

## Modelo de fatores de tomada de decisão no processo de internacionalização de empresa de serviços

SILVA, M. C F. P. M. S.  
MARIO, P.C.

### Resumo:

Considerando a globalização da economia e a necessidade de as empresas se inserirem no mercado externo, desafios significativos se apresentam nesse processo de internacionalização, dentre eles a tomada de decisão de se internacionalizar ou não. O objetivo da pesquisa foi propor um modelo com os fatores para o processo de tomada de decisão de uma empresa de serviços para internacionalização. A pesquisa realizada teve caráter qualitativo, descritivo, e a coleta de dados se deu por meio de documentos, seguindo-se no contexto de globalização e de sociedade em rede. Como resultado deste trabalho, verificou-se que fatores cruciais, como os culturais, administrativos e econômicos, constituem-se na base do modelo para a tomada de decisão de internacionalização de empresas, - estando diretamente relacionados com o alcance do sucesso da tomada de decisão.

**Palavras-Chave:** Internacionalização, empresa de serviços, tomada de decisão, globalização.

### 1. Introdução

No decorrer da história da humanidade, observam-se o crescimento populacional, o aprimoramento de técnicas de produção e a criação de novas tecnologias. Em decorrência desses fatores, os mercados nacionais têm cedido lugar a um mercado global. Constantemente a economia mundial tem sido reconhecida por uma vasta gama de trocas internacionais.<sup>1</sup>

Castells (2017) cita que, independente das causas e origens da transformação organizacional, a partir dos anos 1970, houve uma divisão da organização na produção e dos mercados na economia mundial. Essa transformação foi fruto da difusão da tecnologia informacional. O autor aponta ainda que o surgimento das redes diante a globalização de mercados e insumos e da grande transformação tecnológica alavanca a “externalização”<sup>2</sup>. As passíveis de interação dos modelos de negócio, sendo de diferentes maneiras e sem fronteiras, potencializa a capacidade de transformação do mercado.

Dentro deste cenário, uma empresa de prestação de serviço pode avaliar o processo de internacionalização como uma oportunidade de sua permanência no mercado. A necessidade de explorar novas oportunidades, além das fronteiras, tem o intuito de superar as estruturas de concorrências existentes no mercado nacional.

Dessa forma, esta pesquisa visa responder à seguinte questão: quais são os fatores no processo de decisão de uma empresa de serviço para sua internacionalização?

Entender o fenômeno da internacionalização, desde a sua conceituação até a sua efetiva utilização pelas empresas, com especial ênfase no mercado de Moçambique, e articular o processo de tomada de decisão da empresa ENGLISH com relação à internacionalização é a proposta deste artigo.

<sup>1</sup> <https://www.worldbank.org/pt/publication/global-economic-prospects>

<sup>2</sup> Termo utilizado pelo autor Castells (2000) para referir-se ao aumento de atividades e serviços no exterior.

Este artigo pretende contribuir para o conhecimento científico, pois visa preencher lacunas presentes em estudos internacionais sobre o tema da internacionalização de empresas. Além disso, oferece uma análise sintética de um conjunto de informações que sistematizam um novo modelo de decisão para a estratégia de internacionalização de empresas.

## 2. Fundamentação Teórica

As relações entre produção e consumo se transformaram completamente com a globalização. O mercado se abre para computadores, softwares, microeletrônica, chips, transistores, circuitos eletrônicos, telecomunicações e informática em geral. Levitt (2003) cita, como exemplo, as mídias eletrônicas que dão uma reviravolta no ambiente moderno e global de forma transversal.

Nessa perspectiva, com o intuito de se manter no mercado, alavancar competitividade, driblar a concorrência, observa-se a necessidade constante de inovar perante os processos e recursos das empresas. Cada vez mais, as empresas dispõem do conhecimento, da experiência e das capacidades tecnológicas para criar novos produtos, processos e serviços (CASTELLS, 2017).

O sucesso das empresas está, em grande parte, nas suas vantagens competitivas criadas por suas capacidades inovadoras. Schumpeter (2017) explica a inovação por meio da destruição criativa, baseada em economia de mercado em que novos produtos “destroem” empresas velhas e antigos modelos de negócios. O autor defende ainda que a inovação tem um impacto positivo para o desenvolvimento das empresas. Ao aumentarem os seus investimentos em inovação, desenvolvem e licenciam novas tecnologias, adotam técnicas de produção mais eficientes e introduzem novos produtos e novos processos, fazendo com que as empresas se tornem mais competitivas e aumentem o seu desempenho econômico (SCHUMPETER, 2017).

A capacidade de inovação tem sido estudada ao longo dos anos. Organização inovadora “é a que introduz novidades de qualquer tipo em bases sistemáticas e colhe os resultados esperados” (BARBIERI, 2007, p. 88). Inovação, segundo o Manual de Oslo, é “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, nas organizações do local de trabalho ou nas relações externas” (OECD, 1997, p. 55).

