caso estudado dentro de sala de aula juntamente com as notas de ensino apresentadas na sessão para este fim. Deste modo o caso, e logo o estudo, é útil ao apresentar um dilema do gestor ou questões que precisam ser resolvidas e planejadas. Também pelo fato de colocar o estudante no papel do executivo e conseguir com isto um maior engajamento no processo de aprendizado.

Este estudo está organizado da seguinte forma: a segunda parte identifica o dilema através da apresentação do problema a ser discutido, a terceira parte apresenta a metodologia aplicada, a quarta parte trata da revisão da literatura utilizada, a quinta parte é composta pelo caso da empresa Movable, objeto deste estudo, a sexta parte propõe as notas de ensino para posterior utilização em sala juntamente com a apresentação do caso, e a sétima parte apresenta os últimos comentários e conclusões deste trabalho.

## 2. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

A internacionalização das empresas ocorre através de investimentos diretos ou através do comércio de seus produtos ou e serviços em outros países. A internacionalização das empresas se caracteriza por ser um processo através do qual a firma aumenta gradualmente o seu envolvimento internacional (JOHANSON & VAHLNE, 1977). Assim, este estudo tratará a elaboração do caso dos desafios da internacionalização da empresa brasileira Movile, dentro do processo através do qual a empresa realiza sua inserção no cenário internacional.

No que diz respeito ao cenário macroeconômico e os efeitos da internacionalização nas economias dos países, o assunto também apresenta relevância para a construção do caso em questão. Os investimentos internacionais são sempre muito importantes para a economia mundial e têm contribuído consideravelmente para o desenvolvimento dos países, sendo que as empresas multinacionais têm um papel relevante neste processo (OECD, 2011).

Grande parte dos economistas concorda que quando uma firma comercializa produtos ou serviços economicamente mais viáveis no mercado internacional, as condições de vida em ambos países envolvidos na operação melhora. O preço não é a única razão, nem a única vantagem, pode-se encontrar produtos que se adequem melhor à necessidade do comprador, enquanto que o vendedor alavanca vendas. Mesmo um país que é mais eficiente em várias áreas, pode se beneficiar da presença em mercados globais (MCDONALD, 2012).

Os últimos 50 anos apresentaram um crescimento excepcional do comércio global. A exportação de mercadorias cresceu em média 6% ao ano. O total comercializado no ano 2.000 foi 22 vezes o nível alcançado no ano de 1.950. Organismos como o GATT e a WTO ajudaram a criar um sistema de comércio sólido e próspero contribuindo para este crescimento sem precedentes.

O quadro 1 indica a evolução do comércio internacional no período compreendido entre os anos de 1948 e 2014. Os dados demonstram o crescimento exponencial desta atividade, onde pode-se notar a limitada participação do Brasil. Nos dados relacionados ao investimento direto externo, o Brasil tem apresentado evolução na última década. Até o início da década de 1980, o IED realizado pelo Brasil era pouco expressivo e concentrado em setores como petróleo, serviços de engenharia, construção civil e serviços financeiros. A

internacionalização das empresas brasileiras se intensificou e se diversificou em meados da década de 1990 e, mais fortemente, na primeira década deste século. Entre 2003 e 2013, o estoque de IED brasileiro no exterior aumentou de US\$ 54,9 bilhões para US\$ 293,2 bilhões (GUIMARÃES *et al.*, 2014).

Quadro 1 – World Trade Developments – WTO 2015

	1948	1953	1963	1973	1983	1993	2003	2014
	Value							
<b>World</b>	<b>59</b>	<b>84</b>	<b>157</b>	<b>579</b>	<b>1838</b>	<b>3688</b>	<b>7380</b>	<b>18494</b>
	Share							
World	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<b>North America</b>	<b>28.1</b>	<b>24.8</b>	<b>19.9</b>	<b>17.3</b>	<b>16.8</b>	<b>17.9</b>	<b>15.8</b>	<b>13.5</b>
United States	21.7	18.8	14.9	12.3	11.2	12.6	9.8	8.8
Canada	5.5	5.2	4.3	4.6	4.2	3.9	3.7	2.6
Mexico	0.9	0.7	0.6	0.4	1.4	1.4	2.2	2.1
<b>South and Central America</b>	<b>11.3</b>	<b>9.7</b>	<b>6.4</b>	<b>4.3</b>	<b>4.5</b>	<b>3.0</b>	<b>3.0</b>	<b>3.8</b>
Brazil	2.0	1.8	0.9	1.1	1.2	1.0	1.0	1.2

Fonte: WTO – International Trade Statistics 2015

A internacionalização das empresas é importante para o Brasil que estimula esta iniciativa disponibilizando linhas de crédito exclusivas para este fim através de um produto específico oferecido através do BNDES, o BNDES Finem – Financiamento a Empreendimentos. Este financiamento à internacionalização tem por objetivo promover a aquisição de ativos, a realização de projetos ou investimentos diretos no exterior, sempre que contribuam para o desenvolvimento econômico e social do país.

Concomitantemente com a importância evidenciada da internacionalização para os países, faz-se necessário observar que do ponto de vista da empresa a internacionalização é um processo desejável. Segundo Dunning (1996), os principais motivadores das empresas que buscam a internacionalização são: a oportunidade de abertura de novos mercados, o acesso a novos recursos, a busca pelas melhores práticas que possam resultar em mais eficiência operacional, e a busca por novos ativos estratégicos. Estes motivadores são consistentes e utilizados para análise dos processos de internacionalização (BARCELLOS *et al.*, 2010; FLORIANI E FLEURY, 2012; ANDRADE E GALINA, 2012).

As correntes estratégicas que abordam a internacionalização versam sobre os comportamentos estratégicos das empresas na busca de vantagens competitivas em relação aos concorrentes

(ROCHA E ALMEIDA, 2006) ou na busca por mais competências e recursos (Resourced Based View) para a empresa.

Há evidência de que à medida em que o grau de internacionalização aumenta, as empresas vão ganhando experiência, o que tende a torna-las mais eficientes, melhorando, conseqüentemente, seu desempenho (FLORIANI & FLEURI, 2012). Em contraste com este resultado outros estudos, no entanto demonstram que ao mesmo tempo que possibilita o desenvolvimento de novas competências em gestão de operações internacionais, empresas com maior grau de internacionalização têm apresentado resultados financeiros piores, em relação às suas operações domésticas (BARCELLOS *et al.*, 2010).

As empresas dos países emergentes que experimentaram a intensificação no processo de internacionalização somente nas últimas duas décadas têm uma série de dificuldades para garantir sua inserção no mercado internacional (MDIC, 2009), como:

- Excesso de capacidade de produção em nível mundial
- Concorrência das multinacionais tradicionais
- Forte interferência dos governos no processo de internacionalização
- Regulamentação do comércio internacional
- Novas exigências na competência em gestão, política de recursos humanos, estratégias de inovação
- Dificuldades de transferência das vantagens competitivas locais, não replicáveis
- Estrutura do capital: poucas empresas nacionais estão listadas no mercado internacional de capitais
- Governança corporativa: despreparo dos gestores com pouca ou nenhuma experiência internacional, poucos estrangeiros

Este estudo busca entender os desafios enfrentados pelas empresas, em especial uma *startup* brasileira que se tornou uma empresa de grande porte, a Movable, ao incorporar a internacionalização como parte de seu processo de expansão. Quais os processos envolvidos nesta decisão, os benefícios previstos e alcançados e as dificuldades que se apresentaram. A partir da elaboração deste caso e das notas de ensino a ele relacionadas, este estudo contribuirá para a disseminação do conhecimento através de uma situação real (ROBERTS, 2012)

Neste contexto o estudo também se utiliza de conceitos relacionados à influência das características das novas *startups*, de alto conteúdo tecnológico, ao percorrerem os passos do processo de internacionalização de maneira mais prematura que grandes empresas, conforme sugerido por Oviatt & Mc Dougall (2004).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste estudo é apresentado o caso de uma *startup* brasileira, a Movile, que se encontra diante do dilema da internacionalização da empresa. Assim como este dilema, várias decisões de direcionamento estratégico são comuns no processo de desenvolvimento e crescimento das empresas. A preparação, construção e apresentação de um caso é uma forma metodológica que auxilia a compreender o processo por trás destas tomadas de decisão e cria uma ferramenta educacional para desenvolvimento das habilidades analíticas dos gestores (HAMMOND,1987).

Um caso é uma fotografia tirada num momento específico no tempo, escrito com o propósito de servir a um objetivo de ensino específico (COREY, 1998). Um bom caso tem os seguintes atributos: ele apresenta um dilema, ou dilemas, que precisam de solução e um plano de ação; ele permite ao estudante se colocar no papel do executivo assegurando seu envolvimento no processo de aprendizado; e por fim ele é sucinto e objetivo (COREY, 1998).

Os casos são utilizados em escolas de administração com o objetivo de disseminar ensinamentos através de uma situação real. Normalmente, os estudantes recebem um caso para analisar, este caso descreve um dilema relacionado à estratégia de negócios da empresa apresentado do ponto de vista do executivo responsável pelo processo de tomada de decisão pertinente, ou seja, o protagonista (ROBERTS, 2012). Os casos são usados como metáforas para dilemas encontrados em diversas empresas, ao tentar aplicar conhecimentos genéricos de administração a uma situação específica apresentada no caso, o estudante aprende o que é importante, o caso apresenta “o mundo em um grão de areia” (ROBERTS, 2012).

Para Linder (1994), o caso é o ponto central da metodologia, sua preparação deve ser adequada e seguir critérios previamente definidos que podem ser divididos em quatro etapas: preparação, entrevistas, elaboração e fechamento.

A preparação é o primeiro passo no desenvolvimento de um caso. Esta etapa se inicia quando a seleção do tema e da empresa analisada já foi feito, e se supõe que a empresa já tenha concordado com o processo.

Primeiro é necessário conhecer o histórico da empresa, revisar os relatórios anuais e resultados dos últimos anos e buscar informações públicas tanto da empresa quanto de seu seguimento industrial. Esta pesquisa inicial serve para criar o contexto do trabalho, servindo posteriormente para elaboração de uma sessão do documento final do caso, e também permite uma conversa melhor fundamentada durante as entrevistas com os executivos. Na preparação e para a melhor execução das entrevistas é importante também ter referenciais teóricos que se relacionem com os temas a serem abordados (LINDER, 1994).

Com o tema definido e a pesquisa inicial realizada passa-se à definição da agenda de entrevistas. A escolha dos executivos, o local, a quantidade e a duração das entrevistas devem ser bem definidos. Os executivos principais idealmente devem ser entrevistados duas vezes, sendo possível que na segunda entrevista haja uma maior interação, devido a um maior interesse em saber sobre o andamento do estudo. O desenvolvimento de um roteiro para as entrevistas também é adequado.

O formato das entrevistas pode ser estruturado ou indireto. Numa entrevista estruturada há uma linha de questionamento pré-definida, já na abordagem indireta são utilizadas perguntas genéricas no início para identificar fatos e opiniões relevantes que podem levar a temas e discussões que eventualmente não eram parte do contexto inicial (COREY, 1998). Este processo é mais espontâneo e caso se apresenta de maneira mais natural.

As entrevistas devem ser individuais, conforme previamente agendado. Ainda que difícil é apropriado anotar a maioria dos comentários. Outra opção é gravar a entrevista, mas há o risco de o entrevistado se expor menos diante de uma gravação e transcrição posterior consumirá bastante tempo, na busca de informações relevantes dentro de uma quantidade enorme de dados.

Inicialmente na entrevista é importante apresentar um breve resumo do estudo que está sendo realizado para alinhar as expectativas e deixar claro que as informações fornecidas serão utilizadas e publicadas somente após a autorização por escrito da empresa.

