

6. Conclusões

6.1. Sumário do estudo

Este estudo teve como objetivo principal verificar se há diferenças significativas de desempenho entre os perfis de empresas de serviços internacionalizadas, gerados a partir de evidências empíricas multivariadas.

Após levantamento bibliográfico realizado com o intuito de identificar as variáveis apontadas pela literatura que caracterizavam 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, essas variáveis foram selecionadas mediante critérios definidos pelo pesquisador.

Em virtude do fato de que se decidiu empregar o método de *survey* para coleta dos dados, elaborou-se um instrumento de coleta contendo as variáveis selecionadas e sua operacionalização. Os dados foram coletados, por meio de questionário *online* e uma versão enviada pelo correio, junto a amostra de empresas brasileiras de serviço potencialmente internacionalizadas, a qual foi obtida mediante processo de construção de banco de dados descrito neste estudo.

Após descarte dos questionários respondidos que não correspondiam ao perfil desejado, procedeu-se à análise dos 91 casos obtidos.

Os dados foram, primeiramente, submetidos ao tratamento dos dados ausentes, à identificação e eliminação de alguns valores extremos e variáveis foram sumariadas por meio de escalas somadas para a redução de dimensão.

Procedeu-se, então, à realização de análise de *cluster* hierárquico para determinação do número de *clusters* e não hierárquico para formação dos *clusters*.

Os resultados das análises de *cluster* hierárquico por diferentes métodos sugeriu que duas soluções fossem testadas: formação de quatro ou cinco *clusters*.

As duas soluções que foram geradas pelo método não hierárquico apresentaram formação de *clusters* significativamente diferentes e, sendo assim,

foram descritos e analisados os perfis de cada um dos *clusters* formados. Esta análise dos perfis constatou que a solução com formação de quatro *clusters* gerou perfis que oferecem melhor diferenciação entre as características predominantes em cada *cluster*.

Por fim, foi investigado se havia diferença no desempenho entre os quatro *clusters* formados. O resultado da análise indicou haver diferenças no desempenho multivariado entre os *clusters* e no desempenho de duas variáveis: grau de satisfação com o desempenho das receitas em outros países e resultado obtido com as vendas de outros países em comparação com as expectativas iniciais.

Sendo assim, conclui-se que há diferença significativa de desempenho entre os perfis de empresas de serviços internacionalizados, gerados a partir de evidências empíricas multivariadas.

6.2.

Conclusões gerais e específicas

O objetivo principal deste estudo foi verificar se há diferenças significativas de desempenho entre os perfis de empresas de serviços internacionalizados, gerados a partir de evidências empíricas multivariadas. Para se alcançar este objetivo, foram formuladas duas hipóteses de pesquisa.

A hipótese de que “existem ao menos dois *clusters* de empresas de serviço internacionalizadas, formados com base em características das empresas, do processo de internacionalização, do serviço internacionalizado e da estratégia empregada”, não foi rejeitada na medida em que foi possível gerar duas soluções, com quatro e com cinco *clusters* significativamente diferentes, utilizando um conjunto de variáveis relativas às características descritas na hipótese. O perfil destas soluções foi então analisado para se avaliar que solução apresentava melhor caracterização dos *clusters* formados e permitiria aplicação prática e gerencial de forma parcimoniosa. A solução com quatro *clusters* foi a que apresentou perfis com estas características.

O *cluster* 1 foi formado por empresas de serviço denominadas de *Grandes Tradicionais*. Estas empresas têm como principais características serem as de maior porte e estarem dentre as de maior experiência internacional e no negócio. Outra característica marcante é o fato de se estabelecerem predominantemente por

meio de modos de entrada de maior controle e utilizarem pouco a internet em seus negócios internacionais. Isto indica que são empresas que adotam preferencialmente uma estrutura local para prestar serviço ao cliente.

