

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Leonardo Costa Perroco

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E O DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL:
O Caso Da TownSq**

Porto Alegre

2018

Leonardo Costa Perroco

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E O DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL:
O Caso Da TownSq**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Aurora Carneiro Zen

Porto Alegre

2018

LEONARDO COSTA PERROCO

Título: A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: O Caso da TownSq

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em ____ de _____ de 2018.

CONCEITO FINAL:

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen (Orientadora)

Prof. _____ (Banca examinadora)

Prof. _____ (Banca examinadora)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que passaram pelo meu caminho e fizeram-me ser quem hoje sou. Aos colegas que compartilharam de momentos bons e ruins ao longo destes cinco anos, e aos amigos de verdade que fiz nesta universidade.

Agradeço imensamente aos meus pais, que sempre lutaram para que eu tivesse uma boa educação e ensinaram-me valores que carregarei para a vida toda, como honestidade, solidariedade e dedicação. Dedico a eles esta conquista.

Um enorme obrigado para minha orientadora, professora Dra. Aurora Carneiro Zen, que acompanhou-me durante boa parte destes cinco anos de diversas formas e foi de extrema importância para minha graduação. Estendendo o agradecimento a outros professores e funcionários que marcaram minha passagem pela UFRGS também.

Gratidão a Deus e todas as energias do Universo que sempre vão conspirar a favor de quem faz o bem.

Agradeço, também, a todos os amigos e familiares que sempre me incentivaram e ajudaram nesta longa jornada.

Muito obrigado!

“Um passo à frente e você não está mais no mesmo lugar.”

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a influência da estratégia de internacionalização da empresa no desempenho organizacional de uma startup brasileira. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa através do estudo de caso de uma startup nascida em Porto Alegre, levando em consideração dados de performance da empresa, dos números antes e depois da internacionalização, e entrevistas em profundidade. A análise dos dados coletados baseou-se nas quatro perspectivas estratégicas do *Balanced Scorecard*: financeira; do cliente; dos processos internos; e de aprendizado e crescimento. Como contribuições trazidas com o estudo, para a empresa trabalhada são levados diversos *insights*; para o ecossistema local de startups também são trazidos diversos processos e possibilidades a partir do estudo que identificou fatores importantes que levaram o TownSq ao patamar que hoje encontra-se. Quanto aos fatores de desempenho, pode-se concluir que, de maneira geral, a internacionalização trouxe melhorias em produto e financeiramente, mas o foco na expansão dos negócios para outro mercado pode ter consequências negativas na operação nacional e suas variáveis internas.

Palavras-Chave: Startup; Desempenho; Internacionalização; *Balanced Scorecard*; Estratégia.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyse the influence of the internationalization strategy of the company in the organizational performance of a Brazilian startup. For this purpose, a qualitative research is done through the case study of a startup that was born in Porto Alegre, considering data from the company performance, the numbers before and after the internationalization, and in-depth interviews. The collected data analysis was based on the four strategic perspectives of the Balanced Scorecard: financial; of the client; of internal processes; and of learning and growth. As research outcomes, for the studied company plenty of insights are taken; for the local startups ecosystem, are also brought plenty of processes and possibilities from the study that identified important factors that took TownSq to the threshold that it is today. In terms of performance factors, we can conclude that, in general, the internationalization brings improvements in product and financially, but the focus on the business expansion to another market may have caused negative consequences in the national operations and its internal variables.

Keywords: *Startup; Performance; Internationalization; Balanced Scorecard; Strategy.*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA	2
1.2 OBJETIVOS	2
1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	3
2 REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1 ESTRATÉGIA E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	4
2.1.1 Estratégias de Internacionalização	5
2.1.2 Riscos do processo de internacionalização	6
2.1.3 Motivações para internacionalização	7
2.1.4 Modos de entrada	10
3 MÉTODO	18
4 RESULTADOS	22
4.1 A EMPRESA	22
4.2 TRAJETÓRIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO	27
4.3 IMPACTO NO DESEMPENHO	32
4.3.1 Desempenho financeiro	32
4.3.2 Perspectiva dos clientes	34
4.3.3 Processos internos	38
4.3.4 Aprendizado e crescimento	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	48

1. INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas tornou-se pauta importante no Brasil no início dos anos 90, devido à globalização e fatores econômicos internos. A internacionalização pode ser definida como um processo no qual a empresa comercializa os seus produtos ou serviços fora do seu mercado local ou de origem, focando assim o seu envolvimento também em mercados externos (HARRIS E WHEELER, 2005).

O processo de internacionalização das empresas abrange desde o atendimento a mercados externos por via de exportações até a realização de um investimento externo direto. Com base na abordagem comportamental, a internacionalização ocorre de maneira incremental, iniciando com exportações para países próximos e posterior instalação de uma unidade produtiva, principalmente no que diz respeito às empresas multinacionais de países em desenvolvimento (ZEN, 2012).

As empresas possuem diversas opções de estratégias para adentrar o mercado internacional. É comum, inicialmente, agir de forma mais cautelosa, tendo maior controle sobre as atividades. Fora desta linha lógica, estão aquelas empresas que já nascem globais ou *born globals*, operando no exterior já nos primeiros anos de sua trajetória. Tais empresas procuram obter vantagens competitivas significativas, provenientes do uso de recursos e a venda de outputs em diversos países. O fator diferencial destas empresas passa, concretamente, pela idade prematura com que estas se tornam internacionais, independentemente do seu tamanho (OVIATT; MCDUGALL, 1994).

Segundo Dunning (1988), um dos maiores estudiosos do assunto, são determinantes para a internacionalização das empresas a busca de recursos, a facilitação do comércio, o acesso a novos mercados e os ganhos de eficiência. Países em desenvolvimento também sofrem influência de outros fatores, como a possibilidade de buscar aprendizagens tecnológicas, por exemplo.

Diversas motivações podem levar à decisão de internacionalização de uma empresa, a saturação ou retração do mercado doméstico, a intensificação da competição no mercado doméstico, a oportunidade de lucro, o crescimento nos mercados internacionais e incentivos de agentes ou organizações externos (HONÓRIO; RODRIGUES, 2006). Entretanto, no caso de *born globals*, a motivação estratégica poderá estar mais ligada às características do produto ou serviço ou, ainda, à experiência dos empreendedores.

Diante disso, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: como a estratégia de internacionalização de uma startup influencia o seu desempenho organizacional?

1.1 JUSTIFICATIVA

O processo de internacionalização de empresas de países emergentes, como por exemplo o Brasil, tem despertado o interesse de diversos pesquisadores. Entretanto, o Brasil tem uma presença internacional muito forte no agronegócio e nos setores de baixa intensidade tecnológica. Sendo assim, analisar a trajetória de internacionalização de uma *born global* da área de tecnologia da informação (TI) poderá trazer novos elementos na análise e definição de estratégias internacionais.

Além disso, outra justificativa para a realização do trabalho está relacionada à crise no mercado doméstico e as variações cambiais, fatores que influenciaram no aumento de interesse pelo mercado externo.

Por fim, compreender como uma empresa pode ganhar maior competitividade através da internacionalização. Explorar o contexto de *born globals* brasileiras e o resultado desse acelerado processo de internacionalização poderá contribuir com a identificação de elementos críticos na definição de estratégias internacionais de outras empresas, especialmente àquelas ligadas ao setor de TI.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a influência da estratégia de internacionalização de uma *startup* brasileira no seu desempenho organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever a estratégia de internacionalização da empresa;
- b) Identificar as dimensões do desempenho organizacional;
- c) Analisar o desempenho organizacional da empresa;
- d) Compreender a influência da internacionalização nas dimensões de desempenho.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Além desta introdução, o próximo capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre estratégia, internacionalização e desempenho organizacional. O terceiro capítulo apresenta a metodologia definida para a identificação dos fatores motivacionais para a internacionalização, a forma de entrada, as consequências no desempenho da empresa e as dificuldades enfrentadas no processo. No quarto capítulo apresenta-se a análise dos resultados obtidos a partir da pesquisa realizada. O quinto e último capítulo é composto pelas considerações finais acerca do trabalho realizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo busca compreender os principais elementos da internacionalização, seus modos de ingresso e os fatores que influenciam no desempenho organizacional. Dessa forma, inicia-se conceituando e abordando a temática referente aos conceitos de estratégia, passando pela contextualização da internacionalização de empresas, as motivações e modos de entrada e o desempenho organizacional.

2.1 ESTRATÉGIA E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Inicialmente, a palavra estratégia representava a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra, ou seja, um esforço de guerra (GHEMAWAT, 2005). Significava uma forma de vencer o oponente, um instrumento de vitória na guerra, e que posteriormente foi levado a outros contextos e campos do relacionamento humano: político, econômico, empresarial, entre outros, porém mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, a de definir caminhos (STEAD; STEAD, 2008). Depois de várias fases e significados, o termo “estratégia” evoluiu para uma disciplina do conhecimento em gestão, a gestão estratégica, com conteúdos, conceitos e razões práticas, vindo a conquistar espaço nos âmbitos acadêmico e empresarial (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007).

A internacionalização é pauta no mundo todo para praticamente todos os setores da economia, em um mundo totalmente globalizado como o dos dias atuais. Diversos autores dissertam sobre o tema. Segundo Kafouros *et al.* (2008), a internacionalização é a expansão para fora dos limites geográficos do país de origem da firma e que são novos para ela. Para Cavusgil (2008), os negócios internacionais referem-se ao desempenho de atividades de comércio e investimento por empresas, através das fronteiras entre países. Outra definição refere-se à “transformação de empresas domésticas para fazer face aos padrões e modelos de negócios que firmas estrangeiras utilizarão para competir no mercado local” (CARVALHO, 2007 *apud* MACHADO, 2009 p. 11).

2.1.1 Estratégias de Internacionalização

As formas mais desenvolvidas pelas empresas nas transações internacionais são o comércio e o investimento no exterior. O comércio internacional refere-se à troca de bens e serviços através de fronteiras nacionais, a qual envolve tanto os bens (mercadorias) quanto os serviços (intangíveis), podendo ocorrer por meio de exportação e importação (CAVUSGIL, 2010).

Já o investimento internacional refere-se à transferência de ativos para outro país ou aquisição deles nesse país. Esses ativos incluem capital, tecnologia, talento gerencial e infraestrutura (CAVUSGIL, 2010). Os principais tipos de fluxos de investimento internacionais entre as nações são o investimento em portfólio, que se refere à propriedade passiva de títulos estrangeiros (ações e obrigações), e o investimento direto estrangeiro (IDE), que se refere às estratégias que a empresa estabelece em uma presença física no exterior por meio de aquisição de ativos produtivos (CAVUSGIL, 2010). O IDE é considerado o último estágio da internacionalização e abrange a mais ampla gama de envolvimento em negócios internacionais.

O grau de internacionalização é um atributo que identifica a situação em que se encontra o processo de expansão internacional em termos do crescimento e de criação de valor percebido pela firma em relação às operações que desempenha no mercado estrangeiro. Significa dizer que, à medida que as atividades internacionais vão se expandindo, o grau de internacionalização se modifica em termos do retorno financeiro obtido com os negócios efetivados no exterior e da ampliação do escopo geográfico onde eles se concentram (HONÓRIO, 2009).

Ao envolver-se em atividades internacionais, a empresa busca benefícios diferentes ou complementares àqueles encontrados no mercado doméstico. Como consequência, está sujeita a maiores riscos e desafios. Segundo Mariotto (2007) *apud* CAMPOS E REZENDE (2010) destaca como primeira dificuldade conseguir atender os gostos, costumes e necessidades do mercado alvo, os quais variam bastante de país para país. O segundo desafio seria buscar a padronização de

produtos ou alguns de seus componentes, a fim de tirar proveito de economia de escala. Esses dois desafios possuem objetivos conflitantes porque o primeiro trata da customização e o segundo da padronização. Combiná-los de forma economicamente vantajosa tem sido uma grande preocupação para os estrategistas internacionais. O terceiro desafio é conseguir criar e cultivar valores organizacionais comuns em uma empresa que abriga pessoas de diferentes culturas nacionais. E o último é conferir às subsidiárias, autonomia suficiente para adaptar-se aos costumes e normas locais. Uma das soluções para enfrentar esses desafios está ligada à decisão quanto à forma de organização das operações globais. Para tal, a empresa precisa definir sua estratégia internacional (CAMPOS E REZENDE, 2010).

