

2. Referencial Teórico

Este capítulo apresenta a revisão de literatura relacionada à internacionalização de serviços, voltada para os temas que são objeto da presente pesquisa. Está dividido em duas partes. A primeira versa sobre a internacionalização de serviços e desempenho e a segunda trata especificamente de estudos sobre taxonomias e tipologias de serviços.

2.1. Internacionalização de serviços e desempenho

O levantamento bibliográfico de que trata esta seção foi realizado com o intuito de identificar as variáveis apontadas pela literatura que caracterizam os serviços internacionalizados, as empresas de serviços internacionalizadas, seu processo de internacionalização, os modos de entrada adotados e as variáveis utilizadas para medir desempenho de empresas de serviços.

2.1.1. Levantamento bibliográfico sobre internacionalização de serviços e desempenho

Para realizar o levantamento bibliográfico foram consideradas as orientações de Villas *et al.* (2008).

Para esse propósito, foi utilizado o sistema de pesquisa bibliográfica disponível no site da Divisão de Bibliotecas da PUC-Rio (DBD/PUC-Rio, 2013, 2014, 2015, 2016). Esse foi acessado por diversas vezes ao longo da condução da pesquisa: em junho de 2013, limitando o período de busca a dez anos anteriores a esse mês; em outubro de 2014, limitando o período de busca de junho de 2013 a outubro de 2014; em junho de 2015, limitando o período de busca de outubro de 2014 a junho de 2015; e em fevereiro de 2016, limitando o período de busca de junho de 2015 a fevereiro de 2016. A realização do levantamento em diversas datas se justifica pela necessidade de promover sua atualização ao longo da

pesquisa, com o objetivo de poder confrontar os achados deste estudo com o estado da arte da literatura sobre internacionalização de serviços.

Além da restrição temporal descrita e da restrição associada à ferramenta utilizada, outra restrição foi a seleção de artigos publicados apenas em periódicos com classificação Webqualis (Capes, 2016) maior ou igual a “C”. Este último filtro foi aplicado após a seleção realizada no portal da Divisão de Bibliotecas da PUC-Rio.

Nestes levantamentos utilizaram-se, inicialmente, as seguintes combinações de palavras-chaves: “internationalization \cap service”⁴, “internationalisation \cap service”, “internacionalização \cap serviço”.

A análise do primeiro levantamento realizado permitiu identificar uma grande quantidade de artigos que versavam sobre modo de entrada em serviços. Por essa razão, foi realizada nova busca empregando-se as palavras “mode of entry \cap service”, “entry mode \cap service” e “modo de entrada \cap serviço”.

Como o objetivo deste estudo é elaborar taxonomia de serviços internacionalizados e comparar o desempenho dos *clusters* formados, também foi realizada busca utilizando as seguintes combinações de palavras-chaves: “taxonomy \cap internationalization \cap service”, “taxonomy \cap internationalisation \cap service”, “taxonomy \cap international \cap service”, “typology \cap internationalization \cap service”, “typology \cap internationalisation \cap service”, “typology \cap international \cap service”, “taxonomia \cap internacionalização \cap serviço”, “tipologia \cap internacionalização \cap serviço”, “taxonomia \cap internacional \cap serviço” e “tipologia \cap internacional \cap serviço”.

Em decorrência do fato de a busca por artigos sobre taxonomias ou tipologias de serviços internacionalizados resultar pouco numerosa, decidiu-se incluir a análise de textos que propuseram taxonomias ou tipologias de serviços não internacionalizados. Consequentemente, novas buscas foram realizadas empregando-se apenas as seguintes palavras-chave: “taxonomy \cap service”, “typology \cap service”, “taxonomia \cap serviço” e “tipologia \cap serviço”.

⁴ O símbolo lógico “ \cap ” equivale à letra “e”, indicando a utilização conjunta de duas, ou três, palavras-chaves no processo de busca.

Por fim, foi realizada busca por artigos que contivessem as seguintes palavras-chave: “performance \cap service”, “performance \cap internationalization \cap service”, “performance \cap internationalisation \cap service”, “performance \cap international \cap service”, “desempenho \cap serviço”, “desempenho \cap internacionalização \cap serviço” e “desempenho \cap internacional \cap serviço”.

Após cada busca, foi lido o resumo de cada artigo, com o intuito de selecionar com maior precisão os que tinham relação com o objeto deste estudo. Essa leitura levou à seleção de 265 artigos sobre internacionalização de serviços e 108 artigos sobre taxonomia ou tipologia de serviços.

Procedeu-se à leitura dos artigos selecionados que levou à eliminação de mais artigos que não estavam relacionados ao objeto do estudo. Por outro lado, a leitura dos artigos apontou para a necessidade de inclusão de novos artigos citados pelos autores, ao longo do texto. Ao final, foram incluídos 103 artigos sobre internacionalização de serviços e 20 artigos sobre taxonomia ou tipologia de serviços.

Como a referida busca resultou em apenas um artigo publicado em revista brasileira⁵, pesquisadores experientes sugeriram realizar nova busca utilizando na base Spell, da Anpad (Anpad, 2016). Foram empregados os mesmos critérios, o que resultou na seleção de mais cinco artigos sobre internacionalização de serviços publicados em periódicos nacionais, elevando o total para 107 artigos.

Foram, então, realizadas análises sobre o resultado do levantamento bibliográfico.

No caso do levantamento sobre internacionalização de serviços, foi analisada a classificação Qualis Capes, a frequência anual de publicação e os tipos de serviço investigados pelos autores. No caso do levantamento sobre taxonomias e tipologias, foram analisados os mesmos aspectos e as metodologias de pesquisa utilizada.

Nessa seção que antecede a revisão de literatura sobre internacionalização de serviços são apresentados os resultados da análise do levantamento bibliográfico sobre internacionalização de serviços e na seção que antecede a

⁵ CARNEIRO, J. M. T.; ROCHA, A. DA; SILVA, J. F. Challenging the Uppsala Internationalization Model : a Contingent Approach to the Internationalization of Services. BAR. Brazilian Administration Review, v.5, n.2, p.85–103, 2008.

revisão de literatura sobre taxonomia e tipologia são apresentados os resultados da análise do respectivo levantamento bibliográfico.

Quadro 1 – Lista de periódicos com publicações sobre internacionalização de serviços

Periódico	Ocorrências	Classificação Qualis	JCR	SJR
BAR.Brazilian Administration Review	1	A2	-	0,174
British Journal of Management	1	-	1,584	1,507
California Management Review	1	-	1,667	1,616
European Journal of Marketing	1	A1	1,006	0,940
International Business Review	9	A1	1,713	1,166
International Journal of Management	1	-	-	-
International Journal of Retail & Distribution Management	1	A1	-	0,684
Journal of Service Management (anteriormente International Journal of Service Industry Management)	1	-	2,000	1,365
International Marketing Review	10	-	1,865	0,975
Journal of Banking & Finance	1	A1	1,299	1,059
Journal of Business Research	2	A1	1,480	1,183
Journal of Global Marketing	1	-	-	0,198
Journal of International Business Studies	16	A1	3,563	3,236
Journal of International Management	5	-	1,648	1,318
Journal of International Marketing	2	-	3,100	1,551
Journal of Marketing	1	A1	3,938	7,332
Journal of Services Marketing	12	-	0,989	0,908
Long Range Planning	2	A1	2,718	1,221
Management Decision	1	A1	1,429	0,892
Management International Review	3	A2	1,118	0,815
Revista de Administração e Inovação	3	B2	-	-
Revista de Gestão USP	1	B3	-	-
Revue Française du Marketing	1	-	-	-
Service Industries Journal	25	A1	0,832	0,471
Strategic Management Journal	1	-	3,341	6,392
The Multinational Business Review	3	-	-	0,533
Thunderbird International Business Review	3	A2	-	0,392

A primeira análise realizada sobre o levantamento bibliográfico de internacionalização de serviços versou sobre a classificação de periódicos Qualis da Capes⁶ e os fatores de impacto JCR⁷ e SJR⁸, encontrados, respectivamente, nos

⁶ Qualificação na área de administração, ciências contábeis e turismo, disponível em <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/veiculoPublicacaoQualis/listaConsultaGeralPeriodicos.jsf>. Acessado em 10.02.2016.

⁷ Fator de Impacto Thomson Reuters. ISI Web of Knowledge, Journal Citation Report. Disponível em: <http://admin-apps.webofknowledge.com/JCR/JCR?RQ=HOME>, Acessado em 31.01.2016.

rankings da Thomson Reuters e da SCImago. Conforme pode ser observado no Quadro 1, 54,2% dos artigos provêm de periódicos classificados como A1 pela Capes, 6,6% provêm de periódicos classificados como A2, 2,8% provêm de periódicos classificados como B2 e 0,9% provêm de periódicos classificados como B3. Um total de 35,5% dos artigos provêm de periódicos que não estão classificados no sistema Webqualis, da Capes, na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo.

O Quadro 1 também apresenta as pontuações JCR e SJR. A média ponderada do fator JCR foi 1,526 e a média ponderada do fator SJR foi 1,251. Esta média foi calculada considerando a nota do fator de impacto do periódico e a respectiva quantidade de artigos selecionados daquele periódico. Foram considerados no cálculo apenas os fatores de impacto existentes.

A segunda análise dos artigos selecionados se refere ao ano de publicação do periódico. Conforme pode ser observado na Figura 1, os artigos que versam sobre internacionalização de serviços começaram a ser publicados com maior frequência a partir da década de 1990. A análise desta distribuição dos artigos por ano de publicação indica que 59,8% desses artigos foram publicados nos últimos 10 anos e 36,4% nos últimos cinco anos.

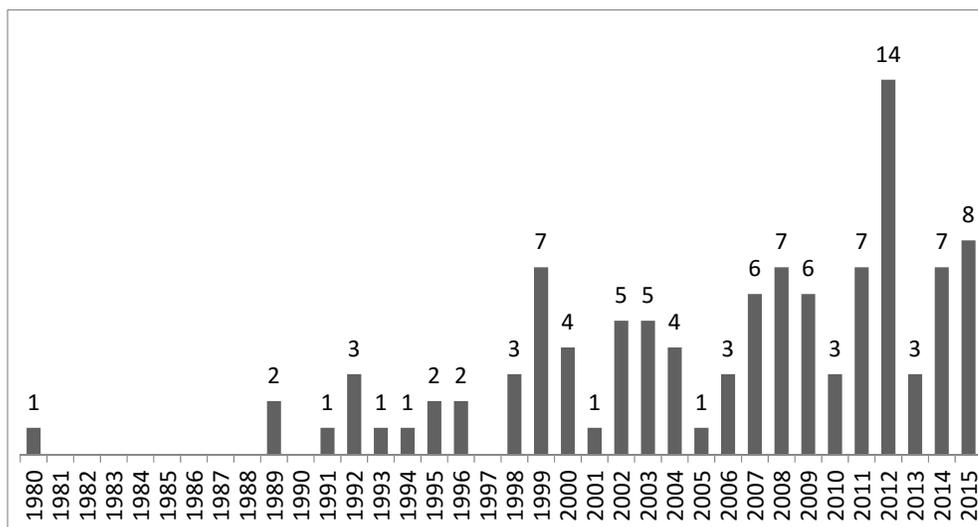


Figura 1 – Frequência anual de publicação dos artigos selecionados

⁸ Fator de Impacto Scopus. SCImago Jornal Rankings. Disponível em: <http://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=&tip=jou>. Acessado em 31.01.2016.

Também foi analisada a distribuição dos artigos selecionados por tipo de serviço prestado pelas empresas. Os artigos em que os autores não mencionaram qual tipo de serviço era prestado pelas empresas, em que amostra continha três ou mais tipos de serviços e os artigos teóricos foram aqui classificados como “serviços diversos”. Eles totalizaram cerca de 42,6% do total de artigos selecionados (Quadro 2).

Quadro 2 – Tipos de serviço analisados pelos autores

Tipo de serviço	Número de ocorrências	Percentual do total
Serviços diversos	46	43,0%
Serviços intensivos em capital	1	12,1%
Serviços intensivos em conhecimento	3	
Serviços por meio eletrônico	1	
Serviços empresariais	8	
Agências de publicidade	3	44,9%
Bancos	7	
Bancos e seguradoras	2	
Bancos e varejistas	1	
<i>Call center</i>	2	
Consultoria em projetos de engenharia	2	
Consultoria em projetos de engenharia e logística	1	
Consultoria em gestão	1	
Educação de executivos	4	
Hoteis	6	
Hoteis e varejistas	1	
Empresas de <i>leasing</i>	1	
Seguradoras	1	
Software e serviços de tecnologia de informação	3	
Terminal de containers	1	
<i>Trading companies</i>	1	
Operadoras de turismo	1	
Universidades	1	
Varejistas	10	

Além desses, cerca de 45,4% dos artigos selecionados investigaram um ou dois dos seguintes tipos de empresas de serviços: agências de publicidade, bancos, *call centers*, seguradoras, consultoria de projetos em engenharia, educação de executivos, hotéis, intermediários de exportação, empresas de *leasing*, seguradoras, softwares e serviços de tecnologia de informação, terminal de containers, *trading companies*, empresas de *leasing*, operadoras de turismo, universidades e varejistas. Os outros 12,1% dos artigos enfocaram os seguintes

tipos genéricos de serviço: serviços intensivos em capital, serviços intensivos em conhecimento, serviços por meio eletrônico e serviços empresariais.

2.1.2.

Organização da revisão sobre internacionalização de serviços

Nesta seção são apresentadas primeiramente a definição de serviços internacionais e as características gerais dos serviços. Em seguida, são descritos os estudos que investigaram especificamente o processo de internacionalização de serviços, os estudos que investigaram variáveis que afetavam a decisão de modo de entrada a ser adotado no país estrangeiro e, por fim, os estudos que investigaram as variáveis que afetavam o desempenho de empresas de serviço.

Após essa parte inicial e descritiva da revisão bibliográfica, foi realizado um agrupamento das variáveis utilizadas pelos autores em suas pesquisas sobre internacionalização de serviços e sobre o desempenho de serviços. Essas variáveis foram agrupadas em cinco dimensões assim propostas: características das empresas de serviço internacionalizadas; características do processo de internacionalização de serviços; características do serviço internacionalizado; características da estratégia de internacionalização; e variáveis que utilizadas por autores para medir o desempenho de empresas de serviço internacionalizadas.

2.1.3.

Definição de serviço

Essa pesquisa considerou serviços como sendo “performances” (p.ex.: projeto de consultoria em gestão) ou experiências (p.ex.: concerto, teatro, cinema etc.), os quais podem ser baseados em equipamentos (p.ex.: telecomunicações), ou em pessoas (p.ex.: serviços advocatícios) (Zeithaml *et al.*, 1985).

Devido ao fato de que esse estudo investigou serviços internacionais, torna-se necessário delimitar esse conceito. Nesse sentido, serviços internacionais são ações, performances, ou esforços, conduzidos além das fronteiras nacionais, em contato com culturas estrangeiras (Clark *et al.*, 1996; Clark & Rajaratnam, 1999). Decorrem, assim, duas características que diferenciam os serviços puramente domésticos dos internacionais: (1) serem conduzidos além das fronteiras nacionais e (2) serem desempenhados em contato com culturas estrangeiras (Clark *et al.*, 1996, p.15).

Outros autores adicionam que é difusa a diferença entre produtos e serviços, pois diversos bens apresentam conteúdo intangível e diversos serviços apresentam conteúdo tangível. Essa característica também tem efeitos sobre o processo de internacionalização das empresas. Quanto maior o conteúdo intangível, mais seria requerido um esforço diferente e um processo diferente para internacionalizar a empresa (Pla-Barber & Ghauri, 2012).

2.1.4. Características gerais dos serviços

Os serviços apresentam características que os distinguem dos bens/produtos: intangibilidade, inseparabilidade da produção e do consumo, heterogeneidade e perecibilidade (Zeithaml *et al.*, 1985).

2.1.4.1. Intangibilidade

O fato de a maioria dos serviços apresentar forte grau de intangibilidade implica que eles não podem ser expostos ou experimentados previamente à compra (Nicoulaud, 1989; Patterson & Cicic, 1995; Zeithaml *et al.*, 1985). Por essa razão, os compradores se valem de experiências passadas e opiniões transmitidas boca a boca (Nicoulaud, 1989), ou por meio de mídias sociais, para auxiliar sua avaliação previamente à decisão de compra.

A intangibilidade também dificulta, em muitos casos, que os serviços sejam protegidos por patentes (Zeithaml *et al.*, 1985), o que resulta em falta de proteção adequada contra cópia e contra a apropriação do serviço por outra pessoa, ou empresa. Outra consequência é que boa parte dos serviços não pode ser armazenada (Nicoulaud, 1989; Zeithaml *et al.*, 1985) e não pode ser exportada, o que influencia diretamente o seu processo de internacionalização e, mais especificamente, a decisão de se internacionalizar e a escolha do modo de entrada.

A internacionalização de grande parte dos serviços tende, então, a ser um processo mais arriscado que a internacionalização de bens/produtos, pois não faculta à empresa a possibilidade de aprendizado via experiência gradual com o mercado estrangeiro, como ocorre nos processos de internacionalização que se iniciam por meio de exportações e passam, posteriormente, a modos de entrada com maior comprometimento (Nicoulaud, 1989). Contrapõe-se a esse argumento

o fato de um crescente número de serviços poder ser exportado pela internet, o que pode reduzir os riscos e permitir uma experimentação gradual no mercado internacional.

Por fim, observa-se que o grau de tangibilidade de um serviço não é uma variável dicotômica. Ele varia ao longo de um contínuo, desde os serviços predominantemente intangíveis, ou serviços “puros” (p.ex.: advocatícios, consultoria, ensino, diagnóstico médico, telecomunicações etc.), até os serviços incorporados a bens físicos (p.ex.: CDs com conteúdo gravado, refeições, manuais de treinamento etc.) (Patterson & Cicic, 1995). Resulta, então, que as implicações oriundas dessas características de internacionalização de um serviço podem ser mais, ou menos, fortes, conforme o grau de intangibilidade inerente ao serviço.

2.1.4.2. Inseparabilidade

A característica inseparabilidade diz respeito ao fato de que é comum a não separação entre a produção e a entrega/consumo do serviço. Conseqüentemente, o consumidor também costuma estar envolvido no processo de produção do serviço (Zeithaml *et al.*, 1985).

No caso de internacionalização de um serviço, a inseparabilidade do serviço impacta fortemente a necessidade de aquisição de conhecimento e a correta compreensão das instituições sociais, dos papéis sociais e do que é socialmente aceitável no mercado pretendido (Nicoulaud, 1989), posto que o provedor precisa estar em contato direto com o cliente e a cultura local.

Em termos de estrutura, a inseparabilidade pode tornar difícil ou impossível centralizar produção em massa do serviço (Zeithaml *et al.*, 1985), resultando na necessidade de se estabelecer múltiplas localizações, conforme a dispersão pretendida no mercado externo (Nicoulaud, 1989; Patterson & Cicic, 1995). Isso se torna ainda mais evidente em alguns serviços, tais como hospitais, hotéis, bancos, restaurantes etc., que demandam alto grau de contato entre o prestador e o cliente durante a prestação do serviço e exigem investimentos em ativos no exterior (Patterson & Cicic, 1995).

Serviços que podem ser incorporados a meios de transmissão tangíveis (Patterson & Cicic, 1995), como, por exemplo, conteúdo gravado em CD/DVD, manuais de treinamento etc., ou, ainda, serviços que podem ser enviados pela

internet são passíveis de serem exportados diretamente. Eles podem ter sua produção realizada em um país e o uso ou consumo em outro. Por terem essa característica, não devem ser caracterizados como inseparáveis.

2.1.4.3. Heterogeneidade

Os serviços são ditos heterogêneos por apresentarem, em muitos casos, alta variabilidade nas entregas. Uma consequência direta é que a padronização e o controle de qualidade costumam ser mais difíceis de implementar do que no caso de produtos (Zeithaml *et al.*, 1985).

Portanto, a escolha por padronizar serviços internacionais implica sacrificar o atendimento aos desejos locais em troca de ganhos de escala e produtividade, ao passo que a opção por adaptação da oferta às necessidades dos consumidores locais costuma gerar modificações no processo de internacionalização e requerer maior atenção ao controle da qualidade para garantir a oferta adequada do serviço pretendido (Nicoulaud, 1989).

2.1.4.4. Percibilidade

Serviços são ditos perecíveis porque não duram com o passar do tempo e, conseqüentemente, não podem ser armazenados (Zeithaml *et al.*, 1985). Isso implica que não é possível gerar estoques de segurança, o que torna mais difícil sincronizar a oferta à demanda (Nicoulaud, 1989), quando comparados aos produtos manufaturados. A exceção se aplica, uma vez mais, aos serviços incorporados a bens físicos, que permitem a formação de estoques e têm grande perenidade.

Em suma, essas características específicas dos serviços, tais como: contato direto e intenso com o consumidor, ampla necessidade de customização, maior adaptação à cultura local e seu grau de intangibilidade geram desafios importantes às empresas provedoras de serviços internacionais (Knight, 1999).

Contudo, Sanchez-Peinado *et al.* (2007) defendem que, para lidar com a heterogeneidade do setor de serviços, utilizar apenas a separação entre serviços e produtos seria demasiado simplório, porque as atividades econômicas variariam desde uma prestação de um serviço “puro” até a venda de um produto “puro”,

abrangendo estágios intermediários como produtos utilizados em prestação de serviço e serviços incorporados em produtos.

Sendo assim, uma distinção entre os diferentes tipos de serviços se faria necessária, de forma a compreender os diferentes padrões existentes entre as diferentes empresas de serviços.

2.1.5. Estudos sobre o processo de internacionalização de empresas de serviços

Esta seção apresenta os estudos que investigaram o processo de internacionalização de empresas de serviços. Para cada estudo, são apresentados o objetivo, os tipos de serviços prestados pelas empresas que compuseram a amostra, as variáveis independentes, dependentes e de controle investigadas (quando houver) e os respectivos achados.

O intuito da escolha deste formato descritivo foi poder identificar precisamente as variáveis utilizadas pelos autores. Essas variáveis foram analisadas e selecionadas, mediante critérios propostos, para inclusão no método de análise multivariado cujo objetivo foi elaborar uma taxonomia de serviços internacionalizados e investigar a relação dos *clusters* formados com o desempenho.

Inicia-se, então, apresentando os estudos que investigaram o processo de internacionalização de empresas de serviço, com amostra composta por diversos tipos serviços, depois descrevem-se os estudos que investigaram as empresas de serviços intensivos em conhecimento, de serviços diversos oferecidos por meio eletrônico, de serviços empresariais (diversos, consultoria em engenharia, agências de publicidade, previsão do tempo para outras empresas e terminais de contêineres) e, por fim, os estudos que investigaram empresas de serviços diretos ao consumidor (hotelaria e varejo, educação de executivos e bancos, serviços financeiros e seguradoras).

2.1.5.1. Serviços Diversos

Li & Guisinger (1992) investigaram os fatores que influenciavam a instalação no exterior de subsidiárias, ou filiais, das maiores empresas de serviço da Europa Ocidental, Japão e Estados Unidos, entre 1976 e 1986. A amostra continha empresas de diversos tipos de serviço: seguro, resseguro, tradings, varejo, contabilidade, publicidade, construção, aviação e editoras.

Para avaliar a ocorrência de instalação dessas empresas no exterior, a variável dependente utilizada foi o fato de ter havido, ou não, abertura de filial no exterior no período analisado. As variáveis escolhidas como possíveis influenciadoras desta internacionalização foram tamanho do mercado estrangeiro, medido pelo PIB (no caso da Europa ocidental foi medido pela soma dos PIBs dos países); a presença de investimentos do país doméstico no mercado estrangeiro, medido pelo montante de IED no período investigado; o percentual de crescimento da empresa, medido pela taxa de crescimento anual das receitas com serviço; a distância cultural, medida segundo as dimensões propostas por Hofstede (1980). Além destas variáveis, os autores desenvolveram indicadores para medir três variáveis: o grau de abertura do país estrangeiro ao IED de empresas de serviço, a competitividade internacional das empresas de serviço e a ocorrência, ou não, de reação oligopolista.

Li & Guisinger (1992) encontraram que o tamanho do mercado no país de destino, a competitividade internacional das empresas de serviço, a taxa de crescimento das empresas e a abertura do mercado à instalação de subsidiárias influenciavam positivamente a propensão à abertura de uma filial no exterior. Eles também observaram uma relação positiva entre a propensão à abertura de filial e a existência de reação oligopolista, o que indicou que as EMN de serviço seguiam seus competidores ao se instalar no exterior. Já a distância cultural apresentou influência negativa sobre a propensão à abertura de filial no exterior. Este efeito mostrou-se mais forte nos estágios iniciais da internacionalização.

Analisando diversas fontes secundárias sobre o processo de internacionalização de empresas de serviços, Mathe & Perras (1994) observaram características que, em sua opinião, seriam necessárias a uma internacionalização exitosa. Eles sugeriram que, ao entrar em um mercado internacional, as empresas de serviço deveriam ter atenção às necessidades do mercado local para propor

uma adaptação adequada de seu pacote de serviços, o que implicaria alteração do *mix* de sua oferta. Os autores reforçaram não somente a importância da adaptação do pacote de serviços, mas também o fato de que a qualidade da oferta deveria diferir de país para país, conforme as diferenças existentes nas necessidades dos clientes em distintos mercados. As Empresas de serviço também deveriam considerar fatores externos em seu processo de internacionalização. Dentre os fatores externos, os autores elencaram o risco político, as características culturais, a maturidade do mercado e a concorrência local como fatores que deveriam ser avaliados em uma internacionalização de serviços. Os autores comentaram também que seria importante identificar os fatores geradores de custo e os centros de lucro em cada mercado.

Por fim, Mathe & Perras (1994) propuseram haver três processos genéricos de expansão global de empresas de serviço, com respectivas implicações sobre o processo de aprendizado da empresa:

- (1) seguir os clientes existentes e aprender com eles;
- (2) comprar operações locais, ou cooperar com empresas locais, para aprender com elas;
- (3) expandir-se de forma autônoma e aprender com sua própria experiência.

Em outro estudo, Erramilli & D'Souza (1995) pesquisaram a influência da incerteza externa e da incerteza interna sobre a decisão da empresa em realizar um Investimento Direto no Exterior (IDE). Eles basearam-se na suposição de que a incerteza externa deriva da volatilidade de determinadas variáveis do mercado externo (Anderson & Gatignon, 1986) e que a incerteza interna deriva da falta de conhecimento da firma em relação ao mercado externo. A incerteza externa foi medida por meio do grau de risco do país – alto ou baixo – e a incerteza interna por meio da distância cultural do país em relação aos Estados Unidos.

Além da investigação das relações diretas entre incerteza interna e externa e a propensão em realizar IDE, os autores também investigaram o efeito de três variáveis moderadoras sobre essas duas relações diretas: a intensidade de capital, medida pela razão entre ativos fixos e receitas com venda; e o tamanho da empresa, medido pelo número de empregados. Como variável de controle, eles utilizaram o fato de o serviço prestado ser inseparável ou não. Os dados utilizados para a análise provieram de 175 empresas de serviços norte-americanas

(envolvendo um total 567 decisões de entrada), obtidos a partir de uma *survey* pelo correio.

No que diz respeito à incerteza externa, Erramilli & D'Souza (1995) encontraram uma maior tendência das empresas de serviço em realizar IDE quanto maior fosse o risco-país. Essa relação tinha sua intensidade aumentada no caso de empresas com baixa intensidade de capital e de empresas maiores. Ademais, havia maior tendência de não realizar IDE quando ocorria alta intensidade em capital, ou no caso de empresas de pequeno porte.

A análise dos resultados para a incerteza interna encontrou que, quanto maior a incerteza interna, menor a tendência das empresas de serviço em realizar IDE. Essa relação não era afetada pelos moderadores intensidade em capital, ou tamanho da empresa. Contudo, no caso de serviços inseparáveis, ela tinha sua intensidade aumentada.

Lovelock (1999) tomou como referência os oito tipos de serviços suplementares apresentados por Lovelock & Yip (1996)⁹ para discutir a padronização, ou adaptação, da estratégia de empresas de serviços em sua internacionalização. Ele propôs que a gestão da empresa deveria decidir quais desses serviços deveriam ser padronizados em todos os mercados e quais deveriam ser adaptados para se adequar às expectativas e necessidades dos clientes locais, bem como à dinâmica competitiva. O autor comentou também que alguns desses serviços complementares poderiam ser prestados à distância, sem presença local, enquanto que outros demandariam a presença local em o contato direto com o cliente, ou com o bem processado pelo serviço.

Cicic *et al.* (1999) elaboraram proposições relacionadas ao processo de internacionalização de serviços e avaliaram um modelo conceitual proposto para a internacionalização de empresas de serviços (Figura 2), com base na literatura e em 21 entrevistas em profundidade, realizadas com gerentes seniores de empresas de serviço exportadoras e não exportadoras.

⁹ Fornecimento de informações, consulta e aconselhamento, hospitalidade e atenção, cuidado e segurança, capacidade de responder a exceções, processamento de reservas e pedidos, facilidade e conveniência de pagamento e clareza em termos de como será feita a cobrança (Lovelock & Yip, 1996, p.70)

No que diz respeito às características do tipo de serviço, eles observaram que os serviços *hard*¹⁰ seriam exportáveis. Sendo assim, eles teriam maior propensão a se internacionalizar e teriam a tendência a seguir um processo gradual de estabelecimento, ao passo que os serviços *soft* demandariam a presença no exterior, implicando em uma propensão relativamente menor a se internacionalizar. Ademais, constataram que, quanto menor a necessidade de contato face a face com o cliente, maior a propensão de a empresa estar internacionalizada.

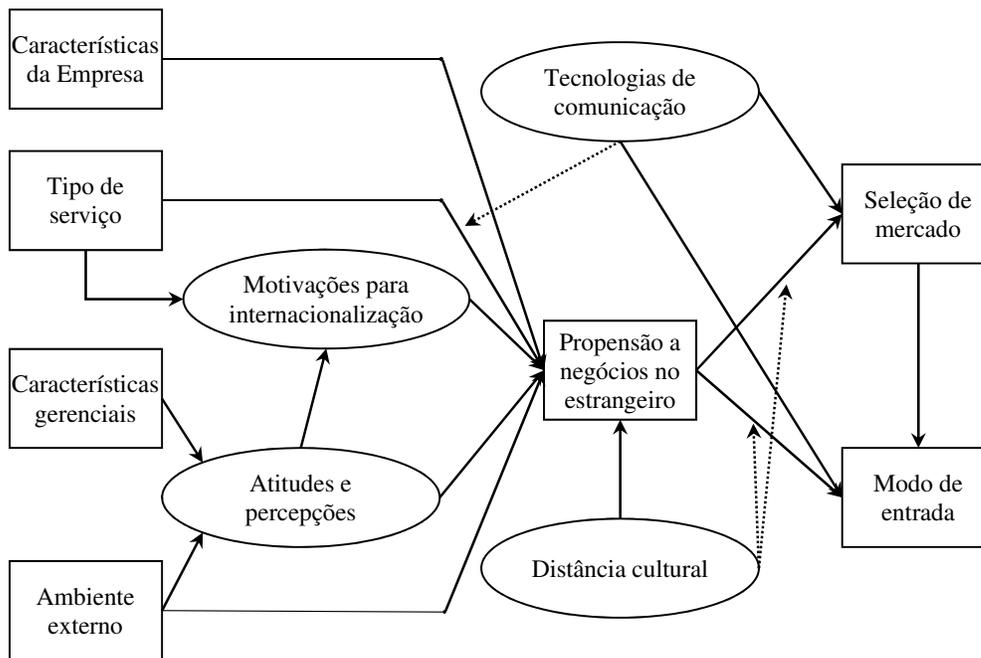


Figura 2 – Modelo conceitual de internacionalização de empresas de serviço

Fonte: Cicic et. at. (1999, p.91)

Os autores propuseram que a distância cultural seria um fator mais sensível no caso de internacionalização de serviços, quando comparada à internacionalização de empresas manufatureiras, devido à frequente presença do cliente no processo de produção do serviço. Porém, o nível de desenvolvimento da

¹⁰ Serviços *hard* são aqueles que não requerem que o provedor de serviço esteja fisicamente próximo do cliente, se assemelhando mais a manufaturas. Já os serviços *soft* são caracterizados por alto grau de inseparabilidade entre produção e consumo (Erramilli & Rao, 1990).

tecnologia de informação utilizada pelo serviço reduziria o impacto da distância cultural e moderaria a relação entre o tipo de serviço e a propensão à internacionalização, pois determinadas tecnologias permitiam a prestação do serviço à distância.

No que diz respeito às características da empresa, Cicic *et al.* (1999) propuseram que, quanto maior fosse o tamanho da empresa e a intensidade tecnológica do serviço, maior seria a propensão de a empresa estar envolvida em vendas externas; quanto mais singular fosse o serviço, maior seria a probabilidade da firma ser ativa internacionalmente; e quanto maior fosse experiência da empresa, mais propensa estaria a empresa a iniciar suas vendas externas.

Quanto às características gerenciais do tomador de decisão, os autores postularam que estas estariam associadas às atitudes e percepções dos gestores em relação à internacionalização e determinariam a propensão a exportar. As características gerenciais que afetariam de forma positiva a propensão à ocorrência da internacionalização seriam a percepção de maior intensidade da competição doméstica, percepção de maior atratividade do mercado externo, atitude positiva em relação à viabilidade e ao potencial das vendas externas e disponibilidade de informação sobre o mercado externo, ao passo que quanto maior a percepção de intensidade da competição no mercado externo e de presença de restrições e barreiras ao comércio externo, menor seria a propensão a se internacionalizar.