Rush, Bessant e Hobday (2007) e Cetindamar, Phaal e Probert (2009) relacionam a capacidade de inovação ao resultado do processo de aprendizagem tecnológica. As empresas mais inovadoras podem competir melhor e tornarem-se mais internacionalizadas. Além disso, as empresas que atuam no mercado externo estão expostas a várias culturas e ambientes de inovação a partir dos quais podem assimilar mais conhecimento e gerar inovação (FILIPESCU, 2006).

Neste contexto, acredita-se aqui ser indispensável a compreensão sobre a era inovadora e tecnológica em que vivemos, uma vez que, para a internacionalização das empresas, é fundamental a adaptabilidade perante a globalização.

### 2.1 A Globalização

Segundo alguns estudos, a globalização é um dos principais contribuintes para o crescimento internacional. O conceito de aldeia global está relacionado a uma rede de conexões que facilita as relações culturais e econômicas de forma rápida e eficiente. Levitt (2003) definiu a globalização dos mercados como tendência que aponta para as necessidades dos consumidores quanto à tecnologia, para “a ‘proletarização’ das comunicações, viagens e transportes; ganhos

de economia de escala em produção e marketing no atendimento dos mercados globais”.

A globalização é caracterizada por uma participação de instituições e pelo aumento da consciência global, marcada por uma força poderosa que leva o mundo em direção a uma convergência comum, e essa força é a tecnologia. Por meio desta força, lugares isolados e povos empobrecidos são atraídos pela modernidade. De acordo com Ávila (2014), a globalização seria catalisada pela conjugação de dois fenômenos: liberalização e a não regularização dos mercados e o advento das tecnologias de informação.

O resultado é uma nova realidade comercial - o surgimento de mercados globais para produtos de consumo padronizados em uma escala de magnitude inimaginável até então. Ávila (2014) explica que globalização se liga aos aspectos da reespacialização, ou seja, à difusão de relações supraterritoriais.

Por fim, a globalização pode ser compreendida como uma correlação entre os países e o que podem oferecer entre si, fomentando assim o livre comércio e diminuindo as barreiras regulatórias, aumentando as parcerias comerciais (RAMOS, 2013). E também a globalização se refere, ao mesmo tempo, à universalização. Esta seria, de acordo com Ávila (2014), a homogeneização mundial relativa aos aspectos culturais, tendo em vista a crescente facilidade de circulação de pessoas e valores. Em vista desses pontos, o aumento dos fluxos de informação concebe o desaparecimento das fronteiras físicas. O autor ainda afirma que as tecnologias de informação e comunicação contribuiriam para a construção de uma sociedade civil internacional e de uma cultura cosmopolita.

## 2.2 Sociedade em rede

Houve uma mudança no contexto contemporâneo, um processo de incremento das relações de interdependência das comunicações e informações entre atores, que aconteceu e acontece diariamente. Nessa visão, Ramos (2013) conclui que o mundo rompeu suas barreiras regulatórias para que houvesse a transação de recursos entre fronteiras, seguido de liberalização econômica, com o crescimento do livre comércio.

Sendo assim, compreende-se que, nos dias de hoje, se vive num mundo sem fronteiras para a comunicação e a informação. De acordo com Castells (2017), um registro de uma revolução tecnológica, caracterizada pela sua penetrabilidade em todos os domínios da atividade humana, por meio da tecnologia da informação, processamento e comunicação. Exemplo citado pelo autor é o uso das novas tecnologias de telecomunicação que passaram por três estágios distintos: automação das tarefas, as experiências de uso e a reconfiguração das aplicações (CASTELLS, 2017, p. 69). Ou seja, a questão relevante aqui é que as novas tecnologias de informação e comunicação, ou simplesmente TICs, são articuladores que dizem respeito a uma tendência ou a um processo, através das redes da internet.

A interatividade na internet conecta não apenas indivíduos, mas as redes de cada um deles. A multimodalidade da comunicação quebra barreiras de isolamento e torna possível a interação entre cyber espaços e espaços urbanos. Assim, contextos culturais e institucionais interagem de forma decisiva com o novo contexto tecnológico. Segundo Castells (2017), esse ambiente tem uma lógica própria, definida pela capacidade de transformação de grande parte das informações em um sistema comum, organizando-as em velocidade e know-how cada vez maiores e com custos cada vez menores.

Diante do contexto acima, em uma escala global, nasce uma nova economia no final do Século XX. Ela é global porque as principais atividades produtivas de consumo e de circulação estão

reguladas em proporção mundial, diretamente ou por meio de uma rede de conexões entre agentes econômicos. Neste momento, informação e conhecimento são elementos fundamentais no crescimento da economia. Exemplo disso é a evolução tecnológica que desenvolveu uma enorme parte da capacidade produtiva da sociedade e, conseqüentemente, das formas sociais da organização econômica (Castells, 2017).