2.1.2 Riscos do processo de internacionalização

Ao se planejar o processo de internacionalização, as empresas estão sujeitas a riscos que, caso não sejam bem estudados, podem trazer prejuízo financeiro e falhas de produto. Neste sentido, podemos indicar quatro como os principais riscos: cultural, país ou político, financeiro e comercial. (CAVUSGIL, 2010).

O risco intercultural se caracteriza por uma situação em que uma má interpretação cultural pode trazer grandes prejuízos. Pode ser baseado na diferença de idioma, modo de pensar, estilo de vida, costumes e religião. A cultura refere-se aos padrões de orientação aprendidos, compartilhados e duradouros em uma sociedade, influenciando a mentalidade e a forma de trabalhar de funcionários e padrões de compra dos consumidores. A cultura afeta desde simples saudações e despedidas, até o desenvolvimento de produtos e embalagens, inclusive em relação a cores. O risco intercultural é exacerbado devido a orientação etnocêntrica que costumamos ter, quando usamos nossa própria cultura como padrão de referência para julgamento de outras. Os desafios inerentes às diferenças culturais, especialmente de idioma, impedem uma comunicação efetiva e causam mal-entendidos, que podem dar origem a estratégias inadequadas de negócios e relações ineficazes com os clientes. Um dos efeitos positivos da globalização neste sentido é a convergência de alguns valores culturais, sem a necessidade de

renúncia dos seus próprios, aos poucos normas e expectativas de comportamento compartilhadas vão surgindo. (CAVUSGIL, 2010)

Ainda, na mesma bibliografia, descreve-se o risco-país ou risco político, como o que se refere aos efeitos potencialmente adversos às operações e à lucratividade de uma empresa causada por desdobramentos no ambiente político, jurídico ou econômico de um país estrangeiro. O grau de intervenção governamental nos negócios empresariais varia de um país para outro. O risco-país também envolve leis e regulamentações que afetam as operações e o desempenho empresariais. Os países também estão sujeitos a condições econômicas potencialmente prejudiciais, sobretudo decorrentes de alto índice de inflação, dívida externa e desequilíbrio na balança comercial.

Outro risco encontrado nos negócios internacionais é o monetário/cambial/financeiro, que se refere ao risco de flutuações adversas nas taxas de câmbio. A flutuação é comum nas taxas de câmbio, ou seja, o valor de uma moeda em relação a outra. Esse risco surge porque, de modo geral, as transações internacionais são realizadas em mais de uma moeda nacional. A inflação e outras condições prejudiciais experimentadas por um país podem ter efeito imediato sobre as taxas de câmbio, devido à crescente inter-relação das economias nacionais. Além disso, crises e instabilidade econômicas também poderão aumentar esse risco. (CAVUSGIL, 2010).

Por fim, o risco comercial, que refere-se à probabilidade de prejuízo ou fracasso de uma empresa resultante de estratégias mal formuladas ou mal interpretadas. Os responsáveis pela gestão podem errar nas escolhas em áreas como seleção de parceiros de negócios, o momento mais oportuno de entrada em um mercado, precificação, criação das especificações de um produto e campanhas promocionais. Embora estas falhas também existam no mercado doméstico, as consequências geralmente resultam mais onerosas quando ocorrem no exterior. (CAVUSGIL, 2010).

2.1.3 Motivações para internacionalização

As motivações para a internacionalização é um dos elementos críticos na estratégia internacional, pois terá uma importante influência sob os demais. Kotler (2000) afirma que a maioria das empresas preferiria permanecer no mercado interno caso fosse grande o suficiente. De acordo com o autor, uma expansão internacional implicaria em aprender outras línguas e leis, lidar com moedas flutuantes, enfrentar incertezas políticas, e alterar o design de seus produtos para adaptá-los a diferentes necessidades e expectativas de consumidores. Uma empresa que opta por sair do seu mercado doméstico está disposta a enfrentar o desafio de se adequar às questões culturais, legais, tributárias, rede de fornecedores, concorrência, diferente tecnologia de gestão, entre outros. Assim, ao ingressar em um mercado estrangeiro, a empresa possui desvantagem em relação às concorrentes já instaladas nesse mercado. Porém, observa-se uma tendência crescente de expansão internacional das empresas e esse fenômeno pode ocorrer por diferentes razões (CAMPOS e REZENDE, 2010).

Czinkota et al. (1999) apontam como principais motivações para a internacionalização um conjunto de onze fatores, que agrupam em motivações pró-ativas (aqui se incluem as vantagens em termos de lucros, de tecnologia, os produtos únicos, a informação exclusiva, o compromisso da gestão, os benefícios fiscais e as economias de escala) e motivações reativas (que contemplam as pressões da concorrência, o excesso da capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico e a proximidade de clientes e portos de desembarque). Já Brito e Lorga (1999) sugerem que existem três tipos de motivações: as pró-ativas, as reativas e as mistas (motivações que resultam de um misto de proatividade e reatividade). As motivações pró-ativas destacam as estratégias de crescimento da empresa (em que perante a dificuldade de crescer no mercado doméstico, em virtude da concorrência, as políticas públicas restritivas de expansão empresarial, entre outros, a empresa opta por se internacionalizar) e o aproveitamento de oportunidades criadas num novo mercado (geralmente estas oportunidades são detectadas por parceiros de negócios da empresa em determinado mercado ou é resultado de um desempenho ruim do parceiro, que leva à reformulação da estratégia da empresa).

Quanto às motivações reativas, estas incluem a internacionalização por arrastamento (resultado da necessidade da empresa em acompanhar o deslocamento do seu cliente para um novo mercado) e os imperativos do próprio negócio (há negócios que são por natureza, internacionais, como por exemplo, as empresas de transporte aéreo). Por outro lado, existem atividades que não têm uma procura regular ou que exigem uma dimensão de mercado superior à do mercado nacional.

Nas motivações mistas consideram a proximidade geográfica e afinidades culturais e linguísticas, redução do risco (através da diversificação geográfica), a redução de custos e aproveitamento de economias de escala (a busca de fatores de produção mais baratos e de mercados com legislações menos exigentes em termos ambientais e tarifários, a proximidade das fontes de matéria-prima, bem como de economias de escala na produção), o aproveitamento da imagem do país (pode potencializar a internacionalização das empresas nacionais devido a sua imagem internacional negativa ou positiva) e apoios governamentais (do país de origem e/ou de destino) (DIAS, 2007). A internacionalização motivada pela busca por recursos envolve a necessidade de redução dos custos de produção, por meio do acesso a recursos naturais ou humanos mais baratos, buscando tornar os preços dos produtos da empresa mais competitivos no mercado internacional (DUNNING e LUNDAN, 2008).

Nesta perspectiva, pode-se destacar, por exemplo, a presença de recursos naturais em alguns continentes ou mão de obra barata, principalmente em Ásia e África são exemplos desta motivação por recursos. Outro aspecto importante no processo de motivação para internacionalização diz respeito à busca por mercados em função das possibilidades oferecidas por seu tamanho e pelo potencial de crescimento. Para Dunning e Lundan (2008), a principal razão para esse tipo de investimento direto no exterior (IDE) seriam estímulos dados por governos dos países receptores, tais como medidas de proteção aos mercados locais (medidas tarifárias ou não tarifárias), benefícios fiscais e até a celebração de acordos bilaterais de investimentos. Essa categoria de internacionalização pode ser motivada pelo estabelecimento prévio no exterior de parte da cadeia produtiva da indústria da qual a empresa faz parte, pela proximidade cultural com consumidores e pela

necessidade de redução de custos de transação. A presença de competidores em mercados importantes pode também induzir a internacionalização das empresas por razões estratégicas. A dispersão geográfica do processo, independente do tipo, é um processo avançado na internacionalização. Tudo isso envolve obter ganhos de eficiência decorrentes de economias de escala e escopo, aumentando sua competitividade internacional. Os ganhos advêm não apenas das diferenças nas dotações de fatores de produção, como também da especialização de processos e do acúmulo de experiência de gestão em diferentes contextos. A busca por um ativo estratégico envolve a aquisição no exterior de uma empresa proprietária de tecnologia estratégica ou possuidora de uma parcela relevante de mercado. A internacionalização levada a cabo por esse motivo resulta mais das vantagens advindas do aumento do portfólio global de ativos fixos e competências humanas do que de ganhos relacionados a custos de produção ou marketing (DUNNING e LUNDAN, 2008). A literatura indica diversas motivações para a internacionalização, que variam de forma significativa a partir da corrente teórica adotada.

São diversas as propostas dos autores quanto às motivações para a internacionalização, estando estas muito ligadas a fatores internos ou externos à empresa e dependente da fase do processo de expansão internacional em que a empresa se encontra.

2.1.4 Modos de entrada

Há diversos modos de entrada em mercados internacionais, segundo Root (1994) é um arranjo institucional que torna possível a entrada dos produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos de uma empresa nos mercados internacionais. As estratégias de entrada em um mercado internacional contemplam objetivos, metas, recursos e políticas que irão guiar os negócios internacionais de uma empresa por um período suficiente para ela atingir crescimento sustentável no mercado externo.

Root (1987 *apud* CAMPOS E REZENDE, 2010) apresenta duas perspectivas para o modo de entrada em mercados internacionais: econômica e operacional. A

econômica prevê que a entrada aconteça pela exportação e transferência de recursos (tecnológicos, de capital, recursos humanos ou econômicos). A operacional corresponde ao gerenciamento e ao modo de operar a entrada em mercados externos. Cada um desses modos apresenta diferentes custos e benefícios e devem estar alinhados ao plano estratégico de marketing da empresa.

O modo de entrada de uma empresa em um mercado estrangeiro está ligado à sua competência, flexibilidade, recursos disponíveis para tal finalidade, entre outros fatores. Assim, a escolha da estratégia a ser adotada dependerá do setor de atuação da organização, da disponibilidade dos recursos, de seu posicionamento competitivo, dos limites do mercado em que atua, da manutenção, do fortalecimento e da ampliação de sua penetração em outros mercados, da aquisição de experiência estratégica, operacional e de tecnologia, entre outros (CAMPOS e REZENDE, 2010). Keller e Kotler (2006 *apud* CAMPOS e REZENDE, 2010) afirmam que, num primeiro momento, a empresa utiliza a estratégia de trabalhar com um agente independente e entra em países vizinhos ou parecidos ao de origem. Em seguida, outros agentes são contratados para expandir as operações para outros países. Como consequência, cria-se um departamento de exportação para gerenciar seu relacionamento com os agentes. Quando os maiores mercados exportadores são delimitados, é feita a substituição dos agentes por filiais de vendas. Esse processo aumenta o investimento e o risco da empresa, mas o seu potencial de lucro também cresce consideravelmente. Já Hill, Hwang e Kim (1990 *apud* FARIAS et al, 2007) procuraram evidenciar como a escolha do modelo de entrada em um mercado externo pode impactar a continuidade das operações internacionais das empresas. Eles ressaltaram que a escolha por um tipo de modo de entrada não pode ser analisada isoladamente. Ao contrário, devem ser consideradas as relações gerais entre a estratégia empresarial e suas diversas operações, pois os autores acreditam que a estratégia global de uma empresa multinacional tem um importante impacto na decisão do modo de entrada no mercado externo.

Dentro desta perspectiva, para simplificação, classificaram-se os modos de entrada em: licenciamento (ou franquia), joint venture e subsidiária própria. Para cada modo de entrada, a empresa assumirá um diferente nível de controle, comprometimento de recursos e risco de disseminação. Sendo assim, pode-se dizer

que o nível de controle é mínimo no caso do licenciamento (ou franquia), intermediário no caso de uma joint venture e máximo no caso de subsidiária própria. Já em relação ao comprometimento de recursos que não podem ser realocados em outros negócios sem perda de valor, tem-se o licenciamento (ou franquia) como a opção que menos exige comprometimento, uma vez que o licenciado arca com grande parte dos recursos necessários, e a subsidiária própria no extremo oposto, pois todos os custos do negócio recairão sobre a empresa. Com a formação de uma joint venture, o comprometimento de recursos com o negócio é intermediário, já que seria dividido com os demais participantes. O risco de disseminação está ligado à expropriação do know-how específico da empresa por outrem. Sendo assim, o risco de disseminação é maior com um modo de entrada por licenciamento (ou franquia) e menor com uma subsidiária própria, sendo que uma joint venture teria um risco intermediário entre estes extremos (FARIAS *et al.* 2007). Os investimentos no exterior das empresas brasileiras são relativamente baixos, especialmente quando comparados com empresas coreanas ou de outros países do Sudeste asiático ou com alguns países latino-americanos. A análise da experiência exportadora brasileira indica que a conquista e a manutenção de certos mercados externos podem requerer das firmas exportadoras a realização de investimentos nesses mercados, o que tem sido apontado recentemente como um importante fator potencial para alavancar as exportações.