No que tange às motivações que levaram à internacionalização, as empresas que tinham como traço característico servir a seus clientes em cada mercado tendiam a se internacionalizar de forma mais defensiva, seguindo o cliente (*client following*) e aumentando gradativamente seu comprometimento internacional. Por outro lado, as empresas que tinham como característica maior intensidade expansionista apresentavam maior propensão à busca por mercados (*market seeking*) visando a ocorrência de vendas externas.

Por fim, Cicic *et al.* (1999) encontraram que, em determinados tipos de serviço, o cliente é quem se dirigiria ao país em que o serviço estaria sendo realizado, como, por exemplo, nos casos de educação, turismo e transporte. Nesses casos, eles consideraram que o consumo do serviço no mercado doméstico por um consumidor estrangeiro seria considerado uma venda externa.

Diferentemente de diversos estudos que se limitaram a investigar os motivos que levaram uma empresa a exportar, ou a se internacionalizar, Patterson *et al.* (1999) também incluíram em seu estudo a investigação dos motivos que levaram as empresas a continuar a exportar. Para tal, eles utilizaram as respostas obtidas de empresas de serviço australianas e holandesas.

Na primeira etapa de análise, os autores realizaram uma análise fatorial exploratória, que identificou quatro motivos que levaram as empresas a iniciar exportações e que eram comuns aos dois países:

- (1) atratividade dos incentivos à importação existentes no mercado de destino,
- (2) comprometimento da gerência com as exportações,
- (3) saturação do mercado doméstico e
- (4) interesse em continuar a seguir o cliente.

Um quinto fator distinto emergiu em cada um dos países. Na Austrália, foi o interesse em seguir os competidores e, na Holanda, foi o interesse em empregar os ativos das empresas de forma mais eficiente, por meio de aumento da escala, do escopo, da diversificação de risco, ou na busca de oportunidades de obtenção de maiores lucros.

Na segunda etapa da análise, Patterson *et al.* (1999) encontram que, em ambos os países, quatro variáveis contribuíam de forma significativa para a continuidade das exportações:

- (1) comprometimento da gerência,
- (2) interesse em seguir o cliente,
- (3) satisfação com o desempenho passado das exportações e
- (4) intensidade da exportação (percentagem das exportações em relação às vendas totais).

Em seu estudo, Rugman & Verbeke (2008) analisaram a dispersão de vendas e dos ativos das empresas que apareceram ao menos uma vez na lista das 500 maiores empresas do mundo, segundo a revista *Fortune*, entre os anos 2000 e 2006.

Eles encontraram, mediante cálculo de médias ponderadas, que 65,6% das vendas das empresas de manufatura se destinavam à mesma região, enquanto que 83,9% das vendas das empresas de serviço se destinavam à mesma região. Em termos de dispersão dos ativos, os autores encontraram que 70,8% dos ativos das

empresas de manufatura se localizavam na mesma região, enquanto que 84,0% dos ativos das empresas de serviço se localizavam na mesma região. Como as diferenças entre a dispersão dos ativos e das vendas entre empresas de manufatura e serviços foram significativas, os autores concluíram que os serviços são mais orientados para a sua região de origem do que a manufatura.

A partir da constatação de que os serviços tinham estratégias de expansão internacional mais regionalizadas que as manufaturas, Rugman & Verbeke (2008) se basearam no conceito de cadeia de valor para propor um modelo que tinha como intuito analisar o potencial de expansão de um serviço para outras regiões (Figura 3). Esse modelo utilizou duas dimensões: (1) possibilidade de separação das atividades de produção do serviço das atividades de venda e marketing, denominado de “Separação das Vantagens Específicas da Empresa” (Rugman & Verbeke, 2008, p.408) e (2) possibilidade de otimizar a atividade de produção de serviço por meio da autonomia em poder escolher livremente o local mais vantajoso para instalação da empresa, independentemente da localização da demanda, denominado de “Vantagem de Localização”. Cada uma das dimensões foi dividida em dois níveis – fraco vs. forte –, gerando quatro quadrantes.

		(1) Separação das Vantagens Específicas da Empresa (flexibilidade)	
		Fraca	Forte
(2) Vantagem de Localização (autonomia na escolha de local para fonte de fornecimento)	Forte	1	3
	Fraca	2	4

Figura 3 – Matriz de potencial de expansão inter-regional dos serviços

Fonte: Rugman & Verbeke (2008, p.408)

Os autores explicaram que no quadrante um estariam classificados os serviços cujas empresas teriam autonomia para escolher a sua localização no exterior, mas cuja produção e consumo não poderiam ser separados, tais como consultorias em gestão e serviços de engenharia. No quadrante dois, estariam os serviços em que a produção e a venda não poderiam ser separadas e a localização

da produção seria determinada pela localização da demanda, tais como bancos de varejo, serviços jurídicos e serviços empresariais com altas barreiras de entrada, derivadas da necessidade de posse de conhecimento local. No quadrante três estariam as empresas de serviços caracterizados pelo fato de a produção poder ser totalmente separada da venda e a localização da produção não depender do local em que estiver o cliente, tais como o desenvolvimento de software, realizado por empresas da Índia. Por fim, no quadrante quatro estariam os serviços cujas atividades de produção poderiam ser separadas das de marketing e venda, enquanto que a localização da entrega do serviço seria determinada pela localização da demanda, como, por exemplo, hotéis, *resorts* e redes varejistas. Todos poderiam separar algumas atividades de suporte à produção em local único e independentemente da localização da demanda.

Rugman & Verbeke (2008) concluíram que, ao contrário das atividades manufatureiras, em que as atividades de produção podem ser separadas das de venda, poucos serviços se encaixariam no quadrante três, pois na maioria dos serviços haveria pouca flexibilidade para separar as atividades de produção e de venda. Essa inseparabilidade tornaria mais complexo para as empresas de serviço o processo de adaptação da oferta a ambientes estrangeiros e em mercados distantes. Isso contribuiria para a ocorrência de um maior percentual de empresas de serviço intra-regionais.

Doh *et al.* (2009) investigaram as variáveis que influenciavam a escolha de mercado para a localização de serviços de *call center*, centros de serviços de tecnologia de informação (TI) e centro de serviços compartilhados. Estes serviços eram desempenhados pela própria empresa, ou terceirizados.

As variáveis investigadas foram nível salarial, medido pelo logaritmo da razão entre o salário no país de destino e o salário no país de origem; nível educacional, medido pelo logaritmo da razão entre número de estudantes matriculados na educação secundária no país de destino e no país de origem; infraestrutura de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), medida pelo logaritmo da razão entre o percentual do investimento em TIC em relação ao PIB no país de origem e no país de destino; risco político, medido por dados secundários de risco político (fonte não informada); e a avaliação de se o idioma no país de destino era igual, ou não, ao do país de origem. Além destas variáveis,

utilizaram como variáveis de controle o PIB per capita no país de destino e a distância geográfica.

Doh *et al.* (2009) encontraram que o nível salarial, o nível educacional, a habilidade em inglês (presença de idioma comum) e o risco país eram fatores que influenciavam a escolha do mercado para a localização dos serviços. Comparando a influência das variáveis para cada um dos três tipos de serviços – *call center*, centros de serviços de TI e centro de serviços compartilhados –, os autores verificaram que a escolha de mercado para os serviços compartilhados era mais sensível à diferença no nível salarial, ao risco político e à distância geográfica, que nos demais serviços. Porém, era menos sensível às diferenças de idioma e ao menor investimento em infraestrutura de tecnologia de informação e comunicação (TIC) no país de destino. A escolha de mercado para os serviços de *call center* era mais sensível à diferença de idioma, ao investimento em infraestrutura e menos sensível ao nível salarial, ao risco político e à distância geográfica. Por fim, os serviços de TI eram mais sensíveis à diferença de idioma e menos sensível ao nível salarial, ao risco político e ao investimento em infraestrutura de TIC, quando comparado aos outros dois tipos de serviço.

Já Liu *et al.* (2011) investigaram 11 tipos de serviços, contratados por empresas americanas, provenientes de 31 países diferentes. O objetivo era avaliar se determinadas características do serviço e de seu país de origem tinham impacto sobre os custos de transação e sobre a decisão de contratá-los de empresas estrangeiras, em vez de empresas americanas. Verificou-se que as empresas americanas tendiam a contratar serviços de empresas estrangeiras quando se tratava de serviços menos complexos, mais rotineiros e que demandassem menor nível interação entre provedor e cliente. A probabilidade de se contratar serviços a partir do país estrangeiro era maior quanto menor fosse o nível salarial no país de origem dos serviços, maior o nível educacional da população e maior a largura de banda de internet no país de origem. Outros fatores que se mostraram positivamente relacionados à contratação de serviços de empresas estrangeiras foram o maior PIB do país estrangeiro, a menor distância cultural e geográfica e a presença de arcabouço legal desenvolvido.

Baena & Cervino (2012) investigaram as variáveis que influenciaram a expansão internacional de franquias espanholas em 44 diferentes países. Essa expansão internacional (variável dependente) foi medida por meio de três

indicadores: (1) número de países em que uma rede de franquias estava presente, (2) número de unidades de franquia que a rede possuía no exterior e (3) número médio de unidades de franquia em cada país. Já as variáveis influenciadoras (variáveis independentes) escolhidas foram experiência em gerenciamento, medida pelo número de anos desde a fundação da empresa; experiência em franquias, medida pelo número de anos decorridos desde que a empresa começou a operar sua rede de franquias; e notoriedade da marca, medida pelo grau de lembrança da marca e pela força de sua associação à categoria do produto. Os autores utilizaram, ainda, como variáveis de controle, a razão entre o número de franquias no exterior e no país e o tamanho total de sua rede, medido pelo número total de pontos de venda, franqueados ou próprios.

Eles encontraram que as franquias com maior grau de notoriedade da marca tinham maior tendência a se internacionalizar e, assim, postularam que as franquias deveriam desenvolver uma marca forte antes de buscar o mercado internacional. Baena & Cervino (2012) também observaram que, quanto maior era a experiência no negócio, menor era a tendência a se internacionalizar. Contudo, quanto maior era a experiência em franquias, maior a tendência a se internacionalizar. A maioria das franquias havia se internacionalizado desde o início de suas atividades.

Hurmelinna-Laukkanen & Ritala (2012) investigaram o papel da apropriabilidade na internacionalização de empresas finlandesas orientadas para serviços, entre 2008 e 2009. Devido à crescente parcela de manufaturas que também vende algum tipo de serviço, eles classificaram como empresas orientadas para serviço aquelas em que mais de 50% das receitas provinham de vendas de serviço. As empresas em que mais de 50% das receitas provinham de vendas de bens foram classificadas como manufaturas.

Apropriabilidade foi definida como uma “combinação de mecanismos que permite à empresa proteger e se apropriar de suas inovações” (Hurmelinna-Laukkanen & Ritala, 2012, p.1040). Segundo os autores, a apropriabilidade permite à empresa ser a única provedora de um serviço, por criar imperfeições de mercado como, por exemplo, barreiras à imitação. Um mecanismo de apropriabilidade seria a patente, pois protege um ativo da empresa de imitação e uso não autorizado. Apropriabilidade foi mensurada por meio de um índice composto pela avaliação de mecanismos formais e informações de

apropriabilidade. Porém, o detalhamento dos indicadores que compuseram o índice não foi apresentado. A internacionalização foi medida por meio de uma variável em que a empresa era classificada como internacionalizada se ela apresentasse algum tipo de venda, de pesquisa e desenvolvimento ou de produção no exterior. Caso contrário, ela era classificada como não internacionalizada. As variáveis de controle foram o tamanho das empresas, medido pela receita líquida no ano; a idade da empresa, calculada a partir do tempo decorrido desde a fundação; e a indústria a que pertencia a empresa: variável categórica, com quatro classificações de serviço e uma de manufatura.

Hurmelinna-Laukkanen & Ritala (2012) encontraram que a presença de mecanismos de apropriabilidade aumentava a propensão das empresas para se internacionalizar e esta propensão era mais forte nas empresas orientadas para serviço. Os mecanismos formais de apropriabilidade (e.g. direitos de propriedade intelectual como patentes e marcas registradas, contratos) tinham maior efeito sobre a propensão a se internacionalizar que os mecanismos informais (e.g. conteúdo tácito do serviço e sigilo da informação). Eles também observaram que, quanto maior era a receita líquida das empresas, maior a propensão a estarem internacionalizadas. Por fim, as empresas mais jovens tinham maior propensão, frente às mais antigas, a estarem internacionalizadas.

Xue *et al.* (2013) estudaram a internacionalização de empresas de serviços chinesas, comparando-as com a internacionalização de manufaturas desse mesmo país. Para tal, empreenderam análise longitudinal de 363 empresas de serviço além de 569 empresas de manufatura. A variável dependente foi a ocorrência, ou não, de internacionalização. Foram identificados 370 eventos de internacionalização de empresas de manufaturas e 104 de empresas de serviços. Os autores consideraram reduzido o número de eventos de internacionalização de empresas de serviço. As variáveis independentes foram os recursos corporativos tangíveis – ativos fixos e correntes – e intangíveis – ativos intangíveis identificáveis, assim como o efeito da idade da empresa e o tempo de envolvimento em atividades internacionais sobre a ocorrência ou não de internacionalização. Por fim, incluíram algumas variáveis de controle: política de investimento externo do país, grau de desenvolvimento econômico regional, nível de concentração da indústria e nível de desenvolvimento da indústria.

Os autores observaram, com relação a empresas de serviços, que tanto a posse de ativos fixos e correntes, quanto de ativos intangíveis não apresentou relação significativa com a ocorrência de internacionalização, o que foi visto como indicativo da validade da perspectiva *springboard*. Já o efeito da idade da empresa e do envolvimento internacional apresentaram resultados significativos: quanto maior a idade e quanto maior o envolvimento, maior a probabilidade de ocorrência da internacionalização. Eles argumentaram, então, que a falta de experiência global ainda seria um obstáculo à internacionalização das EMNEs. Dentre as variáveis de controle investigadas, a política de investimento externo apresentou relação negativa e as demais – desenvolvimento econômico regional, concentração da indústria e desenvolvimento da indústria – apresentaram relação positiva com a ocorrência de internacionalização de serviços. Xue *et al.* (2013) também analisaram a diferença entre serviços *hard* e *soft*, observando que a presença de ativos intangíveis identificáveis era mais importante para a ocorrência de internacionalização de serviços *hard* do que dos serviços *soft*.

Ghauri *et al.* (2014) estudaram o papel das organizações não governamentais (ONGs) no processo de internacionalização de empresas de serviços direcionados para a base da pirâmide (BP) em mercados emergentes. Por meio de estudo de caso de três multinacionais de serviços de seguros, bancários e de telecomunicações, nos mercados BP da Índia, os autores encontraram que as empresas se valeram de práticas de empreendedorismo social corporativo para estabelecer relações com ONGs locais. Essa iniciativa contribuiu para o aprendizado das necessidades dos clientes, possibilitou acesso ao conhecimento das ONGs, a seus recursos humanos e a suas boas relações com o mercado local.

Por fim, Ghauri *et al.* (2014) observaram também que todas as empresas analisadas tinham expectativa de que o investimento realizado iria se pagar no longo prazo, mesmo sabendo que haveria sacrifício inicial do retorno sobre o investimento realizado.

Ørberg & Petersen (2014) partiram da proposição de uma lógica de criação de valor de empresas de serviço para tentar compreender melhor a internacionalização das empresas desse setor. Eles definiram lógica de criação de valor de uma empresa de serviço como “a posse de competências ou capacidades que, em combinação com uma proposta de valor específica, conferem potencial de renda econômica para a empresa”. (Ørberg & Petersen, 2014, p.560). Essa

definição se refere tanto à oferta quanto à demanda. A posse de capacidades como economias de escala, e de recursos, como competências de gestão, representam a faceta relacionada à oferta. Já a proposta de valor para o cliente representa a faceta relacionada à demanda. Para poder gerar renda econômica, a empresa deveria ser capaz de ter vantagem competitiva em relação à proposta de valor dos concorrentes.

Ørberg & Petersen (2014) relacionaram cinco lógicas de criação de valor de serviços que se diferenciam em termos de propostas de valor para o cliente, com respectivas competências e capacidades necessárias (Quadro 3). Essas lógicas de criação de valor dos serviços seriam: serviços de análise, serviços de oferta de instalações, serviços de entretenimento, serviços de logística e serviços de acesso à rede. Os serviços de análise teriam como proposta de valor identificar, especificar e resolver problemas do cliente. Para isto, a empresa deveria possuir habilidades analíticas e dominar profundamente o conhecimento das preferências e rotinas do cliente. Os serviços de oferta de instalações se proporiam a satisfazer as necessidades dos clientes em termos de alimentação, alojamento, exercício, higiene, segurança, além da manutenção e reparação das propriedades e pertences do cliente. Para poder prover este tipo de serviço, as empresas precisariam ter capacidade de gestão de recursos humanos, como recrutamento, treinamento, motivação e retenção de pessoal, pois são serviços cujo desempenho dependem do bom desempenho dos recursos humanos empregados. Os serviços de entretenimento teriam como característica a oferta de experiências para os clientes. O acolhimento dos clientes em unidades artísticas, desportivas ou voltadas para o talento criativo é outra característica deste tipo proposta de serviço. A empresa provedora deveria, neste caso, ter capacidade de antecipar ou criar novas tendências e modismos, além de gestão de recursos humanos. A criação de um ambiente de trabalho onde as habilidades criativas dos empregados sejam bem aproveitadas é essencial para o bom desempenho deste tipo de serviço. Os serviços de logística ofereceriam transporte seguro e oportuno, assim como armazenamento de cargas, pessoas, dados e dinheiro. Para poder ofertar este valor, seria essencial à empresa deter vantagens em escala e escopo. Por fim, os serviços de acesso à rede teriam como proposta prover acesso dos clientes a uma rede de pessoas ou empresas com interesses comuns. O aumento da escala da rede é um fator conferente de valor, por meio do aumento do número de clientes que

utilizam a rede. Para realizar esta oferta, a empresa deveria ter capacidade de assegurar externalidades da rede, geradas com o aumento do escopo, e de triagem, a fim de evitar a seleção adversa dos clientes, que possa vir a comprometer o valor do acesso à rede.

Ørberg & Petersen (2014) identificaram três proposições de valor de serviços que seriam motores para a internacionalização: (1) aumento do reconhecimento da marca por meio da presença global; (2) implantação de fornecimento e distribuição em escala mundial; e (3) conectividade em escala mundial (geração de externalidades de rede). A partir destas proposições, sugeriram que o ritmo da internacionalização da empresa seria mais rápido caso a empresa tivesse uma vantagem competitiva mais forte em relação aos concorrentes. Por outro lado, as exigências de conteúdo local e a restrição à entrada de empresas estrangeiros afetariam o ritmo da internacionalização. Por estas razões, haveria diferenças no ritmo da internacionalização entre serviços que seguiriam a mesma lógica de criação de valor. Além disso, os modos de operação no país estrangeiro também seriam dependentes das restrições locais a determinados tipos de operação de empresas estrangeiras, à experiência internacional, às percepções e preferências de risco dos gestores, assim como às limitações cognitivas dos tomadores de decisão.

Quadro 3 – Lógicas de criação de valor e os motores da internacionalização de serviços

Lógica de criação de valor	Motores de internacionalização	
	Proposição de valor	Capacidades e competências
Serviços de Análises	reforçar o reconhecimento da marca e serviço acompanhamento do cliente em todo o mundo	economias de escopo, diferenciais de custo fator, e acesso mundial a conjuntos de habilidades
Serviços de Oferta de Instalações	reforçar o reconhecimento da marca e serviço acompanhamento do cliente em todo o mundo	economias de escopo
Serviços de Entretenimento	reforçar o reconhecimento da marca	economias de escala, os diferenciais de custo dos factores, e acesso mundial a conjuntos de habilidades
Serviços Logísticos	abastecimento em nível mundial e serviço de distribuição	economias de escala e escopo
Serviços de Acesso à Rede	conectividade a nível mundial	economias de escala na forma de externalidades de rede

Fonte: adaptado de Ørberg & Petersen (2014, p.564)

Além destas proposições gerais, Ørberg & Petersen (2014) detalharam proposições relacionadas a cada proposta de valor dos serviços. Os serviços de análise estariam associados a IDE tipo *greenfield* e a um ritmo mais lento de internacionalização. Isto se daria devido à característica de alta intensidade de conhecimento, à especificidade da relação empresa-cliente, à ambiguidade causal e à dificuldade envolvida na elaboração de contratos com parceiros estrangeiros.

Os serviços de instalação estariam associados ao modo de entrada por franchising e a um ritmo moderado a lento de internacionalização. As principais razões para a ocorrência destas características seriam a necessidade de ter uma marca reconhecida e com boa reputação e de implantar uma gestão de recursos humanos, envolvendo tarefas de seleção recrutamento, treinamento e motivação da equipe, que demandariam tempo para serem implementadas.

Para os serviços de entretenimento, Ørberg & Petersen (2014) apresentaram duas proposições: uma para entretenimentos que ocorrem de forma presencial e outra para os que ocorrem por via digital. No caso do entretenimento presencial, haveria uma semelhança à exportação de projeto temporário, no qual se estabelece um escritório local temporário com profissionais expatriados. Exemplos seriam musicais, peças de teatro e outros espetáculos. Licenciamento também seria uma opção, juntamente com a exportação. O ritmo seria lento e não haveria economias de escala e escopo. Os serviços de entretenimento digitalizado teriam como característica a possibilidade de serem armazenados, reproduzidos e transmitidos através das fronteiras. Exemplos são filmes, jogos de computador e plataformas *online*. Eles possuem economias de escala significativas. Seriam serviços que, não existindo restrições institucionais, a exportação seria o modo predominante de entrada e o ritmo de internacionalização seria acelerado.

Os serviços de logística também teriam um ritmo acelerado de internacionalização e o modo predominante seriam as alianças estratégicas. Como as economias de escopo são o *driver* da proposta de valor (serviços em nível global) a empresa teria baixa especificidade na prestação de serviço e pouca necessidade de entrar com sua própria marca ou tecnologia. Licenciamento ou franquia seriam também duas formas alternativas.

Por fim, a análise dos serviços de acesso à rede levou os autores a mencionar que a conectividade em nível mundial e a geração de externalidades seriam motores importantes da internacionalização. Para auferir vantagens em

termos de externalidades, a antecipação à concorrência seria fundamental, por isso a internacionalização rápida e a busca de pioneirismo seriam imperativos para o usufruto de vantagens competitivas derivadas da conquista de uma posição dominante e do objetivo de ganho de escala. Para a construção destas vantagens, a qualidade do acesso é uma característica importante.

2.1.5.2. Serviços Diversos Intensivos em Conhecimento

Stal & Morganti (2011) estudaram dois casos de empresas brasileiras desenvolvedoras de software com o objetivo de analisar o seu processo de internacionalização. Além de desenvolvimento de software, prestavam também os serviços de consultoria em tecnologia de informação, integração e desenvolvimento de sistemas, manutenção e treinamento. Os motivos que levaram as empresas a se internacionalizar foram o desejo do executivo chefe, associado à oportunidade de seguir os clientes em outros mercados. Inicialmente, as empresas prestavam serviço para este cliente estrangeiro localizado no Brasil e depois passaram a prestar serviço também em outros países.

Os processos foram caracterizados como sendo uma internacionalização em etapas, ocorrendo primeiramente em países com menor distância psíquica (América Latina e países de língua portuguesa), evoluindo para países com maior distância psíquica. Ter habilidade no idioma inglês seria fundamental para se expandir no mercado internacional, fator que não era ponto forte das duas empresas. Em contrapartida, detinham uma vantagem competitiva natural frente a China e Índia, que era a menor diferença de fuso horário em relação a Estados Unidos e Europa.

Por fim, os autores constataram que as empresas empregaram modos de entrada de alto comprometimento: aquisições, que serviram à necessidade de comprar acesso ao mercado estrangeiro; ou franquias, com o objetivo de prover um serviço próximo ao cliente, que permitisse realizar com maior qualidade as adaptações às suas necessidades.

Rodríguez & Nieto (2012) investigaram o papel da inovação na relação entre colaboração internacional e as estratégias de internacionalização das empresas de serviço intensivas em conhecimento. Empresas de serviço intensivas em conhecimento foram definidas como sendo aquelas cujo principal ativo é o

capital humano qualificado e nas quais a maior parte do trabalho é de natureza intelectual (por exemplo, as empresas de software, serviços jurídicos, consultoria, publicidade, engenharia e tecnologia de informação. Os autores utilizaram as informações de uma base de dados de 1.800 empresas espanholas intensivas em conhecimento, entre 2003 e 2005.

As variáveis dependentes analisadas foram intensidade da internacionalização, medida como valor das exportações sobre vendas totais; e se a empresa havia produzido alguma inovação (desenvolvimento de novo serviço, ou processo) no período. As variáveis independentes foram: se a empresa tinha, ou não, laço de colaboração em atividades de inovação; e se a colaboração era internacional, ou não. Como variáveis de controle foram utilizadas: tamanho da empresa, medido pelo número de empregados; se a empresa era nova (menos de dois anos da fundação), ou não; se pertencia a um grupo empresarial, ou não; se investia em treinamento, ou não; o percentual de pessoas alocadas em atividades de pesquisa e desenvolvimento; e o tipo de serviço prestado.

Rodríguez & Nieto (2012) encontraram que, embora existisse uma relação positiva direta entre a existência de laços de colaboração e a intensidade da internacionalização; a inovação mediava essa relação. A maior parte do efeito positivo dos laços de colaboração sobre a intensidade da internacionalização ocorria de forma indireta por meio da promoção de inovações. Por fim, os laços de colaboração com parceiros internacionais tinham um efeito positivo maior sobre a intensidade da internacionalização do que a existência de laços de colaboração com parceiros locais. Eles concluíram que as colaborações internacionais acrescentavam maiores benefícios para a internacionalização das empresas de serviço intensivas em conhecimento.

2.1.5.3. Serviços Diversos por Meio Eletrônico

Javalgi *et al.* (2004) propuseram um conjunto de fatores que influenciariam a difusão internacional e a exportação de serviços providos por meio eletrônico. Mais especificamente, os autores analisaram os serviços providos via internet, a que chamaram de “e-serviços” (Javalgi *et al.*, 2004, p.560). Os fatores influenciadores seriam a infraestrutura técnica e regulatória, alguns aspectos econômicos e não econômicos, culturais e sociais (Figura 4).

A infraestrutura técnica seria avaliada pela disponibilidade de provedores de internet e de sistema de telecomunicações confiável e a infraestrutura regulatória pelo suporte e proteção governamental à propriedade intelectual, ao combate à pirataria, à proteção aos nomes de domínios, às transações financeiras. Todos esses fatores contribuiriam para a privacidade, a segurança e a atribuição de responsabilidades aos agentes participantes das transações. Aspectos econômicos e não econômicos que afetariam o desenvolvimento de e-serviços internacionais seriam o nível de progresso econômico do país, bem como o crescimento de atividades econômicas impulsionadas pelo conhecimento. Por fim, valores, nível de educação e religião seriam os aspectos sociais/culturais que influenciariam a expansão dos e-serviços internacionais.



Figura 4 – Modelo conceitual para a difusão nacional/regional de e-serviços

Fonte: Javalgi et al. (2004, p.565)

A partir da análise da influência desses desses fatores sobre a internacionalização de e-serviços, Javalgi *et al.* (2004) propuseram um conjunto de desafios estratégicos para as empresas desenvolverem e-serviços internacionais: desafios de capital humano, de marketing, de competitividade na indústria, organizacionais e de políticas públicas.

Em termos de desafios de capital humano, seria necessário ter uma força de vendas treinada, disponibilidade de trabalhadores com habilidades técnicas, sensibilidade para diferenças culturais, habilidade em inglês e atenção às questões éticas nas relações de trabalho. No que diz respeito aos desafios de marketing, as empresas deveriam ter um enfoque em pesquisa de mercado para poder entender as características demográficas, psicográficas, os desejos e as necessidades dos clientes de e-serviços, e ser capazes de entregar a tecnologia apropriada ao cliente e desenvolver relacionamento e confiança. No que tange à competitividade da indústria de e-serviços, o sucesso dependeria de uma base forte de consumidores exigentes, de capacidade inovadora, capacidade de precificação e de entrega de serviço com qualidade. Já os desafios organizacionais seriam o desenvolvimento da logística de entrega dos serviços demandados, o processamento de informações, o desenvolvimento de interface e conteúdo na rede (em mais de um idioma), o desenvolvimento de um espírito organizacional empreendedor e de um serviço ao cliente que possa garantir a retenção e satisfação dos clientes. Por fim, os desafios das políticas públicas a serem implementadas seriam ter um sistema de proteção ao consumidor, de impostos, de pagamentos eletrônicos e os aspectos legais de proteção de dados, marcas, patentes, e nomes de domínio.

2.1.5.4. Serviços Empresariais

Nesta seção apresentam-se estudos que investigaram o processo de internacionalização de empresas que prestam serviço para outras empresas, ou seja, empresas de serviços empresariais, como, por exemplo, as que prestam serviços de engenharia, serviços de comunicação (agências de publicidade) e terminais de contêineres.

Em seu estudo, Javalgi *et al.* (2003) analisaram 228 empresas de serviço norte-americanas que prestavam serviços para outras empresas em mercados internacionais. O objetivo dos autores era verificar se fatores específicos da firma e do local de destino influenciavam as atitudes dos gestores em face da internacionalização e se essa atitude dos gestores afetava o êxito da internacionalização.

Os fatores específicos da firma analisados foram seu tamanho, medido pelo número de empregados, e suas vantagens competitivas, medidas pela imagem da

empresa e pela disponibilidade de recursos financeiros. Os fatores locacionais do país de destino foram representados pelas características do mercado, medidas pelas restrições ao comércio de serviços (presença de barreiras tarifárias e não tarifárias). A atitude dos gestores em face da internacionalização foi medida pelo desejo de se expandir internacionalmente e pela percepção da sua capacidade para internacionalizar a oferta de serviço. Por fim, a internacionalização da empresa foi medida por intensidade de exportação (razão entre vendas externas e vendas totais) e nível de satisfação com o desempenho da internacionalização.

Os autores encontraram que tanto o tamanho da firma, quanto as características do mercado afetavam a atitude dos gestores face à internacionalização e que a atitude dos gestores influenciava de forma positiva a internacionalização da empresa.

Brock (2012) analisou estudos anteriores para investigar as capacidades necessárias às empresas de serviços empresariais (publicidade, pesquisa de mercado, contabilidade, serviços advocatícios e consultoria em gestão) para gerenciar a complexidade organizacional derivada da internacionalização. Ele utilizou a teoria institucional como fundamentação para construir sua análise e adicionou também aspectos da visão baseada em recursos (Barney, 1991, 2010).

No que diz respeito à estrutura organizacional, Brock (2012) observou que a tradicional estrutura baseada em participação societária estava sendo substituída por um modelo moderno de estrutura em rede, com criação de divisões e estruturas hierárquicas. Outro desafio relacionado à estrutura organizacional observado ao longo do processo de expansão internacional foi o gerenciamento do grau de alavancagem, medido pela razão entre a quantidade de profissionais remunerados e de sócios. O autor observou que as empresas se deparavam com a necessidade de conciliar os objetivos de distribuição de lucro entre os sócios, com a existência de oportunidade de ascensão interna: um componente importante da motivação dos empregados.

Brock (2012) também relatou ter observado duas dificuldades derivadas da expansão internacional: a necessidade de lidar com diferentes fusos horários e com a distância geográfica. Esses fatores provocavam relativa restrição à troca de capacidades entre os empregados e à expansão do negócio via novos clientes em novos países. Outra implicação desses dois fatores era a necessidade de contratação de novos empregados e seu treinamento.

O autor concluiu que havia uma tendência de as empresas adotarem estratégias de fusões e aquisições para acessar recursos e capacidade percebidos como necessários ao crescimento internacional. Esse crescimento internacional, a sua vez, levava a empresa a ter que lidar com realidades institucionais que variavam de país para país, provocando implicações sobre seu sistema de governança. Esse sistema de governança tinha uma tendência de apresentar padrões robustos, que pudessem servir aos diversos países em que a empresa atuava.

Coviello & Martin (1999) investigaram quatro casos de pequenas e médias empresas neozelandesas de consultoria em engenharia, com o objetivo de identificar fatores que influenciavam as decisões de internacionalização, as internacionalizações subsequentes, a seleção de mercados e a escolha do modo de entrada. As autoras descreveram o perfil das empresas em termos de tamanho, medido pelo número de empregados; tempo decorrido desde a fundação da empresa; tempo decorrido desde a primeira atividade internacional; percentagem das vendas externas sobre as vendas totais; e mercado em que ocorreu a primeira internacionalização.

No que diz respeito à decisão de internacionalização, as autoras observaram dois perfis distintos: nas empresas que contavam com executivos detentores de experiência internacional prévia, as vendas externas ocorreram na fase inicial da vida das empresas, de forma ativa e visando o crescimento, o qual era considerado limitado no mercado doméstico. Já nas empresas que não contavam com executivos detentores de experiência internacional prévia, as vendas externas ocorreram em fase adiantada da vida das empresas, deram-se de forma reativa e por meio de aproximação de outra empresa, que queria se aliar, por crer que ambas possuíam expertises complementares e necessárias para a expansão internacional.

