

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: O CASO DE UMA EMPRESA DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar o processo de internacionalização de uma empresa de Tecnologia da Informação – TI, do Rio Grande do Sul, especializada em emissão de notas fiscais eletrônicas, denominada "Empresa X" por questões de confidencialidade. Os dados foram levantados por meio de fonte secundária, a *web page* da empresa pesquisada, e entrevistas em profundidade. Já, a análise dos dados se deu por meio da Análise de Conteúdo, com categorias definidas *à priori*. Os resultados indicam que a Empresa X adotou uma estratégia emergente de internacionalização, respondendo rapidamente às oportunidades no mercado estrangeiro, apesar dos desafios enfrentados. O estudo contribui para a compreensão das estratégias de entrada em novos mercados e mobilização de recursos no processo de internacionalização, oferecendo subsídios para gestores no setor de TI. Recomenda-se a realização de novas pesquisas para expandir os resultados, como estudos comparativos sobre a evolução da internacionalização da Empresa X após sua consolidação no novo mercado. Além disso, sugere-se investigar a evolução dos processos de tecnologia da informação da empresa, considerando as profundas transformações ocorridas. Destaca-se, ainda, que sendo um caso único e de natureza qualitativa, possui limitações para generalizações empíricas.

Palavras-Chave: Internacionalização, Empresa de TI, Modal Infoviário.

ABSTRACT

This study aims to analyze the internationalization process of an Information Technology – IT company, from Rio Grande do Sul, specialized in issuing electronic invoices, called "Company X" for confidentiality reasons. The data was collected through a secondary source, the web page of the company researched, and in-depth interviews. Data analysis was carried out through Content Analysis, with categories defined a priori. The results indicate that Company X adopted an emerging internationalization strategy, responding quickly to opportunities in the foreign market, despite the challenges faced. The study contributes to the understanding of strategies for entering new markets and mobilizing resources in the internationalization process, offering subsidies for managers in the IT sector. It is recommended that further research be carried out to expand the results, such as comparative studies on the evolution of Company X's internationalization after its consolidation in the new market. Furthermore, it is suggested to investigate the evolution of the company's information technology processes, considering the profound transformations that have occurred. It is also noteworthy that being a unique case and qualitative in nature, it has limitations for empirical generalizations.

Keywords: Internationalization, IT Enterprise, info road modal.

1 INTRODUÇÃO

O processo de internacionalização das empresas, geralmente, é motivado pela possibilidade de expansão de mercado, iniciando-se com atividades de exportação. À medida que se consolidam, essas empresas podem estabelecer subsidiárias e transformar-se em multinacionais. Entretanto, essa é uma das estratégias possíveis, podendo também ocorrer por meio de parcerias, *franchising*, *joint ventures*, entre outros modelos. Como destacam Mintzberg *et al.* (2006) e Mèrcher (2021), ao operarem em mercados internacionais, as empresas não apenas acessam novos mercados e recursos especializados, mas também obtêm novas fontes de informação, que impulsionam o desenvolvimento de produtos e serviços. Além disso, ampliam suas capacidades de manobra na dinâmica competitiva doméstica. Nessa perspectiva, Raupp e Seabra (2020) ressaltam que a dinâmica da internacionalização é influenciada pela natureza do produto ou serviço.

No contexto das empresas de TI, o processo de internacionalização pode apresentar características específicas, devido ao rápido crescimento desse setor. Como aponta a *The International Trade Administration* (ITA, 2015), o crescimento acelerado dessas empresas é impulsionado pela internet. Contudo, Sotto-Mayor Filho e Ferreira (2006) e Floriani *et al.*, (2023) alertam que a rapidez no processo de internacionalização pode diluir os esforços de competitividade, uma vez que a demanda por parte da matriz aumenta significativamente para evitar gargalos e garantir ganhos de escala, em função da descentralização das atividades.

No que diz respeito ao crescimento das empresas de TI no cenário internacional, impulsionado pela internet, é importante destacar que a entrega de serviços é frequentemente realizada por esse meio. A infraestrutura da internet, composta por cabos de fibra óptica e satélites, forma o modal infoviário. Segundo França *et al.* (2018), esse modal é essencial para criar fluxos de informação e armazenamento com segurança e rapidez. Torbacki e Kijewski (2019) e Rocha e Albuquerque (2019) acrescentam que o modal infoviário também apoia outros modais, reduzindo a necessidade de documentos impressos, movimentação física e permitindo a integração instantânea de *players* em diferentes partes do mundo.

Para empresas do setor de TI que buscam internacionalizar suas operações, o modal Infoviário é um recurso estratégico crucial. Este estudo se concentra no processo de internacionalização de uma empresa de TI, especializada na emissão de notas fiscais eletrônicas e outros documentos fiscais eletrônicos, localizada no Estado do Rio Grande do Sul. Por questões de confidencialidade, a empresa será referida como Empresa X.