Segundo Hitt (2005), os modos de entrada em mercados internacionais são através da exportação de produtos, acordos de licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e estabelecimento de novas subsidiárias totalmente próprias, na Tabela, a seguir, podemos verificar as vantagens e desvantagens de cada tipo de expansão internacional:

Tabela: Modos de entrada, vantagens e desvantagens

Modo de entrada	Vantagens	Desvantagens
Exportações (geralmente iniciam exportando bens e	Não há despesas em estabelecer operações nos	Altos custos de transporte; impostos; pouco controle sobre

serviços)	países anfitriões.	a comercialização e distribuição; custo com o distribuidor ou necessidade de aumento no preço para cobrir, o que diminui a competitividade; dificuldade de personalizar para cada mercado específico
Licenciamento (permite que uma firma estrangeira compre o direito de manufaturar e vender os produtos da firma dentro de um país anfitrião ou conjunto de países)	Baixo custo; pouco risco.	Pouco controle; baixos retornos por serem compartilhados entre licenciador e licenciado, e ainda conta com o risco de o licenciado aprender a tecnologia e produzir algo similar para vender depois que a licença expirar.
Alianças estratégicas (principal meio de expansão internacional nos últimos anos)	Custos compartilhados; recursos compartilhados; riscos compartilhados; desenvolvimento de novas competências essenciais; firma anfitriã entende as peculiaridades do país.	Problemas de integração (cultura corporativa, por exemplo)
Aquisição	Rápido acesso a novos mercados.	Custo elevado; negociações complexas; problema para fundir-se com operações domésticas, cultura.
Nova subsidiária (greenfield venture)	Máximo controle; retornos potenciais acima da média.	Complexa; por vezes custosa; consumidora de tempo; risco elevado.

Fonte: Adaptado de Hitt (2005).

2.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Kaplan e Norton (1992) desenvolveram uma metodologia de medição e gestão de desempenho. Por muito tempo, a avaliação de desempenho esteve baseada em medidas financeiras, defendendo estratégias que giravam em torno do bom relacionamento com o cliente, de suas capacidades e competências. O uso, pelas empresas, de um sistema de gestão capaz de medir o desempenho de suas ações é relevante, pois apenas as medidas financeiras não são capazes de transmitir informações adequadas para a criação de um bom valor econômico futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC busca o equilíbrio organizacional, permite “transportar” os objetivos estratégicos até a ação, perpassando todos os níveis hierárquicos, é baseado em objetivos, indicadores e metas. Essa abordagem define a cadeia lógica pela qual os ativos intangíveis serão convertidos em valor tangível. O BSC consiste de um conjunto integrado de medidas de desempenho que são derivadas da estratégia da empresa. Assim, essas medidas direcionam, monitoram e avaliam a evolução dos objetivos estratégicos da organização. Dessa forma, o BSC auxilia a alta administração da empresa na tradução da estratégia, fazendo com que os colaboradores compreendam e desenvolvam ações visando atingir os objetivos e metas; conseqüentemente, este método ajuda a transportar suas estratégias para o cotidiano dos negócios (LUNKES, 2007).

O BSC tem como objetivo transmitir o processo de criação de valor que, de uma forma balanceada e integrada, leva a todos envolvidos a estratégia através de quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento (VIEIRA, 2008).

Segundo Kaplan e Norton (2004), a criação de valor através de ativos intangíveis difere sob vários aspectos importantes da criação de valor mediante a gestão de ativos tangíveis, físicos e financeiros. A criação de valor é indireta, conhecimento e tecnologia raramente exercem impacto direto sobre os resultados financeiros, como aumento de receita, redução de custos e maiores lucros. As melhorias nos ativos intangíveis afetam os resultados financeiros por meio de cadeias de relações de causa e efeito. O valor também é contextual, depende do alinhamento com a estratégia. O valor é potencial, não de mercado, são necessários

processos internos para transformar o valor potencial dos ativos intangíveis em valor tangível. Ou seja, direcioná-los no sentido de proposição de valor ao cliente ou de melhorias financeiras. Os ativos também atuam em conjunto, raramente criam valor de maneira individualizada, quando estão alinhados uns com os outros e com os ativos tangíveis e estratégia da organização, cria-se valor máximo.

O mapa estratégico do *Balanced Scorecard* mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor, com base em quatro perspectivas: financeira, mercado, processos internos e aprendizagem e crescimento.

A perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais. Medidas como ROI (retorno sobre o investimento), valor para os acionistas, rentabilidade, crescimento da receita e custo por unidade são indicadores que mostram se a estratégia da organização está caminhando para o sucesso ou para o fracasso. Basicamente, as estratégias financeiras são simples; as empresas ganham mais dinheiro vendendo mais e gastando menos. Assim, o desempenho financeiro da empresa melhora em consequência de duas abordagens básicas - crescimento da receita e aumento da produtividade (KAPLAN; NORTON, 2004).

As empresas promovem o crescimento lucrativo da receita aprofundando seus relacionamentos com os clientes existentes, vendendo maiores volumes dos atuais produtos ou serviços ou de novos produtos e serviços. As empresas também geram crescimento da receita mediante o lançamento de novos produtos, ou ainda vendendo para clientes em segmentos totalmente novos. O aumento da produtividade, a segunda dimensão da estratégia financeira, também ocorre de duas maneiras. Primeiramente, as empresas reduzem os custos, diminuindo despesas diretas e indiretas. A fim de produzir a mesma quantidade, gastando menos com pessoas, materiais, energia e outros insumos. Depois, ao utilizar seus ativos financeiros e físicos com mais eficiência, reduzem as necessidades de capital circulante e de capital fixo para suportar determinado nível de atividade. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Segundo Kaplan e Norton, na perspectiva financeira, a conexão com a estratégia ocorre quando a organização decide o equilíbrio entre as forças em geral contraditórias do crescimento e da produtividade. O desenvolvimento da primeira

camada do mapa estratégico força as organizações a manejar a tensão criada pela constante pressão por resultados financeiros, que tenderia a favorecer o curto prazo em detrimento do longo prazo. Deve-se sustentar o crescimento do valor para os acionistas. Assim, o componente financeiro da estratégia abrange as dimensões tanto de longo prazo (crescimento) quanto de curto prazo (produtividade).

A perspectiva do cliente define a proposição de valor para os clientes-alvo. No mapa estratégico, na perspectiva do cliente, os diretores identificam os segmentos de clientes almejados, os respectivos objetivos de negócio, e os seus correspondentes indicadores de desempenho. A perspectiva do cliente geralmente inclui vários indicadores para o acompanhamento de resultados de uma estratégia bem formulada e bem implementada. Satisfação, retenção, conquista, rentabilidade dos clientes, participação de mercado e participação nas compras dos clientes, são indicadores que podem ser vistos em si mesmo como relações de causa e efeito. Para que se configure a estratégia, não basta satisfazer e reter clientes, é preciso que se identifiquem segmentos de clientes específicos para promover o crescimento e a rentabilidade. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Segundo os mesmos autores, a proposição de valor fornece o contexto para que os ativos intangíveis criem valor. Se os clientes valorizam qualidade consistente e entrega pontual, as habilidades, os sistemas e os processos que produzem e fornecem produtos e serviços de qualidade são altamente valiosos para a organização. A proposição de valor define a estratégia da empresa em relação aos clientes, descrevendo a combinação singular de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que a empresa oferece ao segmento de mercado selecionado. Ela deve transmitir o que a empresa espera fazer por seus clientes, de maneira melhor ou diferente que os concorrentes. Algumas empresas optam por oferecer “a melhor compra” ou o “preço total mais baixo” nas respectivas categorias, outras enfatizam a “inovação” e a “liderança de produto”, algumas salientam o fornecimento de “soluções completas para os clientes”, enquanto outras apostam na estratégia de “aprisionamento (*lock-in*)”, na qual os custos de troca para os clientes são muito altos (tornar-se padrão da indústria, por exemplo). O alinhamento consistente das ações e habilidades com a proposição de valor para os clientes é a essência da execução da estratégia.

A terceira perspectiva, dos processos internos, identifica os poucos processos críticos que se espera que exerçam o maior impacto sobre a estratégia. Depois que a organização forma uma imagem clara dos objetivos financeiros e para os clientes, os objetivos da perspectiva interna e da perspectiva de aprendizado e crescimento descrevem como executar essa estratégia, o desempenho excepcional nessas duas perspectivas impulsiona a estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Os processos internos cumprem dois componentes vitais da estratégia da organização: produzem e fornecem a proposição de valor para os clientes, e melhoram os processos e reduzem os custos para a dimensão produtividade da perspectiva financeira. Há diversos processos internos nas organizações, podemos destacar alguns como: processos de gestão operacional, aqueles básicos do dia-a-dia através dos quais as empresas produzem os atuais produtos e serviços e os entregam aos clientes. Na indústria, por exemplo, seria adquirir materiais dos fornecedores; converter os materiais em produtos acabados; distribuir os produtos acabados aos clientes; gerenciar o risco. Processos de gestão de clientes, ampliam e aprofundam os relacionamentos com os clientes-alvo, podemos dividir em quatro conjuntos, selecionar, conquistar e reter clientes-alvo, e aumentar os negócios com os clientes. Processos de inovação, aqueles que desenvolvem novos produtos, processo e serviços, em geral criando condições para que a empresa penetre em novos mercados e segmentos de clientes, abrange quatro conjuntos de processos: identificar oportunidades para novos produtos e serviços; gerenciar o portfólio de pesquisa e desenvolvimento; desenhar e desenvolver novos produtos e serviços; lançar os novos produtos e serviços no mercado. Por último, observamos os processos regulatórios e sociais, que ajudam as organizações a reter continuamente o direito de operar, mas comunidades e nos países em que produzem e vendem. A regulamentação nacional e local - sobre meio ambiente, segurança, saúde do trabalho e relações de emprego - impõe normas e padrões às práticas das organizações. As empresas gerenciam e divulgam seu desempenho regulatório e social ao longo de várias dimensões críticas, como meio ambiente, segurança e saúde, práticas trabalhistas, investimentos na comunidade. As empresas com reputação notável geralmente desfrutam de ótima imagem perante os clientes e os investidores socialmente conscientes. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Ainda na mesma literatura, os autores afirmam que as empresas que adotam a estratégia de liderança do produto enfatizam a excelência em seus processos de inovação; as empresas que seguem a estratégia de baixo custo total destacam-se nos processos de gestão operacional; e as empresas que escolhem a estratégia de soluções para os clientes concentram-se nos processos de gestão de clientes. Mas mesmo com a ênfase num dos quatro grupamentos de processos internos, as empresas ainda devem seguir uma estratégia “balanceada” e investir na melhoria dos processos dos quatro grupamentos. A arte da estratégia consiste em identificar e buscar excelência nos poucos processos críticos que mais reforçam a criação de valor para os clientes. Os processos estratégicos selecionados devem ser oriundos de todos os quatro grupamentos, isto é, todas as estratégias precisam identificar pelo menos um ou mais processos em gestão operacional, gestão de clientes, inovação e regulatório e social. Dessa maneira, equilibra-se o processo de criação de valor entre o curto e o longo prazo. Garantindo o valor sustentável no tempo para os acionistas. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, são definidos os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. Os objetivos nessa perspectiva identificam que cargos (o capital humano), quais sistemas (o capital da informação) e que tipo de clima (o capital organizacional) é necessário para sustentar os processos internos de criação de valor. No capital humano, identifica-se a disponibilidade de habilidades, talento e know-how necessários para sustentar a estratégia; no capital da informação, a disponibilidade de sistemas, redes e infraestrutura de informação para sustentar a estratégia; e no capital organizacional, a capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança imprescindível para executar a estratégia, segundo Kaplan e Norton (2004).