Outro elemento que serviu de impulsionador para a expansão internacional foi a rede de contatos da empresa. Tantos os contatos formais, oriundos de relações de negócios, quanto os contatos informais, oriundos de relações pessoais de outras naturezas (infância, escola, amizade), atuaram como fonte geradora de oportunidades de negócio em outros países. Essa rede de contatos também atuou como promotora de internacionalizações subsequentes para outros mercados. A seleção dos mercados iniciais seguiu uma lógica da localização dos clientes e dos

contatos da rede da empresa, os quais atuaram como identificadores de oportunidades em projetos de engenharia nos mercados externos. Fatores como distância psíquica, análise de custo/benefício do empreendimento internacional, presença de infraestrutura local, ou iniciativas governamentais não se apresentaram como influenciadores na escolha dos mercados iniciais, ou dos mercados subsequentes. Por fim, no que diz respeito ao modo de operação no exterior, Coviello & Martin (1999) evidenciaram ser uma decisão influenciada pelo grau de controle desejado sobre o serviço a ser prestado, por regulamentações governamentais, pelo grau de importância das capacidades aportadas pela empresa, ou por exigência dos clientes.

Boojihawon (2007) investigou quatro casos de internacionalização de pequenas e médias agências de publicidade e procurou identificar as motivações e o papel da rede de relacionamentos no processo de internacionalização. Duas principais razões levaram as agências a se internacionalizar: servir clientes existentes, ou buscar novos mercados. A internacionalização para servir clientes foi considerada como uma forma segura de entrar em mercados estrangeiros com alto nível de incerteza. Nos casos em que se internacionalizaram na busca por novos mercados, as empresas identificavam ter recursos e capacidades necessários a empreender novos negócios no mercado externo, ou que possibilitassem sua entrada em novos mercados.

Ao longo do processo de internacionalização das empresas investigadas por Boojihawon (2007), os laços de relacionamento foram alterados: alguns se desfizeram, outros se formaram. Tais mudanças ocorreram conforme alterações nas prioridades estratégicas. Ficou, assim, evidenciado que a natureza dos relacionamentos influenciava a direção estratégica e as opções estratégicas futuras. Em todos os casos estudados o sucesso da internacionalização dependeu de como evoluiu a relação entre os parceiros e como as atividades passaram a ser gerenciadas após o estabelecimento da empresa no mercado externo.

Em outro estudo sobre agências de publicidade, Walters *et al.* (2008) analisaram a estratégia de oito agências internacionais. Eles observaram que as agências costumavam estabelecer uma rede de escritórios de amplo escopo geográfico, e que adotavam sistemas e procedimentos que tinham como objetivo apoiar o interesse em entregar uma oferta uniforme de serviços aos clientes. Porém, a oferta uniforme de serviços não resultava em oferta de campanhas

padronizadas,. Por outro lado, as agências estudadas adotavam posicionamento, estratégia promocional e de *branding* uniformes. Em geral, a estratégia das empresas era menos global do que o esperado pelos autores. Eles observaram que a predominância das forças de mercado sobre os fatores de custos exercia uma necessidade de apresentar uma sensibilidade local em suas campanhas. Por fim, Walters *et al.* (2008) ressaltaram que o tamanho da agência poderia afetar sua estratégia global. Agências menores teriam menos escritórios e menor capacidade de desenvolver campanhas localizadas.

Scott-Kennel & Von Batenburg (2012) estudaram o caso de uma empresa neozelandesa especializada em informar a previsão do tempo para outras indústrias. O objetivo era investigar o papel do conhecimento e da aprendizagem no processo de internacionalização dessa empresa e buscar compreender como o conhecimento tácito poderia alavancar a internacionalização. As dimensões de conhecimento investigadas foram intensidade de conhecimento, capital humano relacionado, conhecimento tecnológico relacionado e aspecto tácito-experimental do conhecimento.

A dimensão intensidade de conhecimento mostrou-se central no processo de internacionalização. Contudo, o tipo de conhecimento relevante ao processo de internacionalização era ainda mais importante, modificando-se ao longo do processo. Na fase inicial, os elementos do conhecimento que proviam as bases para a internacionalização eram o capital humano e conhecimento tecnológico. Conforme a internacionalização evoluía, tornavam-se mais importantes o capital relacional e o conhecimento específico do local onde se dava a internacionalização. O capital relacional acumulado dava origem ao tácito-experimental, que crescia em importância e se tornava crítico para o desenvolvimento de produtos, vendas, construção da reputação da empresa e futuras expansões internacionais. Além disso, quando esse conhecimento se tornava internalizado, ele atuava reforçando o conhecimento profissional e técnico existente. O conhecimento interno era mais fácil e prontamente aplicável frente ao conhecimento externo, pois esse último dependia de mecanismos de transferência que envolviam a atuação de intermediários. O conhecimento interno atuava influenciando a internacionalização no nível estratégico da empresa. No que se refere ao conhecimento tácito-experimental, o aprendizado organizacional era fundamental para a continuidade da expansão internacional, sendo moldado pelo

aprendizado dos indivíduos pertencentes à organização a partir das experiências por eles vivenciadas. A experiência com mercados e o conhecimento profissional individual poderiam levar ao aprendizado coletivo e à internalização do conhecimento pela organização.

Abordando os mecanismos de alavancagem do conhecimento, Scott-Kennel & Von Batenburg (2012) observaram que a alavancagem se dava por meio da combinação do conhecimento tácito individual experimental com o conhecimento organizacional explícito coletivo. Contudo, a centralização dos mecanismos de alavancagem de conhecimento poderia limitar o horizonte de acumulação de conhecimento pela empresa. A eficácia da transferência, da conversão e da aplicação do conhecimento poderiam ser fontes de vantagem competitiva e a sua deficiência poderia colocar a empresa em desvantagem. Por fim, os mecanismos de alavancagem de conhecimento, de aprendizado coletivo e a internacionalização contribuíam e interagiam de forma evolutiva com a sabedoria acumulada pela empresa.

Krull *et al.* (2012) analisaram a influência da indústria, dos recursos das empresas e das forças institucionais sobre o processo de internacionalização de uma empresa neozelandesa de consultoria em engenharia, que possuía operações na China. A seleção inicial de mercados se deu por influência das oportunidades surgidas a partir de sua rede de relacionamentos. Com o passar do tempo, a internacionalização passou a ocorrer mais frequentemente a partir da demanda de clientes para prestação de serviços em outro país. Após se tornar uma empresa internacionalizada experiente, ocorreram casos de internacionalização para mercados desenvolvidos e geograficamente distantes, percebidos como mercados de grande potencial de crescimento para a empresa. O modo de entrada mais frequentemente observado foi a presença temporária da empresa durante a duração de um projeto. O comprometimento com o mercado, em geral, foi baixo. Nos casos em que a empresa desenvolveu mais de um projeto, o estabelecimento geralmente ocorria somente durante o projeto. Apenas após a empresa ter desenvolvido experiência internacional é que ela formou *joint ventures* em alguns mercados desenvolvidos, percebidos como de grande potencial. Os autores concluíram que os recursos e as capacidades da empresa – ações individuais e rede de relacionamentos – foram os principais fatores que influenciaram seu processo de internacionalização.

Deprey *et al.* (2012) estudaram nove empresas de consultoria em gestão de pequeno e médio porte, localizadas no Reino Unido, com o intuito de descobrir quais fatores influenciavam a internacionalização dessas empresas. A experiência internacional prévia dos donos das empresas influenciou a decisão de internacionalização, ocorrida logo após sua fundação. A experiência anterior dos donos esteve associada à existência de relacionamentos prévios no exterior. Esses relacionamentos, a sua vez, também influenciaram positivamente a internacionalização, seja por meio direto, seja por meio indireto, mediante a apresentação de novos contatos comerciais que levaram à internacionalização. Dois tipos de laços foram observados: os laços construídos a partir de relações de negócio e os laços construídos a partir de relações sociais. Em ambos os casos, os laços tiveram influência sobre a ocorrência da internacionalização.

Outros dois fatores também influenciaram positivamente a internacionalização: a especialização em determinado nicho e o uso de tecnologia. A especialização em determinado nicho, suportada por uma *expertise* tecnológica específica, foi determinante para a atração e manutenção de relacionamento com clientes internacionais. Já o uso de tecnologias de comunicação e da internet permitiu às empresas ter acesso facilitado ao mercado internacional a um custo reduzido. Elas permaneciam localizadas no Reino Unido e deslocavam-se para o exterior somente quando era necessário um contato pessoal direto com o cliente.

Em outro estudo, Abdelzaher (2012) propôs que a internacionalização de empresas de serviços empresariais teria um formato sequencial de rede semelhante a uma teia de aranha, em contraponto à internacionalização de serviços intensivos em capital, cuja expansão se assemelharia ao formato de um polvo, baseando-se em três características dos serviços empresariais: dependência de clientes chaves, forte conteúdo de conhecimento tácito e inseparabilidade da cadeia de valor.

As empresas de serviços empresariais costumam ter um conjunto de clientes que representa grande parte de seu faturamento. Esta característica faria com que elas tendessem a se internacionalizar motivadas pela estratégia de seguir o cliente, o que pode representar riscos, posto que seu desempenho internacional seria dependente do desempenho do cliente. Já o fato de serem caracterizadas por alto grau de conhecimento tácito implicaria maior motivação para IDE, para proteger esse conhecimento. Por fim, a necessidade de interagir constantemente com o

cliente desde a fase de diagnóstico até a entrega do serviço faria com que fosse dificultada a separação das atividades da cadeia de valor. Assim, a internacionalização para seguir clientes, a maior tendência para realizar IDE e a necessidade de interagir localmente no mercado estrangeiro fariam que o processo de internacionalização de empresas de serviços empresariais fosse caracterizado como uma expansão gradativa, iniciando por mercados geográfica e culturalmente próximos e oferecendo uma oferta de produtos com escopo semelhante. Essa expansão teria, então, o formato de uma teia de aranha, com uma proximidade entre matriz e subsidiárias e entre as subsidiárias.

Por outro lado, segundo Abdelzaher (2012), as empresas de serviço intensivas em capital, por serem caracterizadas como detentoras de conhecimento codificável; por uma estratégia de internacionalização geralmente motivada pela busca de mercado, ou de eficiência; e por poderem optar pela separação da produção e do consumo do serviço, teriam um processo de expansão internacional em forma de polvo. Esse formato seria resultado da maior diversidade de produtos e maior espaçamento geográfico e cultural entre as subsidiárias, somado ao fato de que as subsidiárias manteriam conexão direta com a matriz.

Satta *et al.* (2014) investigaram a internacionalização de terminais de contêineres, para verificar se havia diferenças na velocidade de internacionalização entre EMNEs e empresas multinacionais tradicionais (EMNTs) e, no caso de haver diferença, identificar as variáveis que afetavam a diferença. A amostra contou com 23 EMNEs, de nove países emergentes, e 33 EMNTs, de 13 países desenvolvidos, cujos dados foram coletados ao longo de 10 anos. Juntas, essas empresas detinham 544 subsidiárias presentes em 90 países.

Para medir a velocidade de internacionalização, os autores utilizaram o número de subsidiárias abertas ou adquiridas em cada ano. Foram utilizadas, como variáveis independentes, a ocorrência de internacionalização *inward* na fase pré-internacionalização, se a diversificação ocorrera para países da mesma região ou para países de diferentes regiões e o estabelecimento de *links* estratégicos com empresas nos países de destino. Os autores utilizaram seis variáveis de controle: ritmo da internacionalização; experiência da empresa previamente à internacionalização; experiência internacional da empresa; poder financeiro da empresa; pertencimento, ou não, a um grupo empresarial; e nível de competição existente no mercado doméstico.

Satta *et al.* (2014) encontraram que o benefício cumulativo de investimentos *inward* na fase de pré-internacionalização apresentou efeito positivo e significativo sobre a velocidade de internacionalização das EMNEs. Já no que diz respeito à diversificação, os resultados foram distintos. As EMNTs apresentaram estratégias de maior concentração regional e sua diversificação em países da mesma região influenciou de forma positiva e significativa a velocidade de internacionalização, ao passo que as EMNE apresentaram estratégia de expansão para diversas regiões e essa diversificação apresentou efeito positivo e significativo sobre a velocidade de internacionalização. Esses resultados indicaram que as EMNE não seguiram o padrão tradicional de internacionalização para países culturalmente próximos.

No que diz respeito às variáveis de controle, os autores encontraram que quanto maior a velocidade de crescimento internacional, mais irregular seu ritmo. A experiência pré-internacionalização da empresa afetou positivamente a velocidade da internacionalização apenas das EMNTs. A relação da experiência internacional com a velocidade de crescimento indicou que as EMNEs se internacionalizaram rapidamente para aproveitar a janela de oportunidade gerada com a crise internacional iniciada em 2008, adquirindo subsidiárias internacionais a preço baixo. Por fim, o poder financeiro afetou de forma positiva a velocidade de expansão das EMNEs. O fato de pertencer a um grupo empresarial afetou de forma positiva apenas as EMNTs e a competição no mercado doméstico afetou de forma positiva a velocidade de expansão das EMNEs e das EMNTs.

2.1.5.5. Serviços ao Consumidor

Esta seção apresenta estudos que investigaram o processo de internacionalização de empresas que prestam serviço direto ao consumidor, cobrindo os subsetores de hotelaria, varejo, educação (escolas de negócios), bancos, seguradoras e *call center*.

Dunning & Kundu (1995) basearam-se do Paradigma Eclético para estudar a internacionalização de hotéis que possuíam ao menos um empreendimento no exterior. Essas redes estavam presentes em um total de 18 países. O objetivo era investigar a influência das variáveis do paradigma eclético sobre o processo de internacionalização. Os autores utilizaram algumas variáveis de controle: região

de origem da cadeia hoteleira; tamanho da rede, medido pelo faturamento; idade da rede, medida pelo tempo decorrido desde a fundação do primeiro hotel; grau de internacionalização, medido pelo número de quartos no exterior em relação ao número total de quartos na rede; e estrutura de propriedade.

Entre as vantagens preconizadas pelo Paradigma Eclético, as vantagens de propriedade foram consideradas as mais importantes no processo de internacionalização de hotéis. A posse de ativos específicos geradores de receitas, tais como imagem da marca e conhecimento das preferências dos clientes, foram consideradas relevantes, porque, em geral, os hotéis foram abertos no exterior para servir a clientes oriundos do país de origem do hotel, que já conheciam a marca e cujas preferências eram razoavelmente conhecidas pela rede hoteleira. Outra vantagem de propriedade era a capacidade de gerenciar um sistema comum de governança entre as unidades, o que envolvia aspectos tais como treinamento de pessoal e sistema de reservas. Essas vantagens de propriedade foram consideradas mais relevantes quando entrando em países em desenvolvimento do que em países desenvolvidos.

Já no que diz respeito às vantagens de localização, as empresas consideravam mais importantes o tamanho e taxa de crescimento de mercado no país de destino, assim como as oportunidades específicas relacionadas à atividade de turismo no país de destino. No caso de países em desenvolvimento também foram considerados fatores como estabilidade política, econômica, social e o desenvolvimento em geral da infraestrutura.

Por fim, no que diz respeito às vantagens de internalização, Dunning & Kundu (1995) observaram que o IDE ocorreu por duas razões: para garantir a qualidade do serviço, ou para explorar economias de escopo relacionadas à coordenação de capacidades detidas pela empresa. No caso de países desenvolvidos, também foram avaliadas as condições econômicas e financeiras do país de destino, assim como as políticas com respeito ao IED.

Em outro estudo, Alexander & Lockwood (1996) compararam a internacionalização de redes varejistas e redes hoteleiras, encontrando preferências distintas no que diz respeito às formas de estabelecimento no exterior. Em relação ao modo de entrada, os autores encontraram que as redes hoteleiras utilizavam, na maioria das vezes, o contrato de gestão, que permitia rápida expansão com menor impacto financeiro. Porém, esse instrumento não era

muito utilizado por redes de varejo. Essas redes se expandiam internacionalmente por meio de crescimento orgânico, aquisições, joint-ventures, ou franquias. A análise da estratégia de marca indicou que as redes hoteleiras utilizavam predominantemente uma estratégia de múltiplas marcas, cada uma direcionada a distintos segmentos de mercado. Já a internacionalização de redes de varejo era baseada na utilização de marca forte. Essas redes varejistas por vezes detinham marcas locais, ou regionais, mas não se caracterizavam como marcas direcionadas a diferentes segmentos no mesmo mercado.

Já Bianchi & Ostale (2006) utilizaram a teoria institucional para analisar os casos de insucesso na internacionalização de quatro varejistas estrangeiros para o mercado chileno. Além da falta de êxito em obter legitimidade junto a quatro atores relevantes na sociedade local (donas de casa, fornecedores, executivos de varejo e comunidade de negócios), os varejistas ofereceram sortimento padronizado e layout e decoração de loja não adequados ao mercado local. Somaram-se a esses fatores o fato de que a adoção de modo de entrada autônomo, via *greenfield*, ou a formação de *joint ventures*, em que a participação efetiva do parceiro era inexistente, não propiciaram às redes internacionais obter conhecimento sobre o mercado local. Além disso, o pequeno número de lojas abertas não permitiu obter condições favoráveis de fornecimento. Bianchi & Ostale (2006) concluíram, então, que a desvantagem por não possuírem *network* local e a falta de legitimidade junto aos atores sociais relevantes contribuíram para o fracasso da internacionalização desses varejistas.

Jonsson & Foss (2011, p.1079) investigaram o processo de internacionalização do varejista Ikea, com o intuito de compreender como ocorre o processo de “replicação internacional” do varejista. A ideia conceito do Ikea era algo que nunca mudava de um país para outro. Por outro lado, a aplicação prática em termos de oferta de produtos, projeto de loja, política de preços e localização frequentemente sofria adaptações. Para colocar em prática esse modelo de replicação internacional, a empresa desenvolveu um conjunto de procedimentos que tinham o objetivo de proporcionar a disseminação de conhecimento das filiais para a matriz. Isso permitia que o aprendizado com novos mercados pudesse ser compartilhado e rapidamente empregado em outros mercados. Por outro lado, esses canais de fluxo de informação também serviam para garantir a padronização da cultura, do modelo e da identidade do Ikea em todos os mercados.

Os autores, então, apresentaram quatro proposições relacionadas ao processo de replicação internacional: (1) as empresas que adotassem uma abordagem hierárquica, em alternativa a uma cópia fiel teriam melhor desempenho; (2) a replicação em mercados dinâmicos e heterogêneos demandaria relativa flexibilidade de formato; já a replicação em mercados homogêneos e estáticos demandaria menor flexibilidade; (3) a existência de um bom fluxo de conhecimento reverso e lateral proporcionaria aprendizado e revisão do formato de replicação; e (4) a adoção de um modelo de replicação internacional só se daria após certa experiência em replicação e exploração de mercados.

Em outro estudo sobre internacionalização de varejistas, Frasquet *et al.* (2013) investigaram os aspectos do processo estratégico de desenvolvimento de cinco varejistas ingleses de vestuário, após sua entrada em um mercado estrangeiro. Os autores identificaram a presença de três capacidades dinâmicas gerais – capacidade de aquisição de conhecimento e aprendizagem, capacidade de adaptação e visão empreendedora – e quatro capacidades dinâmicas específicas do varejo – capacidade de construção de marca, capacidade de escolha de localização e gerenciamento do design de loja, capacidade de gerenciamento de canais e capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente.

No que diz respeito à aquisição de conhecimento e aprendizagem Frasquet *et al.* (2013) observaram que a entrada via sistema de franquia seria a forma mais rápida para adquirir conhecimento local, enquanto que a entrada via lojas próprias, proporcionaria uma aquisição mais lenta de conhecimento, mas permitiria à empresa sentir melhor e de forma direta o mercado local e permitiria adquirir mais conhecimento. Em todos os casos havia um controle centralizado da rede de conhecimento, o qual gerenciava o processo de aprendizado da empresa.

As três capacidades dinâmicas gerais seriam sustentáculos para a construção das quatro capacidades dinâmicas específicas do varejo no caso de empresas internacionais. Em relação à construção de marca, os autores observaram que ela abarcava a capacidade de gerenciar e transferir a marca para diversos mercados e de adaptar a marca à cultura de múltiplos locais sem, contudo, perder a integridade de seus valores essenciais.

Os varejistas também detinham a capacidade de localização e gerenciamento do design da loja, que envolveria aspectos como a capacidade de localizar uma loja no mercado estrangeiro, compreender a demanda, conhecer a

cultura do consumidor local e os ambientes dos shoppings e conhecer o mercado imobiliário local. Essa capacidade estaria conectada à capacidade de gerenciar a marca. Tal processo seria mais fácil quando houvesse um parceiro local para colaborar com a adaptação.

Por fim, os autores analisaram a capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente, a qual abarcaria a capacidade de sentir e responder às mudanças dinâmicas do mundo da moda. Essas, a sua vez, demandariam a capacidade de desenvolver relacionamentos com consumidores por diversas formas. Contudo, essa foi a capacidade que apareceu menos desenvolvida nos varejistas observados. As empresas utilizavam seus colaboradores locais e mídias sociais para obter informações sobre os consumidores locais.

Mohr & Batsakis (2014) realizaram estudo, em um total de 29 países diferentes, entre 2003 a 2012, com o objetivo de investigar se os ativos intangíveis e experiência internacional da empresa afetariam a velocidade de internacionalização de varejistas. A variável dependente, velocidade da internacionalização, foi medida pelo número médio de estabelecimentos estrangeiros existentes, dividido pelo número de anos decorridos desde o ano da primeira expansão internacional da empresa. A variável independente ativos intangíveis foi medida por meio da relação percentual entre ativos fixos intangíveis e ativos totais. Experiência internacional foi medida em termos de profundidade e amplitude: profundidade foi medida pelo somatório do número total de anos que uma empresa tinha operado em cada país estrangeiro diferente, e amplitude pelo número total de países estrangeiros em que a empresa havia estabelecido pelo menos um ponto de venda. Além disso, utilizou-se uma variável que teria efeito moderador sobre a relação principal: o grau de concentração da internacionalização na região de origem das empresas, medida pela proporção entre as vendas na região de origem em relação às vendas totais.

Os autores empregaram diversas variáveis de controle: idade da empresa, (número de anos decorridos desde a fundação); tamanho (logaritmo natural do volume total de ativos); desempenho (retorno sobre as vendas); ritmo da internacionalização (índice de kurtose do histograma que representava o número de expansões internacionais feitas por um varejista a cada ano); participação no mercado de varejo em nível mundial e por formato de varejo; posição no mercado da empresa, medida com base na diferença de classificação (em termos de vendas)

entre uma empresa e o líder de mercado no respectivo segmento de varejo; distância cultural conforme fórmula de Kogut & Singh (1988); tamanho do mercado doméstico, medido pelo logaritmo natural do PIB do país.

Mohr & Batsakis (2014) observaram efeito positivo dos ativos intangíveis e da experiência internacional sobre a velocidade da internacionalização. No caso da experiência internacional, tanto profundidade quanto amplitude de experiência apresentaram efeito positivo sobre a velocidade de internacionalização.

No que diz respeito à variável moderadora concentração na região de origem, ocorreu efeito moderador negativo sobre a relação principal, contrário ao previsto. Os autores inferiram que o profundo conhecimento sobre um número muito pequeno de mercados na região de origem da empresa poderia contribuir para impedir maior internacionalização na medida em que rotinas e processos dominados tornar-se-iam rígidos e de difícil adaptação a novos mercados. Outras possibilidades seriam devidas ao fato de que os gestores tornar-se-iam experientes nestes primeiros mercados e não desenvolveriam uma mentalidade internacional que permitiria identificar oportunidades de expansão em novos mercados estrangeiros, mas apenas nos mercados existentes.

Kwok & Arpan (2002) resumiram os achados de seis estudos sobre internacionalização de escolas de negócio localizadas em diversos países. No que diz respeito à importância estratégica da internacionalização para a escola de negócios, 87,7% tinham uma referência a negócios internacionais como parte de sua missão educacional e de pesquisa e que 88,7% tinham objetivos explícitos relacionados à pesquisa e educação global. Quanto à organização, apenas 6% apresentavam um departamento de negócios internacionais em sua estrutura. Já com relação à internacionalização do currículo, o item mais citado foi a existência de cursos com parte do conteúdo relacionado a negócios internacionais, seguido pela oferta de cursos especializados em negócios internacionais. Os principais tipos de negócio relacionados à internacionalização foram, em ordem de importância, ensino, pesquisa e consultoria. Por fim, a análise das relações institucionais internacionais mantidas apontou que mais da metade das instituições fazia parte de algum consórcio para a condução de atividades educacionais internacionais.

Outro estudo, conduzido por Javalgi *et al.* (2009), analisou o negócio de educação de executivos e propôs um modelo (Figura 5) para a prestação desse

tipo de serviço em outros países. Esse modelo é composto por aspectos relacionados (1) ao modo de entrada e entrega do serviço, (2) ao ambiente cultural do país alvo e (3) a considerações estratégicas que guiam as decisões do *mix* de serviços.

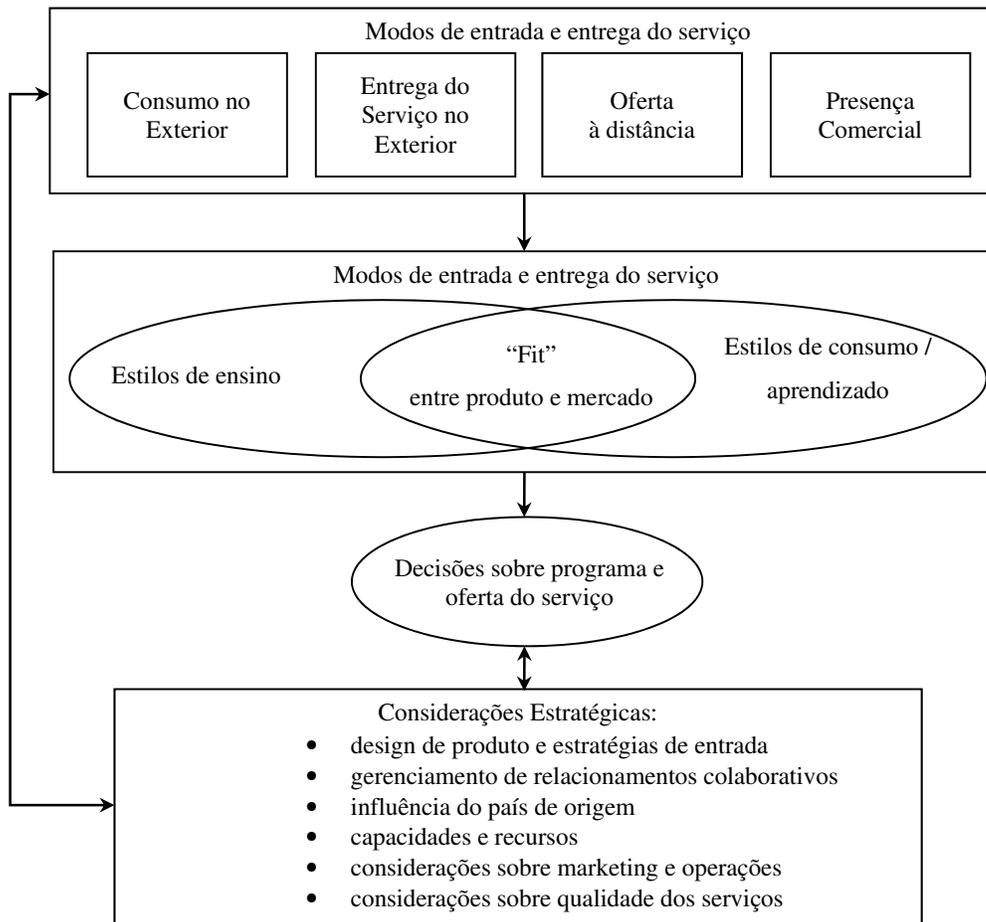


Figura 5 – Modelo conceitual para servir ao mercado de educação internacional

Fonte: Javalgi *et al.* (2009, p.374)

No que diz respeito aos modos de entrada e entrega do serviço, os autores utilizaram como base a proposta de segmentação apresentada por Czinkota (2006). Os serviços de educação estariam divididos em:

- (1) consumo no exterior: formato tradicional e mais comum, no qual o estudante é quem sai do seu país e vai estudar na instituição no exterior;
- (2) entrega do serviço no exterior: acadêmicos e pesquisadores se dirigem a outro país para ministrar os cursos;

(3) oferta à distância: os cursos são ministrados por meio de sistemas de franquia, ou utilizando ferramental de educação à distância; e

(4) presença comercial: instalação de um campus no exterior, seja via joint venture com outra instituição, seja com propriedade total sobre o empreendimento.

Javalgi *et al.* (2009) mencionaram que a presença comercial com propriedade total seria a opção que conferiria maior controle sobre a qualidade e entrega do serviço, permitiria desenvolver laços locais e facilitaria a adaptação da oferta ao mercado. Porém, seria a que demandaria maior volume de investimento e exporia ao risco de câmbio, ao risco político e ao risco de demanda do mercado. Uma entrada via joint venture poderia ser imposta por regulamentações locais.

Para analisar a influência do ambiente cultural do país alvo sobre a oferta, Javalgi *et al.* (2009) utilizam como base as cinco dimensões de Hofstede (1983). Segundo os autores, elas teriam influência sobre a forma de ensino e aprendizado e sobre as ferramentas educacionais, como por exemplo, a escolha de atividades em grupo versus individuais, o tipo ideal de relacionamento entre os estudantes e o professor, ou a ênfase em palestras e estudos individuais, como alternativa à elaboração de projetos e exercícios.

Os autores relacionaram ainda seis aspectos que deveriam ser trabalhados por uma instituição de educação de executivos: (1) design de produto e estratégias de entrada; (2) gerenciamento de relacionamentos colaborativos; (3) influência do país de origem; (4) capacidades e recursos; (5) considerações sobre marketing e operações; e (6) considerações sobre qualidade dos serviços.

Javalgi & Grossman (2014) investigaram a internacionalização dos programas de MBA de 62 instituições educacionais dos Estados Unidos com um total de 110 campus universitários em países estrangeiros, com o intuito de examinar o efeito dos recursos da organização e do país de destino sobre o grau de internacionalização. Para medir os recursos disponíveis das escolas de negócio que se internacionalizaram, eles utilizaram as variáveis tamanho, atitude gerencial perante a internacionalização, reputação da escola e capital humano detido. Para avaliar os fatores do país de destino, eles consideraram as variáveis atratividade do mercado e estabilidade política, social e econômica. Como variáveis de controle, eles escolheram diferenciar se a instituição era pública, ou privada, e se ela havia recebido, ou não, a acreditação da *Association to Advance Collegiate*

Schools of Business (AACSB). Os resultados indicaram que, dentre os recursos da empresa, apenas a atitude gerencial em face da internacionalização, o capital humano e a reputação da instituição tiveram relação significativa e positiva com o grau de internacionalização. Além dessas variáveis, a atratividade do mercado de destino também teve relação positiva e significativa com o grau de internacionalização.

Hellman (1996) investigou a internacionalização dos principais bancos e seguradoras finlandesas, entre 1964 e 1990, com base nos relatórios anuais das empresas e reportagens de revistas e jornais, acrescidos, quando necessário, de entrevistas com gestores responsáveis pelas operações internacionais. O autor encontrou que, em seu processo de expansão internacional, os bancos seguiam predominantemente uma estratégia de busca por mercados, enquanto que as seguradoras adotavam predominantemente a estratégia de seguir seus clientes. Tanto os bancos quanto as seguradoras seguiam seus competidores em seu processo de expansão internacional. Os bancos se instalavam nos grandes centros financeiros internacionais. Por fim, a distância cultural não estava associada de forma significativa à internacionalização dos bancos. Contudo, as seguradoras tendiam a se dirigir a países culturalmente mais próximos.

Outro estudo, conduzido por Miller & Parkhe (1998), investigou as operações de bancos dos Estados Unidos em 32 países, com o intuito de avaliar quais eram as variáveis que afetavam os serviços prestados pelos bancos em outros países e qual era a diferença entre os serviços prestados por subsidiárias e por filiais desses bancos. Eles utilizaram duas variáveis dependentes para avaliar os serviços bancários prestados em outros países: o número total de filiais e subsidiárias e o total de ativos das filiais e das subsidiárias, em cada país e em cada ano. Os autores avaliaram também a razão percentual entre o número de subsidiárias em cada país e o total de subsidiárias e filiais. Como variáveis independentes foram utilizadas o total de investimento externo direto dos Estados Unidos em cada país (para medir as atividades de outras empresas americanas potenciais clientes dos bancos); o volume total de comércio entre os dois países (exportações mais importações); a razão entre total de contas bancárias e o PIB do país subtraída por essa mesma razão medida no mercado norte americano (para medir o grau de desenvolvimento do sistema bancário); o diferencial de taxa de juros entre o país estrangeiro e os Estados Unidos; e as seguintes variáveis: se o

país de destino se adequava, ou não, às exigências de capital do acordo da Basileia; se havia restrições, ou não, à instalação de filiais ou subsidiárias de empresas estrangeiras; se o banco poderia desenvolver atividades comerciais e de securitização; e se o país seguia a “Second Banking Directive” do governo dos Estados Unidos.

