

Ci&T: Expansão Internacional

Autoria: Sylvia Therezinha de Almeida Moraes, Angela da Rocha

Agradecimentos à APEX pelo apoio a este projeto.

Resumo

Este caso tem o propósito de discutir até que ponto uma empresa de um país emergente, o Brasil, tem condições de se tornar um *player* relevante no cenário global da indústria de software. O caso permite explorar as três principais desvantagens de empresas oriundas de países emergentes – *liabilities of foreignness*, *liabilities of outsidership* e *liabilities of smallness*, indicadas na literatura, e identificar de que forma tais limitações vem sendo superadas por meio de estratégias específicas pela empresa. Para tal, o caso apresenta o histórico da empresa, desde sua fundação até final de 2014, momento em que se situa o dilema do caso (expansão internacional da empresa). O foco do caso está no processo de internacionalização gradual da empresa, mostrando de que forma ela vai superando as três *liabilities* e construindo uma presença internacional. Mesmo assim, em 2014, a empresa ainda está muito longe de haver se tornado um competidor relevante na indústria global de TI, como desejado pela alta direção. Fica evidente que, para atingir o objetivo desejado, é preciso acelerar o processo de internacionalização e pede-se ao participante que sugira alternativas de ação que permitam à empresa dar um salto expressivo nesse processo. O caso está dirigido a cursos de pós-graduação em Administração e disciplinas de Estratégia e Negócios Internacionais.

Palavras-chave: Internacionalização, Tecnologia da Informação, Serviços.

Contexto

A Ci&T é uma empresa de serviços de Tecnologia da Informação (TI) baseada em Campinas, especializada em *outsourcing*, desenvolvimento e integração de aplicações. Em 2014 a Ci&T estava presente no Brasil e em mais cinco países: EUA (escritórios em New Jersey, Filadélfia, Atlanta e Somerset, Califórnia), Inglaterra (Londres), Japão (Tóquio), China (Ningbo) e Argentina (Buenos Aires). Em 2010, a empresa foi considerada a pequena empresa mais inovadora no ranking *Best Innovator*, realizado pela A.T. Kearney e revista *Época Negócios*. Foi ainda classificada em 68º lugar em 2012 e em 72º lugar em 2013 no ranking mundial de melhores provedoras de serviços de *outsourcing* (*The Global Outsourcing 100*) da organização internacional IOAP. A empresa conta com aproximadamente 1700 empregados, sendo cerca de 250 sediados no exterior.

Apesar do crescimento acelerado e do avanço da internacionalização, a Ci&T ainda se encontrava distante, ao final de 2014, de atingir suas ambições quanto a se tornar uma empresa globalmente relevante no setor de TI. Assim sendo, colocava-se à direção da empresa a necessidade de acelerar o processo de internacionalização, particularmente no que se referia às atividades de captação de novos clientes e pós-venda. Por outro lado, a crise econômica que se desenhava no horizonte, ao final de 2014, sugeria perda de dinamismo do mercado brasileiro nos próximos anos, sendo um fator a mais a ser considerado para motivar a empresa a reduzir sua dependência do mercado doméstico.

Histórico da Empresa

Em 1995, Cesar Gon e Fernando Matt, recém-formados em engenharia pela Unicamp, tomaram conhecimento de uma concorrência que a IBM havia aberto para um projeto. Para poderem participar, contaram com o aval de professores da Unicamp, que auxiliaram nas negociações. Logo no início, juntou-se a eles Bruno Guiçardi, inicialmente como primeiro funcionário e, a partir de 1997, como sócio. Ele relatou o surgimento da empresa:

“A Ci&T foi fundada graças a uma oportunidade que surgiu na IBM, de competir em um projeto em que dois sócios tinham competência na área. Um dos sócios já estava trabalhando lá, como terceirizado, e ficou sabendo dessa oportunidade. E então ele perguntou para o gestor se podia abrir uma empresa pra competir pelo projeto. Ele nos consideraria? Ele disse que sim. Então abrimos a empresa e ganhamos. Foi assim que começou a Ci&T: começou com o projeto.”

O projeto era sofisticado em termos de tecnologia e envolvia laboratórios da IBM do Brasil e de outras partes do mundo, como França e Estados Unidos, fazendo com que, desde sua criação, a Ci&T trabalhasse em ambiente internacional. Com os bons resultados alcançados no primeiro projeto, a Ci&T foi crescendo e conquistando espaço na IBM, chegando a ter 30 funcionários em 1998. Naquele ano, porém, o Centro de Desenvolvimento da IBM, sediado em Campinas, que era o maior cliente da Ci&T, fechou. Era um dos reflexos da crise por que passava a IBM em todo o mundo, demitindo funcionários e cancelando contratos. Em decorrência, a Ci&T teve que se reinventar, como explicou Bruno Guiçardi:

“Era uma baita crise: o centro de desenvolvimento que contratava a Ci&T fechou, demitiu todo mundo. Aí a Ci&T nasceu de novo. Eu brinco que, em 1998, a Ci&T foi refundada. A nossa empresa tinha trinta e poucos funcionários, e, de um mês para outro, desapareceram 80% das receitas, que vinham da IBM, na época. E aí tivemos que fazer outras coisas, ir para o mercado de verdade. ‘Vamos aprender a vender’. Então... foi um momento de grande aprendizado. E conseguimos, na verdade. Conseguimos vender novos projetos, não demitimos ninguém, conseguimos segurar todo o time... E começamos a crescer bastante porque, naquele momento, direcionamos a empresa para a internet, que estava tendo início no Brasil. Direcionamos a empresa pra fazer sistemas na internet, *e-commerce*, *business-to-business*. E desde aquela época criou-se uma tradição na empresa de estar sempre à frente em termos de tecnologia... Era bem novo, naquela época, falar em sistemas de internet. A empresa se especializou, buscando olhar quais as novas *trends* tecnológicas, para estar à frente do mercado. Fazemos isso desde então.”

O contato com a IBM, uma empresa de referência mundial, fez com que os empresários percebessem que tinham potencial para desenvolver software com padrão de qualidade internacional:

“Então acabou crescendo em nós a ideia de que ‘Poxa, dá pra fazer muito melhor do que a IBM...’ E o que nos inspirou foi esse aprendizado nos primeiros três anos. Foi o que criou esse ‘viruszinho’ lá dentro, de que ‘podemos ser uma empresa melhor até do que a IBM, melhor até do que a empresa que é considerada a melhor do mundo’. Então, acho que foram esses primeiros anos que criaram essa perspectiva de que o mercado é uma terra de cego... A empresa nasceu para ser realmente uma empresa que fizesse diferença, que fosse muito melhor do que o mercado, que fosse uma das

melhores no mundo. E estamos buscando realizar essa missão: a de ser uma das melhores empresas do mundo em desenvolvimento de software.”

