

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

**PEDRO PINTO ZANNI**

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE SERVIÇOS  
PROFISSIONAIS: O CASO DA INTEGRATION CONSULTORIA**

SÃO PAULO  
2013

**PEDRO PINTO ZANNI**

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE SERVIÇOS  
PROFISSIONAIS: O CASO DA INTEGRATION CONSULTORIA**

Tese de Doutorado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Estratégia Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Fábio Luiz Mariotto

SÃO PAULO

2013

**PEDRO PINTO ZANNI**

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE SERVIÇOS  
PROFISSIONAIS: O CASO DA INTEGRATION CONSULTORIA**

Tese de Doutorado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Estratégia Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Fábio Luiz Mariotto

**Data de Aprovação:**

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Fábio Luiz Mariotto (Orientador)  
FGV-EAESP

\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury  
FGV-EAESP

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero  
FGV-EAESP

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Marcos Amatucci  
ESPM

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior  
USP - FEA

ZANNI, P. P. **O Processo de Internacionalização de Empresas de Serviços Profissionais**: o caso da Integration Consultoria. São Paulo, EAESP/FGV, 2013, 227 páginas

Orientador: Fábio Luiz Mariotto

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Estratégia Empresarial. 2. Internacionalização. 3. Serviços Profissionais. 4. Consultoria.  
I. Mariotto, Fábio Luiz. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. O Processo de Internacionalização de Empresas de Serviços Profissionais: o caso da Integration Consultoria.

CDU 658.012.2

*"... Dias inteiros de calma, noites de ardência, dedos no leme e olhos no horizonte, descobri a alegria de transformar distâncias em tempo. Um tempo em que aprendi a entender as coisas do mar, a conversar com as grandes ondas e não discutir com o mau tempo. A transformar o medo em respeito, o respeito em confiança. Descobri como é bom chegar quando se tem paciência. E para se chegar, onde quer que seja, aprendi que não é preciso dominar a força, mas a razão. É preciso, antes de mais nada, querer."*

*Amyr Klink*

*Para a Teka, minha parceira nessa e em tantas travessias que ainda virão...*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço enormemente ao professor Fábio Mariotto pelo apoio, confiança e tantos ensinamentos. Tenho consciência do privilégio que tive por estar próximo dele nos últimos dez anos. Foi, sem dúvida, a pessoa mais importante na minha carreira acadêmica. Tenho certeza que esta parceria ainda vai gerar bons frutos. Prof. Mariotto, muito obrigado!

A confiança da Integration no projeto e enorme disponibilidade da empresa foram absolutamente fundamentais para que este estudo fosse feito com a profundidade e o rigor necessários. A medida em que fui interagindo com a Integration, ficou claro o que fez dela uma grande empresa: o capricho, a atenção aos detalhes, a humildade, o diálogo leve e sincero... Ver estes elementos aparentemente tão subjetivos replicados em diferentes países foi impressionante e transformador. Só por tê-los conhecido, já valeu!

Agradeço aos professores Maria Tereza Fleury e Rodrigo Bandeira-de-Mello pelas valiosas contribuições ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

O conselho dos amigos e também colegas de departamento Renato Ferreira, Sérgio Túlio e Marcelo Binder foram fundamentais para que eu lidasse com alguns dos momentos difíceis na realização desta tese.

Agradeço pelas inspiradoras conversas que tive com os novos amigos e colegas professores Germán Alfonso, Luis Carvalho e Saulo Bonassi. Obrigado por tudo que tenho aprendido com vocês.

Sem o apoio e incentivo da minha esposa e de toda a minha família, este projeto certamente não teria sido possível. A todos vocês, muito obrigado!