Os motivos que as levam a se internacionalizar são o interesse em explorar mercados estrangeiros, seja por potencial vislumbrado, seja por contarem com marcas fortes, ou para aprender com a internacionalização. Elas também se internacionalizam para seguir seus concorrentes estrangeiros ou brasileiros. Nota-se, portanto, que são motivações características de um processo planejado de internacionalização.

Estas empresas prestam serviços padronizados, de forma continuada, tangíveis, cuja produção pode ser separada do consumo. Este fato contrasta com os modos de entrada de alto controle adotados, pois seriam serviços que poderiam ser exportados. Talvez, então, este maior controle sobre as operações seja motivado pelo fato de serem serviços que são prestados de forma continuada, demandando controle sobre a interação com o cliente. Isto talvez justifique o fato de que tanto instalações próprias quanto franquias sejam modos de entrada escolhidos.

As empresas deste *cluster* estão presentes em uma quantidade de países acima da média, formando um total de parcerias acima da média. Conseguem ofertar serviços padronizados e pouco diferenciados, e, em contrapartida, cobram um preço mais alto que a concorrência, em nichos de mercado. A conjugação de serviços padronizados e pouco diferenciados, a princípio, não é coerente com uma estratégia de preço alto em mercados de nicho. Aventa-se a possibilidade de que a padronização esteja ligada apenas ao serviço principal, conforme questionado, mas que o conjunto de serviços acessórios que garantam a qualidade, oferecidos por um atendimento local de forma continuada, seja com instalações próprias, seja por meio de franquias, pode entregar diferenciais de atendimento valorizados por determinado perfil de clientes.

Por fim, foi constatado que estas empresas não estão satisfeitas com o desempenho da internacionalização, seja em relação às vendas, seja em relação à rentabilidade, seja em relação à expectativa inicial. Talvez esta inconsistência apontada entre elementos que são característicos de uma estratégia de custo e elementos que caracterizam uma estratégia de diferenciação esteja demandando um emprego acima do esperado dos recursos da empresa.

O *cluster 2*, denominado *Neófitas Generalistas*, é formado por empresas com pouca experiência internacional e no negócio e com tamanho ligeiramente acima da média. Sua internacionalização ocorre também motivada por explorar os mercados estrangeiros.

Ao se estabelecerem nestes mercados estrangeiros elas se valem de modos de entrada de maior controle, para prestar de forma continuada serviços tangíveis, pouco separáveis e adaptados aos mercados internacionais. Esta adaptação não significa diferenciação em relação à concorrência. Elas percebem também que há facilidade de troca para outro provedor. Dado estas indicações de que as empresas não fazem diferenciação de serviços, tampouco adotam estratégia de nicho em amplo escopo de internacionalização, elas foram caracterizadas como *generalistas*, o que significa que vendem pouco a cada cliente/país e os clientes não são leais à oferta da empresa. Talvez, por isto, as empresas ofertem serviços a preços inferiores aos da concorrência.

Apesar da pouca experiência no negócio e com a internacionalização, estas empresas estão satisfeitas com suas receitas internacionais, a rentabilidade tem sido um pouco menor que no mercado doméstico, mas o resultado obtido foi muito maior que o esperado. Este resultado observado com relação ao desempenho pode estar relacionado à estratégia observada. São empresas cujos serviços podemos chamar de “mais commoditizados”, que adotaram uma estratégia de baixo custo.

O *cluster 3* é formado por empresas *Solitárias Tradicionais*. São empresas de tamanho médio, cujo perfil é caracterizado pela formação de poucas parcerias internacionais e por não terem predominância da exploração de mercado como motivação para a internacionalização. Os serviços são prestados de forma esporádica, têm baixo grau de separabilidade e não são adaptados ao mercado internacional. Estes serviços são ofertados a um preço mais baixo e são pouco diferenciados em relação à concorrência.