Assim, a experiência proporcionou aos sócios confiança em suas capacidades e despertou a ambição de disputar o mercado global e não se restringir ao mercado brasileiro. Mesmo assim, no período de 1998 a 2003, a empresa cresceu somente no mercado doméstico. Foi apenas a partir de 2004 que se iniciaram as exportações. No mesmo ano, a empresa tornou-se uma sociedade anônima de capital fechado.

O processo acelerado de crescimento trouxe dificuldades, pois a empresa não dispunha de estrutura para acompanhar a velocidade de crescimento. Em decorrência, não conseguia cumprir adequadamente os prazos de entrega, o que levou a uma reorganização da estrutura. Em entrevista a uma revista de negócios, Bruno Guiçardi relembrou: “Quando atingimos 300 funcionários, subestimamos o impacto que uma alteração de pessoas e de funções teria sobre os rumos da Ci&T. Não fizemos nenhuma preparação ou treinamento. [...] Levamos um ano para por ordem na casa, mas assimilamos a lição” (Haja..., 2007).

A empresa recebeu aporte do BNDES, em 2005, com subscrição de ações preferenciais no valor de três milhões de reais e financiamento de outros três milhões, no âmbito do Programa para o Desenvolvimento da Indústria Nacional de Software e Serviços Correlatos (Prosoft). Em 2009, adquiriu a BI-One, empresa de serviços de consultoria para implantação de sistemas analíticos, com suporte financeiro da BNDESPar. Ainda em 2009, a Ci&T iniciou uma parceria com o Google, voltada para a oferta de soluções de *smart computing* em plataforma mobile. Os resultados permitiram à empresa vencer uma concorrência internacional para desenvolvimento de um sistema para a Coca-Cola com vistas à Copa do Mundo de 2014. Em 2014, foi escolhida Google Partner of the Year e Gartner Cool Vendor. Em 2015, a Ci&T anunciou uma parceria na área de comércio eletrônico com a multinacional Hybris, empresa SAP provedora de soluções de *e-commerce* por meio de plataforma *omni-channel*.

O crescimento obtido pela empresa apresentou forte aceleração (Figura 1), principalmente a partir do aporte de recursos do BNDES em 2005, que lhe deu fôlego para a expansão internacional. Nos últimos anos, a taxa de crescimento da Ci&T tem-se situado em torno de 30% a 40% ao ano.

Em R\$ milhões

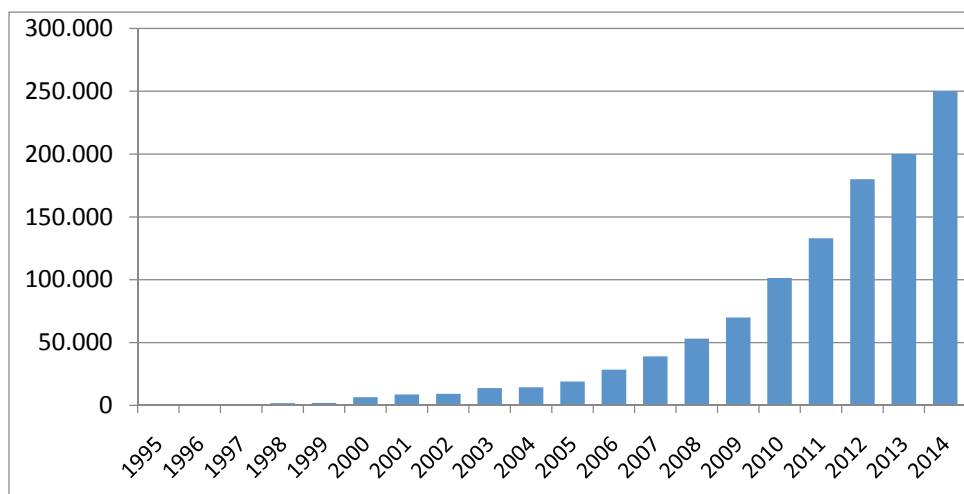


Figura 1 – Evolução do Faturamento Total da Ci&T

Fonte: www.anggulo.com.br/camp_tec/palestras/CiT-Polis_new.pdf (dados de 1995 a 2009); os dados para os demais anos foram obtidos em reportagens na imprensa.

O Setor de TI

Em 2014, o mercado mundial de TI foi estimado em 2,1 trilhão de dólares, liderado pelos EUA (com 679 bilhões), China (201 bilhões) e Japão (148 bilhões). O Brasil encontra-se entre os principais mercados mundiais: em 2006, ocupava a 13ª posição no ranking internacional; em 2011, a 10ª posição; em 2012, chegou à 7ª posição, caindo para a 8ª em 2013 e 2014, equivalendo a um valor, nesse último ano, de 60 bilhões de dólares (ABES, 2015). O mercado latino-americano, em 2014, foi de US\$ 129 bilhões, destacando-se o Brasil com quase a metade (46%) dos investimentos da região, seguido por México e Argentina.

No que se refere especificamente ao mercado mundial de software e serviços de TI, os EUA tinham uma participação de mais de 40% (Anexo 1). O mercado brasileiro de software e serviços de TI, em 2014, representou um total de pouco mais de 25 bilhões de dólares, sendo 11,2 bilhões relativos a software e 13,9 bilhões a serviços. O crescimento anual de software e serviços de TI no Brasil tem se mantido, nos últimos anos, na casa de dois dígitos. No entanto, em 2014, o crescimento foi de 9,7%, com 13,8% para software e 7,3% para serviços (ABES, 2015). Entre as áreas de maior destaque do setor de TIC brasileiro encontram-se: agronegócio, indústria aeroespacial e automotiva, saúde, comércio eletrônico, seguros, automação bancária, operações fiscais e tributárias, entre outros. O setor financeiro é um dos que mais se destacam, tendo sido considerado pelo Banco Mundial e pelo Gartner Institute como o mais avançado do mundo. No entanto, a participação no mercado brasileiro do software desenvolvido no país é de apenas 22,5%; já com relação a serviços, a quase totalidade é desenvolvida no país. As exportações brasileiras de software, em 2014, foram estimadas em 225 milhões e as de serviços em 633 milhões de dólares (ABES, 2015). O Quadro 1 apresenta as principais vantagens competitivas do Brasil na área de software e serviços.