## RESUMO

Este trabalho busca contribuir para o desenvolvimento de teorias que lidem com as particularidades dos processos de expansão internacional das empresas de serviços profissionais. Para isto, foi realizado um estudo de caso da Integration, uma empresa de consultoria brasileira que vem apresentando uma trajetória de internacionalização que a destaca não só no contexto brasileiro como internacional. A atividade de consultoria em gestão foi escolhida por ser uma das poucas a guardar simultaneamente e de forma tão clara todas as características das empresas de serviços profissionais descritas na literatura, além de representar a maior parcela do comércio internacional de serviços profissionais em diferentes países. A partir da revisão da teoria e de um primeiro mapeamento do caso Integration, foram identificadas as principais oportunidades de desenvolvimento da teoria e então desenhado o protocolo de pesquisa que norteou o levantamento de campo. O roteiro de pesquisa foi estruturado a partir de trinta e seis proposições iniciais, organizadas segundo a estrutura conceitual do paradigma eclético OLI (*Ownership, Location, Internalization*), observando-se as principais características das empresas de serviços profissionais e as implicações destas características em seu processo de internacionalização. A pesquisa de campo ocorreu entre novembro de 2010 e outubro de 2012 e incluiu visitas às diferentes operações internacionais da empresa, onde foram realizadas entrevistas com diretores, consultores e clientes de cada uma delas. O levantamento empírico gerou um extenso material que passou por processos de edição e categorização até que tivessem a consistência necessária para sustentar cada uma das vinte e duas proposições apresentadas no final deste estudo. Por meio destas proposições, acredita-se que esta tese ofereça relevantes contribuições para o desenvolvimento do conhecimento teórico e empírico acerca do processo de internacionalização das empresas de serviços profissionais e para o desenvolvimento de uma agenda de pesquisa relacionada ao tema.



## **ABSTRACT**

The current study seeks to contribute to the development of theories that deal with the particularities of the processes of international expansion of professional services firms. For this, we conducted a case study of Integration, a Brazilian consulting firm that has undergone a process of internationalization that stands out not only within Brazil but also internationally. The activity of management consultancy was chosen for being one of the few to guard simultaneously and so clearly all the features of professional services firms described in the literature. It also represents the largest share of international trade in professional services in different countries. From the review of the theory and an initial mapping of the Integration case, we identified the main opportunities for theory development and then designed the research protocol that guided the field survey. The research script was structured from thirty-six initial propositions, organized according to the eclectic paradigm OLI (Ownership, Location, Internalization) conceptual framework and observing the implications of the main characteristics of professional services firms in their internationalization processes. The fieldwork took place between November 2010 and October 2012 and included visits to different Integration's international operations, where interviews were conducted with company's partners, directors, consultants and clients. The survey generated extensive empirical material that has gone through editing and categorization processes until they had the consistency needed to sustain each of the twenty-two propositions of this study. Through these propositions, we believe that this thesis offers important contributions to the development of theoretical and empirical knowledge about the internationalization process of professional service firms and to the strengthening of a research agenda related to the theme.

## SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema de Pesquisa	15
1.2 Objetivo do estudo	16
1.3 Objeto de pesquisa	16
1.4 Justificativa do trabalho	17
1.4.1 Pertinência teórica	17
1.4.2 Relevância econômica do segmento estudado	20
CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Internacionalização das empresas de serviços profissionais	23
2.1.1 Categorização das empresas de serviço com operações internacionais	23
2.1.2 Impulsores da expansão internacional	27
2.1.3 Modos de entrada	31
2.1.4 Estratégias de atuação global	36
2.1.5 Benefícios de escala em operações globais	39
2.1.6 Fontes críticas de vantagem competitiva	41
2.2 O paradigma eclético OLI	45
2.2.1 Vantagens de propriedade ( <i>Ownership advantages</i> )	47
2.2.2 Vantagens de localização	49
2.2.3 Vantagens de internalização	50
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE PESQUISA	52
3.1 As contribuições do estudo de caso único	53
3.1.1 O caso Integration como método para o refinamento e a geração de teoria	53
3.1.2 O caso Integration como instrumento para a geração de insights	55
3.1.3 O caso Integration e a generalização naturalística	56
3.1.4 O caso Integration como instrumento para a falsificação de teorias	59
3.1.5 O caso Integration e a geração de significado	60
3.1.6 As diferentes contribuições do estudo de caso único e suas implicações epistemológicas	61
3.2 Os componentes do estudo de caso: o plano de pesquisa	61
3.2.1 Mapeamento inicial da teoria	63
3.2.2 A escolha do caso	63
3.2.3 Questões de estudo (1): Desenho do protocolo de pesquisa para o primeiro levantamento de campo	65
3.2.4 Primeiro levantamento de campo: mapeamento geral do caso	66
3.2.5 Refinamento do quadro teórico e desenho das proposições iniciais de pesquisa	66