O processo da entrevista, ainda que tenha sido preparado previamente, deverá ter perguntas fundamentais sobre os processos formais da empresa e também perguntas que revelem o ponto de vista pessoal de cada executivo diante dos dilemas da empresa. É importante prestar

atenção a palavras repetidas várias vezes individualmente e coletivamente, pois indicam padrões dentro da empresa que podem ser verificados através de novas perguntas (LINDER, 1994).

Após as entrevistas deve-se fazer a revisão do material coletado nas 24 horas seguintes, onde tem-se a oportunidade de acrescentar observações que possam ter escapado às anotações feitas durante a entrevista.

A elaboração deve ser iniciada imediatamente após a conclusão das entrevistas, com a elaboração de um primeiro rascunho. Neste momento, é preciso revisar as anotações das entrevistas e buscar principalmente por temas e questões interessantes, documentos que possam ser utilizados como ilustrações do assunto e tema para introdução do caso.

A construção do texto quase sempre começa com a descrição do dilema e a apresentação da empresa e do segmento industrial em que está inserida, incluindo dados financeiros e de estrutura organizacional. O restante do material é escrito dentro de uma ordenação cronológica, ou de estrutura organizacional, ou ainda de solução de problemas. (LINDER, 1994)

Ao final do processo de elaboração é importante fazer a revisão do documento para ajustar detalhes de conteúdo, esclarecer pontos e verificar a quantidade de informações. Os casos frequentemente são muito extensos, é importante eliminar tudo que não faz parte do tema em questão.

Para o fechamento é necessário enviar uma cópia do texto para a empresa objeto do estudo, para que este seja distribuído às pessoas responsáveis pela sua revisão e validação. O objetivo é de que estas pessoas confirmem a se as observações correspondem à ao que foi expressado, se as informações estão completas e se há alguma informação sujeita a direitos de propriedade exclusiva que requeiram autorização específica (COREY, 1998). Também é interessante enviar cópias a todas as pessoas que foram entrevistadas e que são citadas no documento. Se forem necessários ajustes, eles são feitos a partir da resposta dos executivos a esta submissão. Se houver restrições, as citações podem ser feitas sem a identificação pessoal, anonimamente (LINDER, 1994).

Após a última revisão e o retorno dos executivos entrevistados e citados, a versão final do documento é enviada para o contato principal da empresa que deverá ler e aprovar o documento. Em alguns casos, quando solicitado, o nome da empresa e dos executivos deve ser mantido em sigilo, assim nomes fictícios são utilizados. Ao final um representante legal da empresa deve assinar o caso para sua publicação.

Durante o processo de preparação, elaboração e apresentação de um caso é importante levantar algumas questões que possam estimular e direcionar o processo de definição do caso (GENTILE, 1990). Estas questões estão relacionadas aos objetivos de aprendizado a que o caso relaciona e aprofunda, qual o público que ele atende, sua atualidade, o tipo de caso. Quanto ao tipo, os casos podem variar de casos com foco no processo de decisão frente a um dilema, que é a abordagem deste estudo, passando por casos de demonstração ou quantitativos, entre outros.

Outras questões como o estilo do texto, o uso de materiais de apoio, a quantidade de informações, uso de protagonistas, o uso de ilustrações, sua formatação e o tamanho do documento devem também ser discutidas, analisadas e definidas durante sua concepção.

Gentile (1990) também explica que além do caso de ensino, as notas de ensino também devem ser elaboradas de maneira ordenada, cujo formato pode variar, mas normalmente inclui:

- Resumo do caso de ensino;
- Definição dos objetivos de aprendizado;
- Sugestão de questões de orientação;
- Sugestão de questões para discussão;
- Discussão de análise de alternativas;
- Plano de apresentação, métodos de ensino sugeridos, tempo sugerido para as discussões.

O caso de ensino em questão, do dilema de internacionalização da empresa Movable, apresenta os requisitos definidos para a elaboração de caso. Sua elaboração se baseia na metodologia apresentada nos parágrafos anteriores e sua utilização objetiva promover o ensinamento e

aprendizado de conteúdo relevante relacionado à teoria da administração, através da aplicação de conhecimento genérico ao caso de ensino proposto.

As informações necessárias à construção do caso foram obtidas através de diferentes fontes. Foi entrevistas com sócios fundadores da empresa. Além disso, foram analisados trabalhos anteriores sobre a empresa e foram utilizadas apresentações da própria empresa com informações relevantes sobre sua história, estrutura, modelo de negócios e portfólio de produtos.

## 4. CASO MOVILE

### 4.1 Introdução

E agora? Para onde crescer? Tinham tantas oportunidades... Este era o dilema de Fabrício Bloisi e Eduardo Henrique em 2010. Fabrício tinha fundado a Compera em 1998 para aproveitar as oportunidades que imaginava que haveria na telefonia móvel. Mas a empresa teve muitos altos e baixos até 2008 quando conseguiu trazer o grupo sul-africano Naspers como sócio da sua empresa. Até então, a empresa ganhou algum dinheiro vendendo *ringtones* (sons que podiam ser baixados para os celulares) e conseguiu receita recorrente vendendo soluções para que as operadoras pudessem enviar mensagens e serviços para seus assinantes. Mas assim como o mercado de *ringtones* desapareceu, Fabrício sabia que o mercado de tecnologia muda drasticamente de tempos em tempos e novas e grandes oportunidades aparecem. Por isso aceitou a oferta de investimentos do grupo sul-africano que já operava diferentes soluções de tecnologia móvel em outros países como China, Índia, Rússia, Holanda, incluindo a própria África do Sul. Junto com esta rede global, também recebeu um aporte considerável de investimento que permitiu que comprasse outras empresas no Brasil. Por isso, naquele momento, a Compera já se chamava Compera nTime Yavox. Mas fazia mais sentido ficar adicionando os nomes das empresas adquiridas ao nome da empresa. Não queria estar no livro dos recordes como a empresa com o nome mais longo do mundo. Mas uma das empresas adquiridas era justamente a do Eduardo Henrique, seu agora sócio, que o questionava sobre o futuro da empresa diante de tantas oportunidades no mercado de soluções móveis. Eduardo tinha fundado a Movile em 2006 e dois anos depois aceitou juntar o seu negócio ao pequeno conglomerado de tecnologias para celular que Fabricio vinha estruturando. Mas, para a sua surpresa, Fabricio não preferiu seguir sua lógica anterior e chamar o novo arranjo de Compera nTime Yavox Movile. Junto com seus sócios, optou por chamar sua empresa de apenas Movile. Era simples, curto, remetia à tecnologia do negócio e o principal, soava um nome mais internacional. Será que era o momento de se expandir internacionalmente ou aproveitar o imenso e ainda pouco explorado mercado brasileiro?

2010 tinha era um ano emblemático para o mercado de tecnologia da informação, principalmente a de celulares em função do forte crescimento do novo sistema operacional do Google, o Android que já ocupava a 2ª colocação deixando para trás os sistemas operacionais

da Blackberry (Research in Motion), Apple e Microsoft. À frente, apenas o Symbian, sistema operacional da Nokia. O sistema Android do Google trazia muitas esperanças para todas as empresas que desenvolviam soluções para smartphones pois era um sistema mais aberto, utilizado por um número crescente de fabricantes de celulares que tinham preços muito mais baratos se comparados aos da Apple, Nokia e Blackberry.

Neste momento, a empresa fundada por Fabrício já havia se consolidado como a líder no mercado brasileiro de soluções para telefonia móvel, mas havia um grande espaço para crescer no país em função do avanço do Android e do crescimento do número de smartphones. Mas isto também era observado em todos os demais países do mundo. Assim, as dúvidas eram muitas na cabeça de Fabrício e do agora novo sócio Eduardo Henrique.

Ser a líder no mercado brasileiro era o grande sonho deles, mas e agora que se tornaram líderes? O sonho agora era internacionalizar a Movile. Mas como reproduzir o sucesso alcançado localmente em escala global já que a empresa já havia experimentado o processo de internacionalização anteriormente, e os resultados foram frustrantes, gerando perdas significativas.

Será que valia a pena ir direto para o Vale do Silício, o maior sonho de quase todas as startups do mundo? Ou aproveitar os mercados ainda pouco explorados da América Latina? Será que valeria à pena aproveitar a sociedade com o grupo sul-africano Naspers e ir pensar nos países africanos? Ou ainda se expandir para os países dos BRIC já que além do Brasil, onde era líder, poderia contar com o apoio da Naspers na Rússia, Índia e China?

A imaginação dos sócios Fabrício e Eduardo fervilhava naquele momento... Tinham construído uma empresa de sucesso, tinham recursos, parceiros e inúmeras oportunidades. Mas precisavam escolher qual mercado priorizar e qual estratégia de expansão seria a mais eficaz.

## **4.2 A Movile**

A Movile é uma empresa de produtos e serviços de conteúdo móvel líder em seu segmento da América Latina. A empresa é resultado da fusão de algumas *startups* de tecnologia que

surgiram no final da década de noventa e início do século vinte e um e que atendiam de maneira independente as operadoras do segmento do telefonia móvel no Brasil.

#### 4.2.1 Origens

No final da década de noventa o uso dos celulares já era intenso e novas tecnologias de hardware e software permitiam agregar serviços aos aparelhos móveis. Nesta época alguns jovens empreendedores desenvolveram soluções para atender a demanda das operadoras para agregar serviços a seus usuários, estes empreendedores estabeleceram suas *startups* e começaram a fornecer seus serviços e produtos.

Nesta época, surgiram a Compera, a nTime, GoWAP, a Yavox, entre outras. Os principais produtos oferecidos eram soluções para SMS e browser para celular conhecido como WAP, o foco desde o princípio foi em serviços ligados a mobilidade.

Estas empresas desenvolveram seus negócios ao longo dos anos de maneira independente. No novo mercado, com produtos ainda pouco conhecidos e bastante inovadores, havia espaço para vários competidores com boas soluções. Entretanto, com o amadurecimento do mercado e o aumento da demanda, Fabrício Bloisi, hoje CEO da Movable, identificou a necessidade de uma consolidação destas empresas num único provedor de soluções móveis que poderia dominar o mercado e fazer frente aos concorrentes europeus que poderiam ocupar espaços no mercado brasileiro. Com esta convicção ele iniciou o processo de consolidação em 2007.

#### 4.2.2 Consolidação

À medida em que o mercado de telefones móveis se tornava mais popular no Brasil, empresas Europeias voltaram sua atenção para este mercado. Então, em 2006, as *startups* brasileiras começaram a perder espaço para estes novos concorrentes, que capitalizados, gastaram milhões na promoção de seus produtos no Brasil, o que levou as grandes operadoras a adotar mais soluções propostas por estas empresas.

Num movimento de contra-ataque, capitaneado por Fabrício Bloisi, em 2007 foi feita a primeira fusão entre empresas do segmento unindo a Compera e a nTime, com o surgimento da Compera nTime. As empresas tinham plataformas de produtos complementares, portanto

parecia lógico e natural a fusão proporcionando sinergias que levariam a nova empresa a um patamar superior de competitividade.

A iniciativa foi adequada, sua execução nem tanto. A Compera nTime surgia a partir de diferentes culturas de negócios e uma dificuldade de alinhamento interno entre seus sócios. Assim, inicialmente, o processo de decisão ficou moroso, impedindo a empresa de avançar no desenvolvimento de produtos, fruto de uma disputa interna de poder e indefinição de responsabilidades. Em 2008 estas dificuldades levaram a nova empresa a ter preocupações financeiras, comprometendo sua viabilidade econômica a médio prazo, agravada pela crise econômica global em curso.