Nesse contexto, a questão central que orienta este estudo é: Como ocorreu o processo de internacionalização da Empresa X? O objetivo deste trabalho é analisar o processo de internacionalização de uma empresa de TI, focando na mobilização de recursos durante esse processo e no papel do modal Infoviário em sua viabilização. O estudo se justifica por abordar perspectivas pouco exploradas, tanto no que se refere à internacionalização de empresas de TI, quanto ao uso do modal Infoviário nesse processo. Ainda, sob a ótica da gestão, pretende-se fornecer subsídios para gestores sobre as estratégias de entrada e identificação de oportunidades para a internacionalização de empresas de TI.

Este trabalho está estruturado em cinco partes principais, iniciando pela introdução, já apresentada. Em seguida, no referencial teórico são abordados aspectos pertinentes à Mobilização de Recursos para a Internacionalização e o Modal Infoviário. Na seção do Método detalham-se os procedimentos adotados para alcançar o objetivo proposto. Nos Resultados, apresentam-se as emergências do estudo, que são analisadas e discutidas à luz da base teórica. Por fim, apresenta-se as principais contribuições do estudo e sugerem-se possíveis pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O processo de internacionalização depende dos recursos que a empresa utiliza e precisará dispor para ingressar em novos mercados. Neste sentido, os recursos não apenas precisam ser variados e físicos, como os imóveis, mas igualmente pertinentes e importantes, como os recursos intangíveis, os quais abrangem a experiência da empresa, sua rede de relacionamentos, criatividade e inovação, entre os demais recursos. Assim, o capital financeiro, o físico, o organizacional e o humano são categorias de recursos que, articulados com a capacidade da empresa, permitem a coordenação e exploração de oportunidades, somando-se às competências que favorecem as estratégias no processo de internacionalização (BARNEY, 1991; DALBOSCO; FLORIANI, 2016).

Nesta perspectiva, a identificação de novas possibilidades, bem como expansão de negócios, parte de uma ideia, à qual faz-se necessário o processo de análise e viabilidade do setor de atuação, identificando a situação de desenvolvimento e crescimento do segmento em que a empresa atua (SOUZA *et al.*, 2020). O ingresso em um novo, implica, por vezes, na atuação em ambientes distintos, até inóspitos, com diferentes culturas, processos, abordagens, bem como desejos específicos dos consumidores. E, considerando-se essas possibilidades, gera-se a necessidade de distintos recursos a serem mobilizados para a execução das atividades da empresa (MAÇÃES, 2017; VENDRUSCOLO; GALINA, 2020).

No que tange à maneira de como é efetuado este processo em sua integralidade e como as informações são gerenciadas de um país para o outro, a evolução da internet e da informatização tornam-se fundamentais, destaca-se assim, o modal Infoviário, conhecido também como modal virtual. Segundo Bueno *et al.* (2011) o modal virtual, ou Infoviário, é a modalidade de transporte de produtos não físicos, entregues ao cliente via internet ou transmissão eletrônica de dados. Já, Silva, Leite e Fontana (2021, p.61) defendem que: “Este tipo de modal é caracterizado pela interconexão de dados e sistemas que tem como principal objetivo desempenhar um nível mais alto de automação e elevar a eficiência na integração dos processos logísticos.”

Uma vez feito este breve preâmbulo ao Referencial Teórico, parte-se à abordagem das temáticas que embasam o estudo.

2.1 RECURSOS MOBILIZADOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Entende-se como internacionalização o processo gradativo e contínuo do envolvimento das atividades de uma empresa fora de seu país de origem (DAL-SOTO *et al.*, 2007), quando uma empresa expande seu negócio além de sua base de origem. Contudo, o processo de internacionalização, de maneira geral, não ocorre rapidamente, é um processo incremental por depender de uma série de informações incertas, e com barreiras que chegam para empresa a partir do novo mercado (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Dessa forma, as empresas necessitam criar estratégias para entrar no novo mercado. Além de ter conhecimento de quais são os recursos necessários para implementar esse processo e de que maneira eles poderão contribuir para que o mesmo se torne eficaz e com maior rapidez de efetivação. Para a organização alcançar uma presença permanente no exterior, ela precisa estar ciente dos riscos, pois envolve recursos grandes e que a mantenham por um determinado tempo, antes que a empresa consiga obter lucro no novo mercado. Segundo Maçães (2017), na perspectiva da internacionalização, a escolha que acontece de entrada num novo país, fundamenta-se na interligação de duas proporções principais: i) dimensão posse – investir apenas com recurso próprio; ii) dimensão investimento – investir em ativos e competências para gerar atividades de valor, ou também limitar-se a atividades comerciais e administrativas.

Existem diversas maneiras para as empresas elaborarem seu processo de internacionalização e a decisão irá depender da essência da empresa, quais objetivos busca, em quais condições se encontra em seu meio, qual tipo de serviço, ou produto, a empresa oferece e em que tipo de ambiente competitivo local está inserida.