3.2.6 Questões de estudo (2): Desenho do protocolo de pesquisa para o segundo levantamento de campo	71
3.2.7 Segundo levantamento de campo: pesquisa nas operações internacionais	75
3.2.8 Descrição dos resultados	76
3.2.9 Ligando os dados às proposições: análise dos dados e desenho das proposições finais	77
3.3 O processo de coleta de dados	78
3.3.1 Técnicas de coleta de dados adequadas ao estudo	79
<b>CAPÍTULO 4 – A INTEGRATION E O SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b>	<b>81</b>
4.1 A fundação da empresa	81
4.2 Início do processo de internacionalização - 2004	83
4.3 Abertura do escritório no México e fortalecimento das operações naquele país - 2005 e 2006	87
4.4 Expansão das operações internacionais: abertura dos escritórios na Argentina e no Chile – 2007 e 2008	91
4.5 A entrada na Europa – 2009 e 2010	94
<b>CAPÍTULO 5 – PROPOSIÇÕES FINAIS</b>	<b>101</b>
5.1 Proposições finais 1 a 4	102
5.1.1 Proposição 1: Processos bem estruturados de gestão do conhecimento entre operações são críticos para garantir o bom nível do serviço prestado nos diferentes países ( <i>Ownership</i> )	103
5.1.2 Proposição 2: Atuação em múltiplos mercados geográficos oferece oportunidades de desenvolvimento de conhecimento ( <i>Location</i> )	106
5.1.3 Proposição 3: A necessidade de transferência de conhecimento tácito entre as operações da empresa favorece a internalização ( <i>Internalization</i> )	109
5.1.4 Proposição 4: O baixo custo de instalação e manutenção das operações internacionais favorece a internalização ( <i>Internalization</i> )	115
5.2 Proposições finais 5 e 6	117
5.2.1 Proposição 5: O conhecimento especializado (sobre determinado processo/método, segmento de mercado ou região) gera economias de escala e escopo ( <i>Ownership</i> )	118
5.2.2 Proposição 6: O intercâmbio de informações e experiências entre operações internacionais gera economias de escopo e escala ( <i>Ownership</i> )	122
5.3 Proposições finais 7 e 8	126
5.3.1 Proposição 7: O desenvolvimento processos de seleção de pessoas que garantam a qualidade e a consistência (alinhamento cultural) do capital humano é crítico para o sucesso da empresa ( <i>ownership</i> )	127
5.3.2 Proposição 8: Atuação em múltiplos mercados geográficos favorece a atração do capital humano ( <i>location</i> )	132
5.4 Proposições finais 9 a 17	136
5.4.1 Proposição 9: A reputação pessoal dos sócios da empresa é importante para a conquista de novos clientes ( <i>Ownership</i> )	137