### 2.3 A Internacionalização de Empresas

No Século XX, o cenário extraterritorial alterou de forma complexa e significativa os processos de alternância entre cooperação e conflito. Esse conjunto de transformações, de ordem política e econômica, fez com que surgissem integração social, relações comerciais e financeiras, o aumento da produção e consumo de bens e serviços, a instantaneidade e a velocidade nas informações e o surgimento de empresas multinacionais e transacionais. Por consequência, houve o aumento de concorrência e do nível de competição, o surgimento dos blocos econômicos e o desaparecimento das fronteiras comerciais (Lastres e Albagli, 1999). Todos esses episódios são característicos da globalização. Ramos (2013), com uma visão mais cética, explica ainda que isso seria inevitável e irreversível.

Seguindo essa direção, as empresas têm identificado oportunidades em qualquer parte do mundo. Os países adotaram a ideologia de mercado livre, e isso impulsionou a globalização e a internacionalização das empresas (GOVINDARAJAN e GUPTA, 2001).

Para Jaen, Sinkovics e Kim (2010), a internacionalização se baseia no processo de planejamento e implementação de serviços em outros países, de acordo com as culturas locais, ou seja, o hábito e as escolhas. Para os autores, esse fenômeno altera fortemente o cenário econômico com a crescente oferta de ciência e tecnologia e melhoria na qualidade de produtos e serviços ofertados.

Os autores Alem e Cavalvanti (2005) o acesso a mercados mais abrangentes fortalece a competitividade das empresas, por efeitos de especialização de serviço e pelo desenvolvimento de uma maior base financeira para investimentos e desenvolvimento tecnológico.

Outros autores, como Forte e Sette Jr. (2006), entendem que o processo de internacionalização de empresa não precisa ser gradativo; existe, ainda, a possibilidade de transpor algumas etapas dependendo da estratégia de entrada em mercados internacionais. A disposição de investir em outro país, ao contrário de simplesmente atender às necessidades do mercado externo, depende das características da empresa, de sua história e de oportunidades. (IPEA, 2017)

A liberalização da economia no mundo e o aumento de sua concorrência fazem com que as empresas que procurem aumento de produtividade e de lucro expandam-se além das fronteiras de mercado. Assim, vale ressaltar que o setor de serviços gera novos negócios (por exemplo, a economia digital) e cria empregos qualificados, além de emprestar seu apoio à competitividade. Isso é um consenso entre analistas e formuladores de políticas. Uma percepção clara da economia e do comércio de serviços, bem como de suas contribuições para o desenvolvimento sustentável e inclusivo, deve compreender políticas e ações dos países em desenvolvimento, principalmente diante dos desafios criados pela economia digital e pela necessidade de manutenção e criação de empregos (ARBACHE, 2017). Como exemplo, o Gráfico 1:

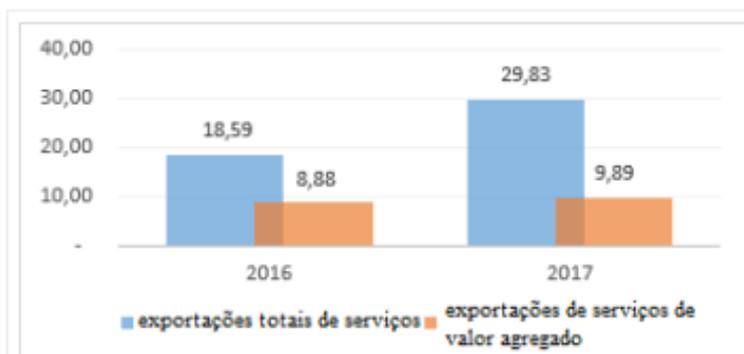


Gráfico 1: Exportações de Serviços Brasileiros – 2016/2017 (bilhões de dólares)

Fonte: Sicoserv, 2018

O crescimento da participação dos serviços no PIB evidenciou um novo marco no processo de globalização. O processo de digitalização remodelou o que se entende sobre globalização e sobre os fluxos transacionais entre as diversas economias. Com um mundo cada vez mais interconectado digitalmente, tem-se acesso facilitado às informações e, conseqüentemente, ao desenvolvimento do conhecimento. Economias interconectadas pelo conhecimento estão progressivamente se alinhando em indicadores de desempenho, padrões de qualidade, sustentabilidade, responsabilidade socioambiental, compliance e sistema de controle interno. (McKinsey Global Institute, 2016)

Para Martín e López (2007), de um ponto de vista externo à empresa, as motivações principais que levam uma empresa a internacionalizar são: redução de custos, busca de recursos, diminuição do risco e exploração de recursos e capacidades. De um ponto de vista interno, os mesmos autores destacam o ciclo de vida da empresa, os clientes e a globalização do mercado onde a empresa atua.