Miller & Parkhe (1998) encontraram que os bancos adotavam a estratégia de estar presentes em países desenvolvidos. Quanto maior fosse o total de investimento externo direto norte americano no país, maior o nível de serviços bancários. A relação não foi significativa no caso de países em desenvolvimento. Os autores encontraram também uma relação negativa e significativa entre o comércio bilateral e o nível de serviços bancários em países desenvolvidos e o volume de ativos das subsidiárias em países em desenvolvimento. Miller & Parkhe (1998) também identificaram uma relação positiva entre o tamanho do mercado bancário e os serviços bancários. Verificou-se ainda uma redução no volume de ativos no exterior, quando adotadas regras previstas pelo acordo da Basileia. A existência de barreiras de entrada também afetou negativamente o número de escritórios no exterior. Por fim, as filiais representavam apenas um terço do total de escritórios e ativos no exterior. Os outros dois terços eram representados por subsidiárias. A subsidiária era o formato mais escolhido em países com baixas taxas de juros, ao passo a filial era predominante em países com altas taxas de juros. Foi observada uma relação positiva entre a percentagem de subsidiárias e o volume de investimento externo direto de empresas norte americanas, confirmando a estratégia de seguir o cliente.

Gulamhussen (2007) estudou a relação entre as variáveis escala do investimento estrangeiro de bancos e a reversibilidade das operações, por meio de *survey* com 59 bancos estrangeiros cuja matriz se localizava em Londres. Verificou que o investimento inicial dos bancos era maior quando havia orientação estratégica para a criação de *hub* local com o objetivo de prover serviços ao mercado, quando o risco de mercado percebido era menor e quando havia interesse em demonstrar uma posição firme no mercado estrangeiro. Em todos os casos, os bancos se tornavam presos a esse investimento inicial realizado nos mercados estrangeiros. O maior tamanho dos bancos estava associado a um maior risco em cometer erros. Alguns bancos realizariam um investimento inicial menor, para prover serviços especializados a alguns clientes, ou para monitorar o

mercado e avaliar expansões futuras, de modo a manter uma posição mais flexível no mercado, que permitiria sua saída com maior facilidade.

Qian & Delios (2008) investigaram a expansão de 21 bancos japoneses, em 36 países, entre os anos 1980 e 1998. Para tal, utilizaram como variável dependente a existência, ou não, de investimento direto por parte do banco e, como variáveis independentes, o número de clientes do banco que entraram no país estrangeiro, o *ranking* do banco no Japão, para medir reputação (ativo intangível), e os anos de experiência internacional do banco. Utilizaram também indicadores para avaliar as seguintes variáveis de controle: (1) para medir desempenho, eles utilizaram retorno sobre ativos; (2) para medir atratividade do mercado, eles utilizaram taxa de crescimento do PIB no país de destino, número de reclamações contra bancos no país de destino e número de outros bancos que entraram no mesmo país como indicador; e (3) para medir a intensidade comercial eles utilizaram experiência internacional do banco em termos de número de países em que estava presente; se o banco estava estabelecido em algum dos centros financeiros mundiais, a razão entre o número de acordos bilaterais entre Japão e o país estrangeiro e o número total de acordos bilaterais firmados pelo Japão.

Como resultados, Qian & Delios (2008) encontraram que a expansão internacional dos bancos se dava com o objetivo de seguir os clientes: quanto maior o número de clientes do banco no país, maior a tendência de entrar naquele país. O banco se tornava mais sensível à movimentação de seus clientes quanto maior sua experiência internacional. A maior posse de ativos intangíveis afetava a internacionalização, pois aumentava a probabilidade de o banco se expandir internacionalmente; quanto menor o grau de ativos intangíveis, maior a tendência em seguir os clientes. Além disso, quanto maior fosse o retorno sobre ativos do banco, maior a probabilidade de expansão internacional. E, por fim, uma maior taxa de crescimento do PIB em determinado país e uma maior taxa relativa de acordos bilaterais com determinado país aumentavam a probabilidade de expansão internacional para aquele país.

Hsieh *et al.* (2010) investigaram a internacionalização de bancos asiáticos e latino americanos, realizando uma *survey* com 7.041 filiais de bancos em diferentes países. Os resultados indicaram que os bancos asiáticos e latino-americanos se internacionalizavam, por vezes, orientados pela busca de novos mercados. Em alguns casos, os bancos asiáticos também se internacionalizaram

seguindo seus clientes, fato que não foi evidenciado na internacionalização de bancos latino-americanos. Quanto maior fosse o tamanho do mercado e, conseqüentemente, sua atratividade, maior o grau de controle adotado pelos bancos no mercado estrangeiro. O maior nível de investimento no exterior também implicou maior tendência a adotar modos de entrada de alto controle. Por fim, no caso dos bancos asiáticos, quanto maior a distância cultural entre os países, maior a tendência a adotar modos de entrada de baixo controle. Já os bancos latino-americanos adotaram modos de entrada de alto controle em países de maior distância cultural.

Mariscal *et al.* (2012) investigaram os fatores relativos à vantagem de localização que influenciavam as decisões de internacionalização de bancos multinacionais na América Latina. Para tal, analisaram dados do Banco Mundial referentes à atuação de bancos na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Peru e Venezuela, entre 1995 e 2008.

A variável independente foi volume de IED bancário no país de destino. Diversas variáveis dependentes foram usadas: volume total de ativos estrangeiros no setor bancário local, IED de empresas não financeiras no país de destino, percentual de comércio bilateral entre o país de origem e o país de destino, total de empréstimos externos para o setor bancário local do país de destino, volume de capitalização do mercado de ações no país de destino, PIB real do país de destino, PIB per capita no país de destino, taxa de inflação no país de destino, razão entre margem líquida de juros e o total de ativos dos bancos no país de destino, razão entre os custos administrativos e o total de ativos dos bancos no país de destino, retorno sobre os ativos dos bancos no país de destino, retorno sobre o patrimônio líquido dos bancos no país de destino, razão entre o volume de ativos dos três maiores bancos e os ativos de todos os bancos comerciais no país de destino, custo de capital, dado pelo *spread* entre a taxa de juros de empréstimos menos a taxa de juros dos depósitos, taxa de câmbio da moeda local em relação a uma cesta de moedas, presença ou ausência, de restrições ao investimento estrangeiro no setor bancário, semelhança, ou não, entre o idioma do país de origem do banco e do país de destino e uma variável *dummy* para as crises econômicas ocorridas no período.

Os resultados evidenciaram que, quanto maior o volume de ativos estrangeiros no país de destino, a proximidade cultural (semelhança de idioma), a

concentração bancária local e *spread* bancário entre os países, maior o volume de IED bancário no país de destino. Adicionalmente, eles também identificaram que a remoção de barreiras ao investimento estrangeiro no setor bancário local tinha impacto positivo sobre a ocorrência de IED.

Miozzo *et al.* (2012) estudaram duas multinacionais britânicas de serviço – um banco e um varejista – que se internacionalizaram para Argentina, Brasil, China, Coréia e Malásia. O objetivo era investigar a relação entre estratégia e estrutura da empresa, o papel da subsidiária e os laços com distribuidores e fornecedores, além do impacto do governo local na estratégia da empresa. Os autores encontraram que a preferência por estabelecer fornecimento global de serviços e produtos era motivada pelo objetivo de redução de custos e de garantia de consistência de fornecimento a todas as subsidiárias. O estabelecimento de laços com fornecedores locais tinha como objetivo apenas o fornecimento de serviços ou produtos. Sobre o impacto do governo local, Miozzo *et al.* (2012) observaram que as restrições à propriedade integral de empresas locais por multinacionais estrangeiros levaram as multinacionais a desenvolver capacidades em seus parceiros locais.

Gião & Oliveira Júnior (2009) realizaram uma *survey* junto a empresas de *call center* em três países (Índia, Brasil e África do Sul), com a intenção de identificar variáveis que influenciavam a escolha de empresas destes países para o *offshoring*¹¹ de serviços de *call center*. Os resultados mostraram que as empresas da Índia eram escolhidas frente às dos outros dois países por fazerem maior uso de inovações, a mão de obra local ser mais barata e mais qualificada e os custos das chamadas internacionais serem menores. A fluência da mão de obra no idioma do país que adquiria os serviços – na maior parte dos casos o inglês – também influenciava positivamente a opção por contratar serviços, favorecendo empresas da Índia e da África do Sul. Porém, na África do Sul a variável remuneração da mão de obra influenciava negativamente a contratação, que era, em média, mais alta do que na Índia e no Brasil.

¹¹ *Offshoring* de serviços de *call center* é definido como sendo a “comercialização internacional de serviços de *call center*” (Godoy Ricci & Rachid, 2013, p.31).

2.1.6. Estudos sobre modo de entrada de empresas de serviços

Esta seção apresenta os estudos que investigaram as variáveis que influenciam o modo de entrada de empresas de serviços. Inicia-se com uma descrição dos modos de entrada investigados e depois passa-se à descrição dos estudos organizados conforme o tipo de serviço investigado.

2.1.6.1. Modos de entrada em um país estrangeiro

Uma vez tomada a decisão de entrar em um mercado no exterior e se tornar internacional, a empresa precisa determinar como deseja organizar suas atividades no mercado externo (Hill *et al.*, 1990), o que compreende a estratégia de entrada no mercado internacional. Dentre as decisões envolvidas nessa etapa, uma crítica é a seleção apropriada do modo de entrada nesse novo mercado (Sanchez-Peinado *et al.*, 2007).

Há uma gama de alternativas existentes. A empresa pode escolher entre modos que não envolvam transações contratuais do capital da empresa, como o licenciamento e a franquia, ou modos que envolvam o capital da empresa, como a criação de uma joint venture (majoritária ou minoritária), ou de uma subsidiária própria (Hill *et al.*, 1990). As opções que envolvem a posse integral das operações são ditas como de controle total, já as demais (licenciamento, franquia e joint venture) são ditas como de controle parcial (Erramilli & Rao, 1993).

Anderson & Gatignon (1986) sugeriram a existência de 17 modos de entrada, organizados segundo o grau de controle.

Quatro modos de entrada de alto controle:

- (1) subsidiária de propriedade integral,
- (2) subsidiária de posse dominante da propriedade, com muitos proprietários,
- (3) subsidiária de posse dominante da propriedade, com poucos proprietários e
- (4) subsidiária de posse dominante da propriedade, com apenas um proprietário.

Nove modos de entrada de médio controle:

- (1) empresa com diversos acionistas e diversos proprietários,

- (2) empresa com diversos acionistas e poucos proprietários,
- (3) igualdade de posse entre os proprietários (50/50),
- (4) joint venture contratual,
- (5) contrato de gerenciamento,
- (6) contrato de escopo restrito de exclusividade (e.g. contrato de distribuição, licenciamento),
- (7) franquia,
- (8) contrato de escopo restrito não exclusivo e
- (9) contrato de escopo não restrito e exclusivo.

Por fim, quatro modos de entrada de baixo controle:

- (1) contratos não exclusivos e não restritivos (e.g. alguns licenciamentos, distribuição intensiva),
- (2) empresa com acionistas minoritários (diversos proprietários),
- (3) empresa com acionistas minoritários (poucos proprietários) e
- (4) empresa com acionista majoritário (um proprietário).

Grönroos (1999) argumentou que as estratégias de internacionalização específicas de serviços podem seguir cinco modelos estratégicos distintos, porém não mutuamente exclusivos:

- (1) exportação direta;
- (2) sistemas de exportação;
- (3) entrada por via direta;
- (4) entrada por via indireta; e
- (5) uso do marketing eletrônico.

A exportação direta costuma ocorrer associada ao mercado industrial, como, por exemplo, os serviços de consultoria, de reparo/manutenção de equipamentos de grande porte ou valor. Nesses casos, as empresas costumam manter o pessoal em suas bases de produção e enviar pessoal ao exterior para realizar a consultoria, ou o reparo/manutenção, somente quando solicitadas por seus clientes. O caso de sistemas de exportação ocorre geralmente quando há um esforço conjunto de duas ou mais empresas que comercializam soluções complementares. Já a entrada direta se estabelece quando a empresa produtora do serviço decide estabelecer um empreendimento no exterior do tipo *greenfield*, ou joint venture, ou realizar uma aquisição de empresa existente. Por outro lado, a entrada indireta ocorre quando a empresa deseja evitar o estabelecimento de uma operação de sua propriedade

(total ou parcial) no exterior, mas ainda assim deseja a existência dessa operação. Ela decide então, por implantá-la via franquia, licenciamento, ou contrato de gerenciamento. Por fim, há os tipos de serviço oferecidos ao mercado internacional por via eletrônica: telecomunicações, e-mail ou internet.

Independentemente da opção escolhida, cada um dos distintos modos de entrada tem implicações diferenciadas sobre: (1) o grau de controle que a empresa exerce sobre suas operações no exterior; (2) os recursos que deve comprometer nessa operação; (3) os riscos a enfrentar para se expandir para o país estrangeiro (Hill *et al.*, 1990); (4) o grau de interação entre os consumidores locais e o provedor estrangeiro; (5) o sucesso dos objetivos estratégicos da empresa; e (6) o desempenho da empresa no mercado estrangeiro (Javalgi & Martin, 2007).

Como diversas empresas de serviço costumam apresentar apenas pequeno *overhead* e relativa facilidade de transferir de um mercado para outro os recursos empregados, o custo de estabelecer uma subsidiária própria, ou uma filial no exterior, limita-se, na maior parte dos casos, ao custo de estabelecer um escritório (Erramilli & Rao, 1993; Erramilli, 1991). Por essa razão, o risco associado à obtenção de controle de uma operação de serviços costuma ser bastante reduzido e, conseqüentemente, as empresas de serviço tenderiam mais a estabelecer modos de entrada integrados, quando comparadas às empresas manufatureiras, visando reduzir o custo de transação (Erramilli, 1991).

Por fim, quando na elaboração de pesquisas de modos de entrada abordando o setor de serviços, deve-se considerar que a heterogeneidade inerente a serviços agrega maior complexidade (Carneiro *et al.*, 2008; Sanchez-Peinado *et al.*, 2007), que tornaria necessária a utilização de outras variáveis, além daquelas já utilizadas nas teorias convencionais formuladas para o setor manufatureiro (Sanchez-Peinado *et al.*, 2007).

2.1.6.2. Serviços Diversos

Erramilli (1991) investigou a influência da experiência e do escopo de atuação de empresas de serviço sobre a escolha do mercado internacional e do modo de entrada. Para isso, realizou uma *survey* com empresas de serviços dos Estados Unidos internacionalizadas. O autor encontrou que, quanto menos experientes as empresas, mais elas tendiam a entrar em mercados sobre os quais

detinham mais informações. Já o aumento da diversidade de experiências foi apontado como um fator que influenciava a decisão das empresas de se internacionalizar para mercados menos familiares. No que diz respeito à relação entre grau de controle e experiência da empresa, o autor observou uma curva em forma de U: nos estágios iniciais da internacionalização, predominavam modos de entrada com alto controle e, nas expansões subsequentes, as empresas tendiam a compartilhar controle para entrar em mercados menos familiares, o que indicou também a existência de uma relação inversa entre a distância cultural e o grau de controle. Porém, com o crescimento internacional da empresa e a aquisição de maior diversidade de experiências, a empresa tenderia a adotar modos de entrada de maior controle.

Outro estudo (Kim & Hwang, 1992) postulou que a escolha do modo de entrada sofre influência conjunta de três conjuntos de variáveis: variáveis estratégicas globais, fatores ambientais e a natureza tácita do conhecimento. Variáveis estratégicas globais seriam a concentração da indústria, as sinergias advindas da internacionalização e as motivações estratégicas da empresa. Fatores ambientais seriam o risco percebido associado ao país e a falta de familiaridade com o mercado local. Modos de entrada de alto controle seriam favorecidos pelo alto grau de concentração da indústria, a existência de sinergias, a existência de motivações estratégicas globais, o alto valor do conhecimento associado ao serviço e o alto conteúdo tácito do serviço. Por outro lado, modos de entrada de baixo controle seriam favorecidos pelo alto risco-país, a falta de familiaridade com a cultura local, a incerteza da demanda e a intensidade da competição.

Erramilli (1992) realizou outra *survey* com 175 empresas de serviço dos Estados Unidos com o objetivo de investigar o efeito de fatores internos da empresa e dos fatores do ambiente externo sobre a decisão do modo de entrada a ser adotado pela empresa no país estrangeiro. O autor verificou que a ausência de um parceiro local adequado e o interesse da empresa em manter controle sobre o empreendimento aumentavam a probabilidade de ocorrência de modos de entrada integrados. Já o interesse em reduzir o risco associado ao empreendimento e a restrição de recursos diminuía a probabilidade de escolha de modos de entrada integrados. Essas restrições de recursos estavam associadas a recursos humanos e não a capital, pois muitas vezes o custo de estabelecimento no exterior se refere apenas ao custo de abertura de um escritório. Nos casos em que a empresa optou

por modos de entrada não integrados, houve aumento da utilização de intermediários no canal de exportação. Porém, quando havia restrições locais impostas à propriedade estrangeira de empresas, aumentava a propensão das firmas a exportar diretamente utilizando canais próprios.

Em outro estudo, Erramilli & Rao (1993) avaliaram a influência de determinadas variáveis sobre a decisão de uma empresa de serviço manter o controle total sobre o empreendimento internacional, ou compartilhar o controle. Para isso, eles coletaram dados de 114 empresas de serviços dos Estados Unidos, em 381 operações internacionais, por meio de uma *survey* pelo correio.

A principal relação investigada pelos autores foi entre a especificidade dos ativos de uma empresa de serviços e o modo de entrada adotado. Foi definido pelos autores que a especificidade dos ativos de uma empresa de serviço aumentaria quanto mais idiossincráticos fossem os serviços prestados, sendo a maior idiossincrasia medida pelo maior nível das habilidades profissionais necessárias, pelo maior conteúdo de conhecimento especializado e pelo maior grau de customização do serviço prestado. Também foram investigadas cinco variáveis moderadoras: intensidade em capital, medida pela razão entre ativos fixos e receitas com venda; tamanho da empresa, medido pelo número de empregados; a inseparabilidade, medida se o serviço era inseparável, ou não; distância cultural do país em relação aos Estados Unidos; e se o risco país era alto, ou baixo.

Os autores observaram que a tendência em adotar modos de entrada compartilhados era menor, quanto maior fosse a especificidade dos ativos. Essa relação tinha sua intensidade reforçada no caso de empresas com baixa intensidade em capital, prestadoras de serviços inseparáveis e em países de maior risco. No caso de empresas prestadoras de serviço de alta intensidade em capital, havia uma redução da probabilidade de empresas com ativos altamente específicos adotarem modos de entrada compartilhados. Não foi observado impacto da distância cultural sobre o modo de entrada de empresas de serviço. O tamanho da firma também não afetou a relação, no caso de empresas com ativos altamente específicos. Porém, nas empresas com baixa especificidade de ativos, haveria uma probabilidade maior de adoção modos de entrada compartilhados, quanto menor fosse o tamanho.

Em outro estudo sobre modos de entrada, Lovelock & Yip (1996) definiram como empresa de serviço globalizada aquela que tem presença nos hemisférios norte, sul, leste e oeste, com grandes distâncias geográficas e variações de fuso horário entre suas subsidiárias. Já as empresas multinacionais seriam aquelas que estivessem presentes em mais de dois países estrangeiros e as internacionais em apenas um país estrangeiro. Os autores também propuseram uma tipologia com base no grau de tangibilidade do processo de prestação de serviços e no grau requerido de presença física do cliente durante a produção do serviço. Foram propostos três tipos de serviços principais: (1) serviços que processam pessoas, (2) serviços que processam posse e (3) serviços baseados em informação.

Nos serviços que processam pessoas, as pessoas seriam parte integrante do processo de produção e seriam submetidas a ações intangíveis. A empresa necessitaria manter uma presença física, seja no caso em que o consumidor precisasse se deslocar até a fábrica de serviços, seja no caso dos equipamentos utilizados precisassem se deslocar. Alguns exemplos seriam hospitais, restaurantes, hotéis e companhias aéreas.

No caso de serviços que processam a posse, o cliente não precisaria estar presente no processo de produção, que aplicaria ações intangíveis que modificariam características físicas de objetos. Seria necessária a presença física de instalações que iriam processar os objetos em alguma localização geográfica. Como exemplos, foram citados os serviços de frete, armazenagem, instalação e manutenção de equipamentos, reparo de veículos e lavanderia.

Por fim, os serviços baseados em informação dependeriam da coleta, manipulação, interpretação e transmissão de dados para criar valor. A presença local poderia ser mínima, representada apenas por um terminal de contato, e o envolvimento do cliente também seria, frequentemente, mínimo. O contato poderia se dar via telefone, computador, ou máquinas específicas como um terminal de autoatendimento de banco. Exemplos seriam serviços de consultoria, educação, contabilidade, banco e seguros.

Lovelock & Yip (1996) também apresentaram uma relação de serviços suplementares, relacionados à oferta principal, agrupados em oito categorias:

- (1) fornecimento de informações,
- (2) consulta e aconselhamento,
- (3) hospitalidade e atenção,

- (4) cuidado e segurança pessoal,
- (5) capacidade de responder a exceções,
- (6) processamento de reservas e pedidos,
- (7) facilidade e conveniência de pagamento e
- (8) clareza em termos de como será feita a cobrança.

A maior parte desses serviços suplementares seria baseada no processamento de informações e, portanto, poderiam ser localizados em qualquer parte do mundo. A adição de serviços suplementares conferiria diferencial competitivo à oferta principal, porém, a empresa deveria adaptar sua oferta de serviços complementares de acordo com as necessidades, expectativas e dinâmica competitiva do mercado estrangeiro. Nos serviços que envolvessem a presença do cliente haveria necessidade de adaptação, mas em outros não. Uma das alternativas para adaptar os serviços seria a utilização de pessoal local, outra seria a utilização de serviços suplementares customizados às necessidades locais em complemento ao serviço principal. Por fim, no que diz respeito à localização, os serviços baseados em informação teriam maior flexibilidade de escolha de localização geográfica. Quando houvesse um componente físico atrelado ao processo de distribuição (e.g. terminal bancário,), haveria necessidade de ter presença local e de escolher adequadamente a rede distribuição. No caso de serviço que processam pessoas, haveria necessidade de operar em diversas localidades, dificultando o estabelecimento de redes globais. Por fim, no caso de serviços que processam a posse, a localização seria dependente de quanto fosse demandado o estabelecimento de presença local.

Pak (2002) investigou se diferentes motivações estratégicas levariam ao estabelecimento de diferentes modos de entrada, em uma amostra formada por 28 franqueadores do Reino Unido e 160 franqueadores dos Estados Unidos.

Ele encontrou que, quando a empresa se internacionalizava com a intenção de explorar competências próprias ou sua marca no mercado externo, ela adotaria o modo de entrada por franquia, aproveitando as vantagens provenientes da qualificação dos franqueados locais. Essa internacionalização via franquias ocorreu por busca de novos mercados, ou por busca de ativos estratégicos. Porém, quando a intenção era aumentar a competitividade global, acessar conhecimento existente no mercado estrangeiro, ou acessar novas oportunidades de aprendizado para a organização, elas investiam o próprio capital, o que era visto como

facilitador o processo de aprendizado para a empresa. A influência do potencial do mercado local foi maior em modos que envolviam participação acionária e menor influência em entradas via franquia, ou outros modos contratuais.

Blomstermo *et al.* (2006) investigaram a influência do tipo de serviço e outras variáveis relacionadas à escolha de modo de entrada na internacionalização de manufaturas em uma amostra de 140 empresas de serviço suecas. Eles também analisaram, em separado, a influência dessas variáveis sobre o modo de entrada de serviços *hard* e serviços *soft*.

A variável dependente foi categorizada em modo de entrada de alto ou de baixo controle. As variáveis independentes foram experiência internacional, medida pelo número de anos desde a primeira internacionalização; distância cultural (usando o índice de Kogut & Singh, 1988); se os serviços eram do tipo *hard*, ou *soft*; e fricção relacional, medida por uma escala somada de três itens: se era mais fácil trabalhar com uma subsidiária própria ou um parceiro; se uma subsidiária adapta mais facilmente seus serviços que um parceiro; e se uma subsidiária adapta os serviços a um menor custo que um parceiro. Os autores utilizaram como variável de controle o tamanho da empresa, medido pelo número de empregados.

Os resultados indicaram que, ao se internacionalizar, as empresas de serviço *soft* tendem a escolher modos de entrada de alto controle, quando comparadas às empresas de serviço *hard*. Além disso, quanto maior a distância cultural, maior a tendência de a empresa escolher modos de entrada de alto controle.

Em outro estudo, Hoffman *et al.* (2008) investigaram a influência da similaridade entre o mercado estrangeiro e o doméstico sobre o processo de internacionalização de franquias. Eles observaram que havia maior propensão das franquias em se expandir para países geograficamente próximos e com nível de risco igual ou menor que o do mercado doméstico. Outros fatores que aumentavam a propensão ao estabelecimento de franquias no exterior foram a presença de infraestrutura de mídia similar à do mercado doméstico, a proximidade cultural entre os países e, com uma influência bastante forte, a similaridade entre os idiomas. Por outro lado, foi observado que quanto maior fosse a renda *per capita* no país de destino, menor era a probabilidade de estabelecimento de uma franquia internacional.

Javalgi e Martin (2007) desenvolveram um modelo (Figura 6) que integrou construtos que influenciariam o modo de entrada de empresas de serviço: recursos da empresa, características gerenciais, características da empresa e fatores do país de destino.

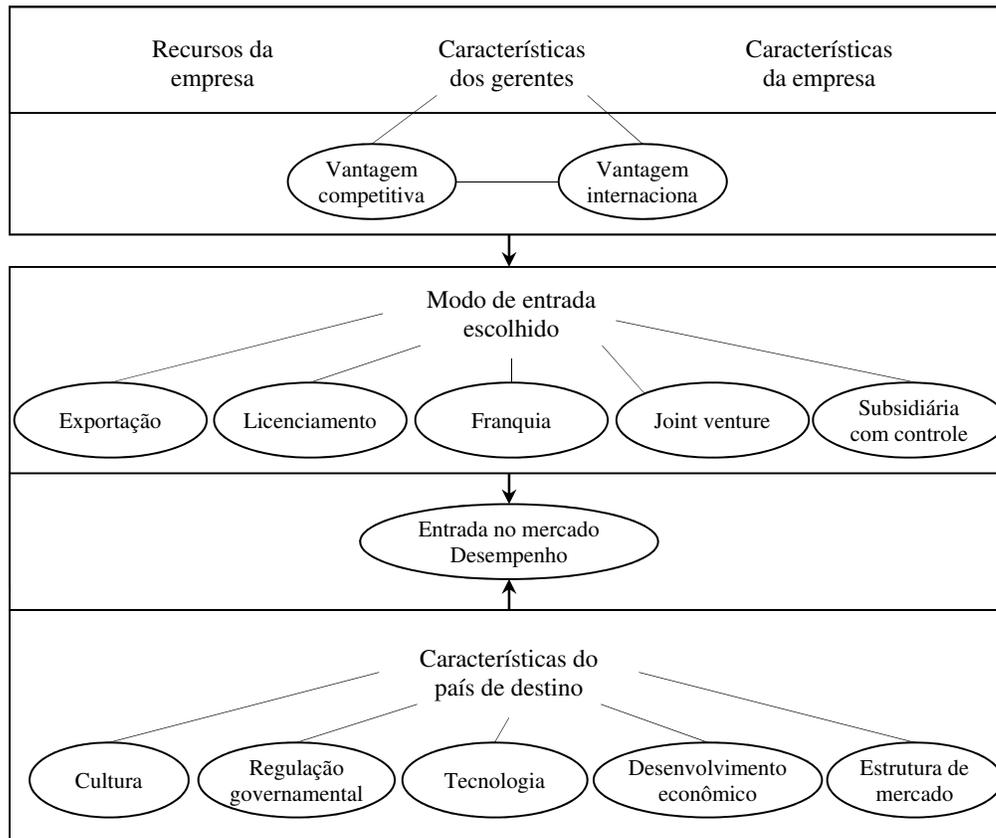


Figura 6 – Adaptado do modelo para internacionalização de serviço de Javalgi & Martin

Fonte: Javalgi & Martin (2007, p.393)

Dentre os recursos da empresa, os autores consideraram que a orientação empreendedora, definida como a capacidade da empresa em buscar oportunidades, e a orientação para o mercado, definida como a capacidade em entender e satisfazer necessidades e desejos dos consumidores, seriam recursos úteis a expansão internacional e geradores de vantagem competitiva sustentável. No que diz respeito às características gerenciais, uma mentalidade global e as atitudes com respeito à internacionalização seriam variáveis importantes a influenciar a empresa em direção à internacionalização. No que tange às características da empresa, os autores incluíram três variáveis: tamanho da empresa, tempo de

experiência no negócio e tipo de serviço (*soft* ou *hard*). Por fim, no que se refere aos fatores do país de destino que influenciariam o modo de entrada, os autores incluíram a cultura, regulamentações governamentais, tecnologia disponível, estrutura de mercado e grau de desenvolvimento econômico.

Sanchez-Peinado *et al.* (2007) analisaram variáveis que influenciavam a escolha do modo de entrada de 113 empresas de serviço espanholas em mercados internacionais.

Eles encontraram que empresas de serviço intensivas em conhecimento davam preferência a modos de entradas com controle total devido ao interesse em proteger o conhecimento tácito, o qual seria difícil de transferir, codificar ou patentear. Além disso, tinham um custo de saída relativamente menor em caso de necessidade de abandonar determinado país. Considerações estratégicas, tais como a adoção de estratégias globais e o interesse em explorar ativos existentes, levariam à adoção de modos de entrada de controle total. Porém, em alguns casos o controle foi compartilhado: quando na busca por ativos complementares e novos clientes. Já no caso de empresas de serviço intensivas em capital foi observada a manutenção de posição flexível (adotando modos de entrada de controle parcial) em países com instabilidade política, ou econômica, e uma alta distância cultural, possivelmente visando proteger ativos de disseminação não desejada.

Em seu estudo sobre internacionalização de empresas de serviço, Carneiro *et al.* (2008) questionaram a validade da aplicação do modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990, 2009) para a internacionalização de empresas de serviço. As empresas de serviço nem sempre seguiriam a lógica do comprometimento gradual de recursos com a internacionalização, ou do comprometimento inicial baixo em um novo mercado e poderiam seguir uma trajetória invertida, partindo de um alto comprometimento em um país para um menor nível de comprometimento. Além disso, o nível de comprometimento seria afetado pela distância psíquica. Os autores analisaram a influência de variáveis relacionadas ao ambiente – incerteza ambiental e distância psíquica – e variáveis específicas do serviço: intensidade em capital, nível de customização, existência de contato direto com o cliente durante a elaboração, necessidade de garantia de qualidade, necessidade de controlar a imagem, grau de tangibilidade do serviço, grau de contato face a face com o cliente durante a entrega e nível de padronização.

Segundo Carneiro *et al.* (2008), empresas de serviço com baixa intensidade de capital escolheriam modos de entrada de maior controle quando entrando em países com incerteza ambiental alta ou baixa e de baixo controle em países com incerteza ambiental moderada. Os serviços com alto grau de customização, necessidade de contato direto com o cliente, necessidade de rigorosa garantia de qualidade e dependência de uma imagem ou reputação forte tenderiam a ser providos localmente, com alto grau de controle e comprometimento da empresa. Quando as interações e o envolvimento com o cliente ocorressem de forma ocasional, a produção pudesse ser separada da entrega, ou em serviços padronizados, as empresas tenderiam inicialmente a exportar a partir do país de origem. Contudo, com o aumento do número de clientes no país estrangeiro, a tendência seria haver produção local. Por fim, no caso de serviços padronizados, com menor nível de comprometimento de capital, tanto em situações de baixa quanto de alta distância psíquica, as empresas optariam por modos de entrada de alto controle. Contudo, em situações de distância psíquica moderada, as empresas tenderiam a modos de entrada de baixo a médio controle. A alta intensidade em capital também afetaria a sequência de comprometimento, com as empresas escolhendo primeiro os modos de alto controle depois baixo controle.

Meyer *et al.* (2009) observaram que as instituições do país estrangeiro e a internacionalização movida pela busca por recursos influenciavam a escolha do modo de entrada de empresas de serviço do Egito, Índia, Vietnã e África do Sul. Instituições sólidas tenderiam a desencorajar modos de entrada via joint venture e a facilitar entrada via aquisições e investimentos tipo *greenfield*. Isto seria mais sensível no caso de empresas que buscavam recursos tangíveis e de empresas que não buscavam recurso algum no mercado externo.

Pla-Barber *et al.* (2010) investigaram o modo de entrada de empresas de serviço espanholas em mercados internacionais, desmembrando a decisão em duas etapas: a primeira se referia ao grau de comprometimento em termos de participação societária e a segunda, subsequente, se referia ao grau de controle implementado sobre modos de entrada que envolvessem participação societária (Figura 7). Foram utilizadas como variáveis de controle o tamanho da empresa, medido pelo faturamento no ano em que ocorreu determinada entrada; a experiência internacional da empresa e considerações sobre a estratégia global da empresa.