5.4.2 Proposição 10: O capital social (relacional) dos indivíduos que prestam o serviço é chave para a construção da relação de confiança entre o cliente e a empresa contratada ( <i>Ownership</i> )	140
5.4.3 Proposição 11: O histórico de sucesso em clientes admirados pela comunidade empresarial internacional aumenta a confiança por parte do cliente e a sua disposição em contratar o prestador de serviço ( <i>Ownership</i> )	145
5.4.4 Proposição 12: O tamanho do prestador de serviço aumenta a confiança por parte do cliente e a sua disposição em contratar a empresa ( <i>Ownership</i> )	149
5.4.5 Proposição 13: O conhecimento pelo prestador de serviço das idiossincrasias do país hospedeiro reduz a incerteza por parte dos potenciais novos clientes ( <i>Ownership</i> )	151
5.4.6 Proposição 14: O conhecimento pelo prestador de serviço de processos e práticas específicas de clientes globais aumenta a disposição destes em contratar o prestador de serviço em outros países ( <i>Ownership</i> )	156
5.4.7 Proposição 15: Localização do prestador de serviço em países admirados pela comunidade empresarial internacional aumenta disposição do cliente em contratar a empresa ( <i>Location</i> )	159
5.4.8 Proposição 16: A ampla atuação geográfica do prestador de serviço aumenta a confiança por parte do cliente e a sua disposição em contratar a empresa ( <i>Location</i> )	164
5.4.9 Proposição 17: A internalização das atividades do prestador de serviço reduz a incerteza e o custo dos clientes ( <i>Internalization</i> )	167
<b>5.5 Proposições finais 18 a 20</b>	<b>169</b>
5.5.1 Proposição 18: Metodologias e processos internos que ampliem a consistência do nível de serviço oferecido impactam positivamente na percepção de valor por parte dos clientes ( <i>Ownership</i> )	170
5.5.2 Proposição 19: Uma cultura organizacional forte e consistente ao redor do mundo contribui para reduzir a heterogeneidade dos serviços prestados, o que aumenta a percepção de valor por parte dos clientes ( <i>Ownership</i> )	176
5.5.3 Proposição 20: A necessidade de alinhamento operacional e cultural que leve à maior homogeneidade dos serviços prestados favorece a internalização ( <i>Internalization</i> )	182
<b>5.6 Proposição 21</b>	<b>185</b>
5.6.1 Proposição 21: A localização próxima aos clientes contribui para reduzir os desafios operacionais e culturais relacionados à prestação do serviço ( <i>Location</i> )	186
<b>5.7 Proposição 22</b>	<b>190</b>
5.7.1 Proposição 22: Mecanismos que favoreçam a mobilidade dos recursos humanos entre países minimizam o impacto negativo da oscilação na demanda ( <i>Location</i> )	191
<b>CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>194</b>
<b>6.1 Principais contribuições</b>	<b>194</b>
6.1.1 Conhecimento intensivo	195
6.1.2 Soluções idiossincráticas	196
6.1.3 Alta dependência de ativos intangíveis	197
6.1.4 Alto grau de incerteza do cliente em relação à prestadora de serviços	197
6.1.5 Resultados heterogêneos (dependem do momento e do contexto)	198
6.1.6 Simultaneidade entre produção e consumo	199
6.1.7 Impossibilidade de se criar estoques	200

6.2 A proposta de um modelo	200
6.3 Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras	204
REFERÊNCIAS	206
APÊNDICE 1 (APÊNDICE AO CAPÍTULO 5) – INTER-RELAÇÕES ENTRE AS PROPOSIÇÕES DE CADA UM DOS TRÊS PILARES DO PARADIGMA ECLÉTICO OLI	215
1. Inter-relações entre as proposições dos três pilares do paradigma OLI	216
2. Inter-relações entre as proposições relacionadas à <i>ownership</i>	218
3. Inter-relações entre as proposições relacionadas à <i>location</i>	220
4. Inter-relações entre as proposições relacionadas à <i>internalization</i>	221
APÊNDICE 2 – RELAÇÃO DE ENTREVISTAS	223
APÊNDICE 3 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS INICIAIS (ROTEIRO 1)	226

## LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1 Quadro teórico e proposições iniciais de pesquisa	68
Quadro 3.2 Proposições iniciais e roteiro de pesquisa de campo	72
Quadro 4.1 Linhas de serviço do mercado de consultoria em gestão	83
Quadro 5.1 Lógica conceitual e proposições finais 1 a 4	103
Quadro 5.2 Lógica conceitual e proposições finais 5 e 6	117
Quadro 5.3 Lógica conceitual e proposições finais 7 e 8	127
Quadro 5.4 Lógica conceitual e proposições finais 9 a 17	137
Quadro 5.5 Lógica conceitual e proposições finais 18 a 20	170
Quadro 5.6 Lógica conceitual e proposição final 21	186
Quadro 5.7 Lógica conceitual e proposição final 22	191