Paradoxalmente, Fabrício Bloisi acredita que a crise global salvou o futuro da empresa. A urgência de ajustar os resultados e encontrar um novo equilíbrio financeiro fez com que a empresa promovesse um processo de reestruturação ao longo do ano de 2008, ao mesmo tempo em que redesenhou o modelo de negócios, restabelecendo um direcionamento estratégico claro consolidando uma cultura única para a Compera nTime. Este processo teve apoio do principal grupo investidor da empresa, o Naspers, que recomendou apenas que as mudanças realizadas não restringissem os planos de crescimento da empresa.

Passado o processo de consolidação da Compera nTime, foram feitas as aquisições de dois outros competidores nos anos seguintes, a Movile e a Yavox. Assim, a empresa passou a contar com 150 funcionários e se tornou líder do segmento de serviços de telefonia móvel no Brasil, passando a adotar o nome de Movile.

Concomitantemente a estes processos de fusão e aquisição, a nova empresa também recebeu aporte financeiro de um de seus parceiros, a Naspers, que possibilitou o desenvolvimento de novos projetos na área de VAS (*value added service*) no Brasil, fortalecendo ainda mais a posição da empresa diante das operadoras de telefonia, os grandes parceiros comerciais.

#### 4.2.3 Modelo de Negócio

Desde a suas origens a Movile, e suas predecessoras, estabeleceram objetivos de liderança. Seguindo estes objetivos duas questões estavam claras desde o princípio: a empresa deveria estar na vanguarda tecnológica dos serviços de comunicação móvel e a internacionalização

deveria ser parte central de sua estratégia, pois o Brasil é pequeno demais para quem quer estar entre os gigantes globais.

A tecnologia fez parte do modelo de negócios desde o princípio e a determinação por estar na vanguarda e liderança do mercado foi demonstrada repetidas vezes através de seus produtos e decisões estratégicas.

A Movable esteve à frente do mercado na América Latina com o lançamento de diversos produtos inovadores desde o ano de 2002:

- Primeiro *chat* via SMS
- Primeiro alerta via SMS
- Líder e primeira solução de transmissão de TV sobre SMS
- Primeiro produto *ringtone*
- Líder e primeiro a oferecer comunicação WAP 2.0
- Primeiro produto MMS
- Primeira TV móvel em *Smartfones*
- Primeiro portal de vídeo 3G
- Líder em produtos D2C no Brasil
- Segunda plataforma móvel HTML5 no mundo
- Líder em *mobile white label* no Brasil
- Primeiro HTML5 social no mundo
- Primeiro ganhador do *Facebook Mobile Hackton*

Além do impacto de seus produtos inovadores, as fusões e aquisições tiveram efeito decisivo para que empresa alcançasse e mantivesse a liderança de mercado, com complementaridade de produtos e outras sinergias estratégicas.

A internacionalização também esteve presente em vários momentos na história da empresa, pois é um caminho lógico e necessário para alavancar e manter os negócios em crescimento exponencial. Alguns motivos para isto estavam claramente identificados:

- Economia de escala
- Acesso a novas tecnologias
- Necessidade de competir contra concorrentes globais

- Acesso a maior diversidade de recursos

Até 2010 já haviam executado três tentativas, no Peru, na Espanha e no México, todas frustradas, mas com grande aprendizado. A questão a ser definida era o momento e o modelo de internacionalização, a decisão de internacionalizar não era questionável. E assim como o modelo de negócios, a forma de internacionalização não poderia ser única, estática, mas deveria acompanhar a dinâmica das mudanças geradas por novos projetos e aprendizados processados dentro da empresa.

#### 4.2.4 Inspiração e Valores

A Movable quer ser global, conquistar primeiro o Brasil e logo o mundo. Assim, uma das inspirações de seus sócios e executivos são Paulo Lemann e seus sócios da 3G. A Movable quer ser para o setor de tecnologia algo semelhante com o que é o grupo 3G para o setor de bebidas e alimentos.

Segundo Fabrício Bloisi no Brasil havia uma falta de ambição de criar uma empresa global, a maioria foca somente no mercado local, dificultando o recrutamento de talentos, limitando o aprendizado entre as empresas, e restringindo a iniciativa de criação de empresas globais de tecnologia a partir do Brasil (Stanford). Um dos desafios da Movable é romper com este conformismo e estabelecer uma empresa brasileira de tecnologia de alcance global.

Para construir a cultura vencedora que a Movable pretendia, durante o processo de reestruturação de 2008 foram discutidos e definidos os valores fundamentais da empresa, valores que iriam definir as decisões e suportar a estratégia. Estes valores são:

- Pessoas: atração e retenção das melhores pessoas, que sejam proativas, comprometidas, e apaixonadas com o que fazem, sempre com brilho nos olhos. Valorização do trabalho em equipe e transparência no relacionamento com os demais.
- Foco no cliente: os clientes devem recomendar os serviços a seus amigos.
- Inovação: criatividade e agilidade necessárias para a inovação, tornando realidade novos produtos, serviços e processos de forma a surpreender positivamente os clientes. Encorajar a tomada de riscos responsável, e aceitar os erros que levam ao aprendizado, corrigindo a origem destes erros.

- **Ética:** todas as ações seguem os mais altos conceitos éticos e profissionais. Os negócios são conduzidos com integridade. As ações são conduzidas de maneira tal que não causem constrangimento se tornadas públicas.
- **Resultados:** Obsessão com a entrega de resultados agressivos, pois isto garantirá o fluxo de investimentos, recompensará os acionistas, remunerará os funcionários e promoverá o crescimento e a continuidade a longo prazo.
- **Meritocracia:** Reconhecimento e novas oportunidades promovem o crescimento das pessoas conforme seus resultados, através de uma avaliação de performance transparente e completa, com objetivos definidos, e sem nenhum privilégio especial.

Alguns destes valores, como pessoas, inovação, resultados e meritocracia estão ligados diretamente ao processo de internacionalização, que permitirá a renovação constante do negócio da empresa e o preenchimento de lacunas existentes em uma operação limitada somente ao mercado brasileiro.

### **4.3 Internacionalização**

A criação de uma empresa brasileira de tecnologia de alcance global, esta é a missão tomada pelos empreendedores que iniciaram a construção da Movable na década passada. Ou seja, o negócio já nascia com a ambição de se tornar internacional e conquistar o mundo.

Internacionalizar não parecia um problema, mas sim uma grande oportunidade. E os benefícios aparentes seriam muitos, como uma economia de escala ao distribuir produtos a vários mercados, como o acesso a novas tecnologias de difícil acesso no Brasil, como o acesso a novos profissionais e identificação de novos talentos para ajudar no desenvolvimento da empresa, ou como a possibilidade de competir com os concorrentes globais também em seus territórios, equilibrando um pouco mais o jogo, como a possibilidade de desenvolver novas parcerias com empresas globais de tecnologia.

Entretanto, as primeiras iniciativas se mostraram ineficientes e algumas excessivamente arriscadas. Seja pela falta de recursos, seja pelo pouco conhecimento dos mercados, seja pela falta de estrutura de gerenciamento, seja pela escolha equivocada de parceiros, seja pelo erro

na escolha do modelo de negócios, ou por outros motivos, estes primeiros passos foram dados em falso e custaram bastante à empresa.

Mas, em 2010, com o processo de consolidação finalizado parecia o momento correto de retomar o caminho da internacionalização. Decisão tomada, restava elaborar um plano, traçar uma estratégia, evitar os erros anteriores e se arriscar, afinal isto faz parte da cultura da empresa, e é necessário para cumprir a missão de ser um líder global e continuar seu crescimento exponencial.

#### 4.3.1 Tentativas Frustradas

Fabrizio Bloisi já havia se aventurado em outros países algumas vezes e a cada tentativa uma frustração, mas ao mesmo tempo um aprendizado. Os percalços o impediram de prosperar naquele momento, talvez justamente por não ser o tempo correto.

Em 2004 a Compera contava com apenas 20 funcionários e um negócio em desenvolvimento no Brasil, mas um forte desejo de estabelecer uma operação internacional fez com que fossem iniciadas discussões com parceiros para um projeto no Peru. Após reuniões iniciais com uma operadora local foram estabelecidas as bases de um contrato de cooperação e durante os meses seguintes parte das vendas passou a ter origem no Peru. Entretanto, a restrição de disponibilidade recursos para esta operação e as atenções divididas entre o Brasil e o Peru fez com que a iniciativa acabasse por ser descontinuada.

Em 2006 novamente uma oportunidade de internacionalização foi identificada, desta vez na Espanha. Após alguns contatos iniciais e visitas ao potencial cliente na Espanha foi fechado um acordo para a implantação de um projeto piloto de instalação de produtos da Movable (então Compera). A primeira fase do projeto previa um mês de testes a ser financiado pela Movable, antes da efetivação da primeira compra. O valor envolvido nesta fase, cerca de cem mil dólares, inviabilizou o negócio, visto que a empresa não dispunha deste capital naquele momento.

Finalmente em 2007 a decisão de Fabrizio Bloisi foi a de expandir operações para o México. Ao contrário das experiências anteriores, desta vez a Compera iria estabelecer uma operação própria e não atuar através de parceiros. Foi contratado um executivo local cuja principal tarefa seria desenvolver relacionamento com a operadora Tecel, detentora da maior fatia de

mercado no México. Entretanto, trabalhando sozinho, com pouco suporte a partir do Brasil e também com pouco relacionamento prévio com a operadora em questão, o executivo mexicano apresentou poucos resultados e teve pouco progresso nas vendas neste mercado. Desta forma, a operação foi desativada no ano seguinte.

As iniciativas recorrentes mostravam de o caminho a percorrer estava definido, mas as dificuldades e as peculiaridades da internacionalização foram subavaliadas. De forma geral, a falta de estrutura, conhecimento, recursos e a falta de um negócio consolidado no Brasil comprometeram estes negócios. Era preciso repensar o processo.

#### 4.3.2 Naspers

A primeira rodada de captação de recursos ocorreu em 2001, quando a Rio Bravo fez o primeiro aporte de capital na empresa. Este valor cumpriu seu papel inicial e permitiu à empresa desenvolver seus produtos e iniciar sua expansão no mercado brasileiro.

Já em 2008, durante o início do processo de fusões e aquisições que criou inicialmente a Compera nTime, foi feita uma segunda rodada de investimentos. A Movable já tinha claro na sua estratégia que era preciso correr riscos e que a internacionalização faria parte desta estratégia, assim, era importante encontrar um investidor que tivesse objetivos parecidos e que pudesse apoiar esta estratégia. Assim, nesta segunda rodada o aporte de capital foi feito pela Naspers, empresa sul-africana com foco em empresas de tecnologia que apoiava a estratégia da Movable, tanto no que diz respeito a riscos, quanto à internacionalização. Este casamento de interesses também cumpriu papel fundamental para o sucesso da empresa, visto que no Brasil naquele momento não haviam investidores com este perfil. A Naspers era a empresa líder no mercado de mídia africano. Na África do Sul detinha a liderança em praticamente todas as formas de comunicação seja impressa, broadcasting e digital. Na China, tinha feito um investimento muito bem sucedido na Tencent, que detinha o maior portal de internet do país, a QQ.com. Na Rússia, a Naspers tinha se tornado sócia da Mail.ru, o site russo mais importante naquele momento. O grupo sul-africano também vinha investindo fortemente na Índia, países do sudeste asiático, na Europa, além do Brasil, sempre na área de internet, em especial, internet móvel.

Quando em 2010 a Movile está consolidada como líder do mercado brasileiro e buscando se internacionalizar, a Naspers novamente apoiaria o processo com uma terceira rodada de investimentos específicos para este fim.

#### 4.3.3 Alternativas

Líder no mercado brasileiro e tomada a decisão de internacionalizar era preciso avaliar as alternativas e escolher o melhor caminho para a Movile.