Os estudos sobre internacionalização de empresas não são incipientes. Contudo fazem-se necessárias novas investigações, uma vez que se trata de um contexto em constante transformação.

#### 2.4 Modelos de tomada de decisão

O processo decisório na Administração de Empresas consiste em elementos ligados às decisões de membros da organização, no estabelecimento de processos de rotina para selecionar e determinar esses elementos, e na sua comunicação aos outros processos por ele afetados. O processo decisório compreende a aplicação de diferentes modelos de tomada de decisão. Cada um deles pertinente a uma determinada situação.

O modelo de tomada de decisão racional é o mais sistematizado e estruturado entre todos, uma vez que possui normas e processos bem definidos, para que se garanta o resultado esperado. Tal modelo consiste em sistemas fechados com uma estrutura organizacional extremamente burocrática e com diretrizes baseadas em regras formais. Trata-se de uma linha de raciocínio linear orientado para que se alcancem os objetivos através de solução de problemas, isto é, uma prática regulada por normas e rotinas, de forma que a empresa possa agir racionalmente e de modo procedimental.

No processo decisório, com o intuito de se traçarem opções totalmente racionais, o indivíduo teria que apresentar todas as alternativas e informações existentes, prevendo as conseqüências de cada uma e qualificá-las de acordo com os objetivos e preferências (CHOO, 2003, p. 265).

Robbins (2005, p. 114) define “racionalidade limitada” como a “construção de exemplos simplificados que atraem os aspectos essenciais dos problemas, sem capturar toda a sua complexidade”.

O modelo processual explica as fases e os ciclos que sustentam os processos que, teoricamente, são complexos e dinâmicos (CHOO, 2003).

O modelo se baseia em alguns elementos, como três fases decisórias principais (identificação, desenvolvimento e seleção), três rotinas de apoio às decisões (controle, comunicação e política), e ainda seis grupos de fatores dinâmicos (interrupções, adiantamento de prazos, feedback, ciclos de compreensão e ciclos de fracassos) (CHOO, 2003).

Quando os objetivos são bem definidos, mas os métodos e as técnicas para atingi-los são frágeis, a urgência em tomar uma decisão gera um processo com muitas interrupções e repetições. Entretanto, o processo revela uma linha de desenvolvimento que se inicia com o reconhecimento e o diagnóstico do problema, seguido da análise das alternativas, através da busca de soluções prontas ou da criação de soluções customizadas, e finaliza com a seleção de uma alternativa que deve ser autorizada ou aprovada (CHOO, 2003).

No modelo anárquico, as empresas não apresentam coerência em relação às situações vivenciadas, visto que as decisões resultam do encontro de correntes independentes de problemas, soluções, participantes e situações de escolha. (CHOO, 2003) Observa-se que nesse modelo não se encontram tipos de estrutura, sequências e a gestão é feita pelo acaso.

No modelo anárquico, as decisões são tomadas de três maneiras:

- a) Resolução: que ocorre depois de uma reflexão sobre o problema por um determinado tempo.
- b) Inadvertência: uma escolha é adotada de forma rápida e incidentalmente, seguida de outras escolhas que precisam ser feitas.
- c) Fuga: ocorre quando não há resolução do problema (CHOO, 2003).

O modelo político tem um mecanismo de tomada de decisão estruturado em uma política, na qual os atores exercem diferentes graus de influência em diversas posições hierárquicas. Dessa forma, as decisões não são tomadas de forma puramente racional. Esse modelo é alicerçado por disputas internas de poder e pela influência dos atores. Os objetivos pessoais, neste modelo, podem ser contrários aos valores organizacionais e isso pode prejudicar a própria empresa.

As decisões e as ações decorrentes consistem na troca ou na barganha entre os envolvidos que, por sua vez, ocupam posições que lhes atribuem algum tipo de poder. “No modelo político há duas categorias de informações buscadas pelos que tomam as decisões: a informação usada para tomar decisões e a informação usada para apoiar decisões já tomadas” (MELTSNER, 1976 apud CHOO, 2003, p. 293), pare que se justifiquem as decisões que foram tomadas.

### **3. Metodologia**

Em virtude da demanda crescente pelo assunto de internacionalização de empresas e da complexidade da área de Relações Internacionais, torna-se necessário o desenvolvimento de meios para a pesquisa cientificamente embasada, adequados para lidar com etapas metodológicas mais concisas e para propiciar aos profissionais melhor utilização das informações elucidadas em inúmeros estudos (DE SOUZA et al., 2010).

Este trabalho se configura em um estudo descritivo, e se propõe a obter uma visão mais abrangente do problema em estudo, a analisar um processo e também a uma adequação entre a natureza do problema e o uso do método.