## LISTA DE FIGURAS

Figura 6.1 Fatores críticos do processo de internacionalização das empresas de serviços profissionais	201
Figura 5.8 Inter-relação entre as proposições de cada um dos três pilares do paradigma eclético OLI	216
Figura 5.9 Inter-relação entre as proposições relacionadas à <i>ownership</i>	218
Figura 5.10 Inter-relação entre as proposições relacionadas à <i>location</i>	220
Figura 5.11 Inter-relação entre as proposições relacionadas à <i>internalization</i>	221

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

### 1.1 Problema de Pesquisa

Atualmente, o setor de serviços é mais importante para a economia mundial que o de manufatura (World Bank 2012). Ainda assim, há pouca pesquisa acerca do processo de internacionalização das empresas de serviços (Magnusson, Westjohn e Boggs 2009; Blomstermo, Sharma e Sallis 2006, Morgan e Quack 2005; Contractor, Kundu e Hsu 2003; Javalgi e White 2002; Javalgi, Griffith e White 2003; Patterson e Cicic 1995; Murray e Kotabe 1999; Cooper et al. 2000, Gronroos 1999, Ekeledo e Sivakumar 2004).

Sabe-se ainda que as estratégias de expansão internacional de empresas de serviço diferem daquelas das empresas de manufatura (Magnusson, Westjohn, Boggs 2009; Morgan e Quack 2005; Erramilli 1991; Contractor, Kundu e Hsu 2003; Javalgi e White 2002; Javalgi, Griffith e White 2003; McLaughlin e Fitzsimmons 1996; Erramilli e Rao 1993; Erramilli 1990; Dunning 1989; Thompson et al. 1998; Knight 1999; Roberts 1999), embora se reconheça que alguns dos princípios básicos dos processos de internacionalização das empresas de manufatura se apliquem também as empresas de serviço (Boddewyn et al. 1986; Katrishen e Scordis 1998, Gronroos 1999).

Representando aproximadamente 25% do setor de serviços (United States International Trade Commission, 2011), o segmento de serviços profissionais possui características que o diferenciam ainda mais das empresas de manufatura. Isto tem despertado a atenção dos pesquisadores de *International Business (IB)*, que gradativamente vem se interessando em compreender as implicações das especificidades destas empresas em seu processo de internacionalização.

Entre as características distintivas destas empresas, que influenciam o seu processo de internacionalização, está o fato de serem i) muito intensivas em conhecimento

(Lovelock e Yip 1996; Contractor, Kundo e Hsu 2003; Lowendahl 2000; Roberts 1999), ii) apoiadas no desenvolvimento de soluções idiossincráticas a partir de diagnósticos (Aharoni 2000b; Lowendahl 2000; Aharoni 1996; Bouquet, Hébert e Delios 2004); iii) com alta dependência de ativos intangíveis (Lowendahl 2000; Lovelock e Yip 1996); iv) alto grau de incerteza por parte do cliente (Aharoni 1996; Aharoni 2000b); v) resultados heterogêneos (que dependem do momento e do contexto) (Javalgi e Martin 2007), vi) simultaneidade entre a produção e o consumo (Aharoni 2000; Bomstermo et al. 2006; Erramili 1990; Roberts 1999) e vii) impossibilidade de se criar estoques (Javalgi e Martin 2007; Bomstermo et al. 2006).

Assim, a pergunta de pesquisa que este estudo se propõe a responder é: Quais as implicações das especificidades das empresas de serviços profissionais em seu processo de internacionalização?

## **1.2 Objetivo do estudo**

Buscando responder à pergunta de pesquisa descrita acima, este trabalho tem como objetivo geral a formulação de proposições relacionadas às implicações das especificidades das empresas de serviços profissionais no seu processo de internacionalização.