Como líder no maior mercado da América Latina, parecia natural expandir as operações para os países vizinhos, evoluindo o modelo de negócios de uma liderança local para uma liderança regional. Este caminho já havia sido percorrido anteriormente através de parceiros, como na experiência peruana, ou com operação própria, como na experiência mexicana. Assim, era importante incorporar os aprendizados das iniciativas anteriores e desenvolver uma estratégia e um modelo que pudesse atingir o sucesso esperado.

Haveria ainda outras alternativas de mercados nos quais entrar. Alguns dos parceiros comerciais com os quais a empresa mantinha excelente relacionamento no Brasil tinham operações na Europa, assim esta via também poderia ser considerada. Afinal, se um dos objetivos era aumentar a competitividade da empresa, se estabelecer nos mercados de seus principais concorrentes também poderia ser uma estratégia interessante. Seguramente um movimento arriscado, mas isto nunca foi um problema para a Movile.

Ainda, olhando um pouco mais ao norte haveria uma terceira possibilidade, os Estados Unidos. Uma empresa de tecnologia que quer ser uma das maiores do mundo deveria estar onde a vanguarda da tecnologia se encontra, e este era o Vale do Silício, na Califórnia. Neste caso o objetivo principal seria o de ter acesso a recursos, quer sejam novas tecnologias, quer sejam novos talentos para a construção do presente e do futuro do negócio.

As opções eram muitas e aparentemente todas pertinentes, mas não seria possível atacar todas ao mesmo tempo. Uma coisa que havia ficado claro a partir das experiências anteriores é que o foco é importante para permitir a alocação de recursos humanos e financeiros que promovam o sucesso da iniciativa. Assim, tornar-se um líder regional pareceu o caminho mais adequado a seguir. Isto deveria permitir à Movile continuar crescendo seus negócios de

maneira exponencial e criar as bases para a consolidação de uma empresa global. Este era o objetivo a ser cumprido naquele ano de 2010.

#### 4.3.4 Desafios

Nos fracassos anteriores, a Movile já havia aprendido que a internacionalização requer preparação, planejamento e uma estratégia consistente, que incluía disponibilidade de recursos e uma gestão local bem estruturada.

Alguns desafios conhecidos se impunham:

- Diferenças culturais
- Falta de experiência nos mercados, o custo de ser estrangeiro
- Legislações locais
- Concorrentes
- Relacionamento
- Língua
- Recursos humanos e financeiros

Considerando-se os modelos de entrada anteriores, através de escritório próprio ou de parceiro local, identificou-se a necessidade de uma terceira via, a possibilidade da aquisição de uma empresa do mesmo segmento já presente nestes mercados. Parecia uma boa opção, mas com vários países como alvo, isto também poderia tornar-se demasiado complexo e custoso. Era necessário ir a campo e identificar as oportunidades.

#### **4.4 Oportunidade CycleLogic**

Olhando para a América Latina, o segundo mercado com maior volume de negócios era o México, portanto o primeiro alvo. Após várias pesquisas e análises a Movile identificou a oportunidade da aquisição da CycleLogic, empresa mexicana com presença relevante no mercado de soluções para comunicação móvel no México. Esta empresa apresentava algumas vantagens interessantes para o processo de expansão internacional da Movile.

A CycleLogic tinha estrutura local no México, na Argentina e na Colômbia, os três principais mercados da América Latina, além do Brasil. A empresa tinha desenvolvido um bom relacionamento com as operadoras de telefonia locais, com um modelo de negócios parecido com o da Movile no Brasil. Alguns dos produtos comercializados pela CycleLogic poderiam ser escalados através da Movile e sua base de clientes no Brasil, ao mesmo tempo em que teriam condições de comercializar produtos da Movile no sentido inverso. Enfim, o cenário se apresentava bastante promissor, mas era preciso assegurar a probabilidade de sucesso, afinal seria um investimento significativo e falhar iria custar muito caro à empresa e comprometer o crescimento nos anos seguintes.

Assim, ao mesmo tempo em que foram avaliadas as vantagens aparentes do negócio, também se discutiram e ponderaram as possíveis dificuldades e seu impacto no processo de internacionalização. Apesar da aquisição possibilitar o acesso a uma estrutura pronta e operante, ela poderia ocasionar alguns conflitos complicados de solucionar. A Movile já havia enfrentado situação semelhante durante o processo de fusão da Compera com a nTime, onde os conflitos de cultura empresarial e as disputas por poder comprometeram a operação e colocaram em risco o futuro do negócio. No caso da CycleLogics, além da questão puramente empresarial, haveriam fatores culturais locais a serem administrados, os quais eram pouco conhecidos da Movile. A vantagem de estar imediatamente presente em vários países, também poderia se converter em uma ameaça, pois as dificuldades se multiplicariam e a falta de foco poderia trazer novamente problemas conhecidos nas tentativas anteriores, seja por questões de recursos, questões culturais, questões de legislação, enfim vários fatores que poderiam comprometer a execução da estratégia, agora numa escala muito maior.

O dilema que se apresentava não parecia ter fácil solução. A decisão seria tomada em duas etapas. A equipe deveria discutir todos os aspectos positivos e os pontos de preocupação com relação à oportunidade de aquisição da CycleLogics, definir a estratégia a seguir, e preparar o material correspondente para apresentação ao *Board* da Movile.

A Movile precisava continuar crescendo exponencialmente e isto não ocorreria mais apenas atuando no mercado brasileiro. A CycleLogics parecia a aposta correta, mas ainda cercada de incertezas e riscos que poderiam trazer um impacto negativo significativo para a Movile. Era de suma importância definir o movimento correto naquele momento, direcionar a estratégia,

os recursos e o foco para algo que realmente pudesse alavancar o negócio da empresa ao próximo patamar.

#### 4.5 É preciso tomar uma decisão...

E agora? Para onde crescer? Qual era a melhor decisão para expandir o negócio da Movable? Continuar investindo no Brasil? Aproveitar aquela oportunidade para se expandir para a América Latina? Surfar a onda dos BRICs? Fabrício e Eduardo precisavam tomar uma decisão e depois convencer seus demais sócios de que haviam escolhido a melhor oportunidade para a Movable...

#### 4.6 Apêndice do Caso em estudo

Anexo 1 – Produtos inovadores lançados pela Movable



Fonte: Documentos Internos da Movable

## Anexo 2 – Site da empresa CycleLogic em 2009

**mundomobile**

Diviértete

Comunícate

Infórmate

**ELIGE TU PAIS**

- > Argentina
- > Colombia
- > Ecuador
- > México
- > Perú
- > Venezuela
- > Uruguay

**Diviértete**

Hazlo sonar, juégalo, vístelo, diviértete con tu celular estés donde estés.

**Comunícate**

Haz amigos, enamórate, comparte tu mundo desde tu celular.

**Infórmate**

Lleva siempre tu celular y entérate de todo: tecnología, deporte, humor, belleza, sexo, horóscopo...

**Tu Mundo Mobile**

Hazlo sonar, juégalo, vístelo, diviértete con tu celular estés donde estés.

Producido por **CYCLELOGIC**

Los nombres e íconos para CycleLogic son marcas registradas de Intelligent Mobile Solutions, Inc.  
© Copyright 2005 por Intelligent Mobile Solutions, Inc. Todos los derechos reservados.

Fonte: Site [www.archive.org](http://www.archive.org)

Anexo 3: Número de usuários de telefonia móvel no mundo, por região e país (estimativa)

<b>Por país, 2010-2016</b>	<b>2010</b>	<b>2011(E)</b>	<b>2012(E)</b>	<b>2013(E)</b>	<b>2014(E)</b>	<b>2015(E)</b>	<b>2016(E)</b>
<b>Ásia-Pacífico</b>	<b>1.750,5</b>	<b>1.948,2</b>	<b>2.152,5</b>	<b>2.345,6</b>	<b>2.519,6</b>	<b>2.690,8</b>	<b>2.833,3</b>
—China	671,1	780,6	880,4	975,4	1.051,2	1.122,4	1.187,5
—Índia	387,1	416,2	470,0	524,9	581,1	638,4	684,1
—Indonésia	106,9	130,2	148,9	160,5	169,7	179,0	185,9
—Japão	104,6	105,8	107,0	108,2	109,3	110,4	110,9
—Coréia do Sul	40,9	41,2	41,5	41,9	42,2	42,5	42,8
—Austrália	15,6	16,6	17,5	18,2	18,9	19,4	19,8
—Outro	424,3	457,7	487,2	516,5	547,3	578,6	602,3
<b>Oriente Médio e África</b>	<b>402,7</b>	<b>445,1</b>	<b>484,9</b>	<b>524,8</b>	<b>556,6</b>	<b>593,8</b>	<b>629,6</b>
<b>América Latina</b>	<b>347,8</b>	<b>369,2</b>	<b>389,9</b>	<b>409,3</b>	<b>427,4</b>	<b>444,5</b>	<b>461,7</b>
—Brasil	100,6	109,9	119,3	128,9	137,7	146,5	155,5
—México	55,1	59,1	63,2	67,4	71,7	75,4	79,1
—Argentina	31,0	32,2	33,3	34,5	35,3	36,0	36,8
—Outros	161,1	168,1	174,0	178,5	182,8	186,5	190,2
<b>Europa Ocidental</b>	<b>314,5</b>	<b>322,6</b>	<b>329,4</b>	<b>336,0</b>	<b>342,4</b>	<b>347,4</b>	<b>351,7</b>
—Alemanha	62,7	64,3	65,6	66,8	68,0	69,1	69,8
—Reino Unido	51,1	51,7	52,2	52,7	53,2	53,4	53,7
—França	47,3	48,8	50,0	51,3	52,4	53,4	54,3
—Itália	45,3	47,0	48,4	49,8	51,2	52,0	52,7
—Espanha	34,9	35,8	36,6	37,5	38,3	39,1	39,9
—Outros	73,3	75,0	76,6	78,0	79,4	80,4	81,3
<b>Europa Oriental</b>	<b>293,3</b>	<b>302,1</b>	<b>310,9</b>	<b>319,7</b>	<b>328,4</b>	<b>337,0</b>	<b>345,0</b>
—Rússia	97,6	99,9	102,2	104,4	106,6	108,8	110,9
—Outros	195,7	202,2	208,7	215,2	221,7	228,2	234,1
<b>América do Norte</b>	<b>252,8</b>	<b>259,4</b>	<b>265,6</b>	<b>271,3</b>	<b>276,9</b>	<b>282,0</b>	<b>286,2</b>
—Estados Unidos	232,2	237,7	242,8	247,5	252,1	256,2	259,6
—Canadá	20,6	21,8	22,8	23,8	24,8	25,7	26,5
<b>Mundo</b>	<b>3.361,6</b>	<b>3.646,8</b>	<b>3.933,3</b>	<b>4.206,7</b>	<b>4.451,4</b>	<b>4.695,4</b>	<b>4.907,4</b>

Fonte: eMarketer (2012)

#### 4.7 Referências do Caso em estudo

APPLEGATE, Lynda; WERKER, Eric; PEINADO, Arnold B.; OTAZO, Andrew. Mobile: Building a Global Technology Company. **Harvard Business School**, n.9-716-010, Setembro 2015.

MORGAN, Jessica; ZIEBELMAN, Peter; FOSTER, George. Mobile (A): Going Global – Is Silicon Valley the Next Stop? **Stanford Graduate School of Business**, Case E-539A, Fevereiro 2015.

MORGAN, Jessica; ZIEBELMAN, Peter; FOSTER, George. Mobile (A): Building New Venture Opportunities. **Stanford Graduate School of Business**, Case E-539B, Fevereiro 2015.