Quadro 1 – Vantagens Competitivas do Brasil em Software e Serviços de Ti

Vantagens-país	Vantagens da indústria
<ul style="list-style-type: none"> ▪ baixas despesas de deslocamento e comunicação ▪ alta compatibilidade cultural ▪ fuso horário próximo dos grandes mercados (EUA e Europa Ocidental) ▪ alta produtividade 	<ul style="list-style-type: none"> • baixos níveis de retrabalho • baixos custos de gestão • alta produtividade e conhecimento do negócio • especialização em sistemas financeiros e manufatura (ERP)

Processo de Internacionalização da Ci&T

Embora a Ci&T já houvesse surgido no contexto de um projeto internacional e os sócios tivessem desde cedo o desejo de criar uma empresa de âmbito mundial, foi só nos primeiros anos da década de 2000 que a empresa se voltou para o exterior. A oportunidade surgiu com a valorização do dólar em relação à moeda brasileira, o que permitiu à empresa se tornar mais competitiva no cenário global. Os sócios entenderam, então, que dispunham de bom diferencial técnico, unido a custos baixos, condições perfeitas para o ingresso no mercado internacional.

A internacionalização se deu, inicialmente, por meio de uma empresa na Califórnia, que tinha um sócio brasileiro e um empregado que havia sido funcionário da Ci&T. Na percepção dos executivos da Ci&T, a preocupação da empresa em selecionar e formar os melhores profissionais tinha gerado uma rede de referências, de tal forma que mesmo funcionários que saíam da Ci&T espalhavam a ideia de competência da empresa em seus novos empregos. Este primeiro contrato, fechado na Califórnia, foi um exemplo dessa situação.

“Eles tinham um funcionário que já tinha trabalhado na Ci&T. Era uma pessoa que saiu da Ci&T e foi para os Estados Unidos, e trabalhava no time dessa empresa. E era muito bom, como todos os profissionais da Ci&T são muito bons. Esse cliente ficou impressionado, conheceu a Ci&T por ali, começou a acompanhar as atividades da Ci&T, os *cases*, e se sentiu confiante para fazer esse primeiro contrato.” (Bruno Guiçardi)

Assim, gerou-se um clima de confiança entre o cliente americano e o pessoal da Ci&T. O contrato foi fechado por telefone em 2004, para desenvolvimento de um projeto a partir do Brasil, com valor em torno de 35 mil dólares. Mais sete projetos foram fechados em sequência, criando um portfólio de experiências que passaram a servir de referência para o mercado internacional, o que era fundamental para a continuidade da exploração do mercado norte-americano. Todos os projetos eram realizados de forma remota. Apenas em um dos projetos foi necessário enviar um funcionário para atendimento local.

O segundo cliente internacional foi a Johnson & Johnson. Inicialmente, a Ci&T participou de uma concorrência da J&J no Brasil. O fato de a Ci&T ter casos de sucesso no exterior permitiu que fosse considerada para participar da concorrência. E embora a Ci&T não ganhasse – sendo vencedora a multinacional SAP – gerou boa impressão em termos de qualificação técnica e pioneirismo tecnológico, levando à indicação da subsidiária brasileira para a matriz americana, que estava buscando parceiros no Brasil para diversificar seus centros de competência, concentrados até então na Índia e nos EUA.

“Nós tínhamos sugerido para eles [J&J] uma solução super inovadora. Apesar disso, eles resolveram fechar com a SAP, porque eles acharam que era mais seguro. Mas, durante o processo, eles ficaram muito bem impressionados com a Ci&T. Quando a J&J U.S. quis montar um centro de desenvolvimento no Brasil, o pessoal da J&J do Brasil nos recomendou. E então recebemos umas oito ou dez visitas de grupos de seis a dez pessoas diferentes. Um mundo de gente visitando a Ci&T. Até fecharmos o primeiro contrato. Então todo mundo que vinha [dos Estados Unidos] na J&J Brasil nesse período de seis a 12 meses – que foi quanto durou a pré-venda – vinha também na Ci&T; recebemos muita gente. Até que alguém com coragem, lá, tomou a decisão e fechamos o contrato com a Johnson... O contrato inicial era minúsculo, de duas e meia pessoas. Fechamos o primeiro contrato, o segundo, e assim foi em cadeia. O time foi crescendo, até chegar a 300 pessoas, cinco ou seis anos depois. E até hoje a J&J é um cliente ativo.” (Bruno Guiçardi)

Apesar do tamanho do projeto, a Ci&T não era a única fornecedora da J&J: a Ci&T tinha em torno de 300 pessoas ligadas à J&J, de um total de quatro a cinco mil pessoas na área de TI da J&J. Apesar da forte ampliação das operações nos EUA, a Ci&T continuava a desenvolver projetos de forma remota, sem funcionários permanentes naquele país.

A empresa vinha se preparando, desde 1999, para ampliar sua exposição internacional. Por exemplo, em 2002, criou um site em inglês, visualizado não para vender, mas sim para desenvolver imagem e iniciar contatos no exterior. O site foi registrado nos EUA, para que não levasse o indicativo “br”. Na ocasião, César Gon, presidente da Ci&T, declarou (Simões & Maia, 2002):

“Não é um espaço de vendas, mas principalmente de contatos. Hoje, a internet é um instrumento indispensável na recepção de propostas de negócios, porque permite a apresentação da empresa por um custo baixo e numa linguagem universal. [Mas] todos os negócios fechados lá fora contaram, em maior ou menor grau, com o apoio da página internacional na internet. [...] Por meio da internet, buscamos novos compradores e, quando conseguimos detectá-los, enviamos e-mails aos presidentes das empresas para solicitar que eles façam uma visita à nossa página internacional. A página de uma empresa na internet é o seu cartão virtual para o comércio exterior”.

Uma das iniciativas da empresa, também voltada à internacionalização, consistiu em participar da criação do consórcio Act Minds, que reunia, em 2005, dez empresas do setor de software. O consórcio ganhou, em 2006, o prêmio Apex de Excelência em Exportação na categoria Consolidação de Mercados, pelos esforços de criação de marca nos Estados Unidos, inclusive com abertura de escritório local. Na opinião de Guiçardi, o consórcio em si não gerou muitas vendas, mas foi um instrumento importante para gerar maior compreensão do mercado internacional, em particular por meio de participação em feiras.