Estas empresas estão pouco satisfeitas com suas receitas internacionais, a rentabilidade tem sido um pouco menor que no mercado doméstico e o resultado obtido foi menor que o esperado. Este resultado talvez seja um reflexo deste conservadorismo. É possível que elas sejam *followers*, que apenas seguem outros *players* para não ficar de fora do jogo competitivo, prestando serviços de forma esporádica e sem se preocupar em adaptar a oferta às necessidades do cliente

estrangeiro. Essa possível falta de dedicação às oportunidades internacionais pode estar contribuindo para que o desempenho não seja o suficiente para deixar a empresa satisfeita.

Por fim, o *cluster* 4, formado pelos *Ousadas Diferenciadas*, é composto por empresas que estão satisfeitas com suas receitas internacionais e, embora a rentabilidade seja um pouco menor que no mercado doméstico, o resultado obtido com a internacionalização foi muito maior que o esperado.

Essas empresas que apresentaram esse desempenho internacional, se caracterizam por serem menos experientes no negócio, mas terem adquirido rapidamente uma experiência internacional. Elas também são as empresas que apresentaram maior grau de diferenciação da oferta. Além disso, em sua estratégia de internacionalização para explorar mercados, elas praticamente não adotam modos de entrada de alto controle, apresentam amplo escopo de atuação, predominantemente em mercados de nicho, oferecendo serviços diferenciados da concorrência, a preços mais altos e com bastante utilização da internet. Esses serviços com alto grau de tangibilidade, baixo grau de separabilidade são adaptados ao mercado internacional e prestados de forma continuada.

A ousadia destas empresas reside nos seguintes fatos: a adoção de uma estratégia de diferenciação e de expansão sem adoção de modos de entrada de alto controle, conjugada com um amplo escopo de internacionalização e formação de grande número de parcerias internacionais, apesar da pouca experiência no negócio. Infere-se que são empresas com mentalidade mais moderna, o que pode ser suportado pela constatação de que há predominância do uso da internet. Por fim, é interessante notar que, mesmo com a predominância de modos de baixo controle, as empresas conseguem fazer com que os clientes tenham dificuldade em trocar de fornecedor.

Essas empresas do *cluster* 4 correspondem ao perfil de *Born Globals* identificado na literatura: atuação em grande número de mercados internacionais (escopo amplo), adoção de estratégias de diferenciação e nicho, forte uso da internet (Gabrielsson & Kirpalani, 2004) e amplo uso de parcerias internacionais (Sasi & Arenius, 2008).

Após a descrição dos *clusters* investigou-se se os perfis descritos tinham alguma relação com algum padrão relacionado ao tipo de serviço prestado. Para

isto, analisou-se a relação dos principais serviços prestados pelas empresas classificadas em cada um dos *clusters* (quadro 26).

Quadro 26 – Tipos de serviço classificados em cada *cluster*

<i>Cluster 1: Grandes Tradicionais</i>	<i>Cluster 2: Neófitas Generalistas</i>
• Comércio Atacadista • Comércio Varejista • Consultorias em Gestão • Desenvolvimento de Softwares • Editoras • Processamento de Dados • Produção de Programas de TV • Projetos de Engenharia • Publicidade e Propaganda • Transporte de Passageiros/Carga	• Agenciamento de Carga • Comércio Atacadista • Consultorias em Gestão • Desenvolvimento de Games • Desenvolvimento de Softwares • e-commerce • Gestão de Projetos • Organização de Eventos • Pesquisa & Desenvolvimento • Pesquisa de Mercado • Projetos de Arquitetura • Projetos de Engenharia • Publicidade e Propaganda
<i>Cluster 3: Solitárias Tradicionais</i>	<i>Cluster 4: Ousadas Diferenciadas</i>
• Atividade Bancária • Comércio Varejista • Consultorias em Gestão • Desenvolvimento de Softwares • Manutenção de Hardware • Organização de Eventos • Pesquisa de Mercado • Produção de Filmes • Produção de Programas de TV • Projetos de Arquitetura • Projetos de Engenharia • Serviços Advocatícios	• Intermediação Financeira • Organização de Eventos • Projetos de Arquitetura

A análise desta classificação não indicou relação aparente entre o tipo de serviço e os *clusters* formados. Há tipos de serviço que aparecem em mais de um *cluster* distinto. Este fato também impossibilita a comparação da taxonomia gerada com as tipologias relacionadas na revisão bibliográfica (Clark & Rajaratnam, 1999; Patterson & Cicic, 1995), já que as tipologias propuseram que um tipo de serviço seria classificado em apenas um dos tipos teóricos propostos.