Embora todas as organizações tentem desenvolver seu pessoal, tecnologia e cultura, a maioria não alinha esses ativos intangíveis com a estratégia. A chave para promover esse alinhamento denomina-se *granularidade* - ou seja, ir além das generalidades, como “desenvolver nosso pessoal” ou “vivenciar nossos valores essenciais” e concentra-se em capacidades específicas e atributos imprescindíveis para a execução dos processos internos críticos da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2004).

Ainda completam os autores, afirmando que o *Balanced Scorecard* busca traduzir os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Mas eles não serão alcançados apenas com a identificação, é preciso lançar um conjunto de programas que criarão condições para que se realizem as metas de todos os indicadores. Para cada indicador do BSC, os gerentes precisam identificar as iniciativas estratégicas necessárias para alcançar a meta.

3 MÉTODO

Este capítulo apresentará o método e os procedimentos adotados para atingir os objetivos desta pesquisa (entender como a estratégia de internacionalização da empresa influencia no seu desempenho organizacional). Para realização desta pesquisa, optou-se pelo método do Estudo de Caso, que enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais.

Na abordagem qualitativa, o pesquisador não tem como objetivo enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995). As próximas seções apresentam os procedimentos que foram realizados detalhadamente.

3.1 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados compreende duas etapas principais, nos meses de abril e maio de 2018. Na primeira etapa, foram feitas análises dos dados de performance da empresa, dos números antes e depois da internacionalização, da quantidade de colaboradores, desempenho dos funcionários e remuneração média, utilizando relatórios internos da empresa e dados públicos do site e blog da mesma. Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas em profundidade com um dos

fundadores e atual diretor executivo, e com o gerente de vendas, buscando compreender a visão dos mesmos acerca das mudanças e como estas impactam na operação da empresa. As entrevistas foram realizadas presencialmente e gravadas com autorização dos entrevistados, exclusivamente para fins acadêmicos e de pesquisa.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA

Para a realização da coleta, foi desenvolvido um roteiro semi-estruturado (HAIR et al., 2003) para entrevistas com o fundador e diretor executivo da empresa, também responsável pelas definições da estratégia internacional, e com o gerente de vendas. A entrevista foi gravada com a autorização prévia dos gestores.

A fim de realizar esta coleta de forma mais específica e organizada, foram estruturados blocos com objetivos claros dentro da entrevista. Em um momento inicial, foram levantadas informações acerca da empresa, como data de fundação, razões pela qual foi fundada, quem eram os fundadores, trajetória, mercado no qual a empresa está inserida, número de funcionários, número de clientes, público-alvo e diferenciais competitivos.

No segundo bloco, buscou-se compreender qual foi a estratégia adotada para a internacionalização. Por quais motivos a mesma ocorreu, como foi realizada, qual o destino escolhido, como funciona o mercado escolhido, qual foi o modo de entrada utilizado, quais foram os riscos observados, e como foi esse o processo de decisão para a internacionalização.

O terceiro bloco teve foco no dimensionamento do desempenho organizacional e como/se ele foi afetado pela internacionalização. Foram utilizadas as perspectivas presentes na metodologia de medição de gestão e desempenho desenvolvida em 1992, por dois professores da Harvard Business School, Robert S. Kaplan e David P. Norton, chamada *Balanced Scorecard* (Indicadores Balanceados de Desempenho), previamente detalhada na presente pesquisa. As perspectivas são divididas em: financeira, na qual observa-se, entre outras coisas, se houveram alterações na lucratividade, possibilidade de acessar novos recursos e melhorias de produto; perspectiva dos clientes, na qual analisa-se se a qualidade, preço, serviços

prestados, marca e novos atributos, alteram as percepções do público-alvo sobre o valor entregue pela empresa; perspectiva dos processos internos, em que busca-se entender se houve alteração, como está sendo a integração com a parceira estrangeira, possíveis melhorias tecnológicas proporcionadas, mudança no número de funcionários, perfis de colaboradores buscados a partir da internacionalização, base de conhecimento da empresa e o impacto de ser uma empresa internacional para os gestores; por fim, nas perspectivas de aprendizado e desenvolvimento, investiga-se a forma como os funcionários são capacitados, os treinamentos desenvolvidos, competências exigidas, “planos de carreira” dentro da empresa e possibilidade de transferência para a sede internacional.

3.3 ANÁLISES DOS DADOS

Foi aplicada a análise de conteúdo, após a coleta de dados, buscando o significado dos mesmos. A análise de conteúdo consiste em “um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (Bardin, 2011).

O roteiro que guiou as entrevistas foi concebido através da interpretação da literatura utilizada no presente estudo e dos objetivos e informações a serem obtidos. A análise de dados de estudo baseou-se no modelo de procedimento analítico geral proposto por Collins e Hussey (2005), que define as seguintes etapas principais: registrar por escrito, de forma inteligível, os dados coletados em campo, com identificação dos atores envolvidos, data, hora, local e outros tópicos relevantes, distinguindo interpretações/especulações das informações originais; codificar, com uma palavra ou frase específica, cada variável, conceito ou tema que se objetiva analisar; agrupar os dados codificados em categorias menores de acordo com padrões ou temas; e utilizar resumos das descobertas realizadas para formar generalizações que possam ser confrontadas com as teorias existentes.

Foi feita a transcrição integral e literal de todas as entrevistas, que duraram, em média, uma hora cada. Por se tratar de uma análise completamente qualitativa, foi necessário estruturar parâmetros de comparação entre as entrevistas e os dados coletados cruzados, a fim de obter as informações necessárias para dimensionar os resultados de acordo com a metodologia escolhida para medir as possíveis mudanças no desempenho da empresa estudada.

4 RESULTADOS

Neste capítulo, é feita uma análise acerca dos resultados obtidos após aplicação dos métodos previamente descritos. O mesmo será dividido em subcapítulos, descrevendo o que foi concluído após a transcrição e releitura das entrevistas realizadas. De forma linear e seguindo uma sequência lógica temporal, apresenta-se um cenário geral sobre a empresa e sua história, a trajetória da internacionalização realizada e, por fim, a análise dos efeitos da internacionalização no desempenho da empresa, dentro das perspectivas definidas para a pesquisa.

4.1 A EMPRESA

A TownSq foi fundada em julho de 2013, ainda com o nome de SocialCondo, por quatro amigos que trabalhavam na SAP Labs Latin America. Destes quatro, três inicialmente deixaram seus empregos estáveis nesta multinacional e passaram a dedicar-se em tempo integral ao novo desafio. O sócio que havia optado por permanecer na antiga empresa, no ano seguinte, acabou retirando-se do projeto da Startup, porém, pouco tempo depois, segundo o gerente de vendas:

“[...] isso no meio de 2014, quando eu entrei deu um mês mais ou menos e esse estagiário acabou saindo, eu fiquei como único estagiário, naquele momento buscando desenvolver novas maneiras de a gente conseguir vender nosso produto e ter uma penetração no mercado. Logo em seguida, deu uma semana ou duas semanas, um novo sócio da empresa acabou sendo incorporado na área técnica também, e uma outra contratação na área de design também foi feita, então ficamos em seis pessoas durante algum tempo [...]”. (Gerente de Vendas, 2018).

Na época da fundação, eles estavam participando de uma competição de inovação e deveriam desenvolver uma solução para um mercado carente de tecnologia com uma ferramenta nova da SAP chamada HANA, João David (fundador

e diretor executivo) e Denys, um dos sócios, participaram desta competição e acabaram vencendo a mesma. O prêmio era uma viagem para a Alemanha com tudo pago. A solução desenvolvida era voltada ao mercado de *real estate*, ou mercado imobiliário, que é carente de tecnologia. Como eles já se conheciam há algum tempo, estavam fazendo uma cadeira de Stanford chamada “*Technology Entrepreneurship*”, na qual o objetivo era abrir uma Startup, e ainda haviam vencido a competição criando uma solução inteligente para um mercado deficitário da mesma, ocorreu uma mistura de tudo isso com a vontade de empreender, resultando na fundação do negócio logo após a volta para o Brasil.

“A motivação foi mais empreender mesmo, a gente listou diversas ideias, como a gente tinha feito essa competição pro mercado de *real estate* pros Estados Unidos, a gente viu que a indústria de *real estate* era realmente um mercado carente de tecnologia no mundo inteiro e a indústria de condomínios, que é uma indústria adjacente, também era no avanço em tecnologia nos últimos muitos anos. Tinha um *gap* muito grande em tecnologia, a gente começou a desenvolver uma solução nesse sentido. Nada romântico, tipo “eu morava no condomínio e via minhas próprias dificuldades”, foi uma oportunidade mesmo que a gente identificou e foi isso. A gente começou na garagem dos pais do Denys, essa é a parte romântica, e verdade, de julho de 2013 até nosso primeiro cliente em março de 2014, quando a gente começou a mudar o local pro Shopping Total aqui.”
(Fundador e Diretor Executivo, 2018).

Inicialmente, a Startup recebeu apoio da Wow, uma aceleradora de Porto Alegre que, com seus investidores, possibilitou o crescimento do TownSq (então SocialCondo), que depois participou do programa Startup Brasil, Startup Chile e alguns outros processos no caminho. Já antes do início de 2016, a empresa buscava um novo investidor que pudesse dar um pouco mais de musculatura, no sentido financeiro mesmo, para que a empresa pudesse crescer mais rapidamente, segundo o gerente de vendas. Após longas negociações, foi fechada a parceria com uma das maiores administradoras de condomínios do mundo, se não a maior, a Associa. A

partir deste momento, praticamente todo o ano de 2017 foi muito focado nos processos de integração entre ferramentas e tecnologias com esse novo parceiro.

Em junho de 2017, SocialCondo foi renomeada para TownSq (pronuncia-se Town Square). “Town square é o símbolo mundial do lugar encontrado no coração de uma comunidade, usado para reunir as pessoas. Seja para festejarem, debaterem, ou encontrarem o que precisam.” (Website TownSq, 2018). Além desta definição, também ficou claro nas entrevistas e materiais encontrados no blog, que a mudança de nome foi necessária por questões práticas, a terminação “condo” restringia a atuação no mercado Estadunidense à uma certa gama de condomínios, o que será melhor explicado quando abordado o desempenho relacionado às perspectivas dos clientes.

Atualmente, um dos grandes desafios, além dos trazidos com a internacionalização, é ganhar um lugar de mais destaque ainda neste mercado tão fragmentado. Segundo o gerente de vendas:

“[...] nós não visualizamos nenhuma empresa no mundo inteiro que tenha conseguido integrar e agregar um serviço para esse mercado como um todo, então nós sabemos que existe um grande potencial e ao mesmo tempo uma grande complexidade em conseguir fazer isso, então, colocamos a direcionar nossos esforços e recursos mais pra outras frentes, que possam alavancar esse nosso negócio inicial e talvez até se tornarem modelos de negócio mais atrativos no ponto de vista de retorno para investimento e tudo mais.” (Gerente de Vendas, 2018).

Hoje o público-alvo do TownSq são condomínios de todos os tipos, segundo o fundador e diretor executivo, João David. O maior influenciador e quem recebe maior comunicação são principalmente os síndicos de condomínios, mas, segundo o gerente de vendas, moradores, administradores e toda parte de gestão do condomínio, também são públicos-alvo do serviço oferecido.

O mercado é muito fragmentado e hoje a empresa tem mapeados cerca de 200 concorrentes, mas ambos entrevistados acreditam que existam muitos outros no mercado. Em números, afirmam que o TownSq é o líder, embora existam dois ou

três concorrentes com uma capacidade muito grande também de encontrar uma solução completa para este mercado que é bastante difícil. Segundo o gerente de vendas: “[...] O mercado é bastante saturado na questão do software para gestão de condomínios, mas nessa visão de como integrar realmente o mercado, são poucos concorrentes que a gente visualiza que têm essa visão e conseguem enxergar os possíveis ganhos reais desse mercado”.

Quando questionados sobre a base de clientes atual, cada um dos entrevistados trouxe uma perspectiva diferente, o gerente de vendas citou o número de condomínios que já utilizam o TownSq no mundo, algo em torno de 6 mil condomínios, sendo em torno de 320 a 400 no Brasil. Já o fundador e diretor executivo, referiu-se diretamente ao número de unidades habitacionais que utilizam o sistema, sendo 100 mil residências com o sistema disponível no Brasil e mais de um milhão nos Estados Unidos.