Mais ou menos na mesma época, a empresa contratou um consultor para prospectar o mercado novaiorquino. O consultor chegou a colocar os sócios em contato com clientes potenciais, mas a iniciativa não redundou em vendas:

“Esse consultor nos apresentou a pessoas que ele conhecia em alguns bancos, inclusive J.P. Morgan, Morgan Stanley, Merrill Lynch... Tivemos algumas conversas e... foi *disappointing* mesmo. Eles perguntavam quantas pessoas trabalhavam na empresa e logo vinha a reação: ‘Ah... não vai dar! Só lidamos com empresa muito maior, não fazemos contrato com empresa pequena’. Vimos que esse jogo do *outsourcing*, para empresas grandes, era um jogo diferente. Então decidimos procurar o mercado que seria a segunda onda do *outsourcing*: as empresas de médio porte e não as grandes empresas.” (Bruno Guiçardi)

Foi assim que, em 2005, a empresa decidiu abrir uma filial na Filadélfia, estado da Pensilvânia, para prospectar mais clientes, o que foi efetivado em 2006, utilizando inicialmente um espaço compartilhado. Conseguiu, assim, aumentar sua presença nos Estados Unidos, não apenas junto à própria J&J, mas também a outras empresas como Pfizer, Bayer, Roche, Filife, Cadence, Yahoo, dentre outras. A escolha inicial se deveu ao fato de a J&J estar na Filadélfia, mas também se baseou em estudo de mercado sobre o perfil do mercado regional, conforme Guiçardi:

“A decisão de ir para a Filadélfia foi baseada em um estudo de mercado que nós compramos, que mostrava que a Filadélfia era uma das grandes concentrações de empresas de médio porte nos Estados Unidos. Eram não sei quantos milhares de empresas de 100 milhões a um bilhão de dólares de faturamento, não eram muito grandes. Daria pra fazer negócio com tranquilidade. Então foi uma hipótese estratégica que nos levou para a Filadélfia. Hipótese essa que, na verdade, nunca se realizou.

Praticamente não conseguimos vender para empresas de médio porte aqui, tirando raras exceções. Vendemos sempre para empresas de grande porte e para empresas de pequeno porte... tipo *startup*, empresas altamente tecnológicas, no início de vida. Mas praticamente não vendemos para empresa de médio porte. Tem só uma ou outra no portfólio.”

Além disso, o estado da Pensilvânia vinha incentivando fortemente o setor de TI, o que proporcionava acesso potencial a programas de incentivo, a um ambiente de estímulo à inovação e a oferta de mão de obra qualificada, proveniente das universidades de ponta localizadas na região.

Para criar a filial foi destacado um executivo de alto escalão, vice-presidente da empresa. A criação da filial norte-americana fez toda a diferença no processo de internacionalização, permitindo sua aceleração. Para as operações norte-americanas, a Ci&T destacou funcionários de elevada competência, reconhecendo a extrema dificuldade de conquistar o mercado dos EUA:

“Desde o alto escalão - sócios e diretores - todos tinham a visão de que, como era uma grande oportunidade, era preciso mobilizar as nossas melhores cabeças. O time que eu tenho aqui hoje, nos Estados Unidos, que é o time que foi sendo enviado para cá ao longo dos anos, é um "*dream team*", entendeu? São talentos. Nós sempre acreditamos, na Ci&T, que temos que colocar as melhores pessoas nas melhores oportunidades.”
(Bruno Guiçardi)

Posteriormente foram abertos outros escritórios nos Estados Unidos. O escritório da Califórnia atendia inicialmente o primeiro cliente da empresa, mas este cliente acabou tendo problemas financeiros. No entanto, outros clientes passaram a ser atendidos pelo escritório da Califórnia. Guiçardi esclareceu: “Foi uma estratégia passo a passo. Nós nunca abrimos um escritório em um lugar em que não tivéssemos um cliente, uma referência.”

Nos Estados Unidos, segundo Guiçardi, um elemento fundamental para as oportunidades de negócios é o boca-a-boca, a partir de uma rede de relacionamentos de negócios estabelecida pela empresa no decorrer dos anos:

“A nossa mais recente conclusão sobre o que funciona aqui nos Estados Unidos é que não é diferente de como funcionam os negócios de serviços de TI no Brasil. Vendemos os nossos serviços dentro de uma esfera de influência que conseguimos estabelecer. Ou seja, não conseguimos vender pra quem não nos conhece. E aí as referências são fundamentais... Então, pra quem conseguimos vender aqui nos Estados Unidos? Para organizações em que tem alguém que veio de uma empresa que nós já atendemos, ou alguém que está precisando de certo tipo de serviço e conhece alguém que trabalhou conosco. É uma rede de referências. E é assim que funciona a venda. É muito difícil – acontece, mas é exceção – vender para alguém que não recebeu uma referência a nosso respeito.”

Em 2006 a C&IT abriu uma filial comercial em Londres, com o propósito de atender o mercado europeu. O escritório contava com dois funcionários e sua função era puramente comercial, exercendo um trabalho mais passivo do que de prospecção.

A direção da empresa considerava que era fundamental estar presente também no mercado asiático. Em 2009, a Ci&T fez uma *joint venture* (a Ci&T Pacific) com uma empresa japonesa de TI – a Rococo – estabelecendo, por meio de operação conjunta, um escritório em Tóquio e um centro de desenvolvimento na China, em Ningbo, onde há 15 universidades de TI, que formam, a cada ano, aproximadamente seis mil especialistas. O centro de desenvolvimento tem a função de atender os clientes da Ásia.

“Nós achamos que havia uma oportunidade de expandir nossa presença na Ásia, por meio de alguns clientes, principalmente a Johnson. Então validamos a ideia com executivos da J&J e eles nos garantiram que tinham interesse, nós já éramos um *vendor* global para eles... Nós achamos que, se fossemos para lá, seria possível conseguir negócios com os mesmos clientes, seria simples assim. Aumentar o número de negócios com os clientes atuais naquela nova geografia. Então, fomos numa missão comercial apoiada pela Softex para buscar parceiros, porque sem um parceiro não iríamos conseguir entrar no mercado japonês. Achamos uma empresa que se interessou e ficamos uns dois anos 'namorando'. Visitas de parte a parte. E então fechamos uma *joint venture* com essa empresa japonesa. O escritório fica no Japão e o centro de desenvolvimento na China porque neste local [Ningbo], há muitos profissionais com boa formação e a custo competitivo. E o Japão é um mercado mais estruturado... Na verdade, é uma operação casada: escritório em Tóquio e fábrica na China. Nós vemos a operação como uma coisa só.”(Bruno Guiçardi)

A Rococo Global Technologies, parceira da Ci&T, foi fundada em 1994, em Osaka, tendo como áreas de atuação desenvolvimento de software e gestão de infraestrutura e aplicações de TI. A empresa tem em torno de 300 empregados. Além da sede em Osaka, tem escritórios em Tóquio, Xangai e Ningbo (China) e operações *offshore* nas Filipinas. Guiçardi frisou a importância de dispor de parceiro na Ásia:

“Nossa única parceria é na Ci&T Pacific. Nós achamos que não iríamos conseguir montar uma atividade de desenvolvimento de negócio sem gente com muita experiência no mercado. E que seria difícil contratar essas pessoas. Por isso preferimos nos associar a alguém. Nosso parceiro é japonês. Mas a parte da China, foi nossa a responsabilidade de montar... Eles ficavam com a parte de desenvolvimento de negócio e nós com a operação. Então tivemos que montar a operação na China. [...] Depois vimos que nossa avaliação estava correta. Sem a parceria com os japoneses nós não teríamos conseguido entrar no Japão. Então, não teria funcionado, a filial não ia vender nem um amendoim. O pessoal local não teria aceitado fazer negócio se não soubesse que tinha uma parceria com uma empresa japonesa estabelecida. [...] O Japão funciona como um mundo à parte. As empresas americanas aceitam isso, o procedimento funciona.”