## 5. NOTAS DE ENSINO

### 5.1 Sumário

A Movile é uma empresa de produtos e serviços de conteúdo móvel líder em seu segmento da América Latina. A empresa tem suas origens no final da década de noventa com o surgimento de algumas *startups* de tecnologia para atender o segmento do telefonia móvel no Brasil. Atuando inicialmente de maneira independente, elas se aproximaram sum movimento coordenado liderado por Fabrício Bloisi, hoje CEO da Movile, que acreditava que somente a fusão das empresas em uma nova estrutura mais consolidada e mais competente criaria as condições necessárias à sobrevivência num ambiente altamente competitivo, com presença de multinacionais europeias.

Dentro do desenho estratégico da empresa sempre houve a preocupação com a internacionalização. A Movile nasceu e cresceu pensando grande e para isto limitar-se ao mercado brasileiro nunca foi uma opção. Assim, à medida em que se consolidava como líder em produtos e serviços móveis no Brasil, a empresa começou a percorrer seus primeiros passos no mercado internacional.

Algumas dos primeiros movimentos em direção aos mercados internacionais se mostraram complicados e ineficientes, causando alguns danos temporários ao negócio, mas também permitiram um grande aprendizado que serviu de base para os projetos de internacionalização subsequentes.

Nos últimos anos a Movile estendeu seus negócios através da América Latina através da aquisição de um importante concorrente Mexicano, que lhe permitiu entrar simultaneamente no México, Colômbia e Argentina. Também se consolidou o movimento em direção ao Estado Unidos, mais especificamente o estabelecimento de uma operação no Vale do Silício, na Califórnia, onde a empresa mantém contato com grandes parceiros globais ao mesmo tempo em que se alimenta da vanguarda tecnológica. E através destes mesmos parceiros tem distribuído seus produtos ao redor do globo, mantendo uma estratégia de expansão de negócios exponencial, buscando a liderança sem seu segmento.

Segundo Eduardo Henrique, um de seus fundadores e que hoje lidera a operação nos Estados Unidos, a cultura da empresa obriga a grandes projetos e grandes objetivos que só podem ser alcançados dentro de uma estratégia onde a internacionalização cumpre papel fundamental.

### 5.1.1 Propósito do Caso

Este caso é indicado para estudantes de ensino superior e de pós-graduação nas áreas de administração de empresas, desenvolvimento estratégico, empreendedorismo, negócios internacionais e demais áreas que tratam a internacionalização das empresas como objeto de estudo. O caso apresenta grande quantidade de conceitos relacionados à internacionalização de empresas, sua motivação, seus desafios, seus prováveis benefícios, sua dinâmica, aspectos que cercam esta decisão estratégica e cujas variáveis levam o gestor a enfrentar um dilema muitas vezes complexo e bastante dinâmico, dada a variedade de cenários e riscos envolvidos. O caso é particularmente útil para uma discussão mais atual da internacionalização como parte da nova economia protagonizada pelas empresas de tecnologia, apresentando o desafio de internacionalizar como uma necessidade inerente ao negócio.

### 5.1.2 Objetivos de Aprendizado

- Entender os fatores que motivam as empresas a se internacionalizarem
- Discutir as dificuldades no processo de internacionalização e como estabelecer um planejamento estratégico que possa mitigar os riscos relacionados
- Entender as semelhanças e diferenças no processo de internacionalização de empresas inovadoras do setor de tecnologia quando comparadas com empresas da economia tradicional
- Ser capaz de analisar de maneira estratégica o dilema dos gestores brasileiros na definição do planejamento e execução do processo de internacionalização da empresa, considerando-se a priorização de recursos e as janelas de oportunidades identificadas

### 5.1.3 Questões Propostas para Discussão

1. Quando uma empresa está pronta para internacionalizar seus negócios Quando a Movable estaria pronta para executar sua estratégia de internacionalização?

2. O que as experiências de internacionalização anteriores à consolidação da empresa trouxeram de ensinamento aos gestores? Como elas contribuíram para as decisões posteriores?
3. Por que a Movile tomou a decisão de internacionalizar? Este era um movimento necessário? Por que?
4. Quais os riscos que a Movile correu ao internacionalizar? Quais os benefícios buscados?
5. Como a estratégia de internacionalização da Movile foi sendo redesenhada. Por que isto ocorreu?
6. A internacionalização da Movile ocorreu somente em um sentido? Quais os benefícios da internacionalização para a operação no Brasil?
7. A escolha dos parceiros foi relevante para o sucesso/fracasso da internacionalização da empresa? Como o planejamento estratégico contribuiu para esta escolha?
8. Quais os próximos passos que devem ser seguidos pela Movile dentro de sua estratégia de internacionalização?

#### 5.1.4 Plano de Ensino

Neste estudo de caso os estudantes serão desafiados a ocupar a posição do gestor de uma *startup* de tecnologia e discutir o dilema da internacionalização da empresa considerando-se a complexidade de seu modelo de negócios e a falta de experiência em mercados internacionais. A discussão passa por identificar o momento, ou momentos corretos, para executar o plano de internacionalização, analisando de forma integrada as oportunidades a serem capitalizadas, os riscos envolvidos, os recursos necessários e os benefícios esperados. Com o roteiro proposto abaixo o professor deverá dispor de 90 minutos para conduzir a discussão do caso Movile durante sua aula.

Tópico	Temas para discussão e propostas para os alunos	Duração Estimada
Introdução	História da Movile. Fundadores, visão e missão. Experiências iniciais de internacionalização frustradas.	15 min
Motivos para a Internacionalização, riscos e benefícios	Fornecer os referenciais teóricos para a internacionalização das empresas, destacando as teorias seminais e as mais recentes que fazem uma releitura a partir das empresas de tecnologia. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer uma comparação entre o modelo de negócios da Movile e outros modelos de negócios tradicionais</li> <li>• Questionar se a Movile pode definir um modelo único de internacionalização tendo em vista o escopo de suas atividades.</li> </ul>	15 min
Vantagens e	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A escolha dos parceiros é relevante para o processo de</li> </ul>	10 min

desvantagens de uma multinacional brasileira	<p>internacionalização? Como identificar os parceiros corretos? Como a Movile solucionou esta questão?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O mercado brasileiro proporciona uma base sólida de desenvolvimento de uma estratégia que inclua a internacionalização? Quais as vantagens? Quais as desvantagens?</li> </ul>	
E agora? Qual a(s) Estratégia(s) de Internacionalização Adequada?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discuta a oportunidade CycleLogic, riscos e benefícios. A Movile está preparada? É a melhor escolha?</li> <li>• Identifique as outras oportunidades consideradas e como elas poderiam ser incorporadas dentro da estratégia de internacionalização. Em que velocidade?</li> </ul>	30 min
Quais os próximos passos da internacionalização?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar a expansão para outros países, buscando maior escala para os negócios atuais?</li> <li>• Consolidar posição nos países atuais e se fortalecer como líder nos segmentos de atuação antes de avançar em novos mercados?</li> <li>• Rever a estratégia e abrir mão de mercados de menor relevância?</li> <li>• Se associar a outras empresas líderes para alcançar uma plataforma global?</li> <li>• Ampliar a estratégia e se estabelecer definitivamente nos países desenvolvidos?</li> </ul>	10 min
Qual a aplicação a outros modelos de negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As soluções identificadas para o caso da Movile são aplicáveis a outras empresas do mesmo segmento? E de outro segmento?</li> <li>• No contexto atual é possível para uma empresa de tecnologia ignorar o fenômeno da internacionalização como parte de sua estratégia? Em outros segmentos é diferente? Como?</li> </ul>	10 min
A decisão da empresa e o negócio atual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação da decisão da empresa para o caso discutido e seu impacto no desenvolvimento</li> </ul> <p>Dados sobre a situação atual e os passos seguintes no processo de internacionalização.</p>	30 min

## 5.2 Introdução

O professor poderá fazer uma breve apresentação da empresa Movile, destacando o perfil de seus fundadores e sua linha de atuação. Definir desde o início que se trata de uma empresa de tecnologia, formada a partir de iniciativas empreendedoras e que busca liderança global em seu segmento e que para isto necessita se internacionalizar, tornando-se uma empresa global.

## 5.3 Motivos para a Internacionalização, Riscos e Benefícios

### 5.3.1 O que é internacionalização

A internacionalização das empresas se caracteriza por ser um processo através do qual a firma aumenta gradualmente o seu envolvimento internacional (JOHANSON & VAHLNE, 1977).

As empresas nacionais, dentro de seu planejamento estratégico, têm a possibilidade de optar por ampliar seus negócios a outros mercados além daquele no qual surgiram e estão inseridas.

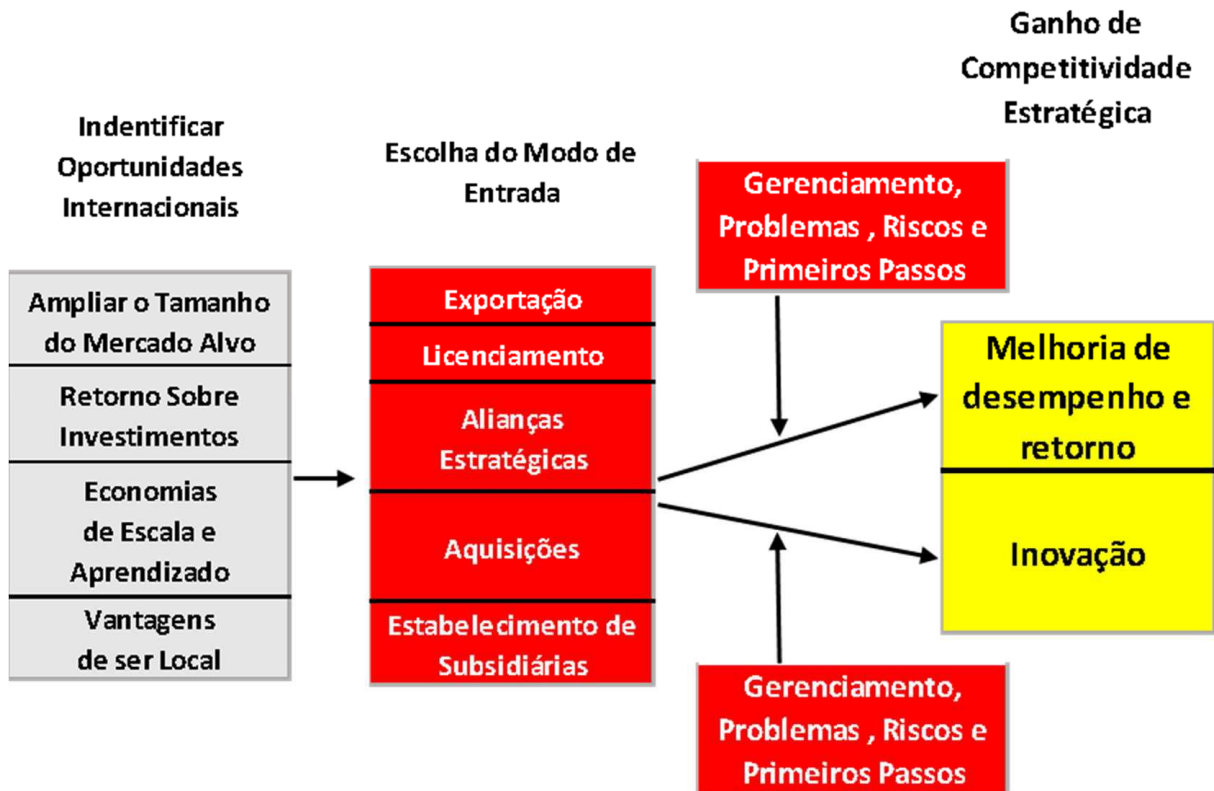
Esta decisão estratégica pressupõe a necessidade de uma série de análises e definições, e por ser um processo complexo tem sido objeto de estudos desde meados do século passado. Uma estratégia internacional é aquela por meio da qual a empresa vende seus produtos ou serviços fora da esfera de seu mercado local (HITT & IRELAND, 2008).