“[...] já que representa uma disponibilidade do aplicativo, não significa que são usuários ativos mensais, mas uma disponibilidade do aplicativo para mais de 5 milhões de pessoas, mas com acesso a gente já tem mais de 100 mil casas aqui no Brasil, e mais de um milhão de casas nos Estados Unidos.” (Fundador e Diretor Executivo, 2018).

Sobre o quadro de funcionários, hoje a empresa conta com 25 colaboradores e crescendo, segundo um dos fundadores e diretor executivo, 12 vagas estão abertas até o fim do ano e este número provavelmente aumentará, chegando a cerca de 37, 40 funcionários no Brasil. “Nos Estados Unidos a conta é um pouco mais complexa porque a gente tem sócios que emprestam, vamos dizer assim, colaboradores para a empresa, mas numa conta grosseira dá pra dizer que de 10 a 15 funcionários nos Estados Unidos.” (Fundador e Diretor Executivo, 2018). Ainda sobre a questão dos funcionários nos EUA, o gerente de vendas confirma o afirmado pelo fundador e diretor executivo, dizendo que não há ainda um time específico, mas que os recursos do parceiro são utilizados neste momento de integração com a base de clientes deles. Ambos deixam claro que brevemente essa equipe deve ser estabelecida, a partir deste processo de “*go to market*” que está começando.

Os diferenciais do TownSq apontados pelos entrevistados são atendimento e tecnologia utilizados. Como o mercado é muito fragmentado, ou seja, não há um domínio completo e muitos concorrentes dividem o mesmo, a relação de confiança local e customização para alguma dificuldade de clientes em específico são fatores decisivos diversas vezes, embora preço e reconhecimento de marca sejam fatores importantes também, afirma o fundador e diretor executivo:

“[...] hoje os principais diferenciais da nossa empresa, é esse nome que a gente conseguiu construir, essa marca, o próprio produto tendo uma oferta superior assim [...] Por exemplo comparado nessas 200 empresas assim que tem no Brasil a gente já tem uma estrutura às vezes 10 vezes maior que a média das outras empresas, volume, atendimento, central de suporte, tudo isso que outras empresas, certamente a maioria delas, não possui.” (Fundador e Diretor Executivo, 2018).

O gerente de vendas ainda complementa sobre a marca ser conhecida (pelo menos minimamente) e enfatiza:

“Procuramos de fato resolver os problemas, e também gerar um engajamento dentro do condomínio com a nossa ferramenta, e isso com certeza é um diferencial, porque é uma ferramenta que exige que os moradores, síndicos, todos eles consigam se comunicar e utilizar ela da melhor forma [...] se o engajamento é baixo, o sucesso também é baixo no uso da ferramenta, então o atendimento é crucial.” (Gerente de Vendas, 2018).

O modelo de negócios do TownSq é ilustrado pela tabela a seguir, baseada no Business Model Canvas:

Problem	Solution	Unique Value Proposition	Unfair Advantage	Customer Segments
<p>Falhas nos processos de comunicação e organização</p> <p>Processos dolorosos para realizar tarefas do dia a dia do condomínio</p> <p>Alternativas existentes: Papel, planilhas, e-mail, telefone, Facebook, sistemas arcaicos</p>	<p>O TownSq é uma ferramenta online para organizar a vida em condomínio e tornar a convivência melhor</p>	<p>Tornar a vida em condomínio melhor</p> <p>Para o morador: comodidade</p> <p>Para o síndico: organização de gestão</p> <p>Para a administradora: fidelização e prospecção</p>	<p>Processo: Relacionamento com canais (Administradoras)</p> <p>Produto: Melhor sistema de reservas</p> <p>Maior do mundo</p>	<p>Condomínios</p> <p>Síndicos</p> <p>Gestores</p> <p>Administradoras</p> <p>Prestador de serviços</p> <p>Lojas</p>
	<p>Key Metrics</p> <p>Número de parcerias (administradoras)</p> <p>Total de unidades habitacionais</p> <p>Total de condomínios</p> <p>Usuários ativos</p>		<p>Channels</p> <p>Inbound Marketing</p> <p>Administradoras</p> <p>Indicações</p> <p>Linkedin</p> <p>Parcerias</p>	
Cost Structure		Revenue Stream		
	<p>Equipe</p> <p>Escritório</p> <p>Marketing</p> <p>Telefonia/comunicação</p> <p>Viagens/transporte</p> <p>Ferramentas</p>	<p>Mensalidades pagas para utilização do sistema pelos condomínios e administradoras</p> <p>% de produtos</p> <p>Prestadores de serviço</p>		

4.2 TRAJETÓRIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo o fundador e diretor executivo, no início de 2016, buscava-se um aporte financeiro, estava sendo feito um *round* de investimento por perceber-se que as diversas empresas concorrentes estavam nascendo e a TownSq (ainda SocialCondo), já numa posição mais consolidada, queria acelerar o crescimento, a empresa passou a ter conexões, não só com fundos brasileiros, como do exterior também.

“[...] a gente utilizou então esse momento de levantar investimentos para fazer as duas coisas ao mesmo tempo, ou seja, levantar de um fundo no exterior, no caso os Estados Unidos, ao mesmo tempo que

eles abriam a porta pra gente no mercado americano, então a decisão foi baseada mais ou menos nisso, então, por exemplo, hoje o Brasil tem 250 mil condomínios, os Estados Unidos tem 350 mil, então são 100 mil a mais, quase cinquenta por cento. E é um mercado com as mesmas carências e tudo mais, então essa a intenção de internacionalização.” (Fundador e Diretor Executivo, 2018).

Retrocedendo um pouco na trajetória da empresa, o gerente de vendas destaca a participação no programa “Startup Chile”, que é um programa do governo chileno criado com a intenção de transformar o futuro do país através de startups:

“[...] baseou-se na ideia de levar os melhores empreendedores do mundo para o Chile, inserindo-os no ambiente local, fornecendo capital para que construam suas empresas e providenciando um visto de permanência. O programa tem duração de seis meses onde pelo menos um dos integrantes da equipe deve ir morar no Chile. São realizadas três seleções por ano onde aproximadamente 100 startups são escolhidas para participar em cada ciclo. (Website TownSq, 2018).

Esta teria sido a primeira oportunidade de um investimento maior para levar esta tecnologia para o mercado externo, no Chile. O gerente de vendas também observou que existem mercados na América latina similares ao brasileiro, e não só na América latina como nos Estados Unidos, detendo a mesma oportunidade em níveis de maturidade mais atrasados do que no Brasil, na maioria das vezes, o que permite aproveitar as oportunidades com maior eficiência, visto que é uma empresa pequena que está crescendo e já aprendeu muito no mercado brasileiro. O gerente de vendas comenta sobre como a parceria leva o TownSq para outro patamar:

“Acredito que essa parceria no mercado americano ela se deu muito por uma visão de conseguir expandir, alavancar a empresa de uma forma que não conseguiríamos organicamente [...] E a escolha de uma parceria estratégica ela é bastante importante porque uma empresa do mesmo ramo que já tinha uma base de clientes, que

detém um conhecimento aprofundado, que detém uma capacidade de execução e de investimento alto, nos permitiu, talvez mais rápido do que outro investimento, seja de um fundo ou algo do tipo, que aumentássemos o *valuation* da empresa [...] Não teríamos hoje os 6 mil clientes ou, enfim, as unidades que temos, se não fosse por esse meio [...]” (Gerente de Vendas, 2018).

Voltando ao momento do investimento recebido, o fundo estrangeiro com o qual foi fechada esta rodada de investimentos, tem relações com diversas companhias nos Estados Unidos, e uma delas é uma das maiores administradoras de condomínios do mundo, a Associa. A partir do momento que foi recebido este investimento, o foco foi realizar a integração com este parceiro, adaptando a plataforma a algumas necessidades e especificidades do mercado Estadunidense, mas principalmente integrar completamente a plataforma ao sistema de *backoffice* da Associa, dando acesso total a base de clientes deles (mais de um milhão de casas), segundo o fundador e diretor executivo.

O modo de entrada utilizado para a internacionalização foi de Aliança Estratégica (ou parceria estratégica). Segundo Hitt (2005), esse tem sido o principal meio de expansão internacional nos últimos anos, ele permite que sejam compartilhados, entre as firmas, os riscos e os recursos necessários para entrada em mercados internacionais. Além disso, pode tornar mais fácil o desenvolvimento de novas competências essenciais que podem contribuir para uma futura competitividade estratégica da firma. A firma anfitriã pode, ainda, trazer todo o conhecimento e entendimento de condições competitivas, normas legais e sociais e idiosincrasias culturais do país, o que ajudará a firma a manufaturar e comercializar um produto competitivo. Por sua vez, a firma do país anfitrião pode considerar atraente seu novo acesso à tecnologia e produtos inovadores.

O gerente de vendas comenta que, inicialmente, a Associa tinha a intenção de simplesmente fazer a aquisição da antiga SocialCondo, como já fez com diversas outras empresas. Porém, por visão dos sócios da TownSq e por perceber que talvez a melhor forma de fazer essa tecnologia se tornar relevante não seria ela se tornando algo limitado a essa base ou aos processos que já existiam dentro desse parceiro, até por uma questão de inovação, pois uma empresa grande está mais

atrelada à processos burocráticos para que a mesma aconteça ou para que ela se desenvolva, visando maior lucratividade e impacto, decidiu-se manter o negócio de uma forma um pouco mais independente da operação atual da Associa e deixar com que a equipe técnica do Brasil, sendo muito qualificada, pudesse ser responsável pelo projeto.

“[...] Inicialmente existia uma certa insegurança em relação a isso, então isso foi feito de uma forma bem próxima, mas tinha capacidade e a visão de construir algo que talvez nem mesmo os executivos dessa grande multinacional teriam “né”, por uma questão de até maturidade digital, entre outras coisas, então se optou por uma parceria estratégica, onde houve aquisição de parte da empresa “né”, então hoje, até por uma questão de interesse dos sócios majoritários, se mantém então a equipe do Brasil com a visão, e bastante engajada em fazer o resultado acontecer, para que a empresa tenha o maior valor possível.” (Gerente de Vendas, 2018).

O fundador e diretor executivo explica que a Associa tem um contrato especial, uma licença especial frente a outras empresas para utilizar a licença do TownSq, justamente por, além de doar recursos para a Startup, o desenvolvimento em paralelo de integração com a base deles possa ser realizado. Ele deixa claro que essa licença especial e parceria não impedem que o TownSq venda para outras administradoras, isso ocorreu por um período específico de tempo e agora, assim que finalizado o *roll out* na base deles, já é possível vender para outros clientes nos Estados Unidos também, o já citado *go to market*.

Alguns riscos são observados no movimento de internacionalização, um dos colocados pelo diretor executivo, não sendo classificado como a parte mais difícil, mas relevante, é o risco de tecnologia, porque mesmo tendo uma ótima solução e um excelente time de tecnologia, com a crença de ter uma plataforma escalável:

“[...] uma coisa é tu sustentar cinquenta, cem mil clientes, outra coisa é tu sustentar um, dois milhões de clientes ativos, em mais de três plataformas. Hoje a gente roda IOS, Android e Web, com sistema de integração super denso, com outra ferramenta, que às vezes pode

ser um sistema legado, que envolve peças super importantes do aspecto operacional desses condomínios, como por exemplo a parte de pagamentos que é super sensível, então sempre teve o desafio tecnológico de não conseguir desenvolver esse projeto no período de seis meses a um ano [...] felizmente a gente conseguiu mitigar esse risco, e entregar tudo que foi necessário no período”. (Fundador e Diretor Executivo, 2018).

Outro risco apontado por ele é acerca do processo operacional junto ao parceiro, a parte de colocar todas essas unidades para rodar, fazer todos os condomínios terem acesso e utilizarem a ferramenta. Ele deixa claro que: “[...] não existe uma mágica, que todo mundo vai começar a acessar do dia 1, então são N estados nos Estados Unidos, mais de 8 mil condomínios, esse é outro desafio.”

Ainda coloca como outro desafio, a parte de adaptação cultural, de trabalharem em um novo país, com a equipe deles. Também traz a situação nacional:

“Tem um pouco de risco da operação do Brasil de certa forma também, porque apesar de a gente continuar operando no Brasil, e nesse período intenso de adaptação pro mercado americano obviamente existe a questão de foco, a gente não consegue focar em várias questões ao mesmo tempo.” (Fundador e Diretor Executivo, 2018).