Em 2009, a Ci&T se posicionava em 24º lugar no ranking *Valor* das empresas brasileiras mais internacionalizadas com 27% de suas receitas, 3,4% dos empregados e 16,6% dos ativos originadas em operações internacionais. Em 2010, a empresa obteve 35% de suas receitas do exterior, sendo 88% provenientes dos EUA, 7% da Europa e 5% da Ásia. Em 2012, a Ci&T abriu seu segundo centro de desenvolvimento fora do Brasil, em Buenos Aires, na Argentina, com a finalidade de atender o mercado dos Estados Unidos. A operação da Argentina foi constituída como uma filial de propriedade integral, sem parceria local. Uma das razões era o custo mais baixo de desenvolvimento de software no país, mas que dependeria da situação cambial, havendo variações. Considerando as exportações da Ci&T para os EUA, em final de

2012, 20% provinham da filial da Argentina e 80% da matriz no Brasil. Conforme declaração de Cesar Gon, "Em média, os custos na Argentina ainda são 20% mais baixos que no Brasil. Mas o país já foi mais atrativo". Haveria pouco espaço para expansão via exportações para outros países da América Latina: "Exportar para qualquer país na região envolve taxas de 40%. Todos os países latino-americanos são protecionistas" (Drska, 2012).

Em 2013 a empresa decidiu intensificar sua presença no exterior e modificar sua estrutura global com a intenção de aumentar a autonomia de cada uma das quatro regiões onde atua: América Latina, América do Norte, Europa e Ásia. Foram nomeados líderes para atuarem como executivos-chefes em cada região, que se deslocaram para morar nas respectivas áreas. Segundo Cesar Gon, é necessário manter presença local nos grandes mercados, o que está alinhado com o modelo de negócios da empresa, que entrega seus serviços a partir de centros de desenvolvimento localizados em regiões estratégicas de alta competência e baixo custo (Ci&T, 2014).

Especificidades da Internacionalização da Ci&T

A Ci&T trabalha com dois conceitos:

- *nearshore*, ou seja, a prestação do serviço em países vizinhos, com expectativa de beneficiar ambos os parceiros em algum tipo de proximidade: geográfica, cultural, linguística, ou de fuso horário; e
- *Lean IT* – modelo de produção enxuta, criado pela Toyota no setor automotivo, com foco em ganho de velocidade e redução de custos.

No modelo de *nearshore*, o número de empregados em cada local no exterior é reduzido: apenas o necessário para executar os processos comerciais ou os de maior interação com os clientes. Já os processos técnicos de desenvolvimento dos sistemas se concentram em centros de competência localizados em regiões que maximizem o binômio baixo custo e boa oferta de mão de obra qualificada e que estejam localizadas próximas aos clientes. Cesar Gon, presidente da empresa, explicou como funciona o sistema, em entrevista ao jornal *Valor* (Drska, 2012, p. B5):

“A ideia da Ci&T é construir uma rede de pequenos centros globais para atender aos seus clientes de forma mais personalizada. Com uma estrutura mais enxuta e próxima do cliente, é possível entender melhor a necessidade de cada negócio e fazer um contraponto ao modelo padronizado das empresas indianas”.

Este modelo tem sido adotado na indústria de TI desde que se começou a identificar algumas dificuldades no modelo *offshore*, especialmente em relação às empresas da Índia, no que diz respeito ao fuso horário e mesmo a diferenças culturais. A necessidade de dispor de centros de desenvolvimento mais perto dos clientes finais (em termos tanto de fuso horário, quanto de diferenças culturais) – o *nearshore* – é utilizado como contraponto à estratégia indiana, e tem sido empregado com sucesso pela Ci&T.

Uma das formas que a Ci&T usa para alcançar mais efetivamente os potenciais clientes é por meio de analistas de mercado, com apoio do convênio entre a Brascom e a Apex. Empresas como o Instituto Gartner e a Forrester são formadoras de opinião no setor de TI e são mais facilmente ouvidas pelos executivos norte-americanos. A Ci&T tem procurado participar de

rankings internacionais, como forma de chamar atenção e se tornar referência no mercado global, além de obter novas oportunidades de negócios (*leads*). Guiçardi observou: “Isso gera *leads*; já temos vários *leads* gerados a partir de relatórios do Forrester e Gartner.” A empresa também participa de feiras, mas normalmente apenas quando está ingressando em mercados ainda não muito explorados. As feiras também funcionam mais para obter oportunidades de negócios:

“Esses eventos geram *leads*. Você consegue estar no evento, conversa com muita gente. As pessoas vêem um testemunho de um cliente seu, e aquilo gera conversa... Nunca fechamos negócios nos eventos mais recentes de que participamos. Mas temos vários *leads* abertos, por conta desses eventos. Uma hora acaba por gerar negócio.”

Outro instrumento promocional bastante valorizado pela empresa nos mercados em que atua é dispor de uma assessoria de Relações Públicas (RP):

“O nosso *budget* de marketing não tem propaganda. O nosso maior retorno em investimento é em RP (relações públicas). No Brasil as pessoas pensam que a Ci&T é muito maior do que ela é, de tanto ‘barulho’ que ela faz. É o resultado de um RP bem sucedido. É barato e muito mais efetivo... mas você precisa ter história pra contar. A Ci&T, graças a Deus, tem história pra contar. Mas, se você tem história pra contar, é muito melhor pagar RP do que pagar propaganda. Nós sempre focamos bastante em RP, tanto nos Estados Unidos quanto no Brasil. Estamos agora começando também no Japão.”

Embora tenha utilizado inicialmente pesquisas de mercado, a empresa não considera esses estudos muito úteis, valorizando mais o conhecimento adquirido por meio da experiência no país, como revelou Guiçardi:

“No começo, compramos um monte de estudos de mercado. Mas, no final das contas, vimos que não tinha nada que substituísse o conhecimento e a inteligência que a empresa vai criando com a presença *on site*, estando nos lugares, entendeu? Então, desenvolvemos até certo preconceito contra estudos de mercado. O maior conselho que eu posso dar para os empresários brasileiros é: parem de fazer estudo de mercado e venham pra cá. Ou você decide pular na piscina, ou não chega lá.”