Constata-se, portanto, que esta taxonomia gerada a partir das características das empresas, do processo de internacionalização, do serviço internacionalizado e da estratégia empregada não é comparável às tipologias encontradas no levantamento bibliográfico. Além disto, a classificação de uma empresa em

determinado táxon não tem vínculo direto com o tipo de serviço, mas sim com seu perfil em relação às características investigadas.

Finalmente, foi possível constatar duas características comuns a todos os perfis investigados. Não foi constatada predominância da ocorrência de pedido de cliente estrangeiro como motivo para internacionalização, nem foi constatada predominância de exportação direta de serviços como modo de entrada adotado. Esses fatos indicam relativa dedicação das empresas ao processo de internacionalização posto que não foi o aproveitamento reativo desse tipo de oportunidade que motivou a internacionalização e nem a empresa optou por prestar serviço internacional por meio de um modo de entrada que não contempla a possibilidade de atendimento local ao cliente estrangeiro.

A outra hipótese deste estudo está relacionada ao desempenho internacional das empresas brasileiras de serviço. As análises estatísticas realizadas sobre a diferença de desempenho entre os *clusters* falharam em rejeitar a hipótese de que “existe diferença de desempenho entre os *clusters* formados”, constatando-se diferença significativa de desempenho multivariado entre os *clusters* formados. Os resultados foram interpretados à luz de ressalvas feitas no que se refere a algumas premissas não atendidas.

Os resultados indicaram, ainda, haver diferença significativa entre os desempenhos mensurados por duas variáveis. O *cluster 2, Neófitas Generalistas*, apresentou valores significativamente superiores para a satisfação com as receitas internacionais, quando comparado aos *clusters 1, Grandes Tradicionais*, e 3, *Solitárias Tradicionais*. A análise gráfica indica que as empresas do *cluster 4, Ousadas Diferenciadas*, também apresentaram desempenho superior aos *clusters 1 e 3*, mas esta diferença não foi significativa, em parte devido ao fato de que o *cluster 4* tem apenas quatro casos.

Por fim, foi observada também diferença significativa entre os *clusters* na variável que compara os resultados obtidos com a expectativa inicial. As empresas do *cluster 2, Neófitas Generalistas*, apresentaram maior diferença positiva entre os resultados obtidos e os esperados com a internacionalização, em comparação ao *cluster 3, Solitárias tradicionais*. Novamente, o *cluster 4, Ousadas Diferenciadas*, apresentou maior diferença gráfica positiva entre os resultados obtidos e os esperados, mas esta diferença não foi significativa.

Infere-se a partir da análise dos perfis dos *clusters* e dos resultados para as diferenças no desempenho, que as empresas que adotam uma estratégia bem definida, seja de baixo custo como é o caso do *cluster 2*, seja de diferenciação como é o caso do *cluster 4*, são as que tendem a obter melhor desempenho internacional. Em contrapartida, empresas com características estratégicas menos definidas entre a opção de baixo custo, ou diferenciação, tendem a não obter desempenho satisfatório com a internacionalização. Isto está de acordo com a teoria da organização industrial (Porter, 1980), segundo a qual as empresas poderiam adotar três estratégias: liderança de custo, diferenciação e enfoque, admitindo-se combinações da estratégia de enfoque com as outras duas. Segundo (Porter, 1980), as empresas que falhassem em adotar uma estratégia genérica podem encontrar-se “presas no meio-termo” (*stuck in the middle*), obtendo desempenho inferior. Este seria o caso das empresas dos *clusters 1* (Grandes Tradicionais) e 3 (Solitárias Tradicionais), que seguem estratégias de baixa diferenciação acompanhadas por estratégias de nicho. Enquanto as empresas do *cluster 3* (Solitárias Tradicionais) competem à base de preços baixos, as do *cluster 1* (Grandes Tradicionais) tendem a cobrar preços mais altos por seus serviços. Assim, a falta de consistência das estratégias adotadas, principalmente pelo *cluster 1*, caracterizaria empresas que podem haver resvalado na armadilha do “meio-termo”, obtendo resultados insatisfatórios de suas operações internacionais.