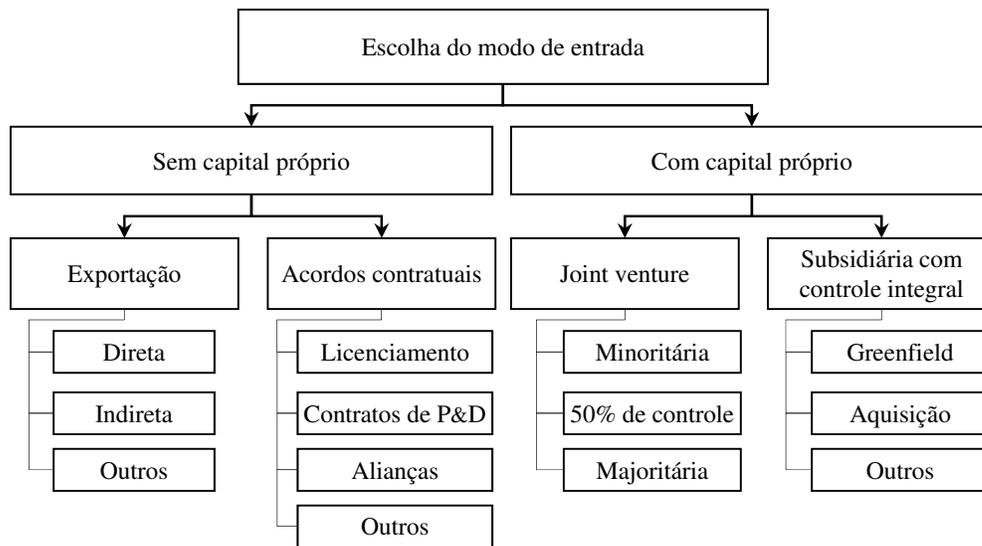


Figura 7 – Modelo conceitual de dois níveis para o modo de entrada de serviços

Fonte: Pla-Barber *et al.* (2010, p.740)

Eles encontraram que, quanto mais intensivas em capital fossem as firmas de serviço, maior a propensão para a entrada via participação societária em mercados com maior potencial de crescimento. Em mercados com maior nível de risco e maior distância cultural, maior era a propensão para a adoção de modos de entrada mais flexíveis com menor comprometimento de recursos. No caso de empresas de serviço pouco intensivas em capital, quanto maior o risco do país, maior a propensão a adotar modos de entrada de alto controle. No que diz respeito ao controle sobre o empreendimento externo, quanto maior o grau de customização dos serviços e o grau de conhecimento tácito incorporado ao serviço, maior a propensão a adotar modos de controle total. Empresas maiores, mais experientes e que buscavam uma estratégia global tenderam a adotar modos de entrada com mais alto controle.

Rosenbaum & Madsen (2012) revisaram a literatura de internacionalização de serviços empresariais, com o objetivo de elaborar proposições relacionadas a variáveis que influenciariam a escolha por modo de entrada de alto controle de empresas de serviços empresariais em projetos que envolvem múltiplos parceiros. Por serem serviços caracterizados por coprodução e troca de conhecimento tácito e complexo, adaptados a cada cliente e dependentes de forte interação entre

cliente e parceiros, o que tem implicações sobre o aumento do risco e sobre a necessidade de monitoramento da execução, as empresas tenderiam a escolher modos de alto controle. Em projetos conduzidos em ambientes de regimes menos eficazes na proteção intelectual, as empresas tenderiam a preferir modos de maior controle. Quanto maior o número de parceiros envolvidos no projeto, menor seria a probabilidade de se manter a colaboração de todos ao longo do projeto, então, as empresas tenderiam a adotar modos de maior controle. Por fim, quanto menor o tempo de relacionamento entre os parceiros e menos familiares fossem os parceiros envolvidos, maior seria a preferência por modos de alto controle

Meyer *et al.* (2015) propuseram que o modo de entrega do serviço no país estrangeiro estaria relacionado à interação com o cliente durante a prestação de serviço e ao nível de emprego de conhecimento específico associado ao serviço prestado. O nível de emprego de conhecimento específico teria implicações sobre o grau de controle que a empresa deseja ter sobre os ativos de conhecimento. O objetivo da empresa seria minimizar o custo e o risco de apropriação do conhecimento detido por concorrentes, ou a má aplicação deste conhecimento no mercado estrangeiro. Este custo e risco sofreriam influência do grau de interação a ter com o cliente, da complexidade do processo de produção de serviço, da singularidade das exigências locais do serviço e da amplitude da oferta.

A partir desta construção teórica Meyer *et al.* (2015) elaboraram um modelo de internacionalização (Quadro 4) e um conjunto de proposições associadas a este modelo.

Sendo assim, os autores propuseram que as empresas de serviços com baixos níveis de incerteza na interação com o cliente e sem necessidade de presença permanente no país de destino seriam mais propensas a prestar serviços a partir do país doméstico. Já as empresas que também tinham baixos níveis de incerteza na interação, mas com necessidade de presença permanente no país de destino, seriam mais propensas a prestar serviço internacional por meio de *joint ventures* ou franquias.

As empresas de serviços com altos níveis de interação com o cliente e alto nível de incerteza nessa interação se dividiriam em cinco casos: as que teriam processos complexos de produção, mas sem presença permanente no país de destino e que seriam mais propensas a prestar serviços por meio do envio de seu pessoal a partir do país doméstico; as que teriam processos complexos de

produção com presença permanente no país de destino e que seriam mais propensas a ter escritórios internacionais; as que também teriam processos complexos de produção com exigências locais específicas e, assim, teriam maior tendência a ter escritórios estrangeiros próprios com pessoal próprio; as que teriam oferta estreita de serviços, prestados por meio de processos de produção divergentes e seriam mais propensas a prestar serviços deslocando seu pessoal para o país de destino, ou demandariam que o cliente se deslocasse ao país doméstico para receber o serviço; e, por fim, aquelas que teriam oferta ampla de serviços, prestados por meio de processos de produção divergentes e que, por isso, seriam mais propensas a ter escritórios estrangeiros próprios com pessoal próprio.

Quadro 4 – Modelo conceitual de internacionalização de serviços de Meyer *et al.*

Incerteza na interação com o cliente	Necessidade de presença local permanente	Processo de serviço	Exigências locais singulares	Amplitude da oferta de produtos	Estratégia de internacionalização
Baixa	Não	Nem complexo, nem divergente	N/A	N/A	Serviço prestado no país doméstico e enviado para o estrangeiro
Baixa	Sim	Nem complexo, nem divergente	N/A	N/A	Joint venture ou Franquia
Alta	N/A	Complexo	Sim	N/A	Escritório internacional próprio
Alta com alta interação	Não	Complexo	N/A	N/A	Provisão a partir do país doméstico
Alta, com alta interação	Sim	Complexo	N/A	N/A	Escritório internacional próprio
Alta, com interação limitada	N/A	Complexo	Não	N/A	Provedor se desloca temporariamente ao estrangeiro, ou cliente se descola ao país doméstico
Alta com alta interação	N/A	Divergente	N/A	Estreito	Cliente se descola ao país doméstico
Alta com alta interação	N/A	Divergente	N/A	Ampla	Escritório internacional próprio

Fonte: Meyer *et al.* (2015, p.254)

Por fim, Meyer *et al.* (2015) propuseram que as empresas de serviços com baixos níveis de interação com o cliente, alto nível de incerteza nessa interação,

processos complexos de produção e poucas exigências locais singulares, teriam maior tendência a enviar temporariamente seu pessoal para o país estrangeiro, ou a trazer o cliente para o país doméstico.

Em estudo sobre bancos multinacionais de países emergentes, Boehe (2016) propôs uma nova motivação estratégica para internacionalização de serviço, chamada de “internacionalização para busca de mercado doméstico”. A empresa buscaria presença internacional para desenvolver ativos específicos no mercado doméstico. Esses ativos seriam, então, incorporados em novos relacionamentos com os clientes no mercado doméstico e também com os clientes no mercado internacional. No caso de empresas de serviços a incorporação e internalização ocorreria com os ativos intangíveis.

Para elaborar o modelo, os autores utilizaram o conceito de vantagem específica da firma, que seria conferida pela posse de ativos intangíveis específicos. Eles, então, diferenciaram os ativos específicos da firma no exterior e no mercado doméstico em ativos que são influenciados pela localização e que, por isso, seriam dependentes da localização e os ativos que não seriam influenciados, ou seja, os que não seriam dependentes da localização. Esta divisão gerou uma tipologia com quatro tipos teóricos com quatro proposições associadas (Figura 8).

Além disto, eles propuseram uma distinção entre estratégia proativa e reativa das empresas. Uma estratégia proativa implicaria no comportamento de pioneirismo à frente de seus concorrentes na indústria. As empresas que adotassem uma estratégia reativa seriam aquelas que responderiam aos movimentos estratégicos da indústria. Esta distinção, gerou duas categorias de empresa em cada um dos quatro tipos teóricos.

Primeiro tipo: Baixo grau de presença no mercado externo. As empresas de serviços com ativos estrangeiros específicos independentes da localização seriam propensas a desenvolver uma presença fraca no mercado externo para acessar esses ativos, que seriam usados para fortalecer seus ativos domésticos dependentes de localização. No caso das empresas com comportamento proativo, haveria uma tendência para adotar a estratégia de Internacionalização para Busca de Mercados Domésticos. Já as empresas com comportamento proativo tenderiam a adotar uma estratégia de seguir seus concorrentes.

		Vantagens específicas da firma no exterior	
		Independente da localização (transferível)	Dependente da localização (difícil ou custoso transferir)
Vantagens específicas da firma desenvolvidas no mercado doméstico	Dependente da localização (difícil ou custoso transferir)	1.1. Busca de mercado doméstico (proativa) 1 Baixa presença no mercado estrangeiro 1.2. Seguir o líder (reativa)	2.1. Diversificação de risco (proativa) 3 Presença média-alta no mercado estrangeiro 2.2. Seguir o líder (reativa)
	Independente da localização (transferível)	3.1. Banco étnico (proativa) 2 Presença média-baixa no mercado estrangeiro 3.2. Seguir o cliente (reativa)	4.1. Busca de mercado internacional (proativa) 4 Alta presença no mercado estrangeiro 4.2. Tolerância mútua (reativa)

Figura 8 – Modelo conceitual de internacionalização de Boehe

Fonte: Boehe (2016, p.3)

Segundo tipo: Empresas com presença média-baixa no mercado externo. As empresas de serviços com vantagens específicas estrangeiras e domésticas independentes da localização seriam susceptíveis a desenvolver uma presença baixa-média mercado estrangeiro. As de comportamento proativo seriam propensas a adotar uma estratégia de busca de cliente étnico (específico local) e as de comportamento reativo tenderiam a seguir o cliente doméstico.

Terceiro tipo: Presença média-alta no mercado estrangeiro. As empresas de serviços com vantagens específicas estrangeiras e domésticas dependentes da localização seriam propensas a desenvolver uma presença média-alta no mercado externo para acessar estes ativos. As de comportamento proativo tenderiam a adotar uma estratégia de diversificação de risco, devido à dificuldade de transferência dos ativos domésticos para os mercados estrangeiros. Já as de comportamento reativo tenderiam a seguir seus concorrentes.

Quarto tipo: Alta presença no mercado estrangeiro. As empresas de serviços detentoras de vantagens específicas estrangeiras dependentes de localização e vantagens domésticas independentes de localização seriam propensas a

desenvolver uma presença elevada mercado externo. As empresas proativas adotariam uma estratégia de busca de mercado estrangeiro e as reativas uma estratégia de tolerância mútua, caso seguissem seus concorrentes.

Boehe (2016) propôs, então, que as empresas de serviços de economias emergentes, por serem carentes vantagens específicas da firma e de vantagens específicas do país, deveriam estabelecer presença limitada no estrangeiro, a fim de obter acesso a recursos financeiros e intangíveis, tais como informações sobre os mercados internacionais, ou benefícios de reputação derivados de sua presença estrangeira. Um efeito desta estratégia seria a acumulação de mais conhecimento sobre o mercado estrangeiro.

2.1.6.3. Serviços Diversos Intensivos em conhecimento

Estudando empresas de serviço espanholas intensivas em conhecimento, Sanchez-Peinado *et al.* (2007) observaram que elas tendiam a adotar modos de entrada que envolviam alto controle, via propriedade total do empreendimento. Isso ocorria devido à necessidade de proteger o conhecimento tácito existente, ou devido a considerações estratégicas específicas, tais como utilização de estratégias globais e/ou exploração dos ativos locais. Esse modo de entrada de alto controle proporcionava menor risco de difusão do conhecimento da empresa, difícil de sistematizar e patentear e, portanto, difícil de transferir por intermédio de um processo contratual, o que também favorecia uma entrada via propriedade total do empreendimento. Já o controle compartilhado tenderia a ser preferível quando as empresas entrassem no mercado motivadas pela busca por ativos complementares e/ou novos clientes. Por fim, as empresas de serviço intensivas em capital tenderiam a manter uma posição flexível nos países culturalmente distantes, ou que apresentassem instabilidade política e econômica, evitando os modos de entrada que implicassem controle total de suas operações.

Jain *et al.* (2015) estudaram a relação entre o desempenho anterior de empresas de serviço e a abertura de novos Centros de Desenvolvimento Globais (CDG), por meio da análise de 320 casos de internacionalização das 32 maiores empresas indianas de software, entre 2000 e 2009. Neste estudo, a variável independente foi o desempenho, medido pelo retorno sobre as vendas. A variável dependente foi o número de CDGs abertos em cada no ano. Três variáveis

moderadoras da relação foram propostas: o número de CDGs abertos pela concorrência; a posse de recursos valiosos, medida pela posse de certificação específica para empresa de software; e o grau de internacionalização, medido pelo número de países em que a empresa estava presente. As seguintes variáveis de controle foram usadas: tamanho da empresa, medido pelo logaritmo do número de empregados, experiência internacional, medida pelo número de anos desde a primeira internacionalização, o índice de abertura econômica do país e uma variável *dummy* para o fato da empresa utilizar um software de gerenciamento do conhecimento, ou não.

Os autores observaram que, quanto maior era o desempenho das empresas, maior a quantidade de abertura de CDGs. O grau de internacionalização, a posse de recurso valioso (certificação) e o grau de internacionalização tinham efeito moderador positivo sobre a relação principal. Por fim, as empresas mais experientes tendiam a abrir menos CDGs e que as empresas que possuíam software de gestão do conhecimento tendiam a abrir mais CDGs. As demais variáveis não apresentaram efeito significativo.

Stevens *et al.* (2015) elaboraram um modelo que propõe que a hierarquia do modo de entrada e a seleção do cliente seriam influenciados pelos atributos do serviço, pela reputação da empresa e do cliente e pelos custos de transação. As EMNs de serviços que prestassem serviços com maior grau de inseparabilidade, intangibilidade, heterogeneidade ou perecibilidade seriam mais propensas a sofrer com a ocorrência de oportunismo, devido aos níveis mais elevados de especificidade de ativos, à maior frequência e à incerteza na prestação de serviço. Estes fatores levariam à preferência por modos de entrada de maior controle, para reduzir os custos de transação derivados de atitudes oportunistas.

Os autores propuseram que, quanto maior a perecibilidade dos serviços de uma EMN de serviços, maior o custo de transação *ex ante* ao entrar em um país estrangeiro. Quanto maior a inseparabilidade e a heterogeneidade dos serviços, maiores os custos transação *ex post* ao entrar em um país estrangeiro. No caso da intangibilidade maiores seriam os custos de transação *ex post* e *ex ante* ao entrar em um país estrangeiro.

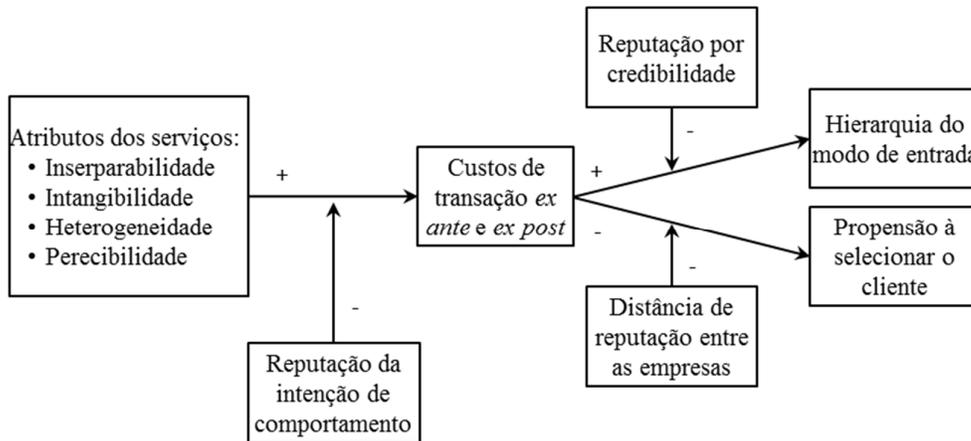


Figura 9 – Modelo conceitual de modo de entrada e seleção do cliente

Fonte: Stevens et al. (2015, p. 237)

Os autores argumentaram que a sinalização de intenção positiva comportamental do cliente local pode indicar que ele não irá agir de forma oportunista contra a empresa estrangeira. Contudo, atributos como a maior especificidade dos ativos podem sugerir que ele tem a oportunidade de fazê-lo.

As relações entre os atributos de serviço e os custos de transação seriam moderadas pela reputação positiva para a intenção comportamental do cliente local. Quanto maior a intenção positiva, menor seria a relação positiva entre os atributos do serviço e os custos de transação.

A reputação por credibilidade, definida pelos autores como sendo um sinal preciso de intenção comportamental positiva de uma empresa, moderaria a relação entre os custos de transação *ex ante* e *ex post* e o nível de controle hierárquico do modo de entrada. Quanto mais uma empresa local fosse capaz de sinalizar uma intenção comportamental positiva, menos hierárquico seria o modo de entrada.

A distância (ou diferença) de reputação entre as duas empresas, definida pelos autores como o grau em que reputações de duas empresas para a intenção de comportamento difeririam, moderaria a relação entre os custos de transação e probabilidade de seleção de parceiros. Quanto maior a distância de reputação entre a ESMN e empresa local, menor seria a probabilidade que eles teriam de escolher um ao outro como parceiros transacionais.

2.1.6.4. Serviços ao Consumidor

Petersen & Welch (2000) estudaram a operação de varejistas dinamarqueses em mercados internacionais. Os autores observaram que havia uma cadeia de estabelecimento nos países estrangeiros: modos de operação de alto comprometimento precediam operações com menor comprometimento por meio de franquias. Os varejistas estabeleciam operações internacionais por meio de franquias com o objetivo de alavancar seu crescimento. Após uma primeira etapa, na qual as empresas aprendiam sobre o mercado estrangeiro por meios próprios e desenvolviam competências necessárias para a expansão subsequente, a operação se transformava em um sistema de franquias que permitia a expansão com menor risco e menor investimento.

Outro estudo que investigou modos de entrada na internacionalização de varejistas foi realizado por Doherty (2007). A autora buscou compreender as motivações pelas quais os seis principais varejistas do Reino Unido escolheram franquia como modo de entrada, identificando fatores relacionados à empresa e ao ambiente que influenciam essa decisão. No que diz respeito aos fatores relacionados à empresa, a experiência internacional no negócio de varejo e a experiência adquirida por ter utilizado outros modos de entrada anteriormente à franquia atuaram como motivadores para a escolha de franquia como modo de entrada. Além disso, a menor necessidade de recursos para expansão via franquias, comparativamente a outros modos de entrada, e a posse de marca forte e atrativa a potenciais parceiros também contribuíram para a escolha da franquia. Por fim, a reestruturação da empresa e a influência de gerentes que tinham forte opinião de que o uso de franquias como forma expansão internacional era a melhor alternativa também influenciaram positivamente a escolha de franquia como modo de entrada. Já no que tange os fatores do ambiente externo, a percepção de uma realidade complexa do ambiente de varejo no mercado externo, a disponibilidade de potencial franqueado local, o interesse em se beneficiar dos conhecimentos locais do franqueado e a pressão competitiva do mercado local foram mencionados para utilização de franquia como modo de entrada.

Pederzoli & Kuppelwieser (2015) estudaram a operação de 109 empresas de varejo, entre 2003 e 2012, para analisar o comportamento das empresas perante a crise de 2008. Eles verificaram que o número total de internacionalizações

aumentou após a crise, porém o número relativo se reduziu. O número de iniciativas de internacionalização em países desenvolvidos aumentou bastante após 2008, com maior aumento para países em desenvolvimento. Isto evidenciou que o foco dos investimentos dos varejistas internacionalizados passou dos países desenvolvidos para os em desenvolvimento. Além disso, as entradas por licenciamento, fusões e aquisições apresentaram redução total e na média por empresa. Por outro lado, a entrada por franquia foi o modo de entrada mais escolhido pelas empresas após a crise, possivelmente por ser um modo de baixo custo e menor risco. Em termos de escopo geográfico, eles observaram que investimentos aumentaram em países geográfica e culturalmente mais distantes do país de origem. Por fim, ocorreu uma redução do número médio de saídas por empresa após 2008, indicando não ter havido aumento no volume de fracassos ou alienações internacionais por empresa.

Li & Roberts (2012) estudaram a internacionalização de dez universidades do Reino Unido para a China. A entrada dessas universidades no mercado chinês começou por meio de exportações, evoluindo para acordos de franquia e joint ventures, indicando a evolução gradativa de modos de entrada de baixo comprometimento para modos de alto comprometimento. Nos casos que envolviam menor comprometimento de recursos, a internacionalização foi motivada pela busca por mercados, já nos casos em que havia maior comprometimento de recursos, a internacionalização era parte de uma estratégia de longo prazo de fortalecimento de reputação e posicionamento global. O estudo mostrou que existiam relações pessoais anteriores a todos os processos de internacionalização. Quanto mais intensa e maior a senioridade da relação prévia, maior a tendência e a rapidez com que ocorreu maior comprometimento internacional. A existência dessas relações anteriores sugere que o pertencimento a redes de relacionamento (*insidership*) foi fundamental para o sucesso da internacionalização. Por fim, a mudança na legislação local, que permitiu a participação de empresas estrangeiras, foi condição essencial para que as universidades pudessem evoluir de menor para maior comprometimento com a internacionalização.

Guillotín & Mangematin (2015) analisaram seis casos de universidades dos Estados Unidos e da Europa para investigar o escopo da internacionalização, a razão para a internacionalização ocorrer e os mecanismos utilizados. Eles

identificaram que, para as escolas de negócios europeias, a internacionalização do ensino superior estava associada ao multiculturalismo e à mobilidade de estudantes e de professores. Nos Estados Unidos, internacionalização era equivalente à globalização da escola de negócios. Em relação aos mecanismos utilizados, as escolas de negócios de cada lado do Atlântico se estruturavam de forma diferente nos mercados internacionais. As escolas norte-americanas elaboravam uma estratégia de internacionalização e a implementavam, formando gestores globais. As escolas europeias, a sua vez, se aproveitavam da mobilidade de estudantes e professores entre os diferentes países europeus.

Guillotín & Mangematin (2015) observaram que as escolas de prestígio internacional buscavam se apoiar na fama para selecionar os melhores alunos, contratar professores de outras escolas de elite e atrair a maior quantidade de financiamento necessário às operações. Estas escolas, quando globais, se beneficiavam também da marca forte. Por outro lado, as escolas que não detinham marca forte reconhecida contavam com certificações e *rankings* para construir sua reputação e aumentar a sua visibilidade frente aos clientes internacionais. Além disto, na Europa, a maioria das escolas de negócios não conseguia ter os mesmos recursos que as dos Estados Unidos. Por fim, Guillotin & Mangematin (2015) defenderam que a internacionalização ocorreria devido ao interesse em aumentar o capital social (reputação e redes de contato) e a renda. Este capital social permitia a formação de parcerias estratégicas exclusivas, que agiam como barreira de entrada contra outros concorrentes.

Villar *et al.* (2012) investigaram o efeito moderador das características dos serviços sobre a relação entre a incerteza e o grau de comprometimento com a internacionalização de hotéis espanhóis, com base em uma amostra de 1665 operações internacionais de 81 redes de hotéis entre 1985 e 2011.

Para determinar o grau de comprometimento, os autores separaram o modo de entrada escolhido em dois níveis: (1) comprometimento que envolvia capital próprio, tais como controle integral das operações e joint ventures; e (2) comprometimento sem envolvimento de capital próprio, tais como franquias e licenciamento. Para medir incerteza eles utilizaram a distância cultural, medida pelo índice de Kogut & Singh (1988); e o risco país, medido pelo índice publicado pela *Euromoney*. Foram empregadas também duas variáveis moderadoras: complexidade e intangibilidade dos serviços. Para medir complexidade, os autores

utilizaram o número de quartos no hotel e classificaram os hotéis em três categorias (pequenos, médios e grandes). Intangibilidade foi medida por meio da quantidade de serviços agregados ao serviço principal. A *proxy* utilizada foi o número de estrelas do hotel. Os hotéis também foram classificados em três categorias (três, quatro ou cinco estrelas). As variáveis de controle utilizadas foram tamanho do hotel, medido pelo logaritmo do número de empregados; experiência internacional, medida pelo número de anos de operação no exterior; e potencial de mercado no país de destino, medido pela taxa de retorno médio para o turismo no país de destino.

Villar *et al.* (2012) encontraram que havia uma propensão a escolher modos de maior comprometimento em países de alta distância cultural e alto risco. Isto ocorria mesmo quando o grau de complexidade e intangibilidade dos serviços eram altos. Já em países com menor distância cultural havia maior propensão ao envolvimento local com capital próprio, independentemente do nível de complexidade do serviço, o que também ocorria em internacionalizações de serviços de maior complexidade para mercados com alta distância cultural. No caso do risco país, em mercados de menor risco havia maior propensão a ocorrência de modos de entrada de baixo controle, como licenciamento. Já em mercados caracterizados por alto risco país havia tendência a maior controle por meio de subsidiárias. Contudo, essa tendência era ligeiramente mais forte no caso de serviços com menor grau de tangibilidade, indicando que um hotel com menor nível de serviços tem uma tendência ligeiramente maior a manter controle.

Pla-Barber *et al.* (2014) investigaram a relação da experiência das empresas, da distância cultural e da experiência no modo¹² com o modo de entrada de 1.330 operações de 81 cadeias de hotéis espanhóis, entre 1985 a 2012. O modo de entrada foi classificado em duas categorias: modelo de maior ou de menor aumento de recursos. A experiência das empresas foi medida por meio do número de anos que a cadeia já operava no mercado local no momento da incorporação do novo hotel no país estrangeiro. A experiência no modo foi medida por intermédio da experiência em modos de aumento de recursos¹³ no momento em que o hotel foi incorporado à cadeia. A distância cultural foi medida conforme Kogut & Singh

¹² Tradução livre de “mode experience”.

¹³ Tradução livre de “resource-augmenting modes”.

(1988). Foram utilizadas como variáveis de controle o risco país, medido pelo índice do Euromoney, potencial de mercado, medido pelo retorno médio do turismo no país estrangeiro nos três anos anteriores a cada entrada, intangibilidade do hotel, medida pelo número de estrelas, e tamanho da empresa, medido pelo logaritmo do total de empregados.

Os autores mencionaram que o risco país, o tamanho da empresa e o potencial de mercado mostraram-se negativamente associados aos modos de maior comprometimento de recursos. Por outro lado, a intangibilidade apresentou relação positiva com a adoção de modos de maior comprometimento de recursos elevados. Foi observada ainda uma relação positiva entre a experiência no modo e a experiência no país estrangeiro. Por outro lado, a experiência na utilização do modo de entrada de referência (modos de aumento de recursos) implicou em maior probabilidade de usar o modo de baixo aumento de recursos. A distância cultural apresentou efeito moderador sobre as relações principais. Quando a distância cultural era alta, as empresas continuavam a adotar modos de aumento de recursos. Pla-Barber *et al.* (2014) argumentaram que as marcas fortes tendiam a adotar modos de aumento de recursos em seus primeiros passos internacionais como estratégia para alcançar um nível mínimo de base de recursos, a fim de explorá-la em fase posterior.

2.1.7.

Estudos sobre desempenho de empresas de serviço internacionalizadas

Esta seção apresenta os estudos que investigaram o desempenho de empresas de serviço internacionalizadas, organizados sequencialmente em serviços diversos, serviços empresariais e serviços diretos ao consumidor.

O recorte de análise de desempenho escolhido para esse projeto de estudo trata somente das variáveis que estão relacionadas ao desempenho financeiro das empresas de serviços internacionalizadas, incluindo indicadores que podem ser de natureza objetiva, obtidos a partir de indicadores financeiros/contábeis publicados, ou de natureza subjetiva, obtidos a partir de medidas perceptuais dos gestores quanto ao desempenho financeiro da empresa. Portanto, não foram incluídos os indicadores de desempenho de serviço relacionados a: qualidade do serviço,

satisfação dos clientes, satisfação dos empregados, taxa de retenção de clientes e participação de mercado.

2.1.7.1. Serviços Diversos

Esta seção apresenta estudos selecionados em que os investigadores o desempenho das empresas de serviço internacionalizadas, mas que não especificaram os tipos de serviços analisados, ou em que a amostra continha diversos tipos de serviços.

Fernández (2001) realizou estudo que teve como objetivo identificar quais eram as características econômicas das empresas de serviço internacionalizadas; a influência dessas características sobre a ocorrência do investimento externo direto; e se havia diferença entre as empresas domésticas e as subsidiárias estrangeiras das empresas de serviço. O estudo obteve uma amostra de empresas de serviço com matrizes localizadas na Dinamarca, Espanha, Suécia e Reino Unido. As variáveis utilizadas para medir desempenho foram o investimento em ativos tangíveis, a soma de importações e exportações, os custos com pessoal, o valor adicionado e o superávit operacional bruto. Todas elas foram divididas tanto pelo número de empregados, quanto pelo faturamento da empresa.

Fernández (2001) encontrou que os indicadores que resultaram da divisão das variáveis pelo número de empregados tinham maior poder de diferenciação entre as empresas domésticas e as subsidiárias estrangeiras que os que resultaram da divisão pelo faturamento.

A análise dos indicadores divididos pelo número de empregados apontou que as subsidiárias estrangeiras apresentavam melhor desempenho econômico que as empresas domésticas. Enquanto que, no caso dos indicadores econômicos calculados por meio da divisão pelo faturamento, a única diferença significativa entre desempenho de empresas domésticas e subsidiárias foi encontrada na soma de importações e exportações. Essa soma foi maior nas subsidiárias. Essa diferença positiva de desempenho das subsidiárias de multinacionais frente às matrizes domésticas ocorreria devido à posse de ativos intangíveis pelas multinacionais, associados como a existência de capacidade de transmiti-los para suas subsidiárias.

Em outro estudo, Gray *et al.* (2002) investigaram a relação entre o desempenho das empresas internacionalizadas de serviço e de manufatura da Nova Zelândia e algumas variáveis relacionadas às características das empresas: dimensões de orientação para mercado, cultura corporativa, estratégias de inovação efetivas e eficientes, adoção de novas mídias, como por exemplo e-mail e portais, e existência de código de ética de empresas de serviço. Para analisar o desempenho financeiro do negócio, os autores utilizaram as variáveis lucratividade em relação aos competidores, total de faturamento em relação aos competidores, crescimento das vendas domésticas, retorno sobre investimento e percentual das vendas externas sobre as vendas totais.

Gray *et al.* (2002) encontraram que as empresas de manufatura eram mais envolvidas em negócios internacionais que as empresas de serviço, com maior percentual das vendas externas sobre as vendas totais. Por outro lado, as empresas de serviços apresentavam maior lucratividade e percentual superior de vendas derivadas de inovação. Além disso, a existência de sistema de informação de mercado, a cultura que enfatizava a necessidade de atender às demandas dos *stakeholders* e a política que primava por uma conduta ética também foram fatores que contribuíram positivamente para o desempenho de empresas de serviço. Por outro lado, a orientação para produto em empresas de serviço apresentou relação negativa com o desempenho. As demais variáveis não apresentaram diferenças significativas.

Estudando empresas de serviço, Sin *et al.* (2002) analisaram o impacto da orientação para o marketing de relacionamento sobre o desempenho, a partir de uma amostra de empresas prestadoras de diversos tipos de serviços, localizadas em Hong Kong. As quatro medidas de desempenho escolhidas foram subjetivas, devido ao teor de confidencialidade dessa informação para as empresas e à relutância dos respondentes em fornecer informações sobre crescimento das vendas, retenção de clientes, retorno sobre o investimento e percentual de mercado. Todas as avaliações perceptuais foram feitas comparando o desempenho da empresa com o dos principais concorrentes. As variáveis utilizadas para medir a orientação para o marketing foram fatores de marketing de relacionamento propostos pelo autor: confiança, *bonding*, definido como a “atuação conjunta em prol objetivo desejado” (Sin *et al.*, 2002, p.659), comunicação, valores compartilhados, empatia e reciprocidade. As variáveis de controle utilizadas

foram o tipo de serviço, o tamanho da empresa e se a empresa era de propriedade doméstica, ou estrangeira.

Sin *et al.* (2002) avaliaram os fatores de marketing em conjunto e encontraram que o conjunto dos fatores agrupados tinha impacto positivo sobre as variáveis de desempenho. Contudo, a análise em separado apontou que cada fator tinha impacto distinto sobre cada componente de desempenho. Reciprocidade apresentou relação positiva e significativa sobre o crescimento de vendas e a retenção de clientes. Comunicação apresentou efeito positivo e significativo sobre a variação do retorno sobre o investimento. *Bonding* e comunicação apresentaram relação positiva e significativa sobre crescimento de vendas, retenção de clientes, retorno sobre o investimento e desempenho geral. Empatia foi a única variável que teve relação significativa (positiva) com participação de mercado. No entanto, os autores observaram que os fatores de orientação para marketing explicavam apenas parte do desempenho.