Segundo a teoria de Heckscher–Ohlin da Dotação de Recursos, no qual os preços alteram-se relativamente com os custos de produção, que por sua vez, são dependentes das quantidades e dos custos disponíveis, matéria-prima, mão-de-obra e capital, a teoria afirma que essas diferenças de dotação de fatores de um país para outro levam a diferenças nas vantagens competitivas e na especialização no mercado internacional (MAÇÃES, 2017). Dessa forma, o baixo custo e a disponibilidade de recursos podem se constituir em atrativos no momento de optar por qual destino internacional investir no processo de internacionalização.

Já, de acordo com Knight e Cavusgil (2004), é possível distinguir três competências principais que direcionam o processo de internacionalização de empresas: o domínio da tecnologia; a capacidade de entender os mercados e a capacidade de integrar parceiros. Quando a empresa possui esses recursos, o processo para entrar em novos mercados, ocorre, de certa forma, mais competitivo, uma vez que a empresa identifica os processos mais assertivos e eficazes para proceder com a internacionalização.

A primeira competência, domínio da tecnologia de processo, diz respeito, a quanto conhecimento a empresa possui ao longo do tempo, essa competência pode retratar na diferenciação de seus serviços e na redução de processos e o custo sobre isso (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

A segunda competência, capacidade de entender os mercados, refere-se ao quanto de entendimento a empresa possui sobre o mercado, e como pode obter vantagem competitiva (MINERVINI, 2001). A terceira, e última, competência, capacidade de integrar novos parceiros, refere-se à forma como as empresas relacionam-se e possuem aptidão para integrar-se com outras empresas, garantindo sua entrada e aperfeiçoamento de vendas e serviços no novo mercado (SACRAMENTO *et. al.*, 2002 *apud* KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

A inserção de empresas no mercado internacional apresenta um complexo desafio no que tange aos relacionamentos estratégicos, exigindo das organizações um investimento significativo de tempo e esforço. Essas relações estão frequentemente sujeitas a mudanças, o que dificulta a manutenção de uma estratégia clara e consistente para a entrada em novos mercados. As redes de relacionamento, nesse contexto, constituem um recurso intangível crucial para o processo de internacionalização e para a competitividade das empresas. Kovacs, Moraes e Oliveira (2007) enfatizam que o fortalecimento dessas redes, especialmente entre empresas e países em desenvolvimento, deve ser orientado pela demanda. Assim, os países que demonstram interesse genuíno em atrair empresas estrangeiras se empenham em desenvolver e nutrir essas redes de relacionamento, reconhecendo seu papel vital no crescimento econômico e na integração internacional.

De acordo com Barney (1991), o processo de internacionalização tem significativa influência sobre o desenvolvimento de recursos de capital físico, assim como sobre o capital humano e também em relação ao capital organizacional. Pode-se destacar que as mudanças no capital físico, vão de modificações na tecnologia utilizada nos equipamentos, às modificações no processo produtivo. Nos recursos de capital humano, as mudanças, muitas vezes, são nas contratações, nos treinamentos e nas capacitações necessárias para que um novo time entre para desenvolver o processo de internacionalização da empresa, somando a capacitação do novo idioma que os profissionais precisam saber. Por fim, salienta-se que no capital organizacional, as mudanças são na estrutura das empresas, no desenvolvimento do planejamento, no controle do processo produtivo e na rede de relacionamentos com grupos externos à empresa (ZEN, 2012).

Pereira, Moraes e Salazar (2015), a partir de uma análise de referências bibliográficas,

sistematizaram em um quadro os recursos tangíveis e intangíveis, a fim de apresentar os principais recursos competitivos, mobilizados no processo de internacionalização. Adicionalmente, estes autores identificaram que os recursos intangíveis constituem os principais ativos das empresas que se internacionalizam. No Quadro 1, elaborado com base em Pereira, Moraes e Salazar (2015), estratificam-se os recursos intangíveis e recursos tangíveis, sendo que comprometimento, conhecimento, criatividade, inovação, experiência, liderança, redes de relacionamento e responsividade são estratégicos no processo de internacionalização das empresas, e se enquadram como recursos intangíveis. Por outro lado, os recursos tangíveis são recursos materiais, concretos, como a estrutura física, recursos financeiros, localização, incentivos por parte do país anfitrião e os recursos humanos.

Quadro 1 – Principais Recursos competitivos que viabilizam a internacionalização

Natureza/Categoria	Recursos Competitivos/Elementos Categorizadores
Intangível	Comprometimento
	Conhecimento
	Criatividade e Inovação
	Experiência
	Liderança
	Redes de relacionamento
	Responsividade
Tangível	Estrutura Física
	Recursos Financeiros
	Localização
	Incentivos do país anfitrião
	Recursos humanos

Fonte: Elaborado com base em Pereira, Moraes e Salazar (2015).

Para Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011), Pereira Moraes e Salazar (2015) e Ramos Filho e Moreira (2022) destacam que o entendimento acerca dos recursos a serem mobilizados no processo de internacionalização possibilita às empresas se tornarem competitivas em mercados estrangeiros. Essa mobilização, como visto, compreende recursos tangíveis e recursos intangíveis. Os recursos tangíveis relacionam-se, entre outros aspectos, à localização, incluindo os diversos modais de transporte. Dentre esses, o modal Infoviário, ainda em processo de consolidação, representa uma inovação recente, tema que será abordado na próxima seção.