Neste cenário desenvolveram-se teorias da natureza estratégica, econômica e comportamental para estudar o fenômeno da internacionalização (Futuro, 2013). As teorias econômicas estudam as motivações das empresas em atuar no mercado internacional, já as teorias comportamentais estudam a forma como as empresas decidem alcançar a internacionalização. Por fim, as teorias estratégicas relacionam a internacionalização à necessidade manutenção ou melhoria da competitividade das empresas frente a seus concorrentes nos diferentes mercados, ou seja, a empresa se internacionaliza para obter uma vantagem competitiva ou para evitar que seu concorrente a obtenha.

Entre as teorias econômicas destaca-se o paradigma eclético que estuda os motivadores da produção internacional das empresas multinacionais. Segundo Dunning (1996), os principais motivadores das empresas que buscam a internacionalização são: a oportunidade de abertura de novos mercados, o acesso a novos recursos, a busca pelas melhores práticas que possam resultar em mais eficiência operacional, e a busca por novos ativos estratégicos. Estes motivadores são consistentes e utilizados para análise dos processos de internacionalização (BARCELLOS *et al.*, 2010; FLORIANI E FLEURY, 2012; ANDRADE E GALINA, 2012). A figura 1 apresenta o modelo de estratégia de entrada para a internacionalização de empresas, que modela a partir de motivadores como os descritos anteriormente.

Segundo Buckley & Casson (1998) o modelo de estratégia de entrada depende de duas decisões interdependentes sobre localização e modo de controle. Enquanto a exportação é doméstica e controlada administrativamente, o licenciamento está localizado no exterior e é controlado contratualmente, e o investimento direto está localizado no exterior e é controlado administrativamente.

Figura 1 – Estratégia de Entrada para Internacionalização



Fonte: Vaibmu, 2016

Este modelo resume as opções de estratégia de entrada, identificando os motivadores, as diferentes opções de estratégia, os desafios e riscos, e os benefícios. A internacionalização deveria ocorrer somente a partir do ponto em que os benefícios são iguais aos custos envolvidos neste processo (RUGMAN & VERBEKE, 2003).

No campo das teorias comportamentais há uma predominância de trabalhos que tem por fundamentação teórica a Escola de Uppsala que define a internacionalização como um processo gradual e parcimonioso, no qual a proximidade psíquica entre os países exerce um papel determinante na escolha e no sucesso da internacionalização conforme Futuro (2013).

Historicamente a internacionalização através de trocas comerciais é um fenômeno que remonta a antiguidade, tendo sido identificadas evidências no Egito em 1.350 a.C., sendo relatado pelo grande economista inglês Ricardo (1.817) já no século dezenove. Após a Segunda Guerra Mundial os países europeus e da América do Norte continuaram sua expansão no mercado externo também através do investimento em atividades produtivas em outros países (CYRINO *et al.*, 2007).

Com base no referencial teórico apresentado, o estudo tratará a elaboração do caso da internacionalização da empresa brasileira Movile, como o processo através do qual a empresa realiza sua inserção no cenário internacional, conforme definição de Johanson e Vahlne (1977).

### 5.3.2 Aspectos Micro e Macro Econômicos da Internacionalização

A decisão de internacionalização pode ter diferentes efeitos sobre o crescimento e a possibilidade de sobrevivência de empresas jovens de maneira distinta (SAPIENZA *et al.*, 2006). Se por um lado a exposição à internacionalização cria um ambiente empresarial mais adaptável a mudanças e a diferentes oportunidades de negócios, por outro lado esta iniciativa requer muitos investimentos, drenando recursos da empresa, que podem afetar suas probabilidades de sobrevivência a curto prazo.

Por outro lado, em empresas mais experientes, a necessidade de recursos não representa uma limitação ou risco, mas o fato de a empresa ter seus processos consolidados, sua cultura estabelecida, pode existir uma inércia do corpo executivo que seja um fator de dificuldade para o processo de internacionalização.

É provável que no processo de internacionalização da empresa no primeiro momento exista um desempenho financeiro negativo, pois as empresas enfrentam a dificuldade e os custos de serem estrangeiras e desconhecerem o contexto dos novos mercados (CONTACTOR *et al.*, 2003). É preciso assegurar que a empresa tenha fôlego durante o tempo necessário para atingir o segundo estágio, quando há uma probabilidade de ganho financeiro pelo compartilhamento de recursos, economias de escala e escopo e a redução dos custos de transação.

Os investimentos internacionais são muito importantes para a economia mundial e tem contribuído consideravelmente para o desenvolvimento dos países e as empresas multinacionais tem um importante papel neste processo (OECD, 2011). Os investimentos internacionais promovem a transferência de recursos e experiências entre os países, promovendo a sinergia e o equilíbrio entre as diversas economias.

A maioria dos economistas concordam que quando uma firma compra produtos ou serviços mais baratos no exterior, as condições de vida em ambos países melhora. O preço não é a única razão, nem a única vantagem, pode-se encontrar produtos que se adequem melhor à necessidade do comprador, enquanto que o vendedor alavanca vendas. Mesmo um país que é mais eficiente em várias áreas de se beneficiar da presença em mercados globais (MCDONALD B., 2012, IMF).

Para o contexto brasileiro, Iglesias e Motta Veiga (2002) explicam que o valor necessário para financiamento da internacionalização das empresas é muitas vezes um fator restritivo para o desenvolvimento desta estratégia já que muitas organizações se queixam da falta de recurso. Por outro lado, o contexto macroeconômico parece ser uma característica determinante dos processos de internacionalização das empresas da América do Sul. A extrema instabilidade das políticas econômicas e variação das taxas de câmbio podem tanto promover projetos de internacionalização como inviabilizá-los (IGLESIAS E MOTTA VEIGA, 2002).

### 5.3.3 Aspectos Estratégicos da Internacionalização das Empresas

A internacionalização como uma decisão estratégica apresenta vantagens e riscos. No contexto das empresas e dos mercados cada oportunidade traz consigo seus riscos. Assim, o movimento de internacionalização das empresas também apresenta seus desafios, suas dificuldades. Zaheer (1995) destacou em seu estudo o a dificuldade relativa a custos originada a partir de “*liability of foreignness*”, ou seja, o custo de fazer negócios em outros países que se torna uma desvantagem para a empresa que está se internacionalizando. Cuervo-Cazurra (2007) elaborou também estudos sobre este tema, a partir dos estudos de Zaheer (1995) e de outros autores e classificou os desafios encontrados pelas empresas no processo de internacionalização em três grupos conceituais: o custo adicional ligado ao processo de internacionalização, o fato de ser estrangeiro e, portanto, as dificuldades de conhecimento do mercado, sua dinâmica e seu contexto institucional, outras dificuldades operacionais do processo de internacionalização. Evoluindo a partir desta premissa Cuervo-Cazurra (2007) pôde analisar mais especificamente as dificuldades encontradas no processo de internacionalização no que se refere à capacidade de transferir vantagens ou criar valor em outros mercados devido ao fato de que: os recursos podem perder seu valor quando

transferidos ao novo contexto, ou os recursos podem gerar uma desvantagem neste novo contexto, ou os recursos podem não cumprir sua função de complementaridade.

Considerando-se, pois, as teorias econômica, estratégica e comportamental, relacionadas ao processo de internacionalização das empresas, com suas motivações e vantagens, e as dificuldades e riscos identificados e apresentados nos parágrafos anteriores, vários outros estudos buscaram desenvolver a teoria relacionando os efeitos deste processo de internacionalização das empresas com o seu desempenho, como forma de confirmar os benefícios desta estratégia de internacionalização. Hult *et al.* (2008) identificaram 96 diferentes artigos publicados que utilizaram medidas de desempenho neste contexto, sendo que os resultados financeiros compõem a maioria destas medidas.

Os estudos sobre a relação entre o processo de internacionalização das empresas e seu desempenho financeiro têm sido elaborados com base em dados de empresas de países desenvolvidos como descrito por Andrade e Galina (2012), é o caso dos trabalhos de Geringer *et al.* (1989) que estuda as multinacionais europeias e norte americanas e de Grant (1987) que trata de empresas britânicas. Os resultados apresentados são divergentes, alguns apresentam uma relação direta entre internacionalização e desempenho financeiro, outros uma relação inversa. Há aqueles que apresentaram resultados que identificam uma relação variável com a forma gráfica U invertido, o que sugere que a internacionalização inicialmente beneficia o desempenho até atingir um ponto máximo a partir do qual o desempenho passa a ser afetado negativamente pelo excesso de internacionalização.

Estudos como o de Contractor *et al.* (2003), apresentam como resultado da relação entre o grau de internacionalização das empresas e seu desempenho financeiro a forma gráfica S. Os dados analisados a partir de uma amostra de 200 empresas, das quais 52% com sede nos Estados Unidos, demonstraram que as empresas passam por três estágios diferentes durante o processo de internacionalização. No primeiro estágio o efeito do grau de internacionalização no desempenho financeiro é negativo, pois as empresas enfrentam a dificuldade e os custos de serem estrangeiras e desconhecerem o contexto dos novos mercados, no segundo estágio há uma relação positiva, pois corresponde ao momento em que as empresas capitalizam as vantagens correspondentes à sinergia entre as operações, sejam elas o compartilhamento de recursos, economias de escala e escopo, redução dos custos de transação. No terceiro estágio a relação volta a ser negativa afetada pelo excesso de internacionalização, ou excesso de

diversificação, onde os custos voltam a ser elevados pelas altas despesas de controle e redução da sinergia.

Com base no trabalho anterior de Contractor *et al.* (2003), concentrado em empresas de países desenvolvidos, Contractor *et al.* (2007) elaboraram um estudo com o objetivo de validar a relação entre o grau de internacionalização de empresas e o desempenho financeiro em países em desenvolvimento. Para isto foi tomada como base uma amostra de empresas da Índia, dos setores industrial e de serviços, e foi demonstrado que para estas empresas observou-se a relação no formato U. Assim, é válido fazer análise equivalente para as empresas brasileiras a fim de observar se esta relação mantém o formato S ou o formato U. Este último é justificado no caso indiano pela recente internacionalização das empresas deste mercado, portanto o formato S ainda não é identificado, pois aparentemente as empresas não atingiram ainda um grau de internacionalização excessiva, o que pode ou não ocorrer de forma análoga com as empresas brasileiras.

Há uma concentração dos estudos relacionando o grau de internacionalização das empresas e o desempenho financeiro com base na experiência dos países desenvolvidos. Atentos à possibilidade de uma relação diversa no contexto dos países em desenvolvimento outros autores, assim como Contractor *et al.* (2007) desenvolveram novos trabalhos com base em dados de empresas destes países.

Cuervo-Cazurra e Genc (2008) analisaram comparativamente as vantagens e desvantagens de empresas multinacionais de países em desenvolvimento em relação àquelas de países desenvolvidos. Neste contexto foi observado que as empresas multinacionais de países em desenvolvimento, normalmente menos estruturadas e com menos recursos, têm obtido maior sucesso que àquelas de países desenvolvidos em regiões onde as instituições são mais fracas e essa sua aparente desvantagem se torna uma vantagem competitiva. A inclusão destes fatores e seus resultados confirmam a pertinência de se observar a proximidade cultural como moderador da relação, bem como de controlar a relação a partir das variáveis macroeconômicas que propomos em nosso estudo.