Capar & Kotabe (2003) investigaram a relação entre a diversificação internacional e o desempenho das 81 maiores empresas de serviços alemãs internacionalizadas. O desempenho foi medido pelo retorno sobre as vendas. O retorno sobre ativos não foi usado porque havia menor disponibilidade desse dado na base consultada e devido ao fato de o grau de intangibilidade dos ativos variar muito conforme o tipo de serviço, o que podia causar inconsistências na comparação. Diversificação internacional foi definida como a ocorrência de expansão da empresa para outros países, ou regiões geográficas, e medida pela razão entre as vendas no mercado externo sobre as vendas totais. As variáveis de controle foram tamanho da empresa e tipo de serviço.

As análises realizadas indicaram que a relação entre diversificação internacional e desempenho era representada por uma curva em forma de “U”. A relação era negativa até uma razão de 18% entre vendas externas e vendas totais e depois se tornava positiva, ou seja, quanto maior fosse a diversificação internacional, melhor o desempenho. A variável de controle tamanho da empresa foi a única que apresentou relação negativa com o desempenho, quando fixado o grau de diversificação internacional.

Contractor *et al.* (2003) pesquisaram a relação entre multinacionalidade e desempenho de empresas de serviço. Eles exploraram as diferenças entre os serviços intensivos em conhecimento e os serviços intensivos em capital. Para

medir o desempenho, os autores utilizaram o retorno sobre vendas. Já para medir multinacionalidade, eles utilizaram o índice proposto por Sullivan (1994) para o grau de internacionalização. Por fim, as variáveis de controle foram o tamanho da empresa, o subsetor de serviços e o fato da empresa ser originária dos Estados Unidos, ou não.

Contractor *et al.* (2003) encontraram que as empresas de originárias dos Estados Unidos tinham mais benefícios com a internacionalização do que as que se originavam de outros países. A curva que representava melhor a relação entre multinacionalidade e desempenho era a de uma equação cúbica. Em níveis iniciais mais baixos de multinacionalidade, um crescimento do grau de internacionalização levava a um declínio inicial do desempenho. Logo em seguida, um aumento no grau de internacionalização levava a um aumento no desempenho. Contudo, após certo ponto, um aumento no grau de internacionalização levava a uma queda no desempenho. Os ganhos com a internacionalização ocorriam mais “rapidamente” (em menores graus de internacionalização) em empresas de serviços intensivos em conhecimento do que nas de serviços intensivos em capital.

Chen (2009) investigou a influência de fatores da região, do país e da indústria sobre o desempenho de serviços intensivos em conhecimento, usando dados de 37 países, divididos em cinco regiões geográficas. A variável dependente foi o desempenho, medido pela receita da indústria. As variáveis independentes foram as regiões geográficas, os fatores do país (estrutura econômica, cultura, valores, instituições) e os fatores da indústria (estrutura da indústria e pertencimento a determinada indústria). Ele utilizou o ano como variável de controle. O modelo explicou 98% da variância do desempenho, sendo que as variáveis com maior capacidade de explicação foram os fatores do país e da indústria.

2.1.7.2. Serviços Empresariais

Esta seção apresenta estudos selecionados que investigaram o desempenho de empresas internacionalizadas que prestam serviços para outras empresas: serviços empresariais.

White *et al.* (1998) realizaram estudo sobre o desempenho de empresas de serviços dos Estados Unidos que prestavam serviço de exportação para empresas manufatureiras. As variáveis utilizadas para medir o desempenho foram: intensidade de exportação, medida pela razão entre vendas externas e vendas totais; número de países em que a empresa tinha negócios; percepção da rentabilidade das exportações em relação ao mercado doméstico; e satisfação dos gerentes com o desempenho das exportações. Os autores selecionaram 23 variáveis que poderiam influenciar o desempenho de exportação, as quais foram agregadas em sete dimensões: características da empresa, vantagem competitiva da empresa, orientação internacional do gestor, atitude da gerência perante a internacionalização, motivação estratégica que levou à internacionalização, desempenho esperado pela gerência e características do mercado estrangeiro. A dimensão características da empresa foi medida por meio das variáveis porte, em número de empregados, e tempo de existência. A dimensão vantagem competitiva da empresa foi medida pela percepção da influência de três características da empresa sobre a capacidade de competir com êxito: competência tecnológica, imagem da empresa e adequação dos ativos financeiros detidos pela empresa. A dimensão orientação internacional do gestor foi medida pelo número de viagens internacionais no último ano e pelo número de meses atuando em algum mercado estrangeiro. A dimensão atitude da gerência perante a internacionalização foi medida por meio da avaliação do desejo de se internacionalizar, da capacidade em empreender a internacionalização, da atitude favorável perante a internacionalização e do apoio favorável da gerência à internacionalização. A dimensão motivação estratégica foi medida por três afirmativas referentes ao fato da internacionalização ser resultado de: planejamento deliberado, desejo de obter vantagens em grandes mercados e com crescente potencial de crescimento, ou desejo de a empresa ser conhecida como um provedor internacional de serviços. A dimensão desempenho esperado pela gerência foi medida por meio da expectativa de: crescimento dos lucros com a exportação, ganhos, segurança do investimento realizado, desenvolvimento de mercado da empresa e segurança do mercado para a empresa. Por fim, a dimensão características do mercado estrangeiro foi medida por meio da importância de quatro características do mercado: tamanho das barreiras tarifárias, existência de barreiras não tarifárias, características locais relacionadas a como fazer negócios e similaridade cultural.

Os resultados mostraram que a percepção da lucratividade relativa das exportações em relação ao mercado doméstico era afetada positivamente pela presença de barreiras não tarifárias e pela existência de convenções locais de negócio (característica do mercado); pela lucratividade e desenvolvimento de mercado esperados (desempenho esperado); e pelo desejo de obter vantagens em mercados grandes ou com potencial de crescimento (motivação estratégica). Por outro lado, era afetada negativamente pelo número de viagens internacionais (orientação internacional), pela similaridade cultural (característica de mercado) e pela adequação dos ativos financeiros (vantagem estratégica).

Por fim, a satisfação da gerência com o desempenho das exportações era afetada positivamente pelo maior número de empregados (características da empresa), pela atitude favorável à internacionalização (atitude gerencial), pela lucratividade esperada com a internacionalização (desempenho esperado) e pelo desejo de ser reconhecido como um provedor de serviços multinacional (motivação estratégica). Por outro lado, a satisfação da gerência era afetada negativamente pelo desejo de se obter vantagens em mercados grandes ou com potencial de crescimento (motivação estratégica).

Além de analisar se as variáveis independentes eram causa ou efeito da variável de desempenho, os autores analisaram as medidas utilizadas por meio da comparação da variância explicada e da qualificação das dimensões incluídas pelas variáveis. As principais conclusões foram que: (1) a intensidade de exportação era uma medida pouco robusta; (2) o número de mercados em que a empresa estava presente teve baixa utilidade para avaliar desempenho; (3) a percepção gerencial da lucratividade era uma medida que apresentava razoável robustez; (4) a satisfação da gerência com o desempenho das exportações também apresentou razoável robustez. White *et al.* (1998) ainda propuseram que, se lucratividade for a principal consideração gerencial, o pesquisador deve utilizar a percepção de lucratividade como variável de medida. Enquanto que, se a expansão de mercado for a principal consideração, o pesquisador deve utilizar satisfação com o desempenho da exportação como variável de medida.

Katrishen & Scordis (1998) realizaram estudo que investigou se havia economias de escala no processo de internacionalização de seguradoras com operações em 15 países distintos, entre os anos 1985 e 1992. As matrizes dessas empresas se localizavam em diversos países da Europa, nos Estados Unidos, no

Canadá e no Japão. O desempenho foi medido pelas despesas operacionais da seguradora e a escala pela receita com prêmios recebidos pela seguradora. Foram usadas como variáveis de controle: grau de diversificação internacional, grau de diversificação de produto, volume de ativos financeiros, volume de resseguro utilizado, tipo de negócio em que a seguradora havia se especializado e estrutura de propriedade.

Katrishen & Scordis (1998) encontraram que um aumento percentual nos prêmios produzia um aumento proporcionalmente menor nas despesas, o que se constituía em indicativo de existência de economia de escala na internacionalização de seguradoras. Além disso, o aumento do uso de resseguro por parte da seguradora provocava queda nas despesas operacionais. Porém, o aumento da diversificação internacional, da diversificação de produto e do volume de ativos financeiros tinham relação positiva com o aumento das despesas operacionais.

O estudo de Goerzen & Makino (2007) investigou o padrão de expansão de EMNs de serviço e sua relação com o desempenho. Os autores avaliaram duas dimensões. A primeira dimensão, denominada *relatedness*, foi a relação do serviço executado pela subsidiária com o principal serviço prestado pela empresa. Se, ao entrar em um mercado estrangeiro, a empresa se mantinha prestando serviço do mesmo tipo que executava no mercado doméstico, ela era classificada como executando serviços “relacionados”. Caso contrário, ela se internacionalizava implantando serviços “não relacionados”. A segunda dimensão foi a especificidade da localização do serviço, avaliada conforme a dificuldade, ou facilidade, de transferir o serviço para o mercado estrangeiro, seja por demandar aprendizado em cada país, seja por ter transações específicas às características locais. Se, ao entrar em um mercado estrangeiro, a empresa provia serviço específico da localidade esse foi denominado “local”, caso contrário, foi denominado “global”. A combinação dessas duas dimensões resultou em quatro classificações de serviços (Figura 10).

Para realizar sua análise empírica, Goerzen & Makino (2007) selecionaram as cinco maiores *trading companies* japonesas. Juntas, elas possuíam, em 1999, 1.310 subsidiárias internacionais, que desempenhavam 23 tipos distintos de serviços. Os dados analisados correspondem ao período de 1991 a 1999. Os resultados mostraram que as *trading companies* apresentaram trajetória

internacional semelhante: iniciaram a internacionalização com serviços relacionados globais e na etapa subsequente passaram a prestar serviços relacionados locais. Continuando sua expansão, passaram a prestar serviços relacionados locais e, por fim, implantaram a prestação de serviços não relacionados locais. Essa ordem sequencial foi observada de forma consistente em todas as empresas investigadas e nas distintas localizações em que ocorreu a internacionalização. A diferença entre o desempenho de subsidiárias de serviços relacionados e não relacionados mostrou-se praticamente igual. Já as subsidiárias de serviços globais apresentaram desempenho superior. Contudo, o desempenho das subsidiárias de serviços globais decresceu no período, enquanto que o desempenho das subsidiárias de serviços locais aumentou.

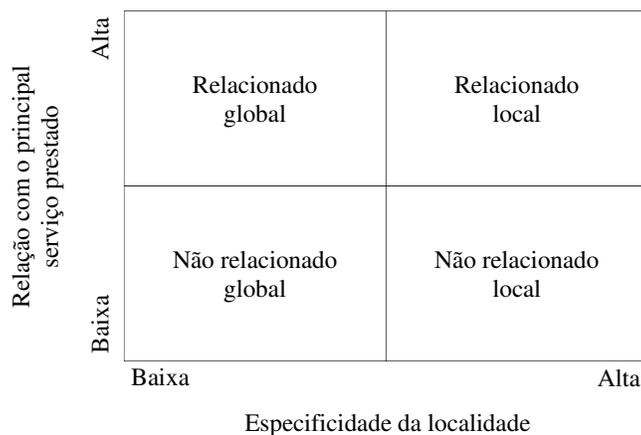


Figura 10 – Categorias de classificação dos serviços

Fonte: Goerzen & Makino (2007, p.1154)

Em outro estudo que analisou serviços empresariais, Vogel (2011) investigou as seguintes características de empresas exportadoras e não exportadoras: nível salarial, porte, produtividade e rentabilidade da margem operacional. Seu objetivo era determinar se havia um prêmio de exportação – diferença percentual existente entre os valores de cada variável, calculados, respectivamente, para as empresas exportadoras e para as empresas não exportadoras. A amostra incluía empresas de serviços de propaganda, serviços de engenharia, serviços de comercialização e serviços computacionais. Dentre as variáveis analisadas, o faturamento e o número de pessoas empregadas foram as variáveis que apresentaram maiores prêmios de exportação. A intensidade de

exportação afetou positivamente o prêmio de exportação de todas as variáveis calculadas, com exceção da rentabilidade sobre o faturamento. Quanto maior fosse a intensidade de exportação, maior era o prêmio.

Philippe & Léo (2011) investigaram a influência do modo de entrada e do envolvimento internacional sobre o desempenho de empresas de serviços empresariais localizadas na França. Para medir desempenho, os autores utilizaram a variável grau de envolvimento internacional, definido como sendo a razão entre as exportações e o faturamento total. As variáveis independentes utilizadas foram produtividade do trabalho, taxa de crescimento das exportações e presença de rede internacional da qual a empresa participa. Eles observaram haver uma relação positiva entre a produtividade do trabalho e o envolvimento internacional e entre a taxa de crescimento das exportações e o envolvimento internacional. Foi observado também que a presença de rede internacional tinha efeito positivo sobre o envolvimento internacional das empresas de serviço.

No que diz respeito à relação entre internacionalização e desempenho, Abdelzaher (2012) se baseou no estudo de Contractor *et al.* (2003) para argumentar as razões que embasariam a existência de uma curva em três estágios para o desempenho das empresas de serviços empresariais. Por terem menores custos de *overhead* e de instalação, as empresas de serviços empresariais teriam menor custo inicial de expansão, o que permitiria que elas não tivessem um forte declínio inicial no desempenho e rapidamente alcançassem bom grau de desempenho financeiro em sua internacionalização. No entanto, como essas empresas seriam bastante dependentes do desempenho de seus clientes, a relação entre a internacionalização e desempenho seria moderada pelo desempenho dos clientes. Outro fator a afetar o desempenho seria a capacidade de padronizar e codificar parte do conhecimento tácito, a fim de transferi-lo para e entre as subsidiárias. Aquelas empresas que conseguissem ser mais eficientes na padronização, codificação e transferência desse conhecimento teriam melhor desempenho devido aos benefícios de economia de escala e escopo.

Souza *et al.* (2014) estudaram a relação entre inovação e desempenho internacional de empresas francesas de serviços de logística e de consultoria em engenharia. O desempenho internacional foi medido em termos de satisfação dos gestores com quatro itens: atividades de serviços internacionais, crescimento das vendas internacionais, expansão geográfica (número de países com mercados

estrangeiros) e estabilidade do volume de negócios internacionais. Inovação em serviços foi medida por meio da intensidade das mudanças realizadas durante os últimos três anos em quatro itens: procedimentos internos criados para executar o serviço, forma como o serviço é disponibilizado para os clientes, modelo de negócio de serviços e fatores legais dos serviços (marcas, rótulos e certificações). Eles também avaliaram o efeito de outras variáveis sobre o desempenho e sobre a ocorrência de inovações em serviços. Foram avaliados os efeitos da experiência internacional adquirida, da competência internacional dos seus funcionários, da capacidade de pesquisa e desenvolvimento, da capacidade relacional e da capacidade de utilização de TIC. Essa avaliação foi realizada utilizando-se um modelo estrutural proposto (Figura 11).

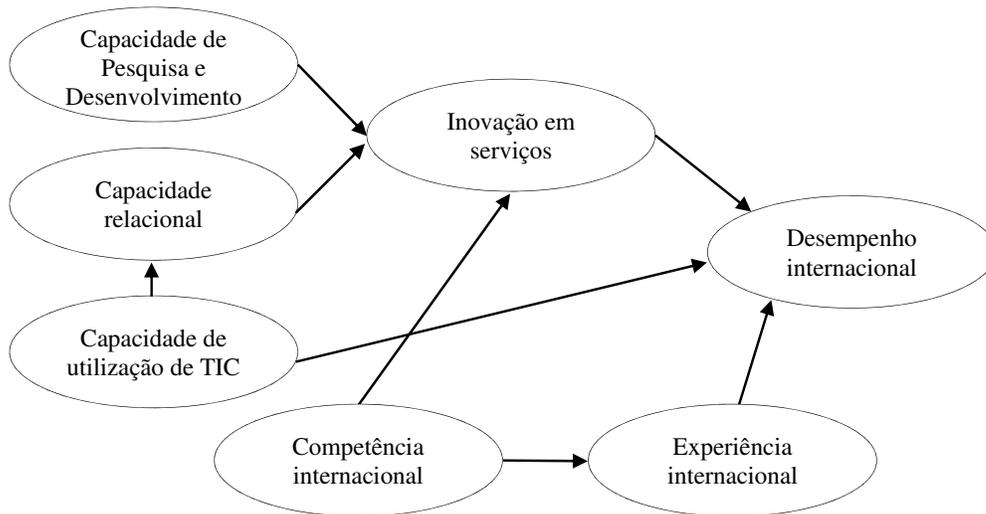


Figura 11 – Modelo estrutural de desempenho internacional dos serviços

Fonte: Souza et al. (2014, p.239)

Os autores encontraram que o modelo estrutural conseguia explicar 53% da variância do desempenho e 47% da variância da inovação em serviços. O desempenho internacional era afetado positivamente pela capacidade de a empresa utilizar TICs, pela experiência internacional e pela inovação em serviços. A inovação em serviços, a sua vez, era afetada positivamente pela capacidade de pesquisa e desenvolvimento, pela capacidade relacional e pela competência internacional das empresas. As variações na capacidade relacional sofriam efeitos

positivos das variações na capacidade de utilização de TICs, ao passo que as variações na experiência internacional sofriam efeitos positivos das variações na competência internacional.

Os autores concluíram que a capacidade de utilizar TICs tinha um papel central no setor de serviços, pois provocava impactos positivos na capacidade relacional, na inovação em serviço e no desempenho. Ademais, eles inferiram que as competências e capacidades da organização impactavam diretamente a organização dos serviços. Por isso, quanto mais as empresas investissem recursos em capacidades internas, maior seria a resposta a processos de inovação em serviços ofertados e, quanto maior o investimento em inovações de serviços, maior seria o desempenho internacional da firma frente ao mercado.

2.1.7.3. Serviços ao Consumidor

Esta seção apresenta estudos que investigaram o desempenho de empresas de serviço internacionalizadas que prestam serviço direto ao consumidor: hotelaria, turismo, varejo e bancos.

Agarwal *et al.* (2003) investigaram o efeito da orientação para mercado sobre a inovação e sobre o desempenho de hotéis com matriz nos Estados Unidos e unidades espalhadas por um total de 46 países. A orientação para mercado foi medida por meio de três variáveis: orientação para o cliente, orientação para o competidor e coordenação interfuncional. A inovação foi medida por meio de dois aspectos: administrativo e tecnológico. Já o desempenho foi medido por duas variáveis: desempenho objetivo (taxa de ocupação, lucro operacional bruto e participação de mercado); e desempenho percebido (percepção acerca da qualidade do serviço, da satisfação dos clientes e da satisfação dos empregados).

Os resultados mostraram que a orientação para mercado afetava positiva e diretamente o desempenho percebido e positiva e indiretamente o desempenho objetivo, por meio de uma relação mediada pela inovação. A orientação para mercado apresentou, então, relação direta e indireta com o desempenho percebido, mas não afetava significativamente o desempenho objetivo, quando na presença da variável inovação. A variável inovação também apresentou relação positiva com o desempenho objetivo. Assim, a relação entre orientação para mercado e desempenho objetivo era indireta e mediada pela inovação. Os hotéis menos

orientados para mercado tendiam a inovar menos e a ter menor desempenho. O desempenho percebido tinha também uma relação positiva e direta com o desempenho objetivo, quando controlada a influência da orientação para mercado e da inovação. Ainda, o desempenho percebido atuava como variável mediadora na relação entre inovação e desempenho objetivo. Portanto, inovação apresentou relação direta e indireta com o desempenho objetivo.

Em outro estudo, Huang *et al.* (2007) buscaram analisar o desempenho estratégico de hotéis de turismo internacional instalados na China, utilizando o *Balanced Scorecard* (BSC) (Kaplan & Norton, 1996). Os indicadores utilizados pelos autores para medir as quatro dimensões do BSC foram:

- para a perspectiva de aprendizado e crescimento, os indicadores de desempenho utilizados foram os que medem a produtividade do trabalho: lucro líquido por empregado e quartos por empregado;
- para a perspectiva de processos internos, foi utilizado o número de quartos disponíveis;
- para a perspectiva do cliente, foram utilizados o número de turistas recebidos e taxa de clientes por quarto disponível; e
- para a perspectiva financeira, foram utilizadas a receita com vendas de hospedagem e receita com vendas de comodidades para os hóspedes.

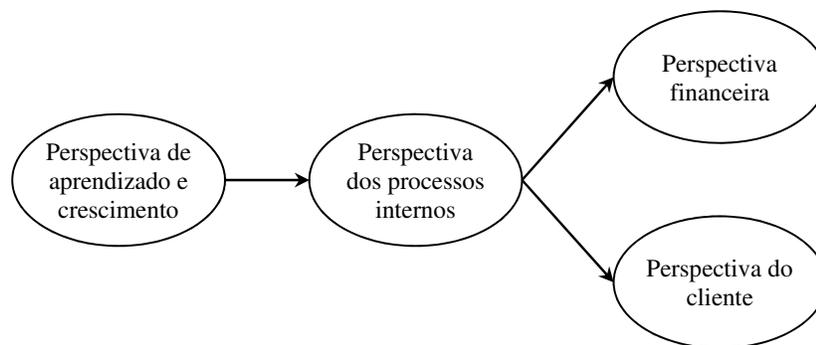


Figura 12 – Modelo estrutural para as perspectivas do desempenho estratégico de hotéis internacionalizados

Fonte: Huang *et al.* (2007, p.1122)

Os dados foram obtidos de uma amostra de hotéis de três, quatro ou cinco estrelas, localizados na China, e analisados utilizando a modelagem por equações estruturais para analisar o desempenho estratégico. O modelo que apresentou melhor *fit* aos dados (Figura 12) apontou que a perspectiva de aprendizado e crescimento afetava diretamente e de forma positiva a perspectiva de processos internos. A perspectiva de processos internos, a sua vez, afetava direta e positivamente tanto a perspectiva do cliente, quando a perspectiva financeira.

Outro estudo sobre hotelaria foi realizado por Min *et al.* (2009). Os autores utilizaram dados de três anos de operação de seis redes de hotéis de grande porte de cinco ou seis estrelas, pertencentes a grupos empresariais dos Estados Unidos, estabelecidas na Coreia. Os autores utilizaram indicadores chaves de desempenho referentes aos *inputs* e aos *outputs* pertinentes ao negócio de hotelaria de luxo. Essas medidas foram agregadas para compor um índice do padrão global de desempenho dos hotéis. Como indicadores chaves de desempenho dos *inputs*, Min *et al.* (2009) selecionaram custos diretos (custos de venda, gastos operacionais, com mão de obra direta e outras despesas diretas), custos indiretos (gastos administrativos, manutenção, utilidades, propaganda e promoção, taxas, depreciação) e a capacidade (número total de quartos e taxa de ocupação). Como indicador chave de desempenho dos *outputs*, eles selecionaram a receita bruta.

Min *et al.* (2009) encontraram que a redução do desempenho financeiro, quando ocorreu, foi devida ao aumento do endividamento e à queda na taxa de ocupação. Ademais, o aumento da taxa de ocupação nem sempre provocava aumento do desempenho financeiro, podendo ser ocasionada por descontos. A falta de receita gerada por alimentação e bebidas e por eventos culturais, assim como a falha em controlar os custos fixos, também resultaram em baixo desempenho financeiro em alguns hotéis.

Em outro estudo, Kirca (2005) investigou operadores de turismo na Turquia. Seu objetivo era analisar o efeito do grau de controle sobre as atividades de marketing como fator mediador da relação entre o modo de operação da empresa de serviço no exterior e seu desempenho.

A variável controle sobre as atividades de marketing foi medida por meio de escala somada de indicadores extraídos por AFE de variáveis relacionadas às atividades de marketing de empresas de turismo. A variável modo de operação tinha oito níveis correspondentes a distintos grau de verticalização específicos de

operadores de turismos, os quais iam desde visitas de pessoal de marketing e vendas, até o estabelecimento de uma subsidiária de controle total. A variável desempenho foi medida por meio das vendas totais. Kirca (2005) utilizou como variáveis de controle o tamanho da empresa, sua experiência internacional, o percentual das vendas internacionais em relação às vendas totais e o número de mercados estrangeiros em que operava.

Os resultados indicaram que o grau de verticalização do modo de operação estava relacionado positivamente com o controle das atividades de marketing. O modo de operação era uma decisão que impactava de forma positiva e significativa o desempenho das operadoras de turismo no mercado internacional. Quanto mais verticalmente integradas fossem as empresas, maior o desempenho das vendas, pois a verticalização possibilitava à empresa o controle gerencial, a flexibilidade e a implementação de atividades de marketing. Já o controle das atividades de marketing apresentou relação positiva e direta com o desempenho e mediava a relação entre o modo de operação e o desempenho das vendas, atenuando-a.

Mersland *et al.* (2011) investigaram a relação entre a internacionalização dos microbancos (instituições que prestam serviços de microfinanças) e o desempenho. No total, foram analisadas operações em 73 países ao longo de 2001 a 2008.

Os autores mediram o desempenho financeiro e o desempenho social. O desempenho financeiro foi medido pelo retorno sobre os ativos; pela autossuficiência operacional (receita dividida por despesas administrativas e financeiras); e pela autossuficiência financeira (receita dividida por despesas administrativas e financeiras, ajustadas por doações, empréstimos a juros baixos e inflação). O desempenho social foi medido por meio das variáveis alcance dos mais pobres, enfoque sobre as mulheres e enfoque sobre áreas rurais. As variáveis de internacionalização utilizadas foram: existência de iniciador internacional, (se o serviço havia sido iniciado por uma organização internacional, ou não), composição internacional do *board*, pertencimento a rede internacional, dívida internacional e dívida internacional subsidiada. Foram usadas ainda seis variáveis de controle: experiência em microfinanças, tipo de estrutura de propriedade, volume de ativos do micro banco, nível de risco do portfólio, região de origem e grau de liberalização financeira do país.

No que diz respeito ao desempenho financeiro, Mersland *et al.* (2011) encontraram que a presença de um iniciador internacional e, com reduzida magnitude do efeito, o nível de risco do portfólio e o volume de ativos apresentaram efeito positivo sobre o retorno sobre os ativos. Já a análise do impacto sobre a autossuficiência operacional indicou que a presença de iniciador internacional e, em reduzida magnitude, o volume dos ativos apresentaram efeito positivo sobre esse tipo de autossuficiência, enquanto que a presença de membros estrangeiros no *board* do micro banco e, em reduzida magnitude, a experiência internacional apresentaram efeito negativo. O terceiro item de análise do desempenho financeiro, a autossuficiência financeira, foi afetada positivamente, embora em reduzida magnitude, pelo volume de ativos e negativamente pelo grau de risco do portfólio do microbanco. No que tange ao desempenho social, a presença de empréstimos comerciais internacionais, de empréstimos internacionais subsidiados e o fato de o microbanco ser uma sociedade por ações afetavam positivamente o enfoque dos microbancos para concessão de empréstimos em áreas rurais. Por outro lado, a presença de iniciador internacional e o fato do microbanco ser membro de rede internacional de micro finanças afetava negativamente esse enfoque.

Finalmente, cabe destacar um estudo teórico que apresentou um modelo (Figura 13) da relação entre internacionalização de varejo e desempenho (Evans *et al.*, 2000).

Os aspectos englobados pela distância psíquica seriam o ambiente legal e político, o ambiente econômico, as práticas de negócio, o idioma, a estrutura da indústria e do mercado. Eles ressaltaram que, apesar de intuitivamente ser esperado que exista uma relação negativa entre a distância psíquica e o desempenho, os resultados de pesquisas empíricas não eram conclusivos, apontando ora uma relação negativa, ora uma relação positiva. A percepção de diferenças culturais e de negócios iria (1) levar a um processo mais extenso de tomada de decisão e (2) influenciar a decisão do modo de entrada a ser adotado no mercado externo. Essas duas decisões também sofreriam influência das características dos gestores (personalidade, expectativas e percepção de risco) e das características da empresa (estrutura do processo decisório, porte, estrutura de propriedade e nível de experiência internacional).

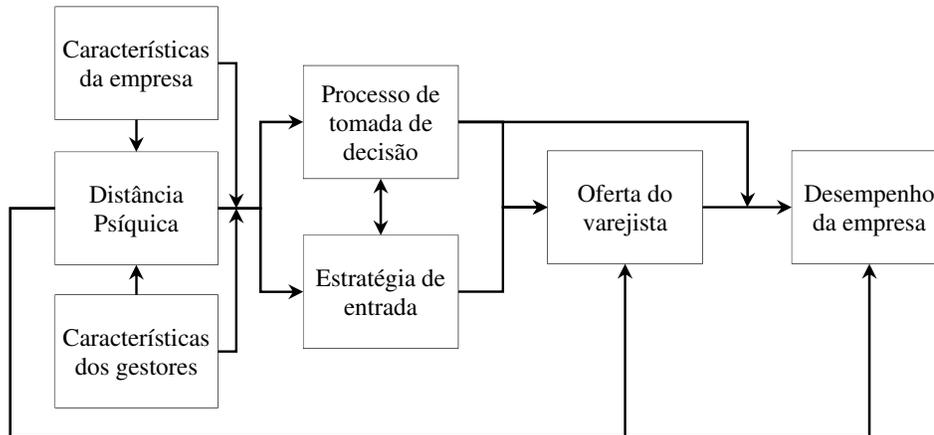


Figura 13 – Modelo conceitual da relação entre distância cultural e desempenho de varejistas internacionais

Fonte: Evans *et al.* (2000, p.375)

Os autores argumentaram que um processo de tomada de decisão mais extenso levaria a maior compreensão do mercado externo e resultaria, então, em desempenho superior. O processo de tomada de decisão também mediaría a relação entre distância psíquica e desempenho. Um processo de tomada de decisão centralizado levaria à maior padronização da oferta, desconsiderando a possibilidade de adaptação para contemplar diferenças culturais, o que poderia resultar em comprometimento do desempenho da empresa. Já uma estrutura descentralizada contaria com gestores locais, o que reduziria a distância psíquica, facilitaria o processo de adaptação de produtos e reduziria o eventual efeito negativo das diferenças culturais sobre o desempenho da empresa.

Haveria uma relação direta entre distância psíquica e modo de entrada a ser escolhido. O maior tamanho tenderia a permitir que uma empresa adotasse modos de entrada de maior comprometimento de recursos e também permitiria suportar maiores períodos de menor retorno.

Outra característica da empresa que moderaria a relação entre distância psíquica e modo de entrada seria a estrutura de propriedade. Uma sociedade por ações tenderia a ter menor comprometimento devido à pressão pelo retorno ao acionista. Por fim, a maior experiência da empresa levaria a um maior comprometimento com a atividade internacional e à aquisição de conhecimento

sobre como operar em mercados estrangeiros e, subsequentemente, a um maior desempenho. O modo de entrada, a sua vez, influenciaria o grau de adaptação da oferta do varejista. Já a adaptação da oferta aos hábitos, costumes e necessidades locais, a sua vez, levaria a um maior desempenho.

Assim, conforme mencionaram Evans *et al.* (2000), a relação entre distância psíquica e desempenho seria fruto de relação direta entre distância psíquica e processo de tomada de decisão e modo de entrada escolhido. Esses, a sua vez, influenciariam a decisão de oferta no mercado local, que, por fim, influenciaria o desempenho a ser obtido. Sendo assim, a distância psíquica não seria fator a afetar nem isoladamente, nem apenas de forma direta o desempenho de varejistas no mercado externo. Sua influência sobre o desempenho se daria por via direta e também em conjunto com outros fatores relacionados por meio de relações de antecedência e dependência. Alguns desses fatores, a sua vez, afetariam também diretamente o desempenho.

Oh *et al.* (2015) investigaram a internacionalização dos 65 principais varejistas europeus, entre 1997 e 2010, totalizando 351 processos de internacionalização. O desempenho foi medido pelo retorno sobre vendas (medido pelo lucro antes de juros e impostos (LAI), dividido por vendas líquidas) e o retorno sobre ativos. A variável independente foi grau de diversificação geográfica, medido pela proporção de vendas no país i de uma empresa com operações em n diferentes países. Os autores empregaram seis variáveis de controle: tamanho da empresa, medido pelo logaritmo da receitas líquida; crescimento da empresa, medido pela taxa de crescimento das vendas anuais da empresa; eficiência da empresa, medido pelo logaritmo da razão entre as vendas da empresa e os investimentos; tamanho de mercado doméstico, medido pelo logaritmo das vendas per capita no varejo; crescimento do mercado doméstico, medido pelo crescimento das vendas de varejo no país de origem do varejista; e uma variável *dummy* para cada ano, a fim de controlar tendências sazonais ou macroeconômicas não observadas.

Oh *et al.* (2015) encontraram que a relação entre diversificação intra-regional e desempenho de multinacionais de varejo europeu era representada por uma curva em “S invertido”, enquanto que a diversificação inter-regional apresentou uma curva em forma de “S”. Os resultados indicaram também que uma diversificação de produtos tinha efeito moderador negativo sobre a relação

entre diversificação inter-regional e desempenho. Os autores comentaram que este resultado poderia ocorrer devido ao fato de uma empresa de varejo se alavancar a partir da experiência adquirida no país de origem e da internacionalização para países vizinhos. Porém, com a internacionalização para países de outras regiões, haveria maior necessidade de coordenação e maiores custos de adaptação. Porém, com a expansão inter-regional, ela experimentaria um aumento do desempenho até um ponto em que novas internacionalizações não resultariam em aumento do desempenho. Também se identificou uma relação positiva entre tamanho do mercado de varejo doméstico e desempenho e uma relação negativa entre crescimento do mercado de varejo e desempenho.