O gerente de vendas também atenta para as questões culturais, adaptação às culturas locais e a forma de fazer negócio, comentando sobre a oportunidade que ele teve de observar como funciona este mercado na Austrália durante o período em que residiu lá, a diferença para o mercado brasileiro, onde a segurança, ou falta dela, fortalece muito a necessidade da existência de condomínios, fechados, com grandes estruturas, e que isso de certa forma facilita a entrada do TownSq neste mercado, se torna mais necessário.

Sobre o momento de decisão de internacionalizar, coincidiu com o período no qual o gerente de vendas morava na Austrália, por isso não acrescenta muitos detalhes. O diretor executivo, principal responsável por este processo de

internacionalização, conta que os sócios decidiram por levantar um investimento e foram atrás desse objetivo. Na época era muito mais simples, a decisão era centralizada nos sócios, que pensavam de maneira parecida e queriam alcançar novos estágios como empresa. Atualmente, com a presença do investidor, muda um pouco essa questão, a governança é maior, há um conselho, uma corpo diretor que representa os acionistas, mas naquela época eram os sócios que tomavam integralmente as decisões.

4.3 IMPACTO NO DESEMPENHO

A análise dos dados referentes a desempenho baseou-se nas quatro perspectivas estratégicas do *Balanced Scorecard* (indicadores balanceados de desempenho): financeira; do cliente; dos processos internos; e aprendizado e crescimento.

Para a empresa, de maneira geral, ambos entrevistados afirmam que o impacto da internacionalização foi muito positivo, principalmente dentro das entregas que foram previamente combinadas com o parceiro estadunidense. Então tem-se o ganho gradual de uma parcela muito grande de mercado que possibilitará um faturamento também muito maior nos próximos anos, e a tecnologia desenvolvida focada no mercado dos Estados Unidos, acaba sendo utilizada no Brasil também.

Se a operação brasileira for isolada, até por questões de foco, como o gerente de vendas e o diretor executivo deixam claro, observa-se uma desaceleração no crescimento, principalmente na parte de faturamento. Mas isso tudo já era, de uma certa forma, previsível pelo fato de dar muito mais atenção ao processo de integração e afirmação no novo mercado.

4.3.1 Desempenho financeiro

Para analisar como o desempenho financeiro foi afetado, foram levados em consideração fatores como acesso a novos recursos financeiros, obtenção de novos investimentos, conhecimento de mercado de atuação, e melhorias no produto.

De modo geral, a empresa teve uma melhora significativa no desempenho financeiro, o fundador e diretor executivo enfatiza um ponto importante:

“A nível de operação Brasil [...] se pegar período inicial e período final, a gente cresceu, mas não cresceu tanto quanto a gente gostaria ou no ritmo que a gente estava, então houve uma piora nas perspectivas, mas não uma retração real no tamanho da empresa. [...] Então por exemplo, falando alguns números, 2017 a gente cresceu 40% no Brasil, quando a gente esperava crescer no mínimo 100%, que foi o ano da internacionalização. Mas quando tu olha pro resultado global, obviamente, a gente cresceu dez vezes “né” (referindo-se ao salto no número de unidades de 100 mil para 1 milhão).” (Fundador e Diretor Executivo, 2018).

Na obtenção de novos recursos financeiros, a internacionalização ainda não afetou de forma direta, segundo o fundador e diretor executivo, nenhum outro novo recurso foi buscado, mas a grande diferença é que agora existem outros investidores e essas decisões não mais se limitam aos sócios, devem ser tomadas em conjunto. Na medida em que a implantação na base do parceiro for finalizada, o crescimento da empresa é ainda mais relevante e há possibilidade de levantar algum capital no próximo ano. Na opinião do CEO, esse processo de internacionalização não dificultaria isso, muito pelo contrário. “Hoje podemos dizer que temos um impacto muito maior e a possibilidade de impactar muito mais também, isso certamente aos olhos de investidores nos torna uma empresa em outro patamar, e já temos olhar pra isso [...]” (Gerente de Vendas, 2018). Além disso, o gerente afirma que os recursos já obtidos, até por acordo feito nesta parceria, foram voltados ao setor de desenvolvimento, trazendo diversas melhorias no sistema utilizado tanto no novo mercado, como para os clientes que fazem uso no Brasil.

Quanto ao entendimento de mercado de atuação, ambos entrevistados destacaram que sobre o mercado brasileiro não houve mudança significativa quanto

ao nível de conhecimento. Já sobre o mercado estadunidense, obviamente foi possível compreender muito, e ainda está sendo, sobre o funcionamento, dinâmica e peculiaridades do mesmo. O gerente de vendas observa que há um potencial muito grande de aprofundar tais conhecimentos e fazer melhor uso deles. O diretor e executivo e fundador também completa que:

“[...] o que ajudou em relação ao mercado brasileiro, é enxergar novas oportunidades “né”, porque mesmo num nível mais abstrato, não só de empresa, quando tu vai visitar um novo país, tu acaba aprendendo bastante coisa sobre o teu próprio país, porque tu vê as diferenças, então tu consegue enxergar as oportunidades também no mercado Brasil, apesar de entender bem, a gente enxergou mais oportunidades e o mercado americano certamente ajudou muito a entender, e continua ajudando.” (Fundador e Diretor Executivo, 2018).

O produto claramente se tornou mais competitivo no mercado, os entrevistados confirmam que a necessidade de fazer *upgrades*, novos desenvolvimentos e integrações para os Estados Unidos, torna o produto mais forte e competitivo no Brasil também, tendo em vista que o sistema utilizado é o mesmo. “Como eu falei, mais recursos, mais pessoas na empresa, a empresa é resultado das pessoas, a gente realmente conseguiu ter uma marca, um produto, mais competitivo.” (Fundador e Diretor Executivo, 2018). Segundo o gerente de vendas, algumas coisas que seriam essenciais para o mercado brasileiro, ainda não foram atendidas, em virtude da priorização das necessidades do novo mercado, mas ele também frisa que praticamente tudo que foi feito no produto em virtude da internacionalização, é utilizado para agregar valor aos clientes de modo geral.

4.3.2 Perspectiva dos clientes

A fim de compreender a perspectiva dos clientes em relação à internacionalização, busca-se identificar variáveis que modificam a percepção de valor na utilização do produto, como alterações no prazo de implantação do sistema,

preço, aceitação do produto, reação ao novo nome, qualidade do serviço prestado de forma geral, e se o fato de ser uma empresa internacional agrega maior valor ou não aos clientes.

Tanto o diretor executivo, quanto o gerente de vendas entrevistados, concluem que a internacionalização não afetou de nenhuma forma no tempo de implantação do sistema no Brasil, se ocorreu alguma mudança, não foi resultado direto dela e, sim, de esforços do time de negócios do Brasil e melhorias nos processos daqui. Observando esta variável nos Estados Unidos, o gerente de vendas aponta que, dentro do modelo utilizado para implantação na base da Associa, que é realizado em rodadas, o tempo diminui a cada uma, pelos aprendizados que acontecem no meio do processo. O diretor executivo é ainda mais detalhista ao trazer algumas metas que haviam sido definidas:

“A gente pode dizer que foi bem eficiente “né”, por exemplo, essa é uma meta que a gente pode divulgar, mas a gente tinha uma meta de nos primeiros três meses, nos condomínios que são implantados, ter um nível de penetração, ou seja, de pessoas se cadastrando naquela comunidade, de 40%, que é um *benchmark* bem grande em relação ao mercado. E a gente conseguiu isso, comunidades que já foram implementadas há mais de 3 meses e muitas já estão nesse nível de 40%, então foi bom [...]”. (Fundador e Diretor Executivo, 2018)

Quanto à qualidade do produto, durante toda a entrevista, ambos afirmam que houve melhoria significativa após fechar o compromisso de parceria estratégica. “A qualidade do produto foi afetada de forma positiva com a internacionalização. Tanto em processo, como no produto final.” (Gerente de Vendas, 2018). O diretor executivo e fundador atesta esta colocação ao dizer que não só a qualidade do produto, mas o atendimento, a qualidade das pessoas que compõem a empresa, tudo isso é afetado pela entrada de mais recursos. Segundo ele: “[...] um dos exemplos é o NPS, a pesquisa NPS que a gente roda, a gente teve um crescimento bem grande nessa pesquisa, quando a gente tava começando a internacionalização revelou um NPS de 42 do nosso produto e atendimento e tudo mais, da percepção da nossa empresa e hoje o NPS é de 60, então certamente houve uma melhora [...]”

(Fundador e Diretor Executivo, 2018). O NPS dessa indústria que gira em torno de condomínios é de -32 no Brasil, o que revela, não só uma melhoria considerável de 42 para 60 na satisfação dos clientes, como um nível muito acima da média.

Em referência ao preço, houve, e há variação durante o período de internacionalização, mas com pouca influência da mesma. Uma das influências no preço, conta o gerente de vendas, foi fazer alguns testes no mercado brasileiro para ver que tipo de resultados poderiam ser obtidos aqui, para replicar nos Estados Unidos. “Eu sempre falo que *pricing* não é uma tarefa, mas um processo, então a gente continua testando diversos aspectos e diversas coisas nesse processo [...]” (Fundador e Diretor Executivo, 2018). Uma mudança relevante apontada por ele é o teste de cobrança por planos, baseados em funcionalidades e número de unidades, ao invés de cobrar um valor por unidade independente do restante. Tentando traçar uma comparação entre o valor praticado nos Estados Unidos e no Brasil, o diretor diz que obviamente, mesmo podendo ofertar “mais barato” no exterior, mesmo levando em conta um câmbio de um para um, nos Estados Unidos o valor obtido vai ser maior com certeza.

A mudança de nome afetou diretamente os clientes brasileiros, por ser um nome em inglês e a população em sua maioria não ter domínio da língua, houve uma baixa aceitação de início e isso é percebido por ambos entrevistados. Inclusive em materiais no blog do TownSq, é possível encontrar explicações mais detalhadas sobre essa troca de nome e por quais razões foi realizada. O gerente de vendas e o diretor executivo explicitam uma visão positiva sobre o fato, citando grandes empresas como Cabify e Airbnb, que não possuem nomes e pronúncias fáceis ou usuais, e hoje são conhecidíssimas no Brasil. Com esforço de marca e reeducação da base, eles acreditam que os clientes vão aderir cada vez melhor ao nome.

“SocialCondo era um nome muito bom aqui no Brasil, nos Estados Unidos não era um nome bom porque “condo” é só um tipo de comunidade entre diversos tipos de comunidade [...] a gente “tá” limitando a nossa atuação pelo nome, então a gente teve que fazer esse rebranding para poder funcionar nos Estados Unidos, a gente não queria ter duas marcas separadas [...]” (Fundador e Diretor Executivo, 2018).

Segundo o fundador e diretor executivo, além de agradar dois mercados distintos e os colaboradores, existe uma questão de *trademark* que precisa ser regulada em ambos países, domínios, *namespaces* e outros. Assim, chegou-se neste nome, que remete principalmente a uma época mais antiga, onde existia, acredita a empresa, um senso de comunidade maior, e *town square* refere justamente ao símbolo dessas comunidades, núcleo, onde os encontros aconteciam, seja para encontrar-se ou buscar qualquer coisa que estivessem precisando, o coração da comunidade mesmo. O diretor executivo é pragmático ao afirmar que, mesmo tendo muito a explorar no mercado brasileiro, a oportunidade nos Estados Unidos é muito maior:

“[...] no Brasil a gente tem 100 mil unidades e nos Estados Unidos a gente começa com 1 milhão de unidades, se a gente tiver que pesar um pouquinho a balança para um ou outro lado, estrategicamente fazia muito mais sentido pesar pro lado dos Estados Unidos “né”, até porque o inglês é uma língua muito mais conhecida mundialmente do que o português.” (Fundador e Diretor Executivo, 2018).

Ao tratar-se do valor sentido pelos clientes ao trabalhar com uma empresa internacional, ambos percebem que é valorizado, o fundador e diretor executivo entende mais como um fator psicológico de segurança, no sentido de saber que em qualquer situação o cliente vai ter uma organização respondendo por isso, diferente de confiar as informações do condomínio e da operação à uma empresa pequena e que não possui um referencial. O gerente de vendas apresenta também o fato de que os brasileiros valorizam muito a tecnologia gerada nos Estados Unidos, e acredita que esta vinculação se estende à uma confiança em qualidade, competência, etc. : “A gente fala muito em Vale do Silício, startups, eu acredito que isso nos aproxima muito mais dessas empresas que têm essa capacidade de serem multimilionárias e entregar um serviço realmente capaz de atender grandes mercados[...]”, completa.