## **1.3 Objeto de pesquisa**

O objeto de pesquisa desta tese é o processo de internacionalização das empresas de serviços profissionais. Para efeito desta tese, tais empresas serão caracterizadas segundo a estrutura conceitual proposta por Lowendahl (2000). Como será visto na revisão teórica, a delimitação conceitual proposta por Lowendahl (2000) para as empresas de serviços profissionais é bastante similar à apresentada por outros pesquisadores e também pela comissão de comércio internacional dos Estados Unidos, de onde foram levantados alguns dados apresentados neste estudo.



As empresas de serviços profissionais são caracterizadas pelo seu comprometimento com a entrega de serviços customizados, desenvolvidos por meio de um cuidadoso e ético julgamento profissional. A sua criação de valor está centrada na entrega de serviços altamente baseados em conhecimento, entregues por empregados com ampla formação acadêmica e frequentemente próximos às pesquisas e ao desenvolvimento científico da área (Lowendahl, 2000).

Os serviços são altamente customizados para as necessidades de cada cliente e entregues baseados em uma cuidadosa avaliação ou diagnóstico profissional, executados por profissionais da área. A entrega exige um alto grau de análise e julgamento pessoal realizado pelos especialistas envolvidos, e algumas empresas de serviços profissionais são legalmente responsáveis por danos causados aos seus clientes. Isto porque estes serviços são normalmente regidos por normas profissionais de conduta (Lowendahl, 2000).

A entrega tipicamente envolve um alto grau de interação com os representantes do cliente tanto nas fases de diagnóstico como de entrega (Lowendahl, 2000).

#### **1.4 Justificativa do trabalho**

Esta tese se justifica por duas principais razões. A primeira diz respeito à pertinência teórica da questão de pesquisa. A segunda diz respeito à relevância econômica do segmento de empresas estudado.

As considerações a seguir detalham melhor as contribuições que este estudo pode promover.

##### **1.4.1 Pertinência teórica**

Recentemente, vários pesquisadores como Javalgi e Martin (2007), Magnusson, Westjohn e Boggs (2009), Ekeledo e Sivakumar (2004), entre outros, têm apontado a necessidade de desenvolvimento de novas teorias que lidem com as

particularidades dos processos de expansão internacional das empresas de serviços profissionais.

Entre as particularidades das empresas serviços profissionais está a natureza intangível dos serviços e a simultaneidade dos processos de sua produção e consumo, em função da impossibilidade de se criar estoques (Aharoni 2000; Bomstermo et al. 2006; Knight 1999; Roberts 1999). A simultaneidade da produção e do consumo nos serviços, que faz com que clientes e fornecedores estejam via de regra fisicamente próximos, traz desafios no contexto internacional pois exige habilidades interpessoais para transpor diferenças culturais, de linguagem, da experiência com o serviço etc. (Javalgi e Martin 2007; Roberts 1999). Ademais, o fato dos serviços serem perecíveis e não poderem ser estocados traz desafios relacionados ao equilíbrio entre oferta e demanda, especialmente nos contextos de flutuação de mercado. Antecipar este equilíbrio, que já é um desafio no contexto doméstico, torna-se ainda mais desafiador no contexto internacional, onde os fatores influenciadores são mais difíceis de entender e gerenciar (Javalgi e Martin 2007; Bomstermo et al. 2006).

As empresas de serviços profissionais não necessitam de muito capital para operar em novos países, não necessitam de recursos tangíveis e não precisam se preocupar com o transporte de produtos. Isto porque quase todo o processo ocorre na interação próxima com o cliente e no local do cliente. Nestes casos, as economias de volume resultam principalmente não de soluções repetitivas (economias de escala), mas da otimização de uma estrutura de back-office e de soluções parciais e métodos para a execução das tarefas (economias de escopo).