2.1.8.

Síntese das variáveis identificadas na revisão de literatura

As variáveis identificadas na revisão de literatura foram agrupadas em categorias, de modo a dispor de uma lista inicial o mais completa possível de variáveis de interesse para o presente estudo (conforme Churchill Jr, 1979; MacKenzie, 2003; Spector, 1992).

Da mesma forma que a realizada por outros estudos (Cicic *et al.*, 1999; Javalgi & Martin, 2007; Kim & Hwang, 1992), as variáveis identificadas, relevantes para o presente estudo, foram agrupadas nas seguintes categorias: (1) características da empresa de serviços internacionalizada, (2) características do processo de internacionalização dessas empresas, (3) características do serviço internacionalizado e (4) características da estratégia de internacionalização. Ademais, como este estudo tem como objetivo comparar o desempenho dos diferentes tipos de empresas de serviços internacionalizadas, as variáveis utilizadas pelos autores para medir o desempenho de empresas de serviço também foram agrupadas.

Destaca-se que também foram incluídas as variáveis que não apresentaram resultados significativos nos estudos consultados. Esta decisão se justifica porque o resultado de um estudo está relacionado à amostra, à metodologia de análise utilizada e ao período analisado. Portanto, é possível que tais variáveis apresentem significância estatística em outra análise empírica do respectivo modelo, realizada sobre outra amostra, em outro período.

2.1.8.1.

Características da empresa de serviços internacionalizada

As variáveis relacionadas às características das empresas foram agrupadas conforme o significado comum do que elas estavam medindo (Quadro 5).

Esses agrupamentos preliminares formaram 10 dimensões que podem ser utilizadas para descrever as características de uma empresa de serviço internacionalizada: (1) características relacionadas aos ativos, (2) capacidades da empresa, (3) características dos gerentes, (4) características da estrutura, (5) características de governança, (6) experiência internacional, (7) experiência no negócio, (8) grau de internacionalização, (9) investimento na internacionalização, e (10) tamanho da empresa. Destaca-se o tipo de serviço prestado que foi utilizado quase sempre como variável de controle. Selecionou-se destacadamente outras variáveis com sentido muito distinto e que, por terem sido mencionadas apenas uma vez na literatura, não foram agrupadas em uma dimensão com significado único.

Quadro 5 – Características das empresas de serviço internacionalizadas

Características das empresas de serviço internacionalizadas		Referência
Dimensão	Variável mencionada pela literatura	
Características relacionadas aos ativos	Ativos dependentes da localização	Boehe (2016)
	Ativos independentes da localização	
	Investimentos em ativos tangíveis por empregado	Fernández (2001)*
	Posse de ativos intangíveis	Mohr & Batsakis (2014)
		Qian & Delios (2008)
		Xue <i>et al.</i> (2013)
	Posse de ativos intangíveis específicos	Boehe (2016)
	Posse de ativos tangíveis	Xue <i>et al.</i> (2013)
	Ter/não ter presença física no exterior	Lovelock & Yip (1996)
	Volume de ativos financeiros	Katrishen & Scordis (1998)*
Volume de ativos no exterior	Miller & Parkhe (1998)	
Capacidades da empresa	Capacidade de adaptação	Frasquet <i>et al.</i> (2013)
	Capacidade de adquirir conhecimento e aprender	
	Capacidade de construção da marca	
	Capacidade de design de loja	
	Capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente	
	Capacidade de gerenciar canais	
	Capacidade de escolher localização	
	Capacidade de inovação dos empregados	Souza <i>et al.</i> (2014)
	Competência internacional dos empregados	Souza <i>et al.</i> (2014)
	Capacidade relacional	Souza <i>et al.</i> (2014)
Capacidades de TIC	Souza <i>et al.</i> (2014)	

Características das empresas de serviço internacionalizadas		Referência
Dimensão	Variável mencionada pela literatura	
Características dos gerentes	Atitude perante a internacionalização	Javalgi & Grossman (2014) Javalgi <i>et al.</i> (2003) Javalgi & Martin (2007)
	Executivos com experiência prévia	Coviello & Martin (1999)
	Gerentes pouco qualificados	Bianchi & Ostale (2006)
	Habilidade com o idioma local	
	Interesse em manter o controle	Erramilli (1992)
	Interesse em reduzir o risco	
	Mentalidade global	Javalgi & Martin (2007)
	Sensibilidade a diferenças culturais	Javalgi <i>et al.</i> (2004)
	Visão empreendedora	Frasquet <i>et al.</i> (2013)
Características da estrutura	Composição internacional do <i>board</i>	Mersland <i>et al.</i> (2011)*
	Empresa pertencente a grupo empresarial	Rodríguez & Nieto (2012)
	Estrutura de propriedade	Dunning & Kundu (1995)
		Evans <i>et al.</i> (2000)*
		Katrishen & Scordis (1998)*
	Estrutura em rede, com divisões e estruturas hierárquicas	Brock (2012)
	Existência de área de negócios internacionais	Kwok & Arpan (2002)
	Filial ou subsidiária	Miller & Parkhe (1998)
	Percentual de pessoas alocadas em atividades de P&D	Rodríguez & Nieto (2012)
	Pertencimento a grupo empresarial	Satta <i>et al.</i> (2014)
	Pública ou privada	Mollá-Descals <i>et al.</i> (2011) Javalgi & Grossman (2014)
	Razão entre número de empregados e de sócios	Brock (2012)
Unidades organizacionais dedicadas	Jonsson & Foss (2011)	
Ter / não ter rede de distribuição	Lovelock & Yip (1996)	
Características de governança	Centralização/descentralização do processo de tomada de decisão	Evans <i>et al.</i> (2000)*
	Grau de coordenação interfuncional	Agarwal <i>et al.</i> (2003)*
	Existência de código de ética	Evans <i>et al.</i> (2000)*
	Nível de controle sobre as atividades de marketing	Kirca (2005)*
Experiência internacional	Tempo decorrido desde a primeira internacionalização	Coviello & Martin (1999)
		Blomstermo <i>et al.</i> (2006)
		Doherty (2007)
		Dunning & Kundu (1995)
		Erramilli (1991)
		Evans <i>et al.</i> (2000)*
		Jain <i>et al.</i> (2015)
		Mohr & Batsakis (2014)
		Ørberg & Petersen (2014)
		Pla-Barber <i>et al.</i> (2010)
		Satta <i>et al.</i> (2014)
		Villar <i>et al.</i> (2012)
	Xue <i>et al.</i> (2013)	
Experiência sobre como operar no exterior	Evans <i>et al.</i> (2000)*	
Experiência no negócio	Empresa nova	Rodríguez & Nieto (2012)
	Tempo de experiência no negócio	Cicic <i>et al.</i> (1999)
		Evans <i>et al.</i> (2000)* Javalgi & Martin (2007)

Características das empresas de serviço internacionalizadas		Referência
Dimensão	Variável mencionada pela literatura	
	Tempo de existência da empresa	Baena & Cervino (2012)
		Coviello & Martin (1999)
		Hurmelinna-Laukkanen & Ritala (2012)
Mohr & Batsakis (2014)		
Mollá-Descals <i>et al.</i> (2011)		
Pla-Barber <i>et al.</i> (2014)		
	Experiência em franquias	Baena & Cervino (2012)
	Experiência pré-internacionalização	Satta <i>et al.</i> (2014)
Grau de internacionalização	Faturamento no exterior	Roberts (1999)
	Empregados no exterior	
Investimento na internacionalização	Investimento em treinamento de pessoal local	Brock (2012)
	Nível de comprometimento de capital	Carneiro <i>et al.</i> (2008)*
	Nível de investimento no exterior	Hsieh <i>et al.</i> (2010) Petersen & Welch (2000)
	Grau de comprometimento	Krull <i>et al.</i> (2012)
	Volume de investimento inicial	Gulamhussen (2007)
Tamanho da empresa	Faturamento anual	Dunning & Kundu (1995)
		Roberts (1999)
		Vogel (2011)*
		Goerzen & Makino (2007)
		Hurmelinna-Laukkanen & Ritala (2012)
		Mollá-Descals <i>et al.</i> (2011)
		Pla-Barber <i>et al.</i> (2010)
	Número de empregados	Vogel (2011)*
		Coviello & Martin (1999)
		Blomstermo <i>et al.</i> (2006)
		Erramilli (1992)
		Erramilli & Rao (1993)
		Erramilli & D'Souza (1995)
		Jain <i>et al.</i> (2015)
		Javalgi <i>et al.</i> (2003)
		Mollá-Descals <i>et al.</i> (2011)
		Roberts (1999)
		Rocha <i>et al.</i> (2009)
		Rodríguez & Nieto (2012)
	Capar & Kotabe (2003)*	
Villar <i>et al.</i> (2012)		
Volume de de ativos	Mohr & Batsakis (2014)	
	Mollá-Descals <i>et al.</i> (2011)	
Volume de de ações	Mollá-Descals <i>et al.</i> (2011)	
Tamanho da empresa	Mollá-Descals <i>et al.</i> (2011)	
	Evans <i>et al.</i> (2000)*	
	Javalgi & Martin (2007)	
	Walters <i>et al.</i> (2008)	
Número de empregados na matriz	Goerzen & Makino (2007)	
Número de clientes no país estrangeiro	Carneiro <i>et al.</i> (2000)*	
Número de estudantes inscritos (i.e. clientes)	Javalgi & Grossman (2014)	
Número de quartos no exterior	Dunning & Kundu (1995)	
Tipo de serviço prestado	Relação entre o serviço executado no mercado estrangeiro e o principal serviço da empresa	Goerzen & Makino (2007)*

Características das empresas de serviço internacionalizadas		Referência
Dimensão	Variável mencionada pela literatura	
	Tipo de serviço prestado	Capar & Kotabe (2003)*
		Chen (2009)*
		Erramilli (1991)
		Hurmelinna-Laukkanen & Ritala (2012)
		Rocha <i>et al.</i> (2009)
		Rodríguez & Nieto (2012)
Outras variáveis utilizadas	Adoção de novas mídias	Gray <i>et al.</i> (2002)*
	Certificada por instituição idônea	Javalgi & Grossman (2014)
	Conhecimento da marca	Baena & Cervino (2012)
	Experiência no modo de entrada	Pla-Barber <i>et al.</i> (2014)
	Fluência dos atendentes no idioma estrangeiro	Gião & Oliveira Junior (2009)
	Inovação administrativa	Agarwal <i>et al.</i> (2003)*
	Inovação tecnológica	Agarwal <i>et al.</i> (2003)*
	Mecanismos de troca de conhecimento	Jonsson & Foss (2011)
	Intensidade do capital relacional	Scott-Kennel & Von Batenburg (2012)
	Nível de capital humano	Javalgi & Grossman (2014)
	Nível de conhecimento experimental	Scott-Kennel & Von Batenburg (2012)
	Nível de conhecimento tecnológico	Batenburg (2012)
	Nível de escolaridade dos atendentes	Gião & Oliveira Junior (2009)
	Nível de informações sobre os mercados estrangeiros	Erramilli (1991)
	Nível de remuneração dos atendentes	Gião & Oliveira Junior (2009)
	Nível salarial dos empregados	Vogel (2011)*
	Número de pontos de venda no exterior	Baena & Cervino (2012)
	Número médio de pontos de venda por país	Baena & Cervino (2012)
	Orientada para serviços/produtos	Hurmelinna-Laukkanen & Ritala (2012)
	Poder financeiro	Satta <i>et al.</i> (2014)
	Poucas lojas por país	Bianchi & Ostale (2006)
	Posse de certificação	Guillotin & Mangematin (2015)
	Posse de dívida internacional	Mersland <i>et al.</i> (2011)*
	Posse de marca forte	Guillotin & Mangematin (2015)
	Produtora de inovação	Rodríguez & Nieto (2012)
	Percentual de franquias	Mollá-Descals <i>et al.</i> (2011)
	Quantidade de chamadas realizadas e atendidas	Gião & Oliveira Junior (2009)
	Razão de franquias internacionais	Baena & Cervino (2012)
	Referência a negócios internacionais na missão	Kwok & Arpan (2002)
	Região de origem da empresa	Dunning & Kundu (1995)
	Reputação	Javalgi & Grossman (2014)
	Rapidez de resposta a mudanças	Gray <i>et al.</i> (2002)*
Uso de software de gerenciamento	Jain <i>et al.</i> (2015)	
Valor agregado alto ou baixo	Stal & Morganti (2011)	

*estudos sobre desempenho de serviços

2.1.8.2.

Características do processo de internacionalização

As variáveis relacionadas às características do processo de internacionalização foram agrupadas conforme o significado comum do que estavam medindo (Quadro 6).

Esses agrupamentos preliminares formaram seis dimensões que podem ser utilizadas para descrever o processo de internacionalização de uma empresa de serviços: (1) se a expansão da empresa foi planejada ou oportunista, (2) tipos de modo de entrada, (3) tipos de modo de entrega do serviço, (4) motivações que levaram a empresa a se internacionalizar, (5) características do processo de estabelecimento no país estrangeiro, (6) fatores considerados pelas empresas para selecionar o mercado de destino, (7) ritmo da internacionalização, (8) velocidade da internacionalização e (9) outras variáveis identificadas.

Quadro 6 – Características do processo de internacionalização

Características do processo de internacionalização		Referência		
Dimensão	Variável mencionada pela literatura			
Expansão planejada ou oportunista	Cliente/parceiro internacional buscou a empresa	Coviello & Martin (1999)		
	Empresa buscou cliente/parceiro internacional			
	Processo de expansão planejado ou oportunista			
Modo de entrada	Alto ou baixo controle	Blomstermo <i>et al.</i> (2006)		
	Com ou sem envolvimento de capital	Villar <i>et al.</i> (2012)		
	Entrada via aquisição de empresa local	Brock (2012)		
	Entrada via fusão com empresa local	Brock (2012)		
	Entrada direta autônoma	Grönroos (1999)		
	Entrada indireta via licenciamento, franquia, ou contrato			
	Exportação direta em conjunto com outra empresa			
	Exportação direta			
	Expansão de forma autônoma			
	Modo de entrada	Franquia, ou fusão/aquisição	Mathe & Perras (1994)	
		Grau de aumento de recursos	Stal & Morganti (2011)	
		IDE, JV, acordos de franquia dentre outros	Pla-Barber <i>et al.</i> (2014)	
		Modo de entrada escolhido (diversas opções)		Roberts (1999)
				Li & Roberts (2012)
				Rosenbaum & Madsen (2012)
			Philippe & Léo (2011)*	
			Anderson & Gatignon (1986)	
		Evans <i>et al.</i> (2000)*		
		Grönroos (1999)		
	Krull <i>et al.</i> (2012)			
Modo de entrega do serviço	Consumo no exterior (o cliente se desloca para o exterior)	Javalgi <i>et al.</i> (2009)		
		Ball <i>et al.</i> (2008)		
	Demanda ativos fixos no exterior	Clark & Rajaratnam (1999)		

Características do processo de internacionalização		Referência
Dimensão	Variável mencionada pela literatura	
	Presença comercial (instalação no exterior)	Ball <i>et al.</i> (2008) Roberts (1999)
	Entrega no exterior (o pessoal do provedor de serviços se desloca para o exterior)	Roberts (1999)
	Entrega cruza a fronteira	Abdelzaher (2012)
	Objeto com serviço incorporado cruza a fronteira	Clark & Rajaratnam (1999)
	Produção cruza a fronteira	Abdelzaher (2012)
	Prestador de serviço cruza a fronteira?	Clark & Rajaratnam (1999)
		Javalgi <i>et al.</i> (2009)
		Carneiro <i>et al.</i> (2000)*
	Veículo de transmissão cruza a fronteira	Clark & Rajaratnam (1999)
	Oferta à distância	Ball <i>et al.</i> (2008)
	Oferta à distância (entrega por internet, ou sistemas de franquia)	Javalgi <i>et al.</i> (2009) Ball <i>et al.</i> (2008)
	Oferta à distância (envio de documento, entrega por internet, ou sistemas de franquia)	Roberts (1999)
	Modo de operação no exterior	Kirca (2005)*
	Presença comercial (instalação no exterior)	Javalgi <i>et al.</i> (2009)
	Presença local	Ball <i>et al.</i> (2008)
	Exportação via redes de telecomunicação	Roberts (1999)
	Uso de e-commerce	Mollá-Descals <i>et al.</i> (2011)
	Uso da internet	Javalgi <i>et al.</i> (2004)
Motivações para a internacionalização	Acessar conhecimento existente no mercado estrangeiro	Pak (2002)
	Acessar novas oportunidades de aprendizado	
	Alavancar ativos específicos da empresa, originários do mercado doméstico ou estrangeiro	Boehe (2016)
	Aumentar a competitividade global da empresa	Pak (2002)
	Atratividade dos incentivos do mercado externo	Patterson <i>et al.</i> (1999)
	Busca por novos mercados	Boojihawon (2007)
		Cicic <i>et al.</i> (1999)
		Grönroos (1999)
		Hellman (1996)
		Hsieh <i>et al.</i> (2010)
		Pak (2002)
	Pak (2002)	
	Patterson <i>et al.</i> (1999)	
	Comprar ou cooperar com operações locais	Mathe & Perras (1994)
	Comprometimento da gerência	Patterson <i>et al.</i> (1999)
	Conhecimento prévio das características dos clientes	Dunning & Kundu (1995)
	Contatos de negócio levaram à internacionalização	Coviello & Martin (1999)
	Contatos informais levaram à internacionalização	
	Demonstrar posição firme no mercado	Gulamhussen (2007)
	Explorar economias de escopo	Dunning & Kundu (1995)
Forte imagem de marca		
Garantir a qualidade dos serviços		
Intenção de explorar sua marca	Pak (2002)	
Interesse em aumentar o capital social	Guillotín & Mangematin (2015)	
Interesse em aumentar a renda		
Monitorar o mercado estrangeiro para avaliar	Gulamhussen (2007)	

Características do processo de internacionalização		Referência	
Dimensão	Variável mencionada pela literatura		
	expansão futura		
	Pedidos de clientes externos por via eletrônica (internet)	Grönroos (1999)	
	Prover serviços especializados para alguns clientes	Gulamhussen (2007)	
	Saturação do mercado doméstico	Patterson <i>et al.</i> (1999)	
	Seguir/servir clientes		Abdelzaher (2012)
			Boojihawon (2007)
			Cicic <i>et al.</i> (1999)
			Grönroos (1999)
			Hellman (1996)
			Hsieh <i>et al.</i> (2010)
			Mathe & Perras (1994)
			Krull <i>et al.</i> (2012)
			Patterson <i>et al.</i> (1999)
		Qian & Delios (2008)	
	Stal & Morganti (2011)		
	Tipo de motivação influenciou o modo de entrada	Li & Roberts (2012)	
Processo de estabelecimento	Comprometimento gradativo	Cicic <i>et al.</i> (1999)	
	Comprometimento imediato		
	Envio de expatriados ao entrar em novo mercado	Jonsson & Foss (2011)	
	Manutenção de posição flexível	Gulamhussen (2007)	
Seleção de mercado	Países culturalmente próximos	Hellman (1996)	
	Onde estão os competidores (grandes centros financeiros)	Gulamhussen (2007)	
		Hellman (1996)	
Ritmo da internacionalização	Ritmo da internacionalização	Mohr & Batsakis (2014)	
		Ørberg & Petersen (2014)	
Velocidade da internacionalização	Número de centros de desenvolvimento globais abertos a cada ano	Jain <i>et al.</i> (2015)	
	Velocidade da internacionalização	Mohr & Batsakis (2014)	
Outras variáveis	Acesso ao conhecimento local	Ghauri <i>et al.</i> (2014)	
	Acesso às relações com o mercado		
	Prática de empreendedorismo social		

*estudos sobre desempenho de serviços

2.1.8.3. Características do serviço internacionalizado

As variáveis relacionadas às características do serviço internacionalizado foram agrupadas conforme seu significado comum (Quadro 7).

Esses agrupamentos preliminares formaram nove dimensões que podem ser utilizadas para descrever as características dos serviços prestados por uma empresa de serviço internacionalizada: (1) nível de complexidade dos serviços, (2) duração da prestação do serviço, (3) frequência da prestação do serviço, (4) grau

de inovação, (5) grau de heterogeneidade, (6) nível de intensidade em capital, (7) nível de intensidade em conhecimento, (8) objeto que é processado pelo serviço, (9) grau de precibilidade, (10) nível de qualidade do serviço, (11) grau de separabilidade ou inseparabilidade, (12) grau de tangibilidade ou intangibilidade do serviço e (13) outras variáveis identificadas

Além dessas nove dimensões, citadas por mais de um autor, ou medidas por mais de uma forma, há outras variáveis que são apontadas no final do Quadro 7. Essas variáveis não foram agrupadas em uma dimensão, por se tratar de casos isolados, citados apenas por um autor.

Quadro 7 – Características do serviço internacionalizado

Características do serviço internacionalizado		Referência
Dimensão	Variável mencionada pela literatura	
Nível de complexidade	Grau de complexidade dos serviços	Villar <i>et al.</i> (2012)
		Liu <i>et al.</i> (2011)
Duração da prestação de serviço	Duração do serviço	Rosenbaum & Madsen (2012)
	Grau de precibilidade	Nicoulaud (1989)
Frequência da prestação de serviço	Frequência de interação direta com o cliente	Carneiro <i>et al.</i> (2000)*
	Provido de forma continuada, ou discreta	Cunningham <i>et al.</i> (2006)
	Serviços rotineiros / não rotineiros	Liu <i>et al.</i> (2011)
Grau de inovação	Grau de inovação do serviço	Doh <i>et al.</i> (2009)
		Gião & Oliveira Junior (2009)
Grau de Heterogeneidade	Grau de heterogeneidade do serviço	Stevens <i>et al.</i> (2015)
		Zeithaml <i>et al.</i> (1985)
Nível de intensidade em capital	Intensidade em capital	Carneiro <i>et al.</i> (2000)*
		Erramilli & Rao (1993)
		Erramilli & D'Souza (1995)
		Pla-Barber <i>et al.</i> (2010)
		Sanchez-Peinado <i>et al.</i> (2007)
		Rocha <i>et al.</i> (2009)
Nível de intensidade em conhecimento	Grau de conhecimento tácito	Pla-Barber <i>et al.</i> (2010)
		Sanchez-Peinado <i>et al.</i> (2007)
		Rosenbaum & Madsen (2012)
		Abdelzaher (2012)
		Scott-Kennel & Von Batenburg (2012)
		Erramilli & Rao (1993)
	Baseados em informação	Lovelock & Yip (1996)
	Intensidade do conhecimento específico do local	Scott-Kennel & Von Batenburg (2012)
	Intensiva em conhecimento	Ørberg & Petersen (2014)
		Rocha <i>et al.</i> (2009)
Uso de TIC	Rodríguez & Nieto (2012)	
Intensidade em tecnologia da informação	Deprey <i>et al.</i> (2012)	
Objeto processado pelo serviço	Processam a posse	Cicic <i>et al.</i> (1999)
	Serviço aplicado a um objeto ou a uma pessoa	Lovelock & Yip (1996)
		Cunningham <i>et al.</i> (2006)

Características do serviço internacionalizado		Referência
Dimensão	Variável mencionada pela literatura	
	Processam pessoas	Lovelock & Yip (1996)
	Processam informação	Ball <i>et al.</i> (2008)
Grau de perecibilidade	Grau de perecibilidade do serviço	Stevens <i>et al.</i> (2015)
		Zeithaml <i>et al.</i> (1985)
Qualidade	Qualidade do serviço	Javalgi <i>et al.</i> (2009)
	Grau de qualidade da oferta	Mathe & Perras (1994)
	Necessidade de rigorosa garantia de qualidade	Carneiro <i>et al.</i> (2000)*
Grau de separabilidade / inseparabilidade	Contato direto com o bem processado	Lovelock (1999)
	Contato direto com o cliente	Lovelock (1999)
		Carneiro <i>et al.</i> (2000)*
	Presença do cliente durante a prestação	Ball <i>et al.</i> (2008)
	Grau de contato face a face	Cunningham <i>et al.</i> (2006)
		Roberts (1999)
	Produção separável/inseparável do consumo	Patterson & Cicic (1995)
		Stevens <i>et al.</i> (2015)
		Zeithaml <i>et al.</i> (1985)
	Grau de interação entre provedor e cliente	Liu <i>et al.</i> (2011)
	Grau de interatividade do serviço	Doh <i>et al.</i> (2009)
	Demandam presença física	Patterson & Cicic (1995)
	Grau de inseparabilidade	Nicoulaud (1989)
	Inseparável ou não	Cunningham <i>et al.</i> (2006)
		Erramilli & Rao (1993)
	Livre escolha de localização da empresa	Erramilli & D'Souza (1995)
		Rugman & Verbeke (2008)
	Presença do cliente na prestação	Lovelock & Yip (1996)
Presença local / prestação à distância	Lovelock (1999)	
Produção separada da entrega	Carneiro <i>et al.</i> (2000)*	
Grau separabilidade-inseparabilidade entre produção e consumo	Abdelzaher (2012)	
Separação geográfica entre produção e venda	Rugman & Verbeke (2008)	
<i>Soft</i> ou <i>hard</i>	Blomstermo <i>et al.</i> (2006)	
	Erramilli & Rao (1990)	
	Javalgi & Martin (2007)	
	Rocha <i>et al.</i> (2009)	
Grau de tangibilidade / intangibilidade	Grau de tangibilidade	Lovelock & Yip (1996)
		Nicoulaud (1989)
		Cunningham <i>et al.</i> (2006)
		Villar <i>et al.</i> (2012)
		Patterson & Cicic (1995)
		Stevens <i>et al.</i> (2015)
Zeithaml <i>et al.</i> (1985)		
Outras variáveis utilizadas	Atividade de linha de frente/retaguarda	Ball <i>et al.</i> (2008)
	Custo alto de implantação / volume de investimento necessário	Javalgi <i>et al.</i> (2009)
	Dependência de imagem ou reputação forte	Carneiro <i>et al.</i> (2000)*
	Grau de repetitividade do serviço	Doh <i>et al.</i> (2009)
	Grau de apropriabilidade do serviço pela empresa	Hurmelinna-Laukkanen & Ritala (2012)
	Grau de conveniência para o consumidor em obter o serviço	Cunningham <i>et al.</i> (2006)
	Grau de formalidade na relação entre o provedor e o cliente	Cunningham <i>et al.</i> (2006)
	Grau de habilidades profissionais necessárias	Erramilli & Rao (1993)

Características do serviço internacionalizado		Referência
Dimensão	Variável mencionada pela literatura	
	Grau de heterogeneidade	Nicoulaud (1989)
	Intensidade em capital humano	Scott-Kennel & Von Batenburg (2012)
	Liberdade da pessoa de contato em exercer julgamento na provisão de serviço	Cunningham <i>et al.</i> (2006)
	Mobilidade do cliente e dos recursos	Guillotín & Mangematin (2015)
	Presença/ausência de serviços suplementares	Lovelock & Yip (1996)
	Serviço em coprodução	Rosenbaum & Madsen (2012)
	Serviços baseados em transações locais	Goerzen & Makino (2007)
	Similaridade da oferta internacional	Abdelzاهر (2012)

*estudos sobre desempenho de serviços

2.1.8.4.

Características da estratégia de internacionalização

As variáveis relacionadas às características da estratégia de internacionalização das empresas de serviço foram agrupadas conforme seu significado comum (Quadro 8).

Esses agrupamentos preliminares formaram cinco dimensões que podem ser utilizadas para descrever as características da estratégia de internacionalização de empresa de serviço: (1) escopo da atuação internacional da empresa, (2) estratégia de diferenciação, (3) estratégia de marketing empregada, (4) formação de laços locais, (5) grau de padronização / adaptação da oferta da empresa e (6) uso de *network* internacional. Algumas variáveis estão relacionadas no final do Quadro 8. Essas variáveis não foram agrupadas em uma dimensão, por se tratarem de casos isolados, citados por apenas um autor.

Quadro 8 – Características da estratégia de internacionalização

Características da estratégia de internacionalização		Referência
Dimensão	Variável mencionada pela literatura	
Escopo da atuação internacional	Diversificação internacional	Capar & Kotabe (2003)*
	Escopo de atuação em número de continentes	Erramilli (1991)
	Escopo geográfico	Pederzoli & Kuppelwieser (2015)
	Grau de concentração na região de origem	Mohr & Batsakis (2014)
	Grau de diversificação geográfica	Oh <i>et al.</i> (2015)*
	Países/Regiões em que se internacionalizou	Rocha <i>et al.</i> (2009)
	Região geográfica de atuação	Chen (2009)*
	Empresa global / não global	Walters <i>et al.</i> (2008)
	Nível de envolvimento internacional	Philippe & Léo (2011)*
	Número de países em que está presente	Baena & Cervino (2012)

Características da estratégia de internacionalização		Referência
Dimensão	Variável mencionada pela literatura	
		Mollá-Descals <i>et al.</i> (2011)
		Qian & Delios (2008)
		Lovelock & Yip (1996)
		Katrishen, Scordis (1998)*
	Expansão geográfica	Mollá-Descals <i>et al.</i> (2011)
Estratégia de diferenciação do serviço	Número de subsidiárias	Goerzen & Makino (2007)
		Lovelock & Yip (1996)
	Clientes específicos ao serviço	Goerzen & Makino (2007)*
	Fornecedores específicos ao serviço	
	Singularidade da oferta	Cicic <i>et al.</i> (1999)
Estratégia de Marketing	Dificuldade em trocar o provedor	Cunningham <i>et al.</i> (2006)
	Especificidade na prestação de serviço	Ørberg & Petersen (2014)
	Escolha do segmento adequado ao posicionamento da oferta	Javalgi <i>et al.</i> (2009)
	Grau de diversificação de produtos	Katrishen & Scordis (1998)*
	Orientação de marketing	Gray <i>et al.</i> (2002)*
	Orientação para o cliente	Agarwal <i>et al.</i> (2003)*
	Orientação para o competidor	
Número de marcas no exterior	Alexander & Lockwood (1996)	
Número de segmentos alvo no exterior		
Uso de marca global		
Formação de laços locais	Número de parceiros envolvidos	Rosenbaum & Madsen (2012)
	Laços com cidadãos locais	Javalgi <i>et al.</i> (2009)
	Laços com clientes locais	
	Laços com competidores locais	
	Laços com o governo local	
	Laços com empresas locais	Miozzo <i>et al.</i> (2012)
	Laços com fornecedores globais	Miozzo <i>et al.</i> (2012)
	Laços com melhores fornecedores locais	Miozzo <i>et al.</i> (2012)
Laços locais	Cicic <i>et al.</i> (1999)	
Grau de padronização / adaptação da oferta	Extensão direta da oferta / adaptação do produto / invenção do produto	Javalgi <i>et al.</i> (2009)
	Grau de adaptação da oferta	Javalgi <i>et al.</i> (2009)
		Jonsson & Foss (2011)
		Mathe & Perras (1994)
		Evans <i>et al.</i> (2000)*
	Grau de adaptação do preço	Jonsson & Foss (2011)
	Grau de adaptação do formato da loja	Jonsson & Foss (2011)
	Grau de adaptação dos procedimentos operacionais	Jonsson & Foss (2011)
	Grau de customização da oferta ou serviço	Carneiro <i>et al.</i> (2000)*
		Rosenbaum & Madsen (2012)
		Cunningham <i>et al.</i> (2006)
		Erramilli & Rao (1993)
		Pla-Barber <i>et al.</i> (2010)
		Patterson & Cicic (1995)
Rocha <i>et al.</i> (2009)		
Grau de adaptação/padronização de serviços suplementares	Lovelock (1999)	
Grau de padronização da oferta	Abdelzaher (2012)	
Leiaute não adaptado	Bianchi & Ostale (2006)	
Oferta padronizada	Bianchi & Ostale (2006)	
	Patterson & Cicic (1995)	

Características da estratégia de internacionalização		Referência
Dimensão	Variável mencionada pela literatura	
Uso de <i>network</i> internacional	Existência de empresa iniciadora da internacionalização	Walters <i>et al.</i> (2008) Mersland <i>et al.</i> (2011)*
	Grau de comprometimento com a aliança internacional	Bailey <i>et al.</i> (1991)
	Grau de integração entre as empresas da aliança	
	Uso de aliança internacional	
	Internacionalização autônoma, sem associação com parceiros	Bianchi & Ostale (2006)
	Influência da <i>network</i> pessoal do gestor	Deprey <i>et al.</i> (2012)
	Influência da <i>network</i> de negócios do gestor	Deprey <i>et al.</i> (2012)
	Influência da <i>network</i> sobre o modo de entrada	Li & Roberts (2012)
	Influência da <i>network</i>	Krull <i>et al.</i> (2012)
	Internacionalização em associação com parceiros	Kwok & Arpan (2002)
	Laços de colaboração em atividades de inovação	Rodríguez & Nieto (2012)
	Laços de colaboração internacionais	
	Pertencimento à rede internacional	Mersland <i>et al.</i> (2011)* Philippe & Léo (2011)*
Outras variáveis utilizadas	Estratégia de inovação	Gray <i>et al.</i> (2002)*
	Estratégia proativa	Boehe (2016)
	Estratégia reativa	
	Especialização em nicho	Deprey <i>et al.</i> (2012)
	Número de internacionalizações	Pederzoli & Kuppelwieser (2015)
	Número de saídas de países	Pederzoli & Kuppelwieser (2015)
	Produtora de inovação	Rodríguez & Nieto (2012)

*estudos sobre desempenho de serviços

2.1.8.5.