É difícil quantificar a qualidade do serviço, o fundador e diretor executivo relatou a questão da pesquisa NPS, que deixa clara a maior satisfação dos clientes.

O gerente de vendas traz novamente a questão do direcionamento de esforços e recursos na estruturação da operação nos Estados Unidos. Fica claro que o mercado brasileiro foi, de certa forma, “deixado de lado” na parte de foco de tecnologia, em virtude das demandas de entrada em um novo mercado, com outras exigências. De maneira geral, o serviço prestado não teria sido diretamente afetado pela internacionalização, mas ambos concordam que o modo como afeta pode até ser negativo por um lado, porém pode acabar equilibrando-se com a melhoria em alguns processos e entendimento de mercado, afirma o gerente de vendas.

Por meio das informações obtidas e dados de pesquisas de satisfação, verificou-se o alinhamento da proposição de valor e da estratégia, embora ainda hajam lacunas no entendimento do segmento de mercado e suas peculiaridades. Por ser um mercado bastante fragmentado, diversos fatores ainda influenciam nas decisões dos clientes, porém, a TownSq posiciona-se no sentido de buscar a liderança e a solução completa para este mercado como um todo.

4.3.3 Processos internos

Neste tópico, buscou-se compreender como ocorrem as mudanças nos processos internos frente à internacionalização. De que maneira ocorre a integração das empresas, se houve melhorias tecnológicas no processo, alteração no número de funcionários e perfis buscados, influências na base de conhecimento da empresa e quais os impactos de tornar-se uma empresa internacional para os gestores.

Segundo o fundador e diretor executivo, ocorreu um tipo de evolução natural nos processos internos, com o aumento de funcionários. Por se tratar de uma startup, são evitados processos em excesso, burocráticos demais e que podem desestimular a inovação. Porém, alguns processos precisam começar a ser criados, até a própria estrutura da organização, seja mais *flat* ou hierarquizada, precisa ser bem desenhada e dispor de comunicação clara e efetiva:

“[...] não só processos de comunicação e de como a empresa é estruturada, mas nos próprios processos jurídicos hoje “né”, a gente precisa atender dois

mercados, próprios processos financeiros, por exemplo, antes a gente não tinha que reportar nada pro Banco Central do Brasil, hoje, “pô”, a gente ser uma empresa que tem escritório e operação em mais de dois países, existe o processo financeiro de conciliação financeira diferente de *report* “pra” autoridades específicas diferentes, então aumentou a complexidade, mas apesar do aumento da complexidade, faz com que melhorem os processos atuais.” (Fundador e Diretor Executivo, 2018).

O gerente de vendas ainda adiciona que houve melhoria nos processos internos de entrega do produto, um maior cuidado com qualidade e forma como o processo deve ser feito, por se tratar de uma base muito maior de clientes e existir aquela insegurança inicial por parte da empresa estadunidense, então adequou-se os processos a essas necessidades, isso tudo de forma prática, “[...] errando, evoluindo, então com certeza houve impacto, principalmente nos processos de desenvolvimento de produto.” (Gerente de Vendas, 2018).

Quando se trata desta integração entre as empresas, o fundador e diretor executivo afirma que está sendo muito efetiva e os números mostram que muita coisa foi entregue em pouco tempo. Observa, ainda, a questão das diferenças culturais, um dos riscos de internacionalizar-se:

“[...] não só de país para país que é uma coisa, a diferença de línguas, apesar de todo mundo falar inglês, já é outra coisa, mas principalmente a mentalidade de uma empresa pequena trabalhando com uma grande corporação de mais de dez mil funcionários, com hierarquia super pesada, vamos dizer assim, processos mais rígidos, com a mentalidade da startup, onde a responsabilidade é mais distribuída, onde se move mais rápido, com menos burocracias, vamos dizer assim. Nesses choques culturais, talvez faça a gente ser menos eficiente do que a gente gostaria, ou idealmente seria, mas ainda assim acredito que a integração está sendo bastante eficiente, a gente tá conseguindo se mover bem rápido.” (Fundador e Diretor Executivo, 2018).

Para o gerente de vendas, a integração das duas equipes e a formação de uma equipe nos Estados Unidos, vai promover uma integração mais profunda

dessas duas equipes, em torno de um objetivo de um TownSq global, tendo em vista que, até o momento, a maioria das interações é realizada apenas com o time de desenvolvimento de produto, intermediadas principalmente pelo diretor executivo, não fazendo o aproveitamento dos processos do time de negócios que já estão em um nível evoluído dentro do Brasil.

As principais mudanças advindas da parceria citadas pelo fundador e diretor executivo, convergem muito com a questão já citada do aumento na responsabilidade ao realizar os processos, quando a base de clientes é de um milhão, o impacto numa quebra de SLA, por exemplo, é muito maior, o custo é muito maior. O gerente de vendas traz novamente a questão da tomada de decisão como uma das grandes mudanças no processo:

“[...] a partir do momento que existe uma parceria, a tomada de decisão ela não é mais apenas do time do Brasil, existem interesses, existem objetivos, muitas vezes conflitantes, que geram necessidades políticas principalmente, não tenho dúvida de que o principal processo afetado é o de tomada de decisão em todos os níveis, seja pra que lado a empresa deve seguir, seja “pra” que mercado devemos atender primeiro, então esse é o principal processo e desse processo de tomada de decisão no nível estratégico a gente consegue ver o desdobramento disso em todo o resto.” (Gerente de Vendas, 2018)

Para o gerente de vendas, as melhorias tecnológicas advindas da internacionalização pouco impactam no processo do time de negócios no Brasil. Referente ao time de desenvolvimento, ele demonstra não ter base suficiente para dizer ao certo, mas acredita que o impacto não seja tão grande, por entender que o time brasileiro de desenvolvimento tenha capacidade de inovação e um entendimento até superior que o time que existia nos Estados Unidos. “O que acontece é que houve a possibilidade de investimento de mais recursos nisso, contratação de mais pessoas e, enfim, novos conhecimentos a partir disso, capacitação.” (Gerente de vendas, 2018). Para o fundador e diretor executivo, quase sempre que um processo é melhorado hoje em dia, ele vem acompanhado de alguma automatização ou alguma ferramenta, então há melhora tecnológica.

O número de funcionários da empresa cresceu, segundo o gerente de vendas, certamente em virtude da internacionalização. O diretor executivo afirma que durante o processo ele acredita que o número tenha dobrado, saindo de cerca de 12 funcionários para 25, e indo para 40 muito em breve. O gerente de vendas ressalta: “[...] inicialmente no time de desenvolvimento de produto, depois, mesmo que o fluxo financeiro não vá para o time de negócios no Brasil, se oportunizou com que a gente evoluísse como empresa e pudéssemos também evoluir na contratação de mais pessoas no time do Brasil.” (Gerente de Vendas, 2018). Considerando o acréscimo de 15 funcionários do TownSq nos Estados Unidos, o fundador e diretor executivo sustenta que até o final do ano, numa visão global, a empresa deva contar com 60 funcionários, ou seja, mais de 4 vezes o tamanho anterior à internacionalização.

O aumento na quantidade de funcionários caminha ao lado do aumento na qualidade. Os perfis buscados sofreram algumas modificações, possibilitou-se a contratação de pessoas mais experientes, segundo ambos entrevistados: “[...] a gente sempre procurou trabalhar com pessoas que a gente acredita que tem altíssimo potencial e tudo mais, mas agora a gente tá tentando aliar, “pra” algumas posições específicas, não só alto potencial, como a experiência também. E pra isso é necessário mais recurso “né”. (Fundador e Diretor Executivo). O gerente de vendas traz a mesma lógica e sintetiza: “[...] a nível comportamental acho que não tivemos nenhuma mudança, agora a nível perfil de carreira e experiência, sim.”.

Sobre a influência do novo parceiro na base de conhecimento da empresa, há uma pequena divergência nas falas dos entrevistados. O gerente de vendas considera que a nível de negócios, muito pouco, por viverem uma realidade bastante diferente, apesar de ser o mesmo mercado, até mesmo as dificuldades por diferenças culturais trouxeram algumas dificuldades em relação a como usar essa base de conhecimento. Já para o diretor executivo, o fato de se tratar de uma empresa que está há 30 anos no mercado americano e ter um entendimento muito robusto do mesmo, faz com que o parceiro possa ter uma ideia muito boa de como o mercado atual e dos últimos 30 anos funciona, então nota-se uma influência positiva. É interessante observar que, ao relacionar com o mercado estadunidense, o gerente de vendas reitera que a base de conhecimento trazida auxilia. A discordância maior

inicial entre as percepções parece ocorrer porque o Diretor Executivo foca diretamente na influência global, enquanto o gerente de vendas analisa o impacto nos processos do Brasil. A internacionalização da empresa também traz mudanças principalmente para os líderes da organização:

“Para os gestores acho que aumenta, obviamente aumenta, a responsabilidade “né”, sempre aumenta a responsabilidade, mas tem um impacto bem grande no crescimento pessoal também “né”, porque, como eu falei, tudo fica mais complexo, os desafios ficam maiores, e os gestores, se continuarem nas mesmas posições, obviamente precisam se desenvolver, pelo menos na mesma velocidade da empresa.”(Fundador e Diretor Executivo, 2018).

Segundo o gerente de vendas, o primeiro ponto de impacto é a necessidade de entendimento de outras realidades, como funciona a empresa parceira, questão da língua, processos internos, interesses, então é necessário que haja um salto de entendimento em nível de negócio, a forma como portar-se e lidar com situações nunca antes apresentadas.

“Então, além do fato de alguns gestores terem se voltado mais pro negócio dos Estados Unidos, isso fez com que se tornasse necessário que outras pessoas assumissem também esses cargos para conseguir dividir esse trabalho. Então a questão da língua, a questão de profissionalismo, teve que aumentar, como lidar com diferentes valores, isso foram pontos bem latentes. Em nível de conhecimento também houve uma necessidade de, bom, de conhecimento de entrega em alguns aspectos principais, principalmente a parte de produto, a cobrança aumentou muito, então a necessidade de entrega foi acelerada também. Acredito que se tivéssemos recebido investimento por exemplo de um fundo de investimentos, isso teria se potencializado ainda mais do que com essa parceria estratégica, pelo perfil da empresa, pela capacidade da empresa de entender o que é feito dentro da TownSq.” (Gerente De Vendas, 2018).

4.3.4 Aprendizado e crescimento

Para entender as mudanças nas perspectivas de aprendizado e crescimento, buscou-se compreender possíveis transformações nos treinamentos realizados, competências exigidas, planos de carreira e possibilidades novas para os funcionários, advindas da internacionalização.

Sobre a maneira como são capacitados os funcionários, ambos não atribuem à internacionalização as mudanças que vêm ocorrendo, mas ao processo natural de uma empresa que está crescendo como um todo, “[...] indiretamente sempre é, porque a internacionalização ajudou a gente a crescer, mas é um processo evolutivo normal de uma empresa que tá crescendo e não direto da internacionalização.” (Fundador e Diretor Executivo, 2018). Em relação aos tipos de treinamento realizados, o gerente de vendas acredita que não haja influência, ou não seja relevante. Para o diretor executivo, o principal impacto foi nos treinamentos relacionados aos Estados Unidos:

“[...] existem, por exemplo, os treinamentos que a gente já fazia aqui, a gente tá fazendo em muito maior escala nos Estados Unidos e, como existe, antes a gente fazia um processo direto de implantação, então um funcionário do TownSq, diretamente com cada uma das comunidades, como há um número muito grande, mais de 8 mil condomínios, a gente fez alguns treinamento do tipo *train the trainer*, então a gente treinava um contato dentro do nosso parceiro, e esse contato ele é responsável por treinar outros contatos num nível local daquele, vamos dizer, daquele administrador de condomínio local lá no Arizona, algo assim, ou em Nova Iorque, que é completamente distribuído no país.” (Fundador e Diretor Executivo, 2018).