2.2 MODAL INFOVIÁRIO

Toda organização, de alguma forma, depende da logística que, segundo Wood (2024), compreende o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenamento eficiente e eficaz de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, com o propósito de atender aos requisitos do cliente. A perspectiva do *Council of Supply Chain Management Professionals – CSCMP* (2024) acerca da gestão logística acrescenta que nesse processo há fluxo direto (no sentido da produção ao consumo) e fluxo reverso (disposição ou retorno de bens após o consumo ou final da vida útil).

No contexto histórico, Alves e Ferreira (2005) destacam que a logística, inicialmente, era vinculada a operações militares, deriva do verbo francês *loger*, que significa 'alojar', estando

associada ao suprimento, deslocamento e acantonamento de tropas. Com a globalização dos negócios, a logística ganhou maior relevância, especialmente na década de 1980 em países desenvolvidos, e nos anos 1990 em países em desenvolvimento, impulsionada pela desregulamentação das economias nacionais. Conforme Tapajós (2007), o transporte é o componente central do sistema logístico, dada sua complexidade e a necessidade de garantir entrega no prazo, confiabilidade e segurança dos produtos até o destino final. Sob essa perspectiva, os operadores logísticos não são meras transportadoras, mas gerenciam toda a inteligência da rede logística, desde a origem até o destino final.

Com a globalização, as organizações estão continuamente buscando aprimoramentos por meio de tecnologias avançadas e da internacionalização de seus negócios. Embora tais estratégias nem sempre tenham sido predominantes, o avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) viabilizou um crescimento notável, proporcionando maior flexibilidade e agilidade na condução dos negócios em âmbito internacional. Esse progresso reflete diretamente na gestão do fluxo produtivo e comercial, e de maneira mais ampla, na gestão da cadeia de suprimentos, na qual a logística desempenha papel crucial para o gerenciamento eficiente.

Segundo o *World Economic Forum* (2013), a eficiência logística, associada a diversos setores da economia global, tem um impacto significativo nas decisões de investimento de empresas de todos os portes, influenciando a expansão, inovação e localização da geração de empregos ao redor do mundo. Assim, fica evidente o quanto a logística afeta as estratégias competitivas das empresas. Costa (2017) menciona que atualmente existem cinco principais modais de transporte: ferroviário, rodoviário, aquaviário (também conhecido como hidroviário), dutoviário e aéreo, cada um com características específicas, adequadas a diferentes tipos de atividades.

Com o avanço dos meios de comunicação ao longo dos anos, surgiu um novo modal de transporte, o infoviário. Também chamado de Modal Virtual ou infovia, esse modal está relacionado ao tráfego de informações. Trata-se de um sistema de entrega de produtos ou serviços não físicos, disponibilizados ao cliente ou consumidor via Internet ou transmissão eletrônica de dados. Relativamente novo, o modal infoviário facilita e agiliza processos, podendo ser acessado por dispositivos móveis, notebooks ou computadores conectados à internet, tornando-se uma evolução inevitável e irreversível (FRANÇA *et al.*, 2018).

Nesse contexto, o 'transporte infoviário' se estabelece, com a internet como a grande via onde 'navega-se' transportando informações, utilizando como veículos as soluções *web* em TI, aliadas às novas tecnologias em telemática. Isso possibilita conexões diversas, inclusive simultâneas, de qualquer lugar do mundo. Krüger e Borsatto (2019) interpretam o conceito de infovia como uma ruptura com o modelo centralizado de operação, descentralizando cada ação e tornando-a global e coletiva. Reforçando esta perspectiva, Santana, Leonídio e Jesus (2016) classificam a logística da informação em várias atividades, desde o transporte até a manutenção das informações. O transporte refere-se à entrega do produto virtual ao usuário em qualquer plataforma de acesso; o processamento das requisições envolve mecanismos que auxiliam nos inputs dos usuários; a armazenagem se dá em servidores capacitados para armazenar dados; a manutenção dos dados inclui *backups*, migração de servidores e alterações nos produtos virtuais; a segurança garante a proteção das informações virtuais; e a programação do produto define parâmetros dos serviços prestados em uma plataforma.

França *et al.* (2018) argumentam que o modal infoviário se constitui em aliado estratégico dos sistemas de comunicação que, até então necessitavam de materiais gráficos para armazenar e criar fluxos de informações. Ainda segundo estes autores, este modal, baseado em recursos da internet proporciona maior segurança e rapidez no armazenamento e fluxo de informações. Já, para Silva (2018), esse tipo de modal contribui diretamente para outros meios de transporte, reduzindo a necessidade de movimentação de pessoas e documentos físicos, o que diminui os

custos com materiais como livros impressos ou mídias físicas.