Ademais, para as empresas de serviços profissionais há pouca dependência de ativos tangíveis, visto que estas são intensivas em pessoas, sendo a ênfase de suas operações na entrega dos serviços e soluções customizadas e idiossincráticas aos clientes (Lowendahl 2000). Consequentemente, observa-se que, na maior parte destas empresas, o ativo mais importante deixa a empresa todos os dias ao final do expediente (Aharoni 1996; Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006). Isto torna a atração, o desenvolvimento e a retenção de pessoas aspectos absolutamente críticos (Aharoni 1996; Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006; Roberts 1999).

Observa-se ainda que as vantagens competitivas que permitem às empresas de serviços profissionais operarem como multinacionais são geralmente mais sutis e, portanto, mais difíceis de revelar do que para as empresas de manufatura. No caso das empresas de serviços profissionais, a entrega dos serviços – como aconselhamento legal, avaliação de empresas, recrutamento de executivos ou consultoria em gestão – é altamente dependente da habilidade de indivíduos, com pouca ou nenhuma economia de escala ou escopo e poucas possibilidades de padronização. Ainda assim, empresas de cada uma destas áreas conseguiram operar globalmente de forma muito bem sucedida, enquanto milhares de outras restringem seus serviços a um país ou região (Aharoni 2000b).

Além disto, a localização, ou seja, a proximidade física com o cliente é importante. Isto porque, como apontado anteriormente, a entrega do serviço frequentemente exige a presença física do fornecedor dos serviços profissionais (Aharoni 1996; Bouquet, Hébert, Delios 2004; Roberts 1999).

Outra aspecto significativo é o grau de incerteza do clientes antes e depois que o serviço é executado. Os clientes podem ou não apreciar o desafio intelectual de uma solução ou podem até ser incapazes de distinguir entre um trabalho técnico competente de um excepcional. É comum de uma série de questões inter relacionadas dificulte a habilidade do cliente de avaliar o trabalho. “É fácil, por exemplo, identificar se um advogado é bom mesmo se ele perdeu o caso?” (Aharoni 1996, p.16). Neste contexto de incerteza, maior é a disposição do cliente em pagar pela reputação da marca e, portanto, maior a vantagem competitiva daquelas empresas que são bem sucedidas em criar uma organização integrada globalmente.

Finalmente, nota-se que os resultados dos serviços profissionais são em geral heterogêneos. Isto significa que estes podem variar bastante de lugar para lugar ou de momento para momento, característica que tende a se acentuar a medida em que as empresas de serviço se internacionalizam (Javalgi e Martin 2007).

Apesar de haver pesquisas científicas que apresentem um mapeamento geral das particularidades das empresas de serviços profissionais, observa-se que há muito a

ser desenvolvido no que tange ao entendimento das implicações das especificidades destas empresas em seu processo de internacionalização. E é exatamente para ajudar a preencher esta lacuna teórica que o presente estudo foi desenvolvido.

#### **1.4.2 Relevância econômica do segmento estudado**

O setor de serviços é hoje o principal impulsor da economia mundial, representando 70% da sua produção. Há trinta anos, em 1981, este percentual era significativamente mais baixo: 56%. Gradativamente, este setor deixou de ser visto como uma atividade periférica e de apoio ao setor de manufatura e se tornou uma força dominante ao redor do mundo. No Brasil, o crescimento dos serviços na economia doméstica é ainda mais expressivo: em 1981 representava 43% do PIB e, em 2010, esta participação já atingia os 69%. Nos EUA, o percentual do PIB com serviços em 2010 foi de 77% (World Bank 2011).

Em 2009 os serviços profissionais representaram 20% do PIB dos EUA (ou 25% do total de serviços) e foram responsáveis por 26% dos empregos no país (United States International Trade Commission, 2011).

No que tange especificamente ao comércio mundial de serviços, este tem crescido a uma taxa superior ao de mercadorias, tendo aumentado a sua participação no PIB mundial de 7,8% em 1981 para 12,3% em 2008. No Brasil, em 2010, o comércio internacional de serviços (tanto importação como exportação) representou 4,7% do PIB, um crescimento expressivo se comparado a 1996, quando este percentual era de apenas 2,1% (World Bank 2011).