Lidar com mercados internacionais, principalmente em países mais desenvolvidos, como é o caso da Ci&T, traz consigo necessidade de constante evolução. Acompanhar os progressos da área de software no ritmo acelerado dos EUA é uma tarefa indispensável, que embora árdua, também concede benefícios e vendas no mercado doméstico. Além disso, há desafios culturais. Por exemplo, a forma de negociação dos americanos é considerada muito diferente do que se faz no Brasil. Os executivos dos EUA não estão disponíveis para reuniões com a mesma facilidade que os brasileiros. Também na condução das reuniões, é preciso aprender a comunicar de forma mais direta.

É dada bastante independência às filiais para o desenvolvimento de negócios, de acordo com Guiçardi:

“Normalmente, a filial fecha o contrato com a empresa local. Por exemplo, aqui nos Estados Unidos tem uma filial, e vários escritórios regionais da Ci&T. Pois bem a Ci&T americana fecha o contrato com a empresa local. E então a Ci&T Inc. contrata a

Ci&T Brasil para prestar o serviço. É feito da mesma forma no mundo inteiro. A Ci&T Japão faz o contrato com uma empresa japonesa e é a própria Ci&T Japão que contrata a Ci&T China para fazer o projeto.”

Os preços são normalmente estabelecidos levando-se em conta custos e margens desejadas. Um grande obstáculo tem sido a flutuação cambial, já que interfere na competitividade da empresa no exterior. Guçardi comentou:

“O desafio maior no começo foi o *awareness* de que o Brasil podia fornecer software. E depois, nos últimos anos, foi o dólar, que é um carrasco desgraçado. Flutua, é muito ruim para a estabilidade das operações. Perdemos muita competitividade com a queda do dólar. Agora está subindo de novo, mas ninguém sabe pra onde vai. Essa instabilidade do dólar é cruel. [...] Fomos renegociar preço e as renegociações nos Estados Unidos são muito duras. Você não pode aumentar seu preço em 20%, os americanos não entendem: ‘Aumentar 20%, você endoidou?’”

Perspectivas Futuras

A presença no exterior é vista como fundamental para a Ci&T, como destacou Guçardi:

“Nossa percepção mudou, quanto ao valor, para a empresa, da área internacional. Ela é a fonte de inovação para a Ci&T como um todo. É dela que saem as inovações, inovações de *delivery*, de competitividade, ferramentas, métodos. De onde sai tudo que a empresa depois também acaba aproveitando e implementando para os clientes do Brasil. Essa mudança de percepção aconteceu ao longo do tempo. Nos Estados Unidos, o principal benefício que obtivemos foi ganhar um diferencial de competitividade. Esse é que é o principal benefício que eu vejo para a Ci&T. É estar à frente. Estar sempre sendo desafiada, do ponto de vista de competitividade. O mercado americano é absolutamente mais competitivo do que o do Brasil. Então, temos que levar esse diferencial de competitividade pra empresa, não só nos Estados Unidos, mas no mundo todo.”

O planejamento da empresa para 2015 envolvia manter o ritmo de crescimento dos últimos anos, apesar da crise econômica no Brasil. Pretendia ainda manter um terço da força de trabalho no exterior, para atender os mercados dos EUA e Japão (CRN Brasil, 2014). Com relação ao futuro, Guçardi observou:

“A Ci&T é uma empresa que tem uma ambição muito grande. Nós acreditamos que podemos ser uma das melhores empresas do mundo no que fazemos. Então, é um desejo de mostrar essa competência, de provar essa missão, de conseguir ganhar o jogo aqui, ganhar o jogo nos Estados Unidos, ganhar o jogo na Europa... onde o jogo estiver sendo jogado. E nós temos toda uma estratégia, todo um discurso, que é ‘nós somos os melhores’. Nosso modelo é diferente, é melhor que o da Índia. É um modelo diferente e é melhor.”

Referências:

ABES – Associação Brasileira das Empresas de Software (2015). Mercado brasileiro de software: panorama e tendências, 2015. São Paulo: ABES.

Ci&T (2014). Ci&T nomeia três novos VPs de negócios e intensifica sua estratégia. Press release. Disponível em <http://ciandt.com/br-pt/ideias-estudos/press-releases/cit-nomeia-tr%C3%AAs-novos-vps-de-neg%C3%B3cios-e-intensifica-sua-estrat%C3%A9gia-i-2>. Acesso em 31.11.2014.

CRN Brasil (2014). Ci&T projeta que 1/3 de seu time esteja fora do país até 2015. Disponível em: <http://crn.itweb.com.br/31871/cit-projeta-que-13-de-seu-time-esteja-fora-do-pais-ate-2015>. Acesso em 07.02.2015.

Draska, M. (2012). Brasil reduz custo de produção, mas foco ainda são os EUA. *Valor*, 29.10.2012. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/2883502/brasil-reduz-custo-de-producao-mas-foco-ainda-sao-os-eua>. Acesso em 21.08.2014.

Draska, M. (2012). Ci&T investe em novo centro de desenvolvimento na Argentina. *Valor*, 15.02.2012, Caderno Empresas, p.B5.

Gutierrez, R.M.V. (2007). Complexo eletrônico: O setor de software brasileiro e o Prosoft. *BNDES Setorial*, 26:25-62, setembro 2007.

Haja champanhe! (2007) *Pequenas Empresas & Grandes Negócios*, nº.223, agosto. Disponível em: http://revistapegn.globo.com/EditoraGlobo/componentes/article/edg_article_print/1,3916,1598377-2991-2,00.html. Acesso em 15.08.2014.

Simões, K. & Maia, V. (2002). Um cartão de visitas para o mundo. *Pequenas Empresas & Grandes Negócios*. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA919852-2983-2,00.html>. Acesso em 15.08.2014.