Diante desse cenário, estudos focados no modal infoviário são especialmente relevantes para a internacionalização de empresas, pois a troca de informações com stakeholders, como fornecedores, consumidores, entidades governamentais e outros *players*, é essencial. Isso é ainda mais crucial para empresas que prestam serviços de emissão de notas fiscais eletrônicas e outros documentos fiscais eletrônicos, fundamentais para empresas, governos, prestadores de serviços contábeis, auditores e consumidores, entre outros.

3 MÉTODO DO ESTUDO

Nesta seção se delinea o método utilizado no desenvolvimento deste estudo. Quanto à abordagem, se caracteriza como qualitativa. No que concerne ao procedimento, trata-se de estudo de caso, explorando um contexto específico: o movimento da Empresa X rumo à internacionalização em um país vizinho. A escolha deste caso é justificada pela oportunidade identificada pela empresa de oferecer soluções para empresas e governo em relação à implementação inicial de documentos fiscais eletrônicos no país de destino. Ademais, merece destaque o fato de a Empresa X se apoiar no Modal Infoviário para se internacionalizar.

A unidade de análise, portanto, é o processo de internacionalização da Empresa X. Seguindo a orientação de Yin (2010), a triangulação dos dados foi realizada por meio da combinação de diferentes fontes de evidências, incluindo dados obtidos no website da Empresa X e entrevistas em profundidade com o CEO da empresa, designado para liderar o processo de internacionalização.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a análise documental (fonte de dados secundária, a partir da *web page* da Empresa X) e a entrevista em profundidade, realizada em dois momentos: dezembro de 2021 e janeiro de 2022, ambas conduzidas via plataforma digital *Google Meet*®. De acordo com Hair Jr *et al.*, (2006) e Jolley e Mitchell (2009), esse tipo de entrevista utiliza perguntas abertas, permitindo ao participante expressar livremente sua perspectiva. Em particular, a entrevista em profundidade distingue-se por ocorrer em, pelo menos, dois momentos: no primeiro, são feitas perguntas conforme os objetivos do estudo, e no segundo, após análise preliminar das respostas, uma nova entrevista é realizada para corroborar ou expandir os aspectos levantados inicialmente. Esse procedimento foi seguido rigorosamente neste estudo. Além disso, após cada entrevista, o material foi enviado ao entrevistado para que ele pudesse confirmar ou questionar as interpretações feitas pelos autores sobre o processo de internacionalização da Empresa X.

A análise dos dados observou a Análise de Conteúdo, conforme orientações de Bardin (2016). Esse processo envolveu as seguintes etapas: Pré-análise, com a leitura preliminar do material e as primeiras marcações; Exploração do material, quando o *corpus* de análise foi categorizado; e, Tratamento e interpretação dos resultados, baseando-se nas categorias e nos elementos categorizadores. As categorias de análise foram definidas *a priori* a partir dos estudos de Zen (2012) e Pereira, Moraes e Salazar (2015) (Quadro 1).

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Empresa X atua no segmento de emissão de notas fiscais e outros documentos fiscais, adotando como estratégia o fornecimento de serviços de alta qualidade e a prontidão para mudanças. Essa postura permitiu identificar a oportunidade de expandir suas operações para outro país. Dessa forma, a empresa implementou uma estratégia de desenvolvimento de mercado para guiar seu processo de internacionalização, alinhando-se à perspectiva de Mações (2017).

No país de destino, a Empresa X começou a oferecer seus serviços de maneira

inovadora e exclusiva, visto que no mercado nacional já havia consolidado o processo de exigência da nota fiscal eletrônica. Com base nesse contexto, pode-se afirmar que a estratégia de internacionalização da empresa foi emergente (MINTZBERG et al., 2006), já que não foi inicialmente planejada de forma intencional.

Entre os principais desafios enfrentados, destaca-se o modo de entrada no país de destino. Apesar de apresentar soluções em resposta à obrigatoriedade imposta pelo governo local às empresas, a Empresa X precisou se adaptar a diferentes aspectos, como cultura, língua, legislação, troca de informações e estratégias de vendas. Isso incluiu desde a precificação em dólar até a superação de barreiras tarifárias. Como ressalta Mações (2017), as distinções culturais frequentemente geram adversidades no processo de internacionalização. Inicialmente, a empresa contava com um representante comercial de dupla nacionalidade, responsável por demonstrar os serviços um a um antes de fechar negócios. A estruturação do marketing foi sendo desenvolvida ao longo do tempo, conforme a empresa ganhava autonomia em um novo país, aproveitando as melhores oportunidades disponíveis (SOUZA, ALVES et al., 2020).

Quanto aos benefícios, o mais significativo foi o aumento do conhecimento sobre tendências do mercado internacional, a diversificação dos investimentos e a maior notabilidade e reputação no setor no país de origem. Isso está em consonância com o que Knight e Cavusgil (2004) destacam sobre as competências essenciais para o processo de internacionalização, onde a capacidade de entender o mercado leva à identificação do momento certo para entrar em mercados estrangeiros.