De acordo com Gil (2010), a pesquisa classificada como descritiva é aquela que tem como “objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2010, p. 42). Através da pesquisa descritiva, torna-se possível correlacionar variáveis, o que justifica a apresentação de diferentes teorias com relação ao tema, que servirão para o melhor entendimento do ponto de vista do autor. (TRIVIÑOS, 2006).

O presente estudo tem uma abordagem qualitativa que não se detém em interpretações e análises quantitativas. A metodologia qualitativa “atravessa disciplinas, campos e temas” e envolve o uso e coleta de uma variedade de materiais empíricos (DENSYN, LINCOLN, 2006, p. 16). Assim, a pesquisa qualitativa caracteriza-se por ser “interpretativa, baseada em experiências, situacional e humanística”, sendo consistente com suas prioridades de singularidade e contexto (STAKE, 2011, p. 41).

A análise de dados foi realizada durante toda a pesquisa. Novos dados foram constantemente analisados e os resultados de análises prévias direcionaram a investigação futura dentro do período da pesquisa, que foi de outubro de 2017 a março de 2019. O processo de análise de dados se orienta, basicamente, pela realização de três fases: 1) a escolha do problema; 2) a sistematização dos dados e 3) a construção de modelos. Whittemore e Knafl (2005) propõem uma redução, exposição e comparação, bem como na conclusão e verificação dos dados para a análise qualitativa da pesquisa.

A partir desta contextualização, iniciou-se um levantamento de bibliografias referentes às teorias de internacionalização de empresas que foram aplicadas nas mais diversas circunstâncias. Yin (2016) ressalta que o procedimento de coleta de material pode ser realizado por meio de pesquisas bibliográficas eletrônicas. Essas foram coletadas através da Web of Science, Emerald, Scielo, Spell e Ebsco. Alguns termos como “business internalization”, “globalization”, “internalization theory”, “international marketing”, “teorias de relações internacionais”, “internacionalização de serviços”, dentre outros, foram consultados com revisão bibliográfica. Para a coleta do material, as pesquisas se deram pela delimitação de período na busca e seleção de idiomas para leitura.

Para a interpretação dos resultados, foi desenvolvido um novo modelo embasado em três dimensões que são cruciais no momento de tomada de decisão pelos gestores, definindo o potencial do mercado assim como os riscos inerentes a esse risco. Em síntese, o novo modelo sustenta a ideia de que a distância entre dois países pode se manifestar de três formas: Cultural, Política e Econômica.

Para que as multidimensionalidades pudessem ser qualificadas, as categorias demonstradas foram estruturadas da seguinte forma:

| Categoria            | Propriedades   | Conceito   |
|----------------------|--|--|
| Localização          | Proximidade psíquica, proximidade do mercado, dimensões culturais, diferenciação entre países desenvolvidos e em desenvolvimento | Localização próxima, geograficamente, do mercado consumidor (Porter, 1999); Localização que possibilita vantagens transacionais e diferenças de contexto de desenvolvimeto (Dunning, 1977); Diminuum a distancia entre linguagem, educação, pratica de negócios, cultura (Johanson e Vahlne, 1977).  |
| Recursos Tangíveis   | Capital necessário, mão de obra qualificada, tecnologia, matérias-primas   | Diferenças de preços nos produtos e matérias primas, qualidade dos insumos, custos de transporte e comunicação, distribuição espacial dos insumos e matérias primas (Dunning, 1977); Condições de fatores de produção, como mão de obra, território, recursos naturais, capital infraestrutura (Porter, 1989); Redes mundiais de produção e distribuição (Vernon, 1979). |
| Recursos Intangíveis | Variáveis comportamentais, conhecimentos técnicos e científicos, inovação, concorrência  | A disseminação de tecnologia e surgimento de concorrentes (Johanson and Vahlne, 1977); Vantagens de propriedade (Dunning, 1977); Altos níveis de especialização e qualidade dão origem a vantagens competitivas (Porter1999).  |
| Escolhas Gerenciais  | Estrutura organizacional, rede de relacionamento e quantidade de informações   | Uso das novas tecnologias de telecomunicação:automação das tarefas, as experiências de uso e a reconfiguração das aplicações (Castells, 2017); Quanto maior for o conhecimento sobre o mercado, mais valiosos são os recursos e networks pessoais e empresariais, alcançando relações através de uma extensão internacional (Johanson e Vahlne, 1977).                   |
| Aprendizagem         | Globalização de Serviços   | Aspectos de reespecialização e difusão da prestação de serviços (Própria autora, 2019).  |
| Agente Externo       | Relações bilaterais, cooperação, acordos comerciais, taxa de câmbio, políticas governamentais                                    | Hipóteses da concorrência imperfeita e presença de economias de escala (Vernon, 1979); Os aspectos externos às firmas, que interferem no ambiente empresarial, podendo ter natureza social, político-institucional, macroeconômico ou internacional (Porter, 1999).  |

Quadro 1: Qualificação da multidimensionalidade dos fatores.