6.3.

Contribuições para a teoria e para a prática

Este estudo contribuiu para a teoria da internacionalização de serviços e, principalmente, para a internacionalização de empresas brasileiras de serviços.

A importância da contribuição para a literatura reside no fato de que o presente estudo propõe uma taxonomia de empresas de serviços internacionalizadas, examinando a relação entre os *clusters* formados e o desempenho internacional. Nenhum outro estudo foi localizado na ampla revisão de literatura sobre internacionalização de serviços realizada para esta tese que propusesse uma taxonomia de empresas de serviços internacionalizadas. Assim sendo, o estudo preenche uma clara lacuna teórica na literatura de internacionalização de serviços.

Além da contribuição para a teoria, este estudo tem relevância prática. Ficou evidente que as empresas que adotaram estratégias bem definidas associadas à sua oferta de serviços internacionais apresentaram desempenho superior das receitas e resultados superiores aos esperados. Este fato pode ser utilizado pelos executivos das empresas que estão internacionalizadas, ou pretendem se internacionalizar, como referência para o modelo a ser adotado. A comparação do perfil de sua empresa com o perfil dos *clusters* formados pode orientar os gestores, a fim de que possam promover ajustes em sua estratégia, ou sua oferta para alcançarem melhores resultados para o desempenho da internacionalização.

Por fim, o estudo contribui diretamente para formação de conhecimento nas entidades que apoiam a internacionalização de empresas de serviço e buscam contribuir para melhorar o desempenho destas empresas, tais como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil). O fato de que o desempenho obtido com a internacionalização está relacionado ao perfil das empresas e com a estratégia adotada pode ser utilizado por estas instituições como embasamento teórico para orientar as empresas em sua trajetória internacional. O resultado agregado que poderia ser alcançado mediante um esforço mais abrangente, em nível nacional, seria a melhoria do desempenho internacional do setor brasileiro de serviços e a redução do déficit da balança de serviços.

6.4.

Sugestões para pesquisas futuras

Espera-se que este estudo sirva de estímulo para a realização de outros estudos que tenham por objetivo propor taxonomias de empresas de serviço internacionalizadas com base em outras características.

Propõe-se também que este estudo seja replicado em outros países e em outro momento no Brasil, de forma a avaliar se suas constatações se replicam, em outros países e ao longo do tempo. Ainda, esta aplicação poderia analisar se a taxonomia e as diferenças no desempenho se aplicam tanto a empresas de serviço de países emergentes, quanto empresas de serviço de países desenvolvidos.

Os resultados deste estudo permitiram realizar algumas inferências em sua conclusão quanto à relação entre a estratégia e o desempenho internacional. Assim sendo, sugere-se que sejam realizados outros estudos qualitativos e quantitativos

que permitam, respectivamente, compreender ou descrever o efeito de cada uma das características analisadas sobre o desempenho internacional.

Por fim, propõe-se a realização de estudo longitudinal que acompanhe empresas de serviço ao longo de seu processo de internacionalização, com o objetivo de investigar se ocorrem modificações nas características investigadas e no desempenho obtido. Mais ainda, sugere-se que seja realizado um estudo qualitativo para investigar como as mudanças nas características investigadas afetam o desempenho internacional.