Andrade e Galina (2012) também desenvolveram um estudo voltado especificamente para a relação entre grau de internacionalização das empresas e seu desempenho financeiro utilizando a base de dados de empresas de países em desenvolvimento. Na sua base existem

três empresas brasileiras. O resultado obtido foi uma relação inversa entre as variáveis, ou seja quanto mais internacionalizada a empresa pior seu desempenho. Adicionalmente foi identificada a moderação da relação pelo tamanho das empresas. Novamente a diversidade de resultados aponta para a relevância de se desenvolver o tema. Este mesmo estudo aponta para esta necessidade. Sua base de dados está altamente concentrada em empresas asiáticas, que apesar de representativas de economias em desenvolvimento, podem ser limitadamente relevantes na análise de empresas brasileiras.

Os efeitos da proximidade cultural já foram objeto de estudo de outros trabalhos, sem que, entretanto, empresas brasileiras fizessem parte da análise. Em Mejia e Palich (1997) procurou-se relacionar positivamente o desempenho das organizações no processo de internacionalização, com o grau de proximidade cultural com o país alvo. Esta relação não foi confirmada através dos dados coletados e analisados, a partir da lista das 500 maiores empresas da *Fortune*. Estudos focados nas aquisições internacionais puderam evidenciar uma relação positiva entre a distância cultural e o desempenho da organização, como em Morisine, Shane e Singh (1998). A análise sugere que no processo de internacionalização, ao aproximar-se de culturas mais distantes a organização tem acesso a um repertório maior de ferramentas organizacionais que podem ser revertidas a outras unidades do grupo positivamente. Hutzschenreuter e Voll (2008) por sua vez apresentaram várias evidências importantes em seu estudo feito junto a empresas alemãs que passaram por processo de internacionalização. Eles identificaram forte relação negativa entre distância cultural e lucratividade. Mais uma vez se destaca a relevância de incluirmos o conceito de proximidade cultural e seu efeito moderador entre grau de internacionalização das empresas brasileiras e o desempenho financeiro total, tendo em vista que os trabalhos encontrados apresentam grande diversidade de resultados, não sendo possível identificar ainda um padrão.

#### **5.4 Vantagens e Desvantagens de uma Multinacional Brasileira**

Em sua entrevista Fabrício Bloisi, co-fundador da Movable, comenta que no Brasil há uma falta de ambição de se criar empresas globais, a maioria dos empresários foca somente no mercado local, dificultando o recrutamento de talentos, limitando o aprendizado entre as empresas, e restringindo a iniciativa de criação de empresas globais de tecnologia a partir do Brasil. Este fato se deve em parte à cultura empresarial local, mas a alteração deste status quo também não

encontra respaldo consistente em políticas públicas e ainda é agravado por dificuldades econômicas cíclicas enfrentadas no mercado local.

Em função das dificuldades enfrentadas pelo Brasil entre 1982 e 2003, as empresas nacionais estiveram, durante um longo período, bastante limitadas em suas iniciativas visando à internacionalização de seus negócios (BARROS & GIAMBIAGI, 2008).

Os motivadores para a internacionalização das empresas, já citados anteriormente, apresentam alguma variação entre os países. No Brasil os motivadores se concentram nas questões relacionadas ao aumento do poder competitivo, ao acesso a novos mercados e tecnologias, a oportunidades decorrentes da integração regional, ao acesso a fontes de financiamento e rede de fornecedores, ao ajuste à legislação local e à necessidade de transpor barreiras protecionistas (BARROS & GIAMBIAGGI, 2008).

A internacionalização das empresas é muito importante para o Brasil, cujo governo estimula esta iniciativa disponibilizando linhas de crédito exclusivas para este fim através de um produto específico oferecido através do BNDES, o BNDES Finem – Financiamento a Empreendimentos. Este financiamento à internacionalização tem por objetivo promover a aquisição de ativos, a realização de projetos ou investimentos diretos no exterior, sempre que contribuam para o desenvolvimento econômico e social do país.

#### 5.4.1 Internacionalização de Empresas Brasileiras

O tema internacionalização de empresas vem ganhando a atenção dos pesquisadores no Brasil. Barcellos *et al.* (2010) se dedicaram a estudar o fenômeno da internacionalização das empresas brasileiras com foco na análise do desempenho de suas operações internacionais em relação a suas operações locais. Este estudo reforça a pertinência do tema, estabelece a relação entre o processo de internacionalização e a percepção de seus benefícios nas empresas brasileiras, e propõe a necessidade de estudos que analisem mais detidamente a relação entre o grau de internacionalização das empresas brasileiras e seu desempenho financeiro total.

Também no contexto das empresas brasileiras Floriani e Fleury (2012) elaboraram um estudo acerca da relação entre o grau de internacionalização e o desempenho financeiro das pequenas em médias empresas brasileiras. O estudo demonstra que o maior grau de internacionalização

das pequenas e médias empresas brasileiras, cria uma maior exposição da empresa que leva a um maior desenvolvimento de suas competências, o que afeta positivamente o desempenho financeiro destas empresas. A base de dados tem grande número de empresas exportadoras (70) superior ao número de empresas com investimento direto no exterior (44), tendo influência direta nos dados coletados em seus resultados. O próprio estudo destaca a relevância de se trabalhar com amostras de empresas com predominância de investimento direto no exterior.

### **5.5 E Agora? Qual a(s) Estratégia(s) de Internacionalização Adequada?**

Baseado nas experiências de internacionalização anteriores da Movable, identificar quais foram os erros e acertos e qual o aprendizado. Discutir como a Movable pode melhorar seu processo de decisão baseado neste histórico.

O modelo de negócios, a diversidade de produtos, a estrutura da empresa presente no momento da discussão sobre a aquisição da CycleLogic deve ter influência na avaliação das alternativas. Sendo uma empresa de tecnologia, quais os riscos principais analisados.

A Movable tem como missão se tornar uma das líderes no setor de tecnologia globalmente e está claro que a internacionalização é necessária pois o tamanho da empresa parece ser tanto causa como efeito de uma vantagem competitiva multinacional (OVIATT & MCDUGALL, 2004). Entretanto, é sabido que o processo de internacionalização requer altos investimentos, que drenam os recursos da empresa e pode reduzir as chances de sobrevivência a curto prazo (SAPIENZA *et al.*, 2006), e a própria Movable esteve em situação financeira delicada em oportunidades de internacionalização anteriores que não se concretizaram.

Ao mesmo tempo, o processo de internacionalização tem se modificado e se acelerado, as empresas por vezes têm pulado etapas da internacionalização ou mesmo não seguido um processo pré-concebido como era observado no passado (OVIATT & MCDUGALL, 2004). A opção de adiar o processo também pode representar um risco para o negócio num cenário de mudanças aceleradas. A própria exposição a uma estratégia de internacionalização possibilita a criação uma cultura de adaptabilidade a ambientes de incerteza e uma maior

receptividade às constantes mudanças (SAPIENZA *et al.*, 2006), o que é interessante para uma empresa que quer concorrer em diferentes mercados.

Para Sapienza *et al.* (2006) com um processo de internacionalização precoce a empresa desenvolve capacidades especiais de rápida adaptação ao ambiente externo. Também menciona que a experiência internacional prévia dos gestores influencia no resultado do processo de internacionalização, pois substitui em parte a falta de experiência da empresa. Neste caso a Movile conta com suas experiências anteriores, e parece que a aquisição da CycleLogic agregará a experiência do corpo diretor desta empresa, que já atua em diversos mercados da América Latina.

A oportunidade de expansão primeiramente na América Latina parece encontrar eco nas teorias comportamentais fundamentadas na Escola de Uppsala que define a internacionalização como um processo gradual e parcimonioso, no qual a proximidade psíquica entre os países exerce um papel determinante na escolha e no sucesso da internacionalização conforme Futuro (2013). Mas como visto nas experiências anteriores da Movile, só isto não é o suficiente.

## **5.6 Quais os Próximos Passos da Internacionalização?**

A Movile é uma empresa que tem como um dos pilares estratégicos a inovação. Portanto, qualquer que seja a decisão imediata ela estará sujeita a correções de rumo futuras, provenientes das possíveis mudanças no modelo de negócios da Movile.

O modelo de expansão na América Latina, através de uma operação própria, poderá satisfazer as necessidades de economia de escala, mas não agregará valor suficiente às outras necessidades do negócio como o acesso a novas tecnologias de ponta, acesso a maior diversidade de recursos e a competição contra concorrentes globais em mercados mais desenvolvidos. É preciso pensar os próximos passos e discutir alternativas já expostas e outras variáveis possíveis.

Quanto aos mercados mais desenvolvidos, haveria a possibilidade de trabalhar com parceiros comerciais com os quais a empresa mantinha excelente relacionamento no Brasil e que têm

operações na Europa. O objetivo de aumentar a competitividade da empresa, passaria por se estabelecer nos mercados de seus principais concorrentes. Arriscado, mas aparentemente necessário para quem quer ser líder global.

Pensando no acesso à tecnologia de ponta e maior diversidade de recursos, parece natural que uma empresa de tecnologia que quer ser uma das maiores do mundo deveria estar onde a vanguarda da tecnologia se encontra, no Vale do Silício, na Califórnia. Ali também estão potenciais parceiros de negócios que poderiam ajudar a delinear novas oportunidades. A Mobile é uma empresa de tecnologia de soluções de mobilidade, com diversos aplicativos, que poderiam ser distribuídos de maneira eficiente através de parceiros adequados. Talvez uma operação de internacionalização mais direta e menos complexa.

### **5.7 Qual a Aplicação a Outros Modelos de Negócios?**

A Mobile como empresa de tecnologia apresenta características de negócio peculiares que podem contrastar com outros modelos ditos tradicionais. Oviatt & McDougall (2004) mencionam que o aparecimento de novas empresas que têm a internacionalização como parte de seus processos desde o início das operações está presente em vários segmentos, particularmente na indústria de alta tecnologia onde vários dos competidores já são globais. Assim, novas empresas que se estabelecem nesses setores, naturalmente buscam desde o começo ter opções de financiamento, fabricação e venda de produtos em diversos continentes.

Com o processo de globalização em expansão, com a reorganização espacial da produção, aumento do comércio internacional e integração financeira de mercados (BUCKLEY & GHOURI, 2004) cada vez mais setores estão expostos à concorrência internacional. Seno assim, parece cada vez mais improvável que a afirmação de Oviatt & McDougall acima se restrinja a alguns setores específicos. Parece difícil que a empresa possa ignorar a concorrência internacional.

A internacionalização, portanto, em muitos casos não é somente uma questão de escolha, mas de necessidade para as empresas. No passado a recusa a perpetuar uma estratégia de internacionalização levou empresas brasileiras a perderem espaço no mercado e serem adquiridas por concorrentes multinacionais (CYRINO *et al.*, 2007).

## **5.8 A Decisão da Empresa e o Negócio Atual**

Para o fechamento do estudo de caso o professor deverá abordar o histórico recente da empresa desde o momento da tomada de decisão discutida no caso, a da aquisição da empresa CycleLogic, incluindo as decisões posteriores da estratégia de internacionalização.

Estas informações proporcionarão aos estudantes revisar seus processos de decisão comparando-os com o resultado efetivo obtido pela empresa. Neste momento também é importante destacar os passos seguintes da expansão da Movable internacionalmente feita de maneira diversificada, não só em relação a produtos e mercados, mas também quanto à forma de sua inserção e realinhamento estratégico.

Após a aquisição da CycleLogic, quando a Movable fez o movimento de estabelecer-se em diversos países da América Latina através de operações próprias, duas outras decisões foram extremamente relevantes para a continuidade do sucesso de sua estratégia de inserção internacional: o estabelecimento de operações no Vale do Silício, nos Estados Unidos; e o desenvolvimento e distribuição de aplicativos em diversos mercados.