Fonte: Desenvolvido pela autora

Contrastando com pesquisas existentes relativas à globalização e internacionalização de produtos, a partir desse novo modelo, fez-se necessário uma parametrização denominada “globalização de serviços”. Observa-se que o processo de digitalização remodelou o mundo interconectando-o e, favoreceu o acesso à informação e aos fluxos transacionais entre as diversas economias. O novo modelo pressupõe que a interatividade propiciada pela internet possibilita uma interação cyber espaços e espaços urbanos.

Sendo assim, divide-se a “globalização de serviços” em duas categorias: (I) a primeira sequencial, que se refere à prestação de serviços no que concerne às mais variadas etapas processuais, desde a certificação de produtos das quais possuem análises e testes laboratoriais, até a consultoria em processos e sistemas; (II) e a segunda, setorial, que compreende a variedade de empresas em setores, como agricultura e alimentos, automotivo, construção, bens de consumo e varejo, energia, finanças, indústria, logística, mineração, petróleo e gás, setor público, dentre outros.

Em um cenário de globalização econômica e regulatória, a “globalização de serviços” pode ser entendida como uma vantagem competitiva, uma vez que possibilita aspectos de reespecialização e a difusão da prestação de serviços. Não necessariamente, para que a prestação de serviço aconteça, a presença física seja indispensável. Muito pelo contrário, o fato de acontecer o serviço, através de dispositivos tecnológicos, de informação e conhecimento possibilita a prestação sem o comparecimento físico. A “globalização de serviços” possibilita a redução ainda maior de custos, como com logística e infraestrutura.

#### 4. Resultados da análise

A globalização econômica que tem ocorrido ao longo das últimas três décadas e está alterando o cenário macroeconômico das nações. Nesse contexto, o campo das relações econômicas internacionais tornou-se mais abrangente devido ao maior número de atuações que a globalização possibilita. A acumulação capitalista está em um momento de transformação que pode ser observado pelo aumento constante da internacionalização de bens e serviços, pelo crescimento do fluxo de investimento externo e pela integração dos mercados produtivos.

Mediante informações já existentes em artigos, publicações, o importante é o entendimento dos fatores de tomada de decisão para o processo de internacionalização.

Portanto, um novo modelo, que mostra os fatores de tomada de decisão para o processo de internacionalização, é apresentado na figura 5.



Figura 5: Proposta de novo modelo para a internacionalização de empresa

Fonte: Desenvolvido pela autora

A proposta do novo modelo é baseada na junção das três dimensões, sendo elas conhecimento de mercado, ações de marketing e comprometimento. A primeira fundamentada pelas categorias do Quadro 1, a segunda fundamentada nas ações de marketing internacional que a empresa deverá promover, e a última, não menos importante, diz sobre o comprometimento e responsabilidade da empresa com a ação desenvolvida. Todas as informações dessas três dimensões reunidas permitem criar o pilar para a tomada de decisão de internacionalização da empresa.

No que se refere ao conhecimento de mercado, a Figura 1, exemplifica os dados coletados da seguinte forma:

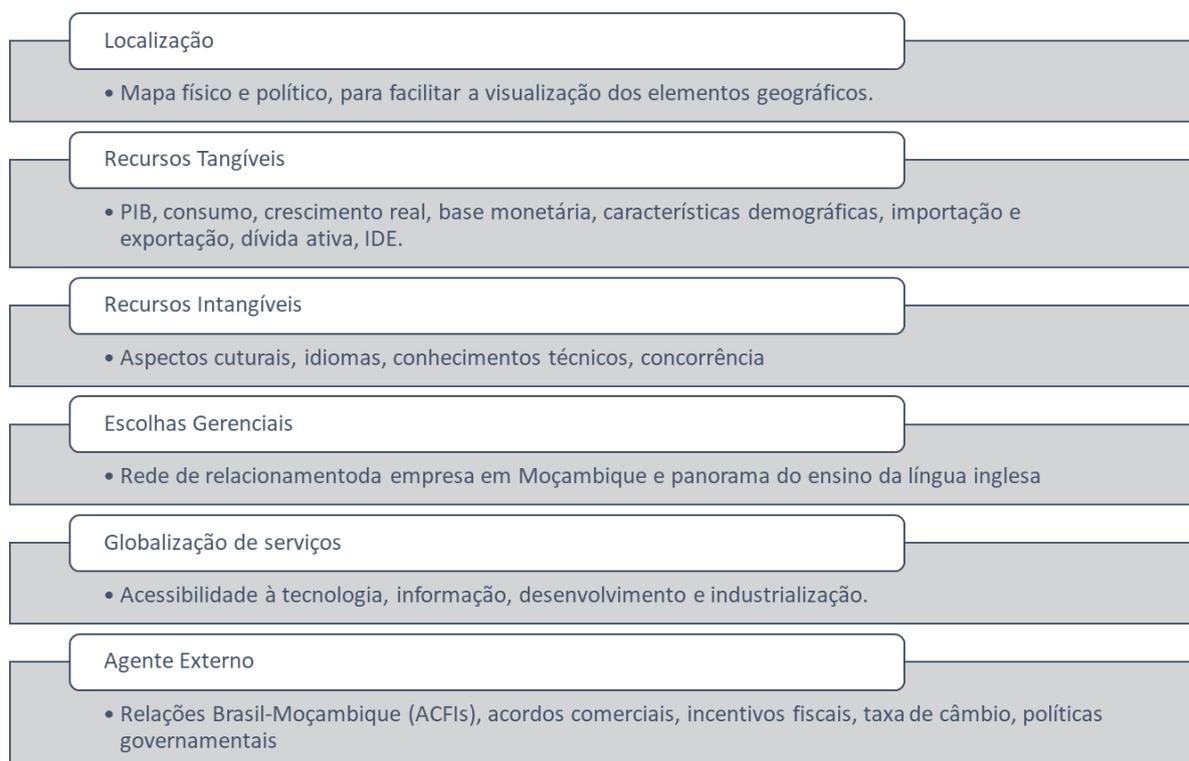


Figura 1: Exemplificação da multidimensionalidade dos fatores

Fonte: Desenvolvido pela autora

Acerca do conhecimento de mercado, compreendem-se todas as informações relacionadas às multidimensionalidades citadas anteriormente, como localização, recursos tangíveis, recursos intangíveis, escolhas gerenciais, globalização de serviços e agentes externos. Um estudo realizado por Rezende (2002) mostrou que a ausência de informações ou a falta delas é uma grande barreira no percurso das empresas para o mercado internacional.

No que tange às ações de marketing, é preciso buscar uma estratégia com o intuito de alcançar o mercado externo, na qual é necessário considerar um planejamento de marketing internacional prévio. De forma ampla, a administração desse setor envolve planejamento, pesquisa, identificação, conhecimento e segmentação do mercado a se atuar, assim como do comportamento de compra do usuário, decisões relacionadas à precificação, canais de distribuição e comunicação. A estratégia de marketing internacional está diretamente ligada às características de cada nação e seus aspectos culturais, políticos/legais, financeiros e tecnológicos. Segundo Palácios e Sousa (2004), o marketing internacional é a efetivação das atividades de mercado que administram a fluidez de bens ou de serviços desde uma empresa até os seus consumidores ou usuários, além das fronteiras para se obter uma vantagem.

O comprometimento da empresa caracteriza-se pela adaptação, quando novas oportunidades têm de ser desenvolvidas, trabalhando-se o perfil de clientes, o nível de concorrência, dentre outros. A constatação dessas informações permite que a empresa certifique-se do grau de inserção no mercado externo.

#### 4.1 Considerações Finais

O impacto das mudanças e consequências decorrentes do processo de globalização proporciona novas oportunidades de negócio para as empresas em geral. A partir do avanço da tecnologia da informação, exige-se uma maior agilidade, flexibilidade e sensibilidade por parte das empresas em sua atuação, visto que os mercados em que estão envolvidas ficam disponíveis para competidores internacionais.

O processo de internacionalização é conceituado por várias teorias que elucidam motivações diferentes para a realização dos negócios internacionais. Diversos fatores podem influenciar o processo de internacionalização de empresas, como localização, tamanho do mercado, vantagens competitivas no mercado doméstico, características específicas da empresa ou do setor de atuação, entre outros. A combinação desses fatores é resultado de teorias e modelos que buscam explicar e orientar os movimentos realizados pelas empresas diante do desafio da internacionalização.

O novo modelo proposto é capaz de explicar os movimentos e aspectos que precedem a tomada de decisão para internacionalização das empresas, que se trata de um fenômeno complexo, de amplo escopo e de difícil integração teórica. Dessa maneira, a autora, de forma audaciosa, propõe um novo termo de “globalização de serviços”, baseado nas mudanças que a globalização gerou no âmbito da internacionalização e propagação do conhecimento. A autora ainda sugere um novo modelo composto de fatores cruciais para a tomada de decisão para a internacionalização de empresas de serviços.

No contexto de competição entre organizações diante da globalização, torna-se necessário considerar o cenário internacional para planejar e direcionar a atuação das empresas.

A proposta deste estudo não é esgotar a investigação, pois outras questões podem ser agregadas ao modelo de análise, utilizando outras evidências empíricas que podem ser utilizadas e/ou, ainda, outros modelos de internacionalização podem ser explorados.

## 5. Referências

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**, v.12, n.24, p. 43-76, 2005.