Anexo 1

Principais Mercados Mundiais de Software e Serviços de TI – 2014 e 2006

2014				2006			
Nº	País	Valor (US\$ bilhões)	Part.%	Nº	País	Valor (US\$ bilhões)	Part.%
1	EUA	429	40,2%	1	EUA	303	42,5%
2	Japão	79	7,4%	2	Japão	64	9,0%
3	Reino Unido	75	7,1%	3	Reino Unido	56	7,8%
4	Alemanha	64	6,0%	4	Alemanha	48	6,8%
5	França	46	4,4%	5	França	39	5,5%
6	Canadá	32	3,1%	6	Canadá	21	3,0%
7	China	31	3,0%	7	Itália	18	2,5%
8	Brasil	25	2,4%	8	Austrália	13	1,8%
9	Austrália	23	2,2%	9	Holanda	12	1,8%
10	Itália	20	1,9%	10	Espanha	10	1,5%
11	Holanda	19	1,9%	11	China	10	1,3%
12	Espanha	17	1,6%	12	Suécia	9	1,3%
13	Suíça	14	1,3%	13	Brasil	9	1,3%

14	Suécia	14	1,3%	14	Suíça	9	1,2%
15	Rússia	12	1,2%	15	Coreia	7	1,0%
16	Índia	12	1,2%	16	-	-	-
17	Coreia	10	1,0%	17	-	-	-
Demais países		127	11,9%	Demais países		84	11,8%
Todo o mundo		1.067	100,0	Todo o mundo		714	100,0

Fonte: ABES (2015, p.8); Gutierrez (2007). Ambas as fontes utilizam dados do IDC.

Notas de Ensino

Objetivos do Caso

Este caso tem o propósito de discutir até que ponto uma empresa de um país emergente, o Brasil, tem condições de se tornar um *player* relevante no cenário global da indústria de software. O caso permite explorar as três principais desvantagens de empresas oriundas de países emergentes – *liabilities of foreignness*, *liabilities of outsidership* e *liabilities of smallness*, indicadas na literatura, e identificar de que forma tais limitações vem sendo superadas por meio de estratégias específicas pela empresa. Está dirigido a cursos de pós-graduação em Administração e disciplinas de Estratégia e Negócios Internacionais.

Questões para Discussão

Sugerem-se as seguintes questões para discussão em sala de aula:

- Qual o problema estratégico enfrentado pelos dirigentes da Ci&T? Como você avalia as ambições estratégicas da Ci&T? Considera tais ambições viáveis? Por que?
- Quais as vantagens e desvantagens competitivas da Ci&T para alcançar seus objetivos de longo prazo?
- Analise a estratégia de internacionalização adotada pela Ci&T até o momento. Quais os modos de entrada utilizados pela empresa? Qual a lógica subjacente à adoção de cada um deles?
- Como você avalia o processo decisório de internacionalização da Ci&T?
- De que forma a empresa utilizou e utiliza as redes de relacionamento para se inserir no mercado internacional?
- Quais os principais facilitadores do processo de internacionalização?
- Que recomendações você faria à direção da Ci&T?

Análise do Caso

Problema estratégico

A Ci&T ainda precisa crescer e se expandir internacionalmente, antes de se tornar um competidor relevante globalmente. Entre os fatores que impulsionam a empresa a buscar uma presença global, encontram-se:

- (i) o desejo dos fundadores, desde muito cedo, de construir uma empresa global;
- (ii) as dificuldades oriundas de o Brasil não ser reconhecido, no mercado internacional, como produtor de software, nem dispor de uma imagem associada a alta tecnologia, o que dificulta a conquista de clientes multinacionais;

- (iii) o entendimento de que a presença internacional, particularmente em mercados fortemente competitivos, faz com que a empresa se mantenha na vanguarda das tendências tecnológicas do setor, tornando-a competitiva internacionalmente;
- (iv) a necessidade de seguir grandes clientes, não só multinacionais estrangeiras (como a J&J), mas também empresas brasileiras que se internacionalizam. Mesmo com todo o avanço tecnológico e contando com produtos que podem ser desenvolvidos e entregues à distância, estar fisicamente presente no país estrangeiro em que o cliente se encontra pode fazer toda a diferença em termos de atendimento ao cliente, prospecção de mercado etc. A presença no mercado, além disso, permite adquirir conhecimento experiencial, que não se consegue de outra forma, e que é fundamental para o sucesso de qualquer empresa em mercados externos.
- (v) a necessidade de reduzir a dependência do mercado brasileiro, dadas as fortes oscilações cambiais, que afetam a competitividade da empresa. Em particular, a sobrevalorização do real em relação ao dólar, até 2014, trazia dificuldades para que a empresa competisse em termos de custo com os concorrentes internacionais, mas esta realidade se modificou ao final de 2014, abrindo novas perspectivas de exportação de software e serviços de TI a partir do Brasil.

Vantagens e desvantagens competitivas da Ci&T

As vantagens competitivas da Ci&T podem ser analisadas tanto da perspectiva de vantagens do país (no caso o Brasil), como da própria Ci&T. Para discussão das vantagens do país e vantagens genéricas das firmas brasileiras, sugere-se utilizar o Quadro 1 constante do próprio caso. Ainda com relação aos problemas associados ao Brasil, cabe destacar a questão cambial, que merece uma discussão. O problema cambial é inerente aos negócios internacionais, mas os empresários brasileiros têm-se defrontado com fortes variações na cotação do dólar em relação à moeda nacional, chegando a inviabilizar a competitividade de indústrias inteiras, como calçados e móveis, em que o preço é fator fundamental de competição. No entanto, ao final de 2014, já se notava o enfraquecimento do real em relação ao dólar, o que automaticamente aumenta a competitividade das empresas brasileiras no exterior.

A questão da imagem-país é particularmente relevante no processo de internacionalização de empresas brasileiros de tecnologia, já que o Brasil é percebido como rico em recursos naturais, mas de baixo padrão tecnológico, ainda que essa imagem possa estar se modificando, particularmente nos anos anteriores a 2014, período em que a imagem do Brasil se desenvolveu no cenário mundial. Com relação a essa questão, qualquer mudança depende da atuação institucional e governamental nos mercados externos. As medidas tomadas pela empresa para superar essa dificuldade incluíram desvincular parcialmente sua imagem da do Brasil, ao estabelecer subsidiárias no exterior.

No que se refere à análise de vantagens e desvantagens específicas da Ci&T, comparativamente aos concorrentes internacionais, veja-se o quadro a seguir.

Principais Desvantagens da Ci&T	Principais Vantagens da Ci&T
<ul style="list-style-type: none"> - <i>liabilities of foreignness</i> - <i>liabilities of outsidership</i> - <i>liabilities of smallness</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - crença dos dirigentes no potencial de crescimento da empresa - forte desejo dos dirigentes de tornar a Ci&T uma empresa global - experiência já acumulada no processo de internacionalização

- capacidade de desenvolver redes de negócios

As três desvantagens (*liabilities*) apontadas são particularmente interessantes e podem gerar uma boa discussão em sala de aula. Sugerem-se os trabalhos de Johansson & Vahlne (2009, 2013) como referência principal para apoiar a discussão. O termo *liabilities of foreignness* pode ser traduzido como passivo decorrente de ser estrangeiro e inclui o desconhecimento das características de mercado, das práticas de negócio etc. em um país estrangeiro, comparativamente com empresas rivais que já atuam naquele mercado. Por sua vez, o termo *liabilities of outsidership* refere-se ao não pertencimento às redes de negócios existentes em determinado país. Por fim, *liabilities of smallness* diz respeito ao tamanho da empresa.