Variáveis utilizadas para medir o desempenho de empresas de serviço internacionalizadas

Também foi extraída da revisão de literatura uma relação de variáveis utilizadas para medir o desempenho de empresas de serviço internacionalizadas (Quadro 9).

Essas variáveis foram agrupadas conforme as dimensões do desempenho a que elas estavam se referindo: (1) despesas, (2) intensidade de exportação, (3) participação de mercado, (4) produtividade, (5) receita, (6) rentabilidade ou lucratividade (utilizadas como sinônimos) e (7) satisfação dos clientes.

Quadro 9 – Variáveis utilizadas para medir o desempenho de empresas de serviço internacionalizadas

Medidas de desempenho		Referência
Dimensão	Variável mencionada pela literatura	
Despesas	Custos com pessoal	Fernández (2001)
	Custos diretos	Min <i>et al.</i> (2009)
	Custos indiretos	Min <i>et al.</i> (2009)
	Despesas operacionais	Katrishen, Scordis (1998)
Intensidade de exportação	Razão entre vendas externas e vendas totais	Gray <i>et al.</i> (2002)
		Vogel (2011)
		White <i>et al.</i> (1998)
Participação de Mercado	Participação de mercado	Agarwal <i>et al.</i> (2003)
	Percepção de variação na participação de mercado	Sin <i>et al.</i> (2002)
Produtividade	Lucro líquido por empregado	Huang <i>et al.</i> (2007)
	Produtividade do trabalho	Philippe & Léo (2011)
	Superávit operacional bruto por empregado	Fernández (2001)
	Taxa de ocupação dos quartos	Agarwal <i>et al.</i> (2003)
		Huang <i>et al.</i> (2007)
		Min <i>et al.</i> (2009)
Valor adicionado por empregado	Fernández (2001)	
	Vogel (2011)	
Receita	Crescimento das vendas (percepção relativa ao principal concorrente)	Sin <i>et al.</i> (2002)
	Desempenho das exportações (satisfação dos gerentes)	White <i>et al.</i> (1998)
	Faturamento em relação aos competidores	Gray <i>et al.</i> (2002)
	Faturamento por empregado	Vogel (2011)
	Receita	Chen (2009)
	Receita bruta	Min <i>et al.</i> (2009)
	Receita com prêmios recebidos	Katrishen & Scordis (1998)
	Receita com vendas do serviço principal	Huang <i>et al.</i> (2007)
	Receita com vendas dos serviços acessórios	Huang <i>et al.</i> (2007)
	Taxa de crescimento das exportações	Philippe & Léo (2011)
	Variação das vendas domésticas	Gray <i>et al.</i> (2002)
	Variação no faturamento	Vogel (2011)
Vendas totais	Kirca (2005)	
Rentabilidade / Lucratividade	Eficiência da empresa	Oh <i>et al.</i> (2015)
	Lucratividade em relação aos competidores	Goerzen & Makino (2007)
	Lucro operacional bruto	Agarwal <i>et al.</i> (2003)
	Lucro/prejuízo no exterior	Goerzen & Makino (2007)
	Receita dividida por despesas administrativas e financeiras	Mersland <i>et al.</i> (2011)
	Rentabilidade das exportações em relação às vendas domésticas (percepção)	White <i>et al.</i> (1998)
	Rentabilidade sobre o faturamento	Vogel (2011)
	Retorno sobre ativos	Mersland <i>et al.</i> (2011)
		Oh <i>et al.</i> (2015)
	Retorno sobre investimento	Gray <i>et al.</i> (2002)
		Capar & Kotabe (2003)
Retorno sobre vendas	Jain <i>et al.</i> (2015)	
	Mohr & Batsakis (2014)	
	Oh <i>et al.</i> (2015)	
Retorno sobre investimento (percepção relativa ao principal concorrente)	Sin <i>et al.</i> (2002)	
Satisfação dos clientes	Retenção de clientes (percepção relativa ao principal concorrente)	Sin <i>et al.</i> (2002)

2.2. Taxonomias e tipologias sobre serviços

Nesta sessão apresenta-se o levantamento bibliográfico dos artigos que propuseram taxonomias, seja de empresas de serviço, seja de internacionalização de empresas. Os objetivos deste levantamento foram: (1) identificar se havia alguma outra publicação que tenha elaborado uma taxonomia de empresas de serviço internacionalizadas e (2) inventariar os métodos utilizados para elaborar taxonomias de empresas de serviço e de empresas internacionalizadas.

2.2.1. Levantamento sobre taxonomias

Inicialmente, foram obtidos apenas 57 artigos. Então, foi realizada uma busca adicional apenas com as palavras “taxonomia” e “tipologia” e suas respectivas traduções para o inglês, restringindo-se, contudo, o assunto da busca a “business & economics”. Dessa forma, foi obtido um total de 108 artigos.

Após a leitura dos *abstracts* e, em alguns casos, da metodologia, foi possível realizar uma seleção mais apropriada dos artigos que versavam sobre taxonomia numérica de serviços, ou de empresas internacionalizadas. Ao todo, foram encontrados apenas 14 artigos que atenderam aos critérios de seleção, nenhum deles abrangendo empresas brasileiras como objeto de análise. No que diz respeito aos demais artigos encontrados, 78 eram taxonomias ou tipologias cujo objeto de análise não eram empresas de serviço ou internacionalização de empresas, nove eram construções de tipologias (com base apenas em teoria) de empresas internacionalizadas, ou empresas de serviços e quatro eram artigos que versavam teoricamente sobre a construção de taxonomias numéricas em estudos na área de administração e negócios.

A leitura de 13 artigos levou a adicionar mais um artigo sobre taxonomia numérica de empresas internacionalizadas e seis artigos sobre a motivação e os cuidados ao se construir taxonomias numéricas de empresas. A amostra final totalizou 20 artigos selecionados. Também foi realizada uma análise específica dos artigos que versavam sobre taxonomia numérica de empresas de serviços e de empresas internacionalizadas.

Conforme pode ser observado no Quadro 10, esses artigos foram publicados em periódicos que estão nos extratos A1 e A2. Alguns periódicos não apresentam

classificação Qualis porque foram encontrados no sistema WebQualis, na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. O Quadro 10 apresenta também as classificações encontradas nos *rankings* da Thomson Reuters e da SCImago.

Quadro 10 – Lista de periódicos com publicações sobre taxonomia de serviços

Periódico	Ocorrências	Classificação Qualis ^a	JCR ^b	SJR ^c
California Management Review	1	-	1,667	1,616
European Business Review	1	A2	-	0,339
International Journal of Contemporary Hospitality Management	1	-	1,407	1,079
International Journal of Public Sector Management	1	-	-	0,499
International Marketing Review	1	-	1,865	0,975
Journal of Business Research	1	A1	1,480	1,183
Journal of Global Marketing	1	-	-	0,198
Journal of International Business Studies	2	A1	3,563	3,236
Journal of International Marketing	2	-	3,100	1,551
Journal of Product Innovation Management	1	-	1,696	1,975
Journal of Services Marketing	1	-	0,989	0,908
Management International Review	1	A2	1,118	0,815
Research Policy	2	-	3,117	2,317
Strategic Management Journal	1	-	3,341	6,392
The Service Industries Journal	3	A1	0,832	0,471

Fonte:

^a Qualificação na área de administração, ciências contábeis e turismo, disponível em <http://qualis.capes.gov.br/webqualis/principal.seam>. Acessado em 10.02.2016.

^b Fator de Impacto Thomson Reuters. ISI Web of Knowledge, Journal Citation Report. Disponível em: <http://admin-apps.webofknowledge.com/JCR/JCR?RO=HOME>, Acessado em 31.01.2016.

^c Fator de Impacto Scopus. SCImago Journal Rankings. Disponível em: <http://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=&tip=jou>. Acessado em 31.01.2016.

Conforme é possível observar no Quadro 11, os artigos que versaram sobre taxonomias numéricas relacionadas ao assunto pesquisado começaram a ser publicadas com maior frequência a partir da última década. Na década atual, foram encontrados três artigos no ano 2011. Contudo, convém ressaltar que não foi encontrado nenhum artigo nos últimos quatro anos.

Quadro 11 – Frequência anual das publicações

Ano	Ocorrências	Década	Ocorrências
1991	1		
1992	1		
1995	1	1990 a 1999	6
1996	2		
1999	1		
2000	2		
2005	2		
2006	2		
2007	2	2000 a 2009	11
2008	1		
2009	2		
2011	3	2010 a 2019	3

Na análise dos artigos empíricos, no que diz respeito aos métodos de coleta utilizados, observou-se maior frequência no uso de questionários (Quadro 12). Esses foram, na maioria das vezes, enviados pelo correio. Em alguns casos, os questionários foram aplicados por intermédio de contato telefônico previamente consentido e, em apenas um caso, cuja amostra era pequena e com baixa dispersão geográfica, os questionários foram aplicados pessoalmente, após consentimento das empresas (Ferreira *et al.*, 2011). Apenas um estudo utilizou dados secundários para elaborar uma taxonomia numérica. Em todos esses casos, foram elaboradas taxonomias numéricas utilizando-se análises estatísticas.

Quadro 12 – Método de coleta dos dados

Método	Ocorrências
Questionário	10
- Correio	5
- Telefone	3
- Pessoal	2
Entrevista	2
Dados Secundários	2

Foram também encontrados três estudos qualitativos, que elaboraram taxonomias não numéricas. Dois desses utilizaram a entrevista pessoal como método de coleta e apenas um utilizou dados secundários. Esses dados

secundários foram submetidos a análises estatísticas descritivas. Porém, como apenas 15 empresas foram analisadas, os resultados foram utilizados apenas para identificar evidências e elaborar a taxonomia.

No que diz respeito à taxa de retorno dos questionários e ao percentual de questionários considerados válidos, observa-se no Quadro 13 que a aplicação dos questionários por telefone apresenta valores superiores, quando comparada à aplicação utilizando-se o correio. É importante, contudo, ressaltar que esses valores devem ser interpretados com cautela devido ao reduzido número de artigos que utilizou determinado método de coleta. Além disso, há diferenças na fórmula de cálculo e no que representa cada uma das taxas de retorno. A taxa de retorno de um envio pelo correio foi calculada nos estudos dividindo-se a quantidade de questionários devolvidos pelo correio, pela quantidade de questionários enviados. A taxa de retorno de uma aplicação por via telefônica foi calculada dividindo-se a quantidade de empresas que concordaram em participar da pesquisa pela quantidade de empresas contatadas pelo(s) pesquisador(es).

Quadro 13 – Taxa de retorno e percentual de questionários válidos

Taxa de Retorno			Percentual de questionários válidos		
Correio	Média	29,2%	Correio	Média	74,5%
	Mínimo	14,7%		Mínimo	53,4%
	Máximo	47,1%		Máximo	92,4%
Telefone	Média	52,2%	Telefone	Média	87,1%
	Mínimo	32,1%		Mínimo	80,2%
	Máximo	70,0%		Máximo	100,0%

O aproveitamento de 100% em questionário por telefone corresponde a um estudo com 1.631 empresas realizado na Holanda (De Jong & Marsili, 2006).

No que diz respeito às técnicas estatísticas utilizadas para analisar os dados previamente à análise de *cluster*, apenas quatro artigos reportaram ter analisado o viés de não resposta e um desses reportou ter analisado e tratado os dados ausentes. Nenhum artigo reportou ter analisado a presença ou ausência de *outliers*, ou multicolinearidade entre as variáveis.

Com exceção de um artigo que elaborou uma taxonomia a partir de escalonamento multidimensional (Cunningham *et al.*, 2006), todos os demais

artigos quantitativos que elaboraram taxonomias numéricas utilizaram a análise de *cluster*. A leitura dos artigos que utilizaram análise de *clusters* para elaborar taxonomias numéricas (Bailey *et al.*, 1991; Carneiro *et al.*, 2011; De Jong & Marsili, 2006; Ferreira *et al.*, 2011; Harzing, 2000; Knight & Cavusgil, 2005; Morrison & Roth, 1992; Salavou & Halikias, 2009; Timmor & Zif, 2005) permitiu resumir a sequência de etapas necessárias para elaborar uma taxonomia numérica, utilizando análise de *clusters*.

Redução de Dimensões - Em dois casos, antes da análise de *cluster*, foi realizada uma AFE para redução das dimensões. Em um desses casos, após a AFE, foi realizada uma análise fatorial confirmatória (AFC), sem, contudo, haver qualquer consideração conceitual sobre a estrutura dos construtos submetidos a essa análise. Adicionalmente, outro estudo relatou ter construído escalas somadas dos construtos para utilização na etapa de análise de *clusters*, o que indica ter sido realizada uma análise fatorial, embora tal procedimento não tenha sido mencionado no artigo.

Formação dos clusters - Para a formação dos *clusters*, diversas técnicas foram encontradas. Um estudo utilizou apenas o procedimento hierárquico (Knight & Cavusgil, 2005), dois estudos utilizaram apenas o procedimento não hierárquico por *k-means* (Salavou & Halikias, 2009; Timmor & Zif, 2005) e os demais realizaram um procedimento hierárquico (método por centroide, ou não especificado) para determinação do número de *clusters*, seguido de um procedimento não hierárquico para a formação dos *clusters* (por *k-means*, ou *fastclust* do SAS). Em nenhum dos casos analisados foi especificado se o processo de formação dos *clusters* ocorreu por aglomeração, ou por divisão (Bailey, 1994; Hair Jr. *et al.*, 2010).

Determinação do número de clusters - No caso dos estudos qualitativos, dois deles apresentaram uma proposta com quatro *clusters* e um apresentou uma taxonomia com seis *clusters*. Já nos estudos quantitativos, três apresentaram soluções com três *clusters* e sete apresentaram soluções com quatro *clusters*.

Análise dos clusters formados - Após a formação dos *clusters*, algumas técnicas estatísticas foram utilizadas para avaliar o resultado. A MANOVA foi utilizada em cinco casos para avaliar a diferença multivariada significativa entre os *clusters* formados, enquanto que em três casos a análise discriminante foi realizada para avaliar essa diferença. A ANOVA foi utilizada em seis casos para

avaliar diferenças univariadas significativas no que diz respeito às variáveis métricas entre os *clusters* formados. Em um caso o teste de Kruskal–Wallis foi utilizado como alternativa à ANOVA, observando-se que tal procedimento se justificava por terem sido utilizadas variáveis não normais e porque a amostra coletada era pequena. O teste de qui-quadrado foi utilizado em dois casos para avaliar diferenças significativas em variáveis discretas entre os *clusters*. Por fim, somente um artigo relatou ter realizado um teste *post hoc* (Duncan *Multiple Range*) para identificar diferenças significativas entre as médias de variáveis métricas nos *clusters* formados.

Descrição dos clusters – A última etapa da análise foi a descrição do perfil dos *clusters* formados, utilizando-se para tal finalidade os resultados da ANOVA, de estatísticas descritivas e, no caso de estudos que utilizaram variáveis discretas, por meio da análise de tabelas de contingência. Cabe observar que um dos estudos gerou quatro tipologias, de maneira distinta, a partir de análise de referencial teórico, coleta de dados secundários de 24 casos e alocação dos casos a cada uma das tipologias. Para avaliar se a alocação era adequada, foi utilizada a ANOVA com o objetivo de identificar se havia diferenças univariadas significativas entre os *clusters* formados em determinadas variáveis métricas (Castellacci, 2008).

Reporta-se também que um dos artigos relatou ter realizado um estudo qualitativo antes da etapa de elaboração da taxonomia numérica. Em tal estudo, foram realizadas entrevistas exploratórias que resultaram na elaboração de 24 estudos de caso e na descoberta de novos construtos relacionados ao fenômeno. Os autores justificaram a realização dessa etapa qualitativa devido ao fato de que o assunto em estudo ainda carecia de suporte teórico para a elaboração do instrumento de coleta de dados. Sendo assim, a etapa qualitativa forneceu novas informações que permitiram a elaboração do instrumento de coleta de dados (Knight & Cavusgil, 2005).

Por fim, os três estudos que geraram taxonomias não numéricas seguiram a mesma sequência metodológica: (1) descrição do comportamento das variáveis investigadas nas diversas empresas; (2) identificação dos tipos de agrupamentos de empresas; (3) descrição desses tipos (Chiesa, 2000; Drake & Davies, 2007; Khan & Khan, 2009).

2.2.2. Estudos com taxonomias e tipologias propostas para os serviços

Essa seção apresenta estudos que versaram sobre taxonomias, ou tipologias, relacionadas aos serviços, ou à internacionalização de serviços.

A dificuldade em classificar serviços, devido a sua diversidade, pode ser observada no estudo de Knight (1999). Ele elaborou proposta que subdividiu os serviços em 15 indústrias: varejo; bancos e serviços financeiros; turismo e atividades de lazer; publicidade e propaganda; hotel/alojamento; seguros; construção; consultoria; cuidado e saúde; restaurantes/catering; telecomunicações; leasing; softwares; manutenção/reparo; e transporte/aviação. Em face de tal diversidade de possíveis classificações de serviço, outros autores buscaram criar tipologias mais parcimoniosas para classificá-los, valendo-se de construtos formulados para tal finalidade.

Bailey *et al.* (1991) estudaram alianças internacionais de varejistas da Grã-Bretanha e propuseram oito tipos de alianças, cuja classificação se daria conforme o nível de comprometimento com a aliança e de integração da infraestrutura das empresas envolvidas na aliança. Os oito tipos mencionados seriam: (1) alianças de pouco comprometimento (“frouxas”), (2) clubes nacionais de compras, (3) acordos de marketing conjunto, (4) alianças internacionais com coordenação centralizada, (5) alianças com envolvimento de participação acionária, (6) joint ventures, (7) aquisição parcial e (8) fusão com manutenção da identidade das subsidiárias. No total, eles encontraram 24 varejistas envolvidos em alianças internacionais, das quais 19 eram acordos de marketing conjunto, 11 eram alianças internacionais com coordenação centralizada e 11 eram joint ventures. Três empresas não foram classificadas em nenhum dos tipos formulados por desenvolverem mais de um tipo de aliança.

Em outro estudo, Patterson & Cacic (1995) utilizaram o estudo de Vandermerwe & Chadwick (1989) para propor um sistema de classificação de serviços em tipologia que utilizou duas dimensões: (1) grau de tangibilidade e (2) grau de contato face-a-face com o cliente na prestação de serviço (Quadro 14). Cada uma dessas dimensões foi dividida em duas gradações: respectivamente serviço puro ou serviço incorporado a produto e alto grau de contato ou baixo grau de contato face a face. Esse sistema de classificação gerou quatro tipos cujas características foram descritas pelos autores.

Na primeira estão os *Serviços empresariais com localização livre*. Esses serviços teriam características predominantes de serviço puro e com baixo contato face a face. Nesse tipo de serviço o pessoal envolvido na prestação só costumaria se deslocar ao país estrangeiro por um pequeno período de tempo para cumprir o compromisso acertado, retornando posteriormente ao seu país de origem. Assim, não seria necessária a presença de estrutura permanente no país estrangeiro. Normalmente seriam serviços empresariais que não demandariam presença do cliente ou “fabricação” do serviço durante a entrega e teriam curta duração. O prestador despenderia mais tempo no “campo” e só se encontraria com o cliente quando necessário (p.ex.: pesquisa de mercado e pesquisa de impacto ambiental). Como são serviços de baixo contato tenderiam a ser mais padronizados (p.ex.: serviços de transporte, seguros, alguns serviços bancários, pesquisas de mercado “de prateleira” etc.). Nos casos em que a presença pessoal no exterior poderia ser requerida, as novas tecnologias de comunicação influenciariam substancialmente a estratégia de internacionalização desse tipo de serviço, pois poderiam suprimir algumas das necessidades anteriores de deslocamento dos recursos.

Quadro 14 – Tipologia de serviços de Patterson e Cicic

		Grau de contato face a face com o cliente na prestação do serviço	
		Baixo	Alto
Grau de tangibilidade	Serviço Puro	Serviços empresariais com localização livre	Projetos adaptados com localização específica
	Serviço incorporado a produto	Pacotes padronizados de serviços	Serviços adaptados de alto valor agregado

Fonte: Patterson & Cicic (1995, p. 67)

Na segunda classificação estão os *Projetos adaptados com localização específica*. Esses apresentariam características predominantes de serviço puro e alto grau de contato face a face. Seriam serviços que demandariam consideravelmente mais contato contínuo com o cliente para uma entrega exitosa (i.e. serviços de alto contato), e, por isso, demandariam com frequência o estabelecimento de presença física local no mercado estrangeiro. Por outro lado, tenderiam a exigir maior adaptação e maior amplitude de oferta. Devido a estas duas características, as novas tecnologias “deslocalizadoras” não estariam provocando grande impacto sobre a forma de internacionalização de empresas

prestadoras deste tipo de serviço. Pela mesma razão, haveria maior percepção de risco e custo na internacionalização desse tipo de serviço por parte dos prestadores. Em resposta a essa percepção de risco, essas empresas buscariam grandes projetos de consultoria, de grande duração, que frequentemente demandariam de alguma forma a presença local permanente (estabelecimento de filial de escritório de engenharia, de consultoria em gestão, de gestora de projetos etc.).

Na terceira classificação estão os *Pacotes padronizados de serviços*. As empresas dessa classificação seriam as que costumam produzir serviços incorporados em produtos (desenvolvimento de softwares, CDs com conteúdo, cursos padronizados de educação à distância, serviços de manutenção de instalações ou infraestrutura específicas etc.) e que teriam baixo contato face a face com os clientes. Tenderiam a ser serviços mais padronizados, com componentes incorporados a um bem físico, o que facultaria a possibilidade de serem exportados de forma tradicional. Tal característica contribuiria para reduzir o risco e o custo associado à sua produção/comercialização e ao processo de internacionalização.

Por fim, na quarta classificação estão os *Serviços adaptados de alto valor agregado*. Eles teriam como características o fato de serem incorporados a produto e um alto grau de contato face a face entre cliente e prestador de serviço. Seriam serviços que, portanto, demandariam um alto grau de interação entre o provedor e o cliente para uma prestação exitosa de serviço, requerendo maior grau de adaptação que os pacotes padronizados de serviço. Seriam vistos como serviços de maior valor agregado, na medida em que o componente serviço adicionaria valor ao bem físico (treinamento e suporte associados à instalação de grandes computadores, de redes de telecomunicação, de serviços personalizados que são agregados a um hotel etc.). Geralmente demandariam representação direta do provedor, ou presença local para ter êxito na entrada em um mercado. Sendo assim, apresentariam maiores custos e riscos associados à internacionalização. Tenderiam a ser oferecidos por empresas bastante integradas às *networks*, via participações proprietárias em mãos estrangeiras.

Outro estudo realizado por Clark & Rajaratnam (1999) se baseou nas definições de Clark *et al.* (1996) para propor outro sistema de classificação dos serviços internacionais também em quatro tipos distintos (Quadro 15): (1) serviço

internacional baseado em contato; (2) serviço internacional baseado em veículo; (3) serviço internacional baseado em ativo; e (4) serviço internacional baseado em objeto.

Quadro 15 – Tipologia de serviços de Clark e Rajaratnam

Baseado em:	Tipo de serviço internacional			
	Contato	Veículo	Ativo	Objeto
Quem, ou o que, ultrapassa a fronteira	Pessoas	Sinais eletromagnéticos	Capital, princípios e organização	Objeto

Fonte: Clark & Rajaratnam (1999, p.300)

Os *Serviços internacionais baseados em contato* seriam caracterizados como atos, ações, ou performances executadas pelos atores do serviço (produtores ou consumidores), que cruzariam as fronteiras nacionais para efetuar transações de serviço em contato direto com a contraparte envolvida. Seriam considerados os tipos mais puros de serviços internacionais, por exibirem necessariamente as características clássicas do serviço: intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade e inseparabilidade. Nesse tipo de serviço, seria forte a influência da cultura local, pois devido a interação entre os seres humanos e a comunicação direta entre eles durante a prestação do serviço. Seria um tipo de serviço que demandaria que as pessoas cruzassem as fronteiras nacionais para se envolver com a prestação de serviço. Contudo, os autores comentaram que tal flexibilidade de circulação de pessoas pelas fronteiras de um país costuma ser sempre problemática do ponto de vista político, legal e logístico, pois nenhuma nação costuma permitir a passagem irrestrita de pessoas pelas fronteiras para prestar serviços.

Outro tipo definido pelos autores são os *Serviços internacionais baseados em veículo*. Também seriam caracterizados como atos, ações, ou performances, mas que teriam a propriedade de “aproximar” localizações, por serem transacionados através das fronteiras nacionais via infraestrutura que permitiria ao provedor do serviço criar os efeitos de sua presença local sem estar presente. A entrega do serviço baseado em veículo seria determinada pelos parâmetros associados à infraestrutura, ou “veículo”, incluindo: (1) sua capacidade de

transmissão (volume máximo de transmissão do cabo, capacidade máxima de canais do satélite etc.); (2) limitações de acesso (licenças, ferramentas, contratos); (3) necessidade de equipamento especializado (telefones, computadores) para acessar o veículo; e (4) padrão de desenvolvimento local. Tais transações seriam invisíveis e, por essa razão, esses serviços seriam difíceis de serem controlados pelo governo com procedimentos tradicionais de aduana. As barreiras à transmissão costumariam, portanto, incluir políticas de licenciamento de equipamentos; licenças compulsórias para poder transmitir e receber; e a interceptação de sinal (i.e. interferência).

O terceiro tipo descrito são os *Serviços internacionais baseados em ativo*. Seriam serviços materializados por meio de ativos físicos (prédios de bancos, hotéis, parques de diversões etc.) pertencentes, ou controlados, substancialmente pela empresa do país de origem. Esses tipos de serviço seriam caracterizados como atos, ações, ou performances realizadas através, ou além, das fronteiras nacionais, mas que refletiriam de forma crítica as ideias comerciais do país de origem. Eles não poderiam ser comercializados sem a presença permanente do prestador de serviço. Segundo os autores, os governos também costumariam impor restrições à propriedade estrangeira e ao fluxo de investimento direto estrangeiro sobre este tipo de serviço (barreiras ao investimento). Isso significa que pode ser problemático estabelecer uma presença permanente. Por outro lado, esses tipos de serviços resolveriam a dificuldade de sincronização da oferta de serviço à demanda, mediante a instalação de infraestrutura no país estrangeiro. Por essa razão, grande parte do pessoal envolvido no serviço acabaria sendo recrutado no próprio mercado estrangeiro, tornando irrelevante a preocupação com as barreiras à mobilidade de pessoas.

Por fim, Clark & Rajaratnam (1999) descreveram os *Serviços internacionais baseados em objeto*. Esse tipo de serviços não se depararia com muitas das dificuldades associadas aos serviços baseados em contato como, por exemplo, as barreiras à mobilidade e a sincronização da oferta à demanda através das fronteiras nacionais (por ser possível criar um estoque de segurança). Eles seriam caracterizados como um tipo específico de serviço baseado em contatos, cuja tecnologia tornaria possível fixá-los ou incorporá-los em objetos físicos, os quais poderiam, a sua vez, cruzar as fronteiras nacionais. Ademais, se caracterizariam

como uma atividade de alto valor agregado, que estaria incorporada ao material, mas que raramente estaria protegida contra cópias não autorizadas.

Em seu estudo, Cunningham *et al.* (2006) utilizaram as dimensões do serviço em um questionário aplicado a consumidores dos Estados Unidos, Coreia do Sul e França, com o objetivo de gerar uma taxonomia de serviços e testar sua consistência nos três países. Para tal, utilizaram as variáveis intensidade do uso de produtos na prestação do serviço, grau de customização do serviço, grau de contato face a face, grau separabilidade-inseparabilidade entre produção e consumo, grau de formalidade na relação entre o provedor e o cliente, nível de risco envolvido na escolha de um provedor, dificuldade em trocar o provedor, se o serviço era aplicado a um objeto, ou aplicado a uma pessoa, se o serviço era provido de forma continuada, ou discreta, qual era o grau de liberdade da pessoa de contato em exercer julgamento na provisão de serviço e o nível de conveniência para o consumidor em obter o serviço. Foram selecionados 13 tipos diferentes de serviços para serem avaliados pelos consumidores. Após a avaliação, a taxonomia foi derivada por meio da técnica estatística de escalonamento multidimensional, cujo objetivo era identificar as dimensões-chaves que estavam subjacentes à avaliação dos serviços pelos consumidores.

Os autores encontraram uma consistência bidimensional na classificação dos serviços entre os três países pesquisados. Nessa classificação, um dos eixos foi interpretado como refletindo o contínuo alto envolvimento/customização e baixo envolvimento/conveniência. Alto envolvimento se referia a alto risco, alto grau de julgamento durante a prestação de serviço, maior customização e alto contato pessoal. Baixo envolvimento se referia à facilidade de troca, encontros descontínuos e relações formais em serviços de conveniência. O outro eixo foi interpretado como sendo o contínuo que variava de um serviço aplicado a um objeto a um serviço aplicado a uma pessoa. Serviços aplicados a objetos seriam caracterizados por separação da produção e consumo. Em geral, eles demandariam julgamento racional e econômico. Serviços aplicados a pessoas seriam associados a serviços que requereriam experiência. Em geral, envolveriam sentimentos como diversão e satisfação.

A única variável que apresentou resultados diferentes entre os países foi a conveniência, denotando que ela foi percebida de forma diferente.

Por meio de revisão da literatura de serviços existente até então, Grönroos (1999) identificou três motivações – não mutuamente excludentes – para a internacionalização de empresas de serviço: (1) seguir o cliente, (2) busca por mercado e (3) modo eletrônico. Na opção por seguir o cliente, a empresa se dirigiria ao mercado externo para acompanhar um fabricante que já seria seu cliente no mercado doméstico. Na opção por busca por mercado, a empresa decidiria pró-ativamente por buscar novos mercados para a sua oferta. Por fim, modo eletrônico ocorreria quando consumidores potenciais entrariam em contato com a oferta existente, seja por meio da internet, seja por outro meio digital, e solicitariam à empresa que entregasse seus serviços em outro país.

O autor também propôs uma tipologia para classificar os serviços em cinco estratégias distintas para empreender a internacionalização: (1) exportação direta, (2) sistema de exportação, (3) entrada direta, (4) entrada indireta e (5) marketing eletrônico. Ele ressaltou que a tipologia foi desenvolvida independentemente do fato de que alguns dos tipos criados possam servir para classificar melhor determinados serviços e de que alguns tipos podem ser utilizados para distinguir os serviços da manufatura e outros não podem.

Segundo Grönroos (1999), exportação direta estaria normalmente relacionada a serviços de manutenção e reparação de equipamentos industriais. A empresa teria a sua base no mercado doméstico e moveria a estrutura necessária para prestar o serviço onde demandado. Os sistemas de exportação se caracterizariam por ser um esforço conjunto de prestação de serviço realizado por duas ou mais empresas, cujas soluções seriam complementares. A entrada direta significa que a empresa de serviço estabelecerá uma organização de produção de serviço no mercado externo via investimento direto *greenfield*, aquisição ou joint venture. A entrada indireta ocorreria quando a empresa quisesse ter uma operação permanente no mercado externo, mas também quisesse evitar a propriedade sobre essa operação, estabelecendo um acordo de licenciamento, uma franquia, ou um contrato de gerenciamento. Por fim, o marketing eletrônico seria uma estratégia de internacionalização por meio do uso da internet, ou outros meios avançados de tecnologia eletrônica, que permitiria o acesso de potenciais clientes de outros países à oferta da empresa (Grönroos, 1999).

Em seu estudo longitudinal sobre o processo de expansão internacional de cinco *trading companies* japonesas, Goerzen & Makino (2007) propuseram

tipologia baseada em duas dimensões: o grau de dificuldade em se transferir um serviço através de fronteiras e se o serviço estaria relacionado à atividade principal da empresa. A dificuldade em se transferir um serviço através de fronteiras sem presença local seria maior em serviços baseados em transações locais e cujo aprendizado por parte de terceiros seria mais difícil devido a um alto teor de conhecimento tácito e à preocupação com a qualidade e imagem de marca. Já no que diz respeito à relação com a atividade principal da empresa, os serviços seriam classificados em seis grupos de negócio: (1) serviço de produção de produto; (2) prestação de serviço ao cliente independente do negócio (e.g. hotel, restaurante, serviços empresariais etc.); (3) venda de produtos ou serviço no varejo; (4) serviço de intermediação entre fornecedores e varejistas; (5) serviços pós-venda; (6) serviço de coordenação interna (e.g. escritório regional ou uma holding). As empresas foram classificadas em quatro tipos: *core-global*, *related-local*, *unrelated-global* e *unrelated-local*

Rocha *et al.* (2009) estudaram 29 empresas de serviço e derivaram uma tipologia a partir dos estudos de Clark & Rajaratnam (1999), Erramilli (1990), Sanchez-Peinado *et al.* (2007), agrupando as empresas estudadas em cada um dos tipos formados por meio de análise de *cluster*. Para descrever os *clusters*, os autores utilizaram diversas variáveis relacionadas ao perfil das empresas: intensidade em capital, intensidade tecnológica, grau de inseparabilidade do serviço (*soft* vs. *hard*), nível de customização do serviço, tamanho da empresa (em número de empregados) e o tipo de serviço oferecido. Adicionalmente, eles analisaram os países e regiões do mundo onde ocorreu a primeira internacionalização e sua relação com os perfis propostos.