A internacionalização impactou principalmente no capital físico, exigindo investimentos substanciais na modificação da tecnologia utilizada e na otimização dos recursos para servidores de internet. Barney (1991) destaca que, no processo de internacionalização, é comum que as empresas precisem realizar investimentos significativos em tecnologia. Além disso, houve mudanças consideráveis nos recursos de capital humano, como a contratação de novos funcionários, investimento em treinamentos e capacitações, aquisição de conhecimento sobre o idioma e a legislação do país de destino, e a prestação de suporte ao cliente. Isso reflete as observações de Barney (1991) sobre as mudanças no capital humano, que frequentemente envolvem a contratação e qualificação de pessoal. No entanto, o capital organizacional, de forma geral, não demandou um aumento significativo em termos de estrutura ou pessoal.

Um fator crucial que facilitou o início do processo de internacionalização da Empresa X foi a troca de informações com o país de origem. Com as mudanças na legislação do país destinatário, a demanda pelos serviços da empresa aumentou, e o relacionamento e a comunicação contínua foram essenciais para o sucesso da internacionalização. Sob essa perspectiva, a logística da informação se mostrou uma fonte confiável para a troca de informações entre os países (SANTANA; LEONÍDIO; JESUS, 2016). Dentro dos processos organizacionais, é fundamental garantir uma comunicação eficiente, que é facilitada pelo modal Infoviário, um aliado crucial nos sistemas de comunicação. A empresa, no entanto, enfrentou desafios durante as transições de informações para o país de origem, como mencionado anteriormente.

Com o objetivo de dar maior inteligibilidade, elaborou-se o Quadro 2 no qual estão sintetizados os resultados deste estudo, evidenciando que o processo de internacionalização da Empresa X demandou, nomeadamente, a mobilização de recursos intangíveis, como conhecimento, experiência, inovação e capacidade adaptativa. Em termos de recursos tangíveis, os impactos foram sentidos nos recursos financeiros e humanos, à medida que a empresa investiu na contratação de pessoal e em treinamento.

Quadro 2 – Aspectos do Processo de Internacionalização da Empresa X

CONTEXTO ORGANIZACIONAL: Empresa X, segmentada no ramo de soluções fiscais e tecnologia de nota eletrônica no Brasil.
CONTEXTO COMPETITIVO: Iniciação em um país, o qual passou a exigir a IMPLEMENTAÇÃO da nota fiscal eletrônica.
ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO: <ul style="list-style-type: none">● Estar apto a prestação de serviço, no momento em que a mesma passou a ser exigida;● Motivação: apresentar soluções inovadoras ao país;● Modo de entrada: marketing de divulgação dos serviços mediante a nova necessidade do país (vendedor, agente comercial no País de destino) divulgação, porta em porta, grandes empresas inicialmente, (dupla cidadania);● Representante no País de destino, equipe destinada unicamente aos serviços a serem prestados no País de destino.
FATORES CRÍTICOS: <ul style="list-style-type: none">● Adaptação à legislação do país de destino; custos para se adequar às normas do País de destino; transições de informações para o país de origem;● Pagamentos: maneira diferente de receber pelo serviço prestado, com barreiras tarifárias; precificar o produto em dólar;● Investimentos: retorno a longo prazo, 6 anos;● Alto investimento para desenvolvimento em outro país;● Modal Infoviário como meio para o fluxo de serviços, informações e recursos financeiros.
IMPACTO NOS RECURSOS: <ul style="list-style-type: none">● Capital físico: modificação na tecnologia utilizada; otimização de recursos para servidores;● Capital humano: contratação de pessoal, conhecimento do idioma, pessoas com conhecimento da legislação do País de destino, prestar suporte ao cliente, investimento em treinamentos qualificantes;● Capital organizacional: movimento internacional não demandou aumento significativo de pessoas e estrutura. 2º maior custo em desenvolvedor (servidor na nuvem).
PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO: <ul style="list-style-type: none">● Redução da dependência do mercado doméstico, diversificação de investimentos;● Conhecimento das tendências do mercado internacional;● Prestação de serviço qualificada no país de destino.● Reputação no país de origem.

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise do Quadro 2 permite identificar a estratégia de internacionalização da Empresa X, seu rol de recursos mobilizados, fatores críticos, impactos nos seus recursos e principais benefícios advindos de sua internacionalização. Com base nas evidências aí apresentadas, pode-se dizer que a Empresa X teve significativos ganhos, que extrapolam a lógica financeira (que não deixa de ser vital às empresas) e que a habilitam para futuras incursões noutros mercados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar o processo de internacionalização de uma empresa de TI que atua no segmento de notas fiscais eletrônicas e outros documentos fiscais eletrônicos. Os argumentos teóricos desenvolvidos ao longo do estudo, e os dados coletados, sustentam que o processo de internacionalização é composto de estratégias e oportunidades que influenciam a decisão da empresa frente ao mercado internacional.