AVILA, R. O. Regimes internacionais e poder informacional: o caso da Netmundial. UFMG, 2014. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUBD-9RFJG5>> Acesso em: 21 abr. 2018.

BARBIERI, José Carlos et al . Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *Rev. adm. empres.*, São Paulo , v. 50, n. 2, p. 146-154, June 2010 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902010000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902010000200002&lng=en&nrm=iso)>. access on 13 Sept. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902010000200002>.

CAPES. Considerações sobre Classificação de Produção técnica: Psicologia. Ministério da Educação, 2016. Disponível em: [https://capes.gov.br/images/documentos/Classifica%C3%A7%C3%A3o\\_da\\_Produ%C3%A7%C3%A3o\\_T%C3%A9cnica\\_2017/37\\_PSIC\\_class\\_prod\\_tecn\\_jan2017.pdf](https://capes.gov.br/images/documentos/Classifica%C3%A7%C3%A3o_da_Produ%C3%A7%C3%A3o_T%C3%A9cnica_2017/37_PSIC_class_prod_tecn_jan2017.pdf) Acesso em: 15 de janeiro de 2019

CASTELLS, Manuel. **Redes de indignação e esperança**: movimentos sociais na era da internet. Rio de Janeiro: Zahar, 2017.

- CETINDAMAR, D.; PHAAL, R.; PROBERT, D. Understanding Technology management as a dynamic capability: A framework for Technology management activities. **Technovation**, n. 29(4), p. 237-246, 2009.
- DENSYN, N. K., LINCOLN, Y. S. **O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. São Paulo: Artmed, 2006.
- DE SOUZA, Marcela Tavares; DA SILVA, Michelly Dias; DE CARVALHO, Rachel. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, v. 8, n. 1 Pt 1, p. 102-6, 2010.
- FILIPESCU, D. A. Innovation and internationalization – a focus on exporting firms. **Advances in International Marketing**, n. 20, p.125-154, 2006.
- FORTE, S.; SETTE JR, L. Estágio e grau de internacionalização de empresas: um estudo no setor de rochas ornamentais e de revestimento no estado do Ceará. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 37. n. 3., p. 382-397, Fortaleza, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_. **How to design research projects**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GLOBAL POLICY FORUM, Globalization [online]. 2005 - Disponível em: <<http://www.globalpolicy.org/globalization.html> >Acesso em: 15 de abril de 2018
- GOVINDARAJAN, Vijay; GUPTA, Anil K. Building an effective global business team. **MIT Sloan Management Review**, v. 42, n. 4, p. 63, 2001.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA*. - Disponível em: <[http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/conjuntura/171212\\_cc\\_37\\_economia\\_mundial.pdf](http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/conjuntura/171212_cc_37_economia_mundial.pdf)> Acessado em 14 de janeiro de 2019.
- LASTRES, Helena; FERRAZ, João Carlos. (1999) Economia da Informação, do Conhecimento e do Aprendizado. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro, Editora Campus.
- LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999.
- LEVITT, Theodore. La creatividad no es suficiente. **Harvard Deusto Business Review**, n. 112, p. 66-74, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Economia internacional e comércio exterior**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAIA, J. M. **Economia internacional e comércio exterior**. São Paulo. Editora Atlas, 2001.
- Manual de Oslo: **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**, 3ª Ed., Paris: OCDE, 2005;
- MARIOTTO, F. **Estratégia internacional da empresa**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

- MARTÍN, L. Á. G.; LÓPEZ, J. E. N. **La dirección estratégica de la empresa** - Teoría y Aplicaciones. 4. ed. Navarra: E. Aranzadi, 2007.
- RAMOS, Leonardo César Souza. **Hegemonia, revolução passiva e globalização: o Sistema G7/8**. Belo Horizonte: PUC Minas, 2013.
- REZENDE, S. F. L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 39-50, janeiro/março, 2002.
- RUSH, H.; BESSANT, J.; HOBDA, M. Assessing the technological capabilities of firms: developing a policy tool. **R & D Management**, n. 37(3), p.221-236, 2007.
- SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. SciELO-Editora UNESP, 2017.
- SECRETARIA DE COMÉRCIO E SERVIÇOS. Siscoserv Dash, 2018. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br/portal/dashboard.html>> Acesso em: 21 de abril de 2018
- Silva, M. C. F. P. M. S. **Modelo de fatores de tomada de decisão no processo de internacionalização de empresa do ensino de idiomas para Moçambique**. Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário UNA, 2019.
- SOBEET – **Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica**. Internacionalização das empresas brasileiras: estudo temático 2005/2006 do Fórum de Líderes. São Paulo: Clío Editora, 2007.
- STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- WHITTEMORE R.; KNAFL, K. The integrative review: update methodology. **J. Adv. Nurs.**, 52 (5):546-553, 2005.
- ZEITHAML, V.; BITNER, M.J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2003.