Observe-se que a Ci&T lidou com essas desvantagens: (i) inicialmente focando empresas pequenas e médias como clientes, para superar as *liabilities of smallness*; (ii) contratando consultores e estudos de mercado para superar as *liabilities of foreignness*; (iii) mas, sobretudo, inserindo-se e desenvolvendo redes de negócios para sua atuação internacional, para superar as *liabilities of outsidership*.

As duas primeiras estratégias adotadas foram posteriormente alteradas. Primeiro, porque os clientes efetivamente conquistados acabaram por ser de pequeno e de grande porte; segundo, porque as redes de negócios mostraram ter maior importância, tanto no mercado dos EUA quanto do Japão. O desconhecimento da forma de se fazer negócios em cada país só pôde ser superado por meio do conhecimento adquirido no mercado, ou conhecimento experiencial, como preconizado pelo modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977). O uso de redes permitiu à empresa construir sua reputação nos mercados de atuação. De início, o fato de já dispor de bons exemplos de projetos desenvolvidos com o cliente da Califórnia permitiu o primeiro contrato com a J&J. Em seguida, a Ci&T também utilizou a J&J e os projetos a partir do Brasil como referência. O sucesso no atendimento à J&J alavancou as vendas, tanto dentro da própria rede da J&J, quanto em outras empresas de setores diversos. Outra forma de quebrar a barreira do não conhecimento da empresa no mercado foi a que a Ci&T utilizou no Japão, fazendo uma *joint venture* com uma empresa que já dispunha de uma carteira de clientes no país.

Decisões estratégicas no processo de internacionalização

Modos de entrada distintos em função de características dos mercados – A Ci&T utilizou quatro formas principais de internacionalização, combinando-as de maneira criativa: internacionalização por meio da rede de uma multinacional (J&J), internacionalização por meio de abertura de escritórios no exterior (EUA e Reino Unido), internacionalização por meio de abertura de centros de desenvolvimento (fábricas de software) no exterior (Argentina e China); e internacionalização por meio de *joint venture* (Japão). O modo de entrada e a trajetória em cada mercado variam em função de características do país e da função que, naquele momento, é atribuída à filial. Culturas muito diferentes demandam parcerias; países com livre concorrência, menos burocracia e cultura similar são mais hospitaleiros para empreendedores.

Decisões planejadas versus emergentes - Também com relação a outras decisões envolvidas no processo de internacionalização, a Ci&T optou por um modelo contingencial. Até 2013, as decisões eram tomadas conforme as oportunidades se apresentavam, sem que houvesse uma estratégia formal e de longo prazo. Essas decisões têm um caráter passo-a-passo, sendo tomadas à medida que os eventos se sucedem (Johanson & Vahlne, 1977) e por meio de

effectuation, ou seja, decisões tomadas de forma emergente (Saravsthy, 2001). O exemplo da entrada nos Estados Unidos ilustra bastante bem o processo passo a passo, assim como as decisões baseadas em *effectuation*.

Uso de redes na internacionalização - A Ci&T usou ativamente vários tipos de rede para acelerar e viabilizar sua internacionalização. A rede mais importante para a internacionalização da empresa foi a da J&J, que serviu tanto para acessar inicialmente o mercado norte-americano quanto o asiático. No uso dessas redes de relacionamento, fica claro que investir em pequenos contratos com empresas de grande porte pode alavancar novos negócios, tanto dentro da rede de uma empresa quanto com novos clientes. Além disso, a empresa estabeleceu sua própria rede de relacionamentos (e referências) na América do Norte, a partir de serviços prestados com sucesso a clientes. De fato, a importância atribuída pela empresa às redes de negócios vai ao encontro das proposições sustentadas por Johanson & Vahlne (2009, 2013). Por fim, os ex-funcionários da empresa se tornaram um ativo valioso por serem fontes de referências.

Facilitadores da Internacionalização da Ci&T

- O fato de prestar serviços para a J&J, que possui uma rede de empresas geograficamente espalhada pelo mundo inteiro, foi, certamente, o maior facilitador para a expansão tanto nos EUA quanto na Ásia.
- A característica operacional da empresa, que permite utilizar grande parte da mão de obra em outros países, com custo mais acessível, como China e Argentina, garante vantagem competitiva à Ci&T.
- A qualidade do pessoal formado pela Ci&T, que acabou por gerar referências para outras empresas.
- Com o apoio da Apex à Brascom, a participação em feiras e congressos e o acesso a empresas formadoras de opinião no setor de TI (Gartner e Forrester) ajudaram a propagar o nome da empresa de forma positiva nos mercados de interesse.
- O aporte de recursos pelo BNDES em 2005 permitiu à empresa obter os recursos necessários para acelerar seu crescimento, particularmente por meio da internacionalização.

Linha do Tempo da Internacionalização da Ci&T

Ano	Evento
1995	Fundação da Ci&T; início do projeto com a IBM
2001	Criação do site internacional
2004	Contrato com empresa da Califórnia
2004	Contrato com a Johnson & Johnson
2005	Decisão de abertura de filial na Filadélfia
2006	Abertura de filiais na Filadélfia e em Londres
2009	Joint Venture no Japão e abertura de centro de competência na China
2012	Abertura do centro de competência em Buenos Aires
2013	Reorganização da estrutura internacional
2014	Ênfase na expansão internacional

Recomendações

Para que a empresa atinja seus objetivos de longo prazo, é fundamental o desenvolvimento de um plano estratégico para o processo de internacionalização, sendo estabelecidas metas específicas. Em particular, a estratégia a ser adotada pela empresa deve levar em conta a expansão de sua atuação internacional, reduzindo-se, em termos relativos, a percentagem do faturamento proveniente do Brasil. Os participantes devem ser estimulados a propor medidas mais ousadas, que levem a empresa além da internacionalização gradual e cautelosa que tem sido sua marca até agora, e a discutir em que medida decisões ousadas envolvem riscos excessivos para a empresa. Não obstante, deve ficar claro que, sem ousadia, a empresa não poderá cumprir o sonho de seus fundadores de se tornar, em um futuro próximo, uma empresa globalmente relevante no setor de TI.

Referências

- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30 (3), 189-210.
- Saravasthy, S.D. (2001). Causation and effectuation: towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–288.