O estabelecimento de uma estrutura própria no Vale do Silício, a partir do ano de 2011, não teve por objetivo principal a busca de novos mercados, mas sim estar próximo de recursos humanos e tecnológicos de alto nível, e estar próximo a parceiros comerciais que são parte relevante para o desenvolvimento da estratégia de expansão, sendo os principais o Google, o Facebook, a Apple e a Universidade de Stanford.

O desenvolvimento do aplicativo Play Kids, sucesso de vendas, possibilitou uma expansão rápida através da venda em lojas virtuais de parceiros como o Google ou o Facebook. A Movable alcança uma quantidade maior de mercados sem a necessidade de se estabelecer fisicamente nestes países. Entretanto, a aparente facilidade de distribuição é precedida de um dedicado trabalho de adaptação de produtos, pois ainda que o modelo de produto tenha características transnacionais, sua linguagem e conteúdo deve ser adaptado aos diversos mercados. Assim, depois de uma expansão inicial bastante rápida entre países de língua

portuguesa, espanhola e inglesa, o processo se tornou mais lento e criterioso no avanço em novos mercados Europeus e Asiáticos.

Em 2015, a diversificação de investimentos levou a Movile a incorporar a empresa iFood, negócio em fase de crescimento exponencial. Neste caso, como nos anteriores, a internacionalização do modelo de negócio é um objetivo da Movile. Entretanto, novamente o modelo de internacionalização apresenta características peculiares. Valem ainda vários dos riscos e motivações descritas anteriormente, vale também a experiência adquirida pela empresa durante o processo de internacionalização levado a cabo até então, mas para este modelo é fundamental o desenvolvimento da rede de estabelecimentos e a inclusão de seus cardápios e promoções na plataforma iFood, portanto, é necessária uma maior capilaridade e conhecimento local, o que pode ser conseguido através de novas aquisições ou de desenvolvimento de rede própria, que são as alternativas que estão sendo executadas pela Movile.

Pode-se comentar que a Movile teve sucesso na sua decisão de aquisição da CycleLogic em 2010, bem como nas posteriores decisões relacionadas à diversificação de sua estratégia de internacionalização. O resultado tem sido positivo e a empresa continua em crescimento exponencial, buscando sua missão de ser uma das maiores empresas de tecnologia no mundo.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste trabalho foi o de elaborar um estudo de caso a partir da experiência de internacionalização de uma startup brasileira do segmento de tecnologia, a Movile. O caso particular, formatado a partir das metodologias apresentadas e aplicadas, permitirá a disseminação do conhecimento teórico dos estudos referentes a internacionalização de empresas de maneira prática em sala de aula.

Este caso em particular permitirá abordar teorias seminais que versam sobre modelos tradicionais de internacionalização, baseados em modelos de negócios também tradicionais, que pressupõem um processo bem estruturado, com etapas definidas, ou seja, um processo no qual as empresas aumentam gradualmente sua presença internacional. Ao mesmo tempo permitirá discutir os novos estudos, que atualizam as teorias anteriores, a partir dos novos modelos de negócios, onde várias empresas têm estabelecido a internacionalização como

parte de seus processos desde a sua fundação ou pouco tempo depois do início de suas operações.

O objetivo principal do caso da Movable é colocar o estudante frente ao dilema vivido pelos administradores da empresa, durante o processo de execução da estratégia de internacionalização da empresa. As experiências, as incertezas, os riscos, os desafios serão discutidos de maneira eficiente e integrada, numa dinâmica que possibilitará a fixação do conhecimento teórico.

O tema é atual, assim como o dilema proposto. A Movable continua em seu processo de expansão internacional, e muitas das situações discutidas ainda são parte da realidade vivida pelos gestores atualmente. O processo é dinâmico e o modelo de negócios desta empresa, possibilita uma diversidade de alternativas, muitas delas abordadas neste estudo.

Apesar de ser um caso particular, grande parte das situações expostas e discutidas podem ser adaptadas e aplicadas a outros modelos de negócios. Ou seja, o conhecimento compartilhado neste trabalho pode ser mais abrangente, não estando limitado ao contexto específico. As dificuldades encontradas na definição da melhor estratégia de internacionalização, são comumente discutidas dentro do processo decisório das empresas. A exposição cada vez maior de diversos setores à concorrência internacional faz com que as empresas sejam impelidas a incluir a internacionalização em suas estratégias cada vez mais cedo, e para isto é imperativo entender o processo, suas motivações, seus riscos, seus benefícios, assuntos estes tratados ao longo do estudo.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Mazwell F.A.; GALINA, Simone V.R. Efeitos da internacionalização sobre o desempenho de multinacionais de economias em desenvolvimento. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 239-262, Mar/Abr 2013.
- BARCELLOS, Erica P. et al. Does internationalization pay off? A study of the perceived benefits and financial performance of the international operations of Brazilian companies. **Journal Globalization, Competitiveness & Governability, Georgetown University – Universia**, v. 4, n. 3, p. 38-61, Set/Dez 2010.
- BARKENA, Harry G.; BELL, John H.J.; PENNING, Johannes M. Foreign entry, Cultural Barriers, and Learning. **Strategic Management Journal**. v. 17, n. 2, p. 151-166, 1996.
- BUCKLEY, P.J.; CASSON, M. Analyzing Foreign Market Entry Strategies Extending the Internalization Approach. **Journal of International Business Studies**, 29, I. 3, 1998.
- BUCKLEY, P. J. & GHAURI, P. N. Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. **Journal of International Business Studies**, 35, 2004.
- CONTRACTOR, Farok J.; KUMAR, Vikas; KUNDU, Sumit K. Nature of the relationship between international expansion and performance: The case of emerging market firms. **Journal of World Business**, n. 42, p. 401-417, 2007.
- CONTRACTOR, Farok J.; KUNDU, Sumit K.; HSU, Chin-Chun. A Three-Stage Theory of International Expansion: The Link between Multinationality and Performance in the Service Sector. **Journal of International Business Studies**, v. 34, n. 01, p. 5-18, Janeiro 2003.
- COREY, E. Raymond. Writing Cases and Teaching Notes. **Harvard Business School**, n.9-399-077, Novembro 1998.
- CUERVO-CAZURRA, Alvaro; GENC, Mehmet. Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n.6, p. 957-979, Setembro 2008.
- CUERVO-CAZURRA, Alvaro; UN, C. Annique. Types of difficulties in internationalization and their consequences. (2007) In Tallman, Stephen (ed.) **A New generation in International Strategic Management**. Northampton, MA: Edward Elgar.
- CYRINO, Álvaro Bruno; ALÉM, Ana Cláudia. **Internacionalização d empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 316 p. ISBN 8535220568 (broch.)
- DUNNING, John H. The geographical sources of competitiveness of firms: some results of a new survey. **Transnational Corporations**, v. 5, n. 3, p. 1-30, 1996.
- EMARKETER. **The Global Media Intelligence Report September 2012**. New York: NY, eMarketer, 2012.
- FLORIANI, Dinorá E.; FLEURY, Maria Tereza. O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, art. 6, p. 438-458, Maio/Jun 2012.
- FUTURO, Ricardo L. **Investimento Direto Externo de Empresas Brasileiras: A Influência da Distância Psíquica na Seleção de Mercados**. São Paulo, 2013, 131f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Paulista, São Paulo, 2013

GENTILE, Mary C. Twenty-Five Questions To Ask As You Begin To Develop A New Case Study. **Harvard Business School**, n. 9-391-042, Agosto 1990.

GERINGER, J. Michael; BEAMISH, Paul W.; COSTA, Richard C.; Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 109-119, 1989.

GRANT, Robert M.; Multinationality and Performance among British Manufacturing Companies. **Journal of International Business Studies**, v. 18, n. 3, p. 79-89, 1987.

GUIMARÃES, S.F.; RAMOS, A.S.; RIBEIRO, P.D.; MARQUES, P.H.M.; SIAS, R. A **Internacionalização do BNDES**. Revista do BNDES, n.42, p. 47-92, Dezembro 2014.

HAMMOND, John S. Learning by the Case Method. **Harvard Business School**, n. 9-376-241, Dezembro 1987.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008. 415 p.

HOFSTEDE, Greet. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. **Journal of International Business Studies**, p. 75-89, 1983.

HONG, Junjie; WANG, Chengqi; KAFOUROS, Mario. The role of the state in explaining the internationalization of emerging market enterprises. **British Journal of Management**, 2014, Conference Proceedings.

HOUSE, R.J.; HANGES, P.J.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.W.; GUPTA, V. **Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE study of 62 societies**. Sage, Thousand Oaks, CA, 2004, 848 p.

HULT, G. Tomas M. et al. An Assessment of the Measurement of Performance in International Business Research. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 6, p. 1064-1080, Setembro 2008.

HUTZSCHENREUTER, T.; VOLL, J.C. Performance Effects of Added Cultural Distance in the Path of International Expansion: The Case of German Multinational Enterprises. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 01, p. 53-70, 2008.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The Internationalization Process of The Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE J.E. Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model, **Management International Review**, Vol. 46 pp.165 – 178, 2006.

LINHARES, João Paulo M. **Influência de Fatores Macroeconômicos e de Risco Político na Estrutura de Capital de Subsidiárias Estrangeiras**. São Paulo, 2013, 49f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.

LU, J.W.; BEAMISH, P.W. International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 598-609, 2004.

MCDONALD, Brad. International Trade: Commerce Among Nations. **Finance & Development – International Monetary Fund Publications**, March 28, 2012.

**MDIC. Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Dezembro de 2009.

IGLESIAS, Roberto Magno; VEIGA, Pedro da Motta. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. **O desafio das exportações**, p. 368-446, 2002.

LINDER, Jane. Writing Cases: Tips and Pointers. **Harvard Business School**, n. 9-391-026, Abril 1994.

MEJIA, Luis R.G.; PALICH, Leslie E. Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms. **Journal of International Business Studies**, v. 28, n. 2, p. 309-335, 1997.

MOROSINI, Piero; SHANE, Scott; SINGH, Harbir. National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance, **Journal of International Business Studies**, v. 20, n. 1, p. 137-158, 1998.

OECD (2011), OECD Guidelines for Multinational Enterprises, **OECD Publishing**. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115415-en>

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, 36, 2005.

ROBERTS, Michael J. Developing a Teaching Case (Abridged). **Harvard Business School**, n.9-901-055, Março 2012.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: FUTURO, Ricardo L. **Investimento Direto Externo de Empresas Brasileiras: A Influência da Distância Psíquica na Seleção de Mercados**. São Paulo, 2013, 131f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Paulista, São Paulo, 2013

RUGMAN A. M.; VERBEKE, A. Extending the theory of the multinational enterprise: Internalization and strategic management perspectives. **Journal of International Business Studies**; Mar 2003.

SAPIENZA, HarryJ.; AUTIO, Erko; GEORGE, Gerard; ZAHRA, Shaker A. **A Capabilities Perspective On The Effects Of Early Internationalization On Firm Survival and Growth**. Academy of Management Review. Oct2006, Vol. 31 Issue 4, p914-933. 20p.

SHAVER, J.Myles. Accounting for Endogeneity When Assessing Strategy Performance: Does Entry Mode Choice Affect FDI Survival? **Management Science**, v. 44, n. 4, p. 571-585, Abril 1998.

SULLIVAN, Daniel. Measuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 2, p. 325-342, 1994.

WOOLDRIDGE, J.M. **Introdução à Econometria: Uma Abordagem Moderna**. 4ª ed., São Paulo, Cengage Learning, 2011, 725 p.

World Trade Organization. The multilateral trading system – past, present and future. **The WTO in Brief: Part 1**. [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/inbrief\\_e/inbr01\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/inbrief_e/inbr01_e.htm)

ZAHEER, Srilata. Overcoming the liability of foreignness. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 341-363, 1995.