Reiterando o que foi constatado sobre os perfis de funcionários buscados, as competências exigidas dos funcionários sofrem alterações, antes os perfis buscados já visavam alta performance e entregas, agora além disso, busca-se experiência em alguns casos:

“[...] a gente busca pessoas de alta performance, acho que essa é a principal competência frente a qualquer conhecimento [...] a gente valoriza bastante *achievements* [...] a gente vê alguma coisa que a pessoa já tá fazendo de diferente, as vezes ela tá participando de uma ONG, ou tá participando de um projeto específico que vai agregar no crescimento dela, esses são bons indicadores. [...] tem que ser uma pessoa que se adapta rápido às mudanças, que, apesar de ser inexperiente, à medida que a gente vai conseguindo dar o contexto certo, não vai precisar das coordenadas a todos os momentos e é mais ou menos por aí.” (Fundador e Diretor Executivo, 2018).

Ele ainda acrescenta que antes da internacionalização já era esperado, mas hoje é obrigatório o domínio da língua inglesa. Às vezes algumas pessoas possuem bastante potencial, mas deixam a desejar nos conhecimentos deste idioma, hoje é uma exigência e quem não possui, acaba desenvolvendo. As observações do gerente de vendas acerca do tema são similares, na questão da língua e adaptação, ainda adiciona que de modo geral não houve uma mudança tão grande do que já era exigido em termos de performance e qualidade dos colaboradores.

Sobre novos planos de desenvolvimento advindos da aliança estratégica, o diretor executivo traça uma breve comparação com os “planos de carreira” que existem em grandes empresas e destaca:

“[...] isso não existe, e acho que não deve existir, isso é uma das principais diferenças entre essas startups, ou empresas que estão crescendo muito rápido, entre empresas que já são consolidadas e mais tempo no mercado, que a gente não sabe, como essas posições nunca existiram, os desafios são novos, a gente não tem como saber e ter um plano de crescimento ou plano de carreira e coisas assim [...]”.(Fundador e Diretor Executivo, 2018).

Com relação ao desenvolvimento para o exterior, ambos afirmam que é uma possibilidade real, mas algo mais a médio ou longo prazo:

“[...] a gente tá numa fase bem de estruturação da empresa, e montando o time, lá os desafios são bem novos ainda, existe toda a parte de

conhecimento do mercado lá e tudo mais, então para mobilidade acredito que não é o momento ainda, mas certamente vai existir essa possibilidade no futuro, quando a gente tiver um pouco mais estruturado.” (Fundador e Diretor Executivo, 2018).

O gerente de vendas também aponta as experiências de idas ao parceiro nos Estados Unidos que diversos funcionários estão tendo a oportunidade de realizar, inicialmente dos mais voltados ao desenvolvimento de produto, e posteriormente, com a criação de um time de negócios definido por lá, ampliado ao time de negócios também.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permitiu compreender como a internacionalização afeta o desempenho organizacional das startups em diversos aspectos tangíveis ou intangíveis. Foi possível entender o contexto no qual foi realizada a internacionalização, quais os riscos apresentados, o modo de entrada utilizado, os desafios enfrentados, enfim, a estratégia adotada para tal feito. Para isso, foi feito um estudo de caso da empresa gaúcha e porto alegreense TownSq, fundada em 2013 com o nome de SocialCondo, renomeada em meados de 2017 graças à uma aliança estratégica feita com a Associa, uma das maiores, quiçá maior, administradoras de condomínios do mundo.

Com as análises realizadas, ficou muito claro que a startup teve seu desempenho diretamente afetado pela internacionalização de diversas maneiras. Em alguns processos no Brasil, não houve grandes mudanças, mas uma questão que foi amplamente relevante é a da priorização dos processos e necessidades do mercado estadunidense em detrimento do brasileiro. Pelo tamanho do mercado, e, principalmente, da base de clientes a serem atendidos no exterior em comparação com o Brasil, além de acordos dentro da parceria que deixavam claros os “entregáveis” esperados do time de desenvolvimento de produto para o produto que seria utilizado nos Estados Unidos, obviamente deixou-se um pouco de lado as necessidades latentes específicas do mercado brasileiro.

Diversos fatores estão relacionados a essa busca por novos mercados, uma oportunidade maior, em números, a crise pela qual o Brasil vem passando nos últimos anos, a questão cambial, de receber em dólar e ter uma operação em reais, o aumento significativo do *valuation* da empresa, entre outros observados durante a pesquisa, revela que a internacionalização foi, de certa forma, um passo natural para uma empresa que já nasce internacional. Este é o grande diferencial da *born global*, ela não precisa estabelecer-se de uma forma dominante ou totalmente estável no mercado interno para alçar novos voos, geralmente são empresas pequenas ou médias, do setor de tecnologia e que têm uma estratégia clara global.

Durante a pesquisa, algumas limitações fizeram com que não fosse possível analisar dados importantes acerca do desempenho da organização, por ter acesso restrito às fontes secundárias, o trabalho baseou-se muito na percepção dos gestores entrevistados. A fim de corrigir discrepâncias e encontrar conclusões mais acuradas, foram buscadas pessoas de diferentes níveis de gestão na empresa, visto que alguns indicadores de mercado, informações internas, e números financeiros não poderiam ser expostos.

Como implicações práticas do trabalho para empresa, sugiro algumas mudanças nos processos que envolvem treinamento e desenvolvimento de pessoas. Ficou claro, a partir das respostas dos entrevistados, que não há algo realmente estruturado para que os colaboradores possam desenvolver-se e qualificar-se dentro da TownSq. Isso é um fator muito importante para que seja possível acompanhar o nível de crescimento que a empresa quer ter, precisa-se de pessoas que tenham pelo menos o mesmo nível de evolução. É importante lembrar que os ativos devem atuar em conjunto, quando estão alinhados ativos intangíveis uns com os outros e com os ativos tangíveis e estratégia da organização, cria-se valor máximo.

Acredito que seja muito importante também que o time de desenvolvimento possa voltar seus esforços para melhorias pontuais que precisam ser realizadas em benefício do mercado brasileiro. É de extrema importância que o time de negócios local tenha certeza de que está sendo bem suportado e possa voltar a ter o crescimento exponencial esperado. Inclusive, o gerente de vendas comentou, ao final da entrevista, que o estudo provavelmente traria bons *insights* para a empresa e que gostaria de ter acesso a ele posteriormente.

Assim, conclui-se que a internacionalização foi, e está sendo, muito positiva para o desempenho de forma geral da empresa. Novos recursos são alcançados, com um aporte financeiro maior é possível investir em qualidade e quantidade de contratações, melhorias no produto e desenvolvimento de marca. O TownSq passou a ter um valor muito maior, uma base de clientes multiplicada por 10 até o momento, passando da primeira centena de milhar de unidades para o primeiro milhão em apenas alguns meses de internacionalização. Apesar dos riscos que ainda existem, por se tratar de uma startup, um ambiente instável, pode-se dizer que a TownSq

obteve sucesso na internacionalização e caminha para consolidar-se no mercado global.

A partir deste trabalho, se espera que pequenas empresas, da área de tecnologia, mais precisamente de software como um serviço (SaaS) do ecossistema empreendedor de Porto Alegre e até mesmo do Brasil todo, possam entender como funciona todo esse processo e todas as variáveis que atuam de forma direta e indireta no desempenho da empresa após tomar uma decisão tão relevante, ousada, e inovadora como esta.

Novos temas também podem ser estudados com base neste trabalho de conclusão de curso, novas pesquisas advindas do mesmo nicho. Pode ser interessante compreender a possibilidade de entrada em outros mercados estrangeiros e quais os novos desafios que surgem, talvez mercados com culturas totalmente diferentes das observadas nas Américas, ou ainda, com arquiteturas e desenhos de cidades com referências e complexidades opostas aos mercados previamente explorados. Seria relevante também entender o outro lado dessa transação, o impacto no desempenho da organização com a qual foi realizada a parceria estratégica, ou até mesmo o impacto da chegada do TownSq no mercado estadunidense.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: edições 70, 2011.

BRITO, C; LORGA, S. **Marketing Internacional**. Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto, 1999.

CARVALHO, LC. Introdução. In: ALMEIDA, André (Org.) **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CAVUSGIL, ST; KNIGHT, G; RIESENBERGER, JR. **Negócios Internacionais: estratégias, gestão e novas realidades**. Pearson Prentice Hall: São Paulo, 2010.

COLLINS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CZINKOTA, M; RONKAINEN, I; MOFFETT, M. **International Business: the Dryden Press**, 5th Edition, Orlando, 1999.

DESS, G.G.; LUMPKIN, G.T.; EISNER, A.B. **Strategic management**. 3.ed. Nova Iorque: McGraw-Hill, 2007.

DIAS, MCCF. **A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira**. Dissertação de mestrado em Ciências Empresariais – Especialização em Marketing. Universidade do Porto, 2007, 200 p.

DUNNING, J. **Explaining international production**. Londres: Unwin Hyman, 1988.

DUNNING, J; LUNDAN, SM. **Multinational enterprises and the global economy**. 2. ed. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.

FARIAS, IA. ARAUJO, LVS; PACHECO, HF. **Estratégias Internacionais e Modos de Entrada em Mercados Externos: os Casos das Churrascarias Porcão e Plataforma**. III Encontro de Estudos em Estratégia. 2007.

Fundador e Diretor Executivo. Informação verbal. Depoimento [maio. 2018]. Entrevistador: Leonardo Costa Perroco. Porto Alegre: TOWNSQ-RS, 2018.

Gerente de vendas. Informação verbal. Depoimento [maio. 2018]. Entrevistador: Leonardo Costa Perroco. Porto Alegre: TOWNSQ-RS, 2018.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2005

GRIFFITH, D. A., CAVUSGIL, S. T. & XU, S., 2008. **Emerging themes in international business research**. *Journal of International Business Studies*, Volume 39, pp. 1220-1235.

HAIR, J.; et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

HILL, C. W. L.; HWANG, P.; KIM, C. **An eclectic theory of the choice of international entry mode**. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 11, n.2, p.117-128, 1990.

HITT, Michael A. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira, 2005.

HONÓRIO, L. **Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras**. *RAE*. São Paulo, v. 49, n.2, abr./jun. 2009.

HONÓRIO, L; RODRIGUES, SB. **Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras**. *RAE*, vol. 46, 2006.

KAFOUROS, M. I., BUCKLEY, P. J., SHARP, J. A. & WANG, C., 2009. **The role of internationalization in explaining innovation performance**, *Leeds: Centre for International Business, University of Leeds*.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard – measures that drive performance**. *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, p. 71-79, jan/feb, 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação – balanced scorecard**. 13.^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D.P. **Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard – convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KELLER, KL; KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUNKES, Rogério João. **Contabilidade Gerencial: um enfoque na tomada de decisão**. 1^a ed. Florianópolis: Visualbooks, 2007.

MACHADO, FW. **Estratégias de internacionalização e seus resultados: um caso sul-riograndense**. Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Dissertação de Mestrado. 2009, 176 p.

MARIOTTO, FL. **Estratégia Internacional da Empresa**. Thompson, 2007.

O TOWNSQ ESTÁ NO START-UP CHILE, SAIBA COMO PARTICIPAR DO START-UP CHILE TAMBÉM. Disponível em: <blog.townsq.com.br/como-participar-do-start-up-chile/>. Acesso em: 27 Maio. 2018.

QUEM SOMOS. TOWNSQ. Disponível em: <www.townsq.com.br/sobre/>. Acesso em: 27 Maio. 2018.

REZENDE, O; CAMPOS, LAG. **Internacionalização de empresas e o modelo dinâmico de aprendizagem – estudo de caso de uma empresa do setor de pedras ornamentais**. PRETEXTO, v. 11 n. 2 p. 58 - 79 abr. /jun, 2010.

ROOT, FR. **Entry Strategies for International Markets**,: D. C. Heath, Lexington, MA, 1987.

ROOT, FR. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.

STEAD, J.G.; STEAD, W.E. **Sustainable strategic management: an evolutionary perspective**. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, v.1, n.1, p.62-81, 2008.

VIEIRA, Tatiana. **Balanced Scorecard**: um estudo de caso em um laboratório óptico. Florianópolis, 2008, p. 69. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal de Santa Catarina.

ZEN, Aurora Carneiro. **O processo de internacionalização e o impacto nos recursos da firma**: o caso da vinícola casa valduga. *Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*. v. 7, n. 1, p. 123-148, jan./jun. 2012.