Com os dados analisados, pode-se observar que o processo de internacionalização da empresa estudada tornou-se possível por meio de uma oportunidade identificada a partir da mudança no quadro institucional, isto é, após a aprovação de uma lei que obrigou a emissão de

notas fiscais eletrônicas. Dessa forma também, cada oportunidade gerou um bônus e ônus, como a distinção cultural que foi uma dificuldade a ser enfrentada pela Empresa X, a qual necessitou de adaptação e modificação, assim como a adaptação a legislação País de destino e os custos advindos desse processo.

Esses dados apresentam informações para afirmar que as competências internas da Empresa X direcionaram o processo de internacionalização, que entender os mercados, ter capacidade de integrar parceiros e possuir domínio da tecnologia torna o processo eficiente e, possivelmente, assertivo. Somando a isso, o desenvolvimento de recursos de capital físico, capital humano e capital organizacional dependerá da combinação que a empresa fará com suas estratégias de ação. No que concerne a esses recursos, identificou-se que a Empresa X possuía significativa base de recursos tangíveis e intangíveis para seu processo de internacionalização, contudo alguns recursos precisaram ser incrementados, outros desenvolvidos e aperfeiçoados.

A análise de dados, também salientou a importância na transição de informações e como o modal Infoviário se tornou estratégico no processo de internacionalização, principalmente entre a empresa e o país estrangeiro. Mesmo com esse modal em consolidação, é possível identificar o quão significativo é e que há uma evolução significativa em todas as organizações, pois este modal permite negociações rápidas, desenvolvendo processos logísticos mais automatizados e seguros.

Ademais, o entrevistado destacou que identificar o *timing* adequado e utilizar-se da estratégia assertiva gerou significativa oportunidade para empresa, que se internacionalizou, e isso devido a troca de informações. O entrevistado também ressaltou que a coleta de informações sobre o país de destino, especialmente no que dizia respeito à mudanças no quadro institucional, foi crucial no processo de internacionalização da Empresa X.

Por fim, este estudo demonstra como a diversificação de negócios em outro país, contribui a competitividade da Empresa X no mercado nacional, impactando no desenvolvimento de recursos e planejamento de investimentos. Os resultados apontam, ainda, que mesmo com certa limitação de recursos uma empresa de pequeno porte, pode ampliar sua atuação, com soluções em outro país e assim buscar o crescimento no mercado internacional.

Esse estudo apresenta limitações para generalizações empíricas, pois se trata de um estudo de caso único, de caráter qualitativo. Sugerem-se futuras pesquisas para ampliar, e aprofundar, os resultados obtidos, como o desenvolvimento de novos trabalhos para comparar a evolução do processo internacionalização, agora consolidada a presença da Empresa X em outro país.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edição revista e ampliada. Lisboa: Edições 70, [1977], 2016.

BARNEY J. Recursos Firms e Vantagem Competitiva Sustentada. **Revista de Administração**, v 17, p. 99-120, 1991. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

BUENO, M. J. C.; SANTI, Á.; VENDRAMETTO, O. Modal virtual: Conceituação emodelos. In.: **Anais VIII SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 19-21 de outubro de 2011, Resende/RJ, Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/401f> Acesso em: 25 Jan., 2024.

COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONAL – CSCMP. (2024). **CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary**. Disponível em:

https://cscmp.org/CSCMP/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx Acesso em: 15 Ago. 2024

DALBOSCO, I. B.; FLORIANI, D. E. Grau de internacionalização, competências internacionais, e desempenho organizacional da PME: estudos de caso no Sul do Brasil. **ReAD-Revista Eletrônica de Administração**, v. 84, n.2, p. 478-509, Maio-Ago, 2016. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0142015.55625>

DAL-SOTO, F.; PAIVA, E. L.; SOUZA, Y. S. Análise de competências organizacionais na internacionalização de empresas da cadeia coureiro-calçadista. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 47, n. 3, jul/set 2007. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902007000300004>.

FERREIRA, K. A.; ALVES, M. R. P. A. Logística e troca eletrônica de informação em empresas automobilísticas e alimentícias. **Revista Produção**, v. 15, p. 434-447, set./dez.2005. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132005000300012>

FLORIANI, D. E.; VASCONCELLOS, S. L.; MORANDI, C. L.; ANDERSON, S. Velocidade e Longevidade: Elementos da Internacionalização de Empresas de Base Tecnológica. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 20, n. 5, p. 540-560, 2023. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.1030.pt>

FRANÇA, A. L. Da S.; SILVA, D. F.; SOUZA, W. F. G.; SANTANA, A. F. D.; BARBOSA, J. A. O Papel da Logística no Comércio Eletrônico. **Revista dos Mestrados Profissionais – RMP**, v. 7, n. 2, p.79-96, 2018. <https://doi.org/10.51359/2317-0115.2018.245107>

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

JOLLEY, J.M.; MITCHELL, M.L. **Research Design Explained**. 7 Ed., Belmont: Wadsworth Cengage Int., 2009.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, p. 124-141, 2004. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>

KOVACS, E.P; MORAES, W.F.A.; OLIVEIRA, B.R.B. Redefinindo conceitos: um artigo teórico sobre conceitos-chave das teorias de internacionalização. **REGE - Revista de Gestão**, v. 14, n. esp., p. 17-29, jan. 2007.

KRUGER S.; BORSATO M. Developing knowledge on Digital Manufacturing to Digital Twin: a bibliometric and systemic analysis. *Procedia Manufacturing*, v. 38, p. 1174-1180, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.207>

MAÇÃES, M. A. R. **Estratégias e Processos de Internacionalização** - Vol. VI. - Portugal: Grupo Almedina, 2017. Disponível em: https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/1596/1/Paula%20Matias_Est%C3%A1gio%20MNI. Acesso em: 10 Mar. 2024

MÈRCHER, L. **Estratégias de Internacionalização: teorias e práticas**. Curitiba: InterSaber, 2021.

MINERVINI, N. **O exportador**. 3 Ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, G.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. 4 Ed., Porto Alegre: Bookman, 2006.

PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, E. V. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **Revista de Administração**, v. 46, n. 3, p. 228-242, Jul-Set., 2011. <https://doi.org/10.5700/rausp1009>

PEREIRA, Y.V.; MORAES, W. F. A.; SALAZAR, V. S. Recursos competitivos no empreendedorismo internacional: uma análise qualitativa em empresas exportadoras. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 3, p. 477-487, jun., 2017. <https://doi.org/10.1590/0104-530X2361-17>

RAMOS FILHO, A. F.; MOREIRA, I. A. Visão baseada em recursos e internacionalização: capacidades aprendidas em uma indústria têxtil. **Diversitas Journal**, v. 7, n. 4, p. 2813-2827, Out-Dez., 2022. <https://doi.org/10.48017/dj.v7i4.2292>

RAUPP, G. G.; SEABRA, F. O processo de internacionalização de empresas de tecnologia de informações. **Revista Catarinense de Economia**, v. 3, n. 1, p. 170-196, 2020. <https://doi.org/10.54805/RCE.2527-1180.v3.n1.55>

ROCHA, A. A.; ALBUQUERQUE, E. S. A produção da viscosidade do território: uma análise sobre o sistema de transporte do Estado do Rio Grande do Norte. **Geoconexões**, v. 1, p. 1828, 2019.

SANTANA, A. M.; LEONIDIO, U. C. & JESUS, C. S. A Intermediação no Processo Logístico de Produtos Virtuais. **In.: Anais XIII SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 31/10/2016 - 01/11/2016, Rio de Janeiro/ RJ.

SILVA, C. M. A.; LEITE, G. E. V. & FONTANA, M. E. Modal Infoviário na Logística da Informação: estudo da sua importância e competências de futuros profissionais. **Journal of Perspectives in Management**, v. 5, p. 59-80, 2021. 0. <https://doi.org/10.51359/2594-8040.2021.250822>

SOTTO-MAYOR FILHO, L. A.; FERREIRA, G. C. (2006). Internacionalização de Empresas de Prestação de Serviços em Tecnologia de Informação: O Estudo de Caso de Duas Empresas Brasileiras. **In.: Anais 30º Encontro da Anpad**. 23-27 de setembro de 2006, Salvador/BA. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/> Acesso em: 15 Mar. 2024.

SOUZA, A. C. A.; LESSA, B. S.; VEILLARD, B. P.; MELLO, J. P.; CASADO, J. H. M.; COSTA, M. S. **Identificação e Análise de Oportunidades Nacionais e Internacionais**, Grupo A, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556900926/pages/recent> Acesso em: 15 Mar. 2024.

THE INTERNATIONAL TRADE ADMINISTRATION - ITA. (2015). **Software and information technology spotlight:the software and information technology services**

industry in The United States. Disponível em: <https://www.selectusa.gov/software-and-information-technology-services-industry-united-states> Acesso em: 20 Mar., 2024.

TORBACKI, W.; KIJEWKA, K. Identifying Key Performance Indicators to be used in Logistics 4.0 and Industry 4.0 for the needs of sustainable municipal logistics by means of the DEMATEL method. **Transportation Research Procedia**, v. 39, p. 534-543, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2019.06.055>

VENDRUSCOLO, L. T.; GALINA, S. V. R. A internacionalização no processo de inovação das startups brasileiras de tecnologia da informação e comunicação (TIC). **REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n.2, p.123-157, Jan-Abr, 2020. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1577>

WOOD, D. F. (2024). **Logistics.** Disponível em: <https://www.britannica.com/money/logistics-business#ref528537> Acesso em: 15 Ago. 2024.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Outlook on the Logistics & Supply Chain Industry 2013.** (2013). Published by World Economic Forum, Geneva, Switzerland. Disponível em: Acesso em: 15 dez. 2023.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZEN, A. C. O Processo de Internacionalização e o Impacto nos Recursos da Firma: O Caso da Vinícola Casa Valduga. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 7, n. 1, p. 123–148, 2012. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.71123-148>