Em 2009, os serviços profissionais representaram 20% das exportações e 21% das importações de serviços dos Estados Unidos. As empresas de consultoria em gestão representaram a maior parcela do comércio internacional de serviços dos EUA, contribuindo com 28,9% das exportações e 31,7% das importações.

Entre os fatores que impulsionaram o crescimento global do setor de serviços destacam-se o aumento dos clientes globais, a ampliação das necessidades comuns

dos clientes ao redor do mundo, a consolidação da internet como um canal de distribuição global para serviços, o desenvolvimento (e o barateamento) do transporte de pessoas entre países, a redução das barreiras tarifárias e não tarifárias para serviços e, por fim, a maior facilidade em se transferir vantagem competitiva de um país para o outro em um mundo mais integrado (Lovelock e Yip 1996; Gronroos 1999; Aharoni 2000; Honeck 2000; Lowendahl 2000).

A rodada do Uruguai, em 1994, foi a primeira a trazer o comércio de serviços para as regras multilaterais entre países, apresentadas no Acordo Geral de Comércio de Serviços (GATS – *General Agreement of Trade in Services*) e a Organização Mundial do Comércio (*World Trade Organization*) foi criada com a responsabilidade de negociar e monitorar o cumprimento das regras do jogo no que tange às negociações e investimentos em serviços (Aharoni 2000; Honeck 2000).

A partir da década de 1980, a internacionalização das empresas de serviços se intensificou, quando a globalização das empresas de manufatura se acelerou e as empresas de serviço se viram estimuladas a seguir seus clientes internacionais (Aharoni 2000b). Entretanto, embora a internacionalização de empresas de serviço tenha ocorrido, de forma geral, bem depois da das empresas de manufatura, naturalmente há também exemplos de empresas de serviço que se internacionalizaram nas décadas de 1980 e 1990, como redes de hotéis, bancos, empresas de auditoria e de aviação (Grosse 2000).

Desde então, o processo de internacionalização das empresas de serviço só se intensificou, embora o desenvolvimento de teorias que analisem as especificidades destes processos não tenha ocorrido na mesma velocidade.

## CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados e discutidos os principais fundamentos teóricos desta pesquisa: a internacionalização das empresas de serviços profissionais – objeto de estudo desta tese – e o paradigma eclético OLI (*Ownership, Location, Internalization*), o modelo conceitual utilizado para abordar o tema principal.

A primeira parte deste capítulo envolve o mapeamento dos estudos que analisam o processo de internacionalização das empresas de serviços profissionais nas suas diferentes dimensões: os impulsores do seu processo de internacionalização, os modos de entrada, os mecanismos de coordenação global e os benefícios de escala nas operações globais. Além disto, são analisados dois aspectos evidenciados pela literatura como importantes fontes de vantagem competitiva das empresas de serviços profissionais: o seu capital humano e a sua reputação. Em síntese, buscou-se mapear as especificidades das empresas de serviços profissionais e o impacto destas características no seu processo de internacionalização.

A segunda parte aprofunda o entendimento de um dos modelos mais utilizados para explicar a atividade multinacional ao longo das últimas décadas: o paradigma eclético OLI. É apresentada a evolução e a importância deste paradigma no desenvolvimento do conhecimento científico na área de *International Business*.

A partir do cruzamento destes dois temas foram desenvolvidos os protocolos de pesquisa nos quais o desenvolvimento desta tese se apoiou.

## 2.1 Internacionalização das empresas de serviços profissionais

### 2.1.1 Categorização das empresas de serviço com operações internacionais

Dentro do setor de serviços, há atividades econômicas bastante distintas entre si. Isto porque este setor corresponde a uma categoria residual, que compreende as atividades que não se enquadram como manufatura ou agricultura. Por isto, englobam negócios tão diferentes como um banco e uma quitanda.

Erramilli (1990), ao procurar distinguir as diferentes atividades das empresas de serviços com operações internacionais, classifica os serviços como “*hard*” ou “*soft*”. Nos serviços *hard*, a produção e o consumo poderiam ser separados (ex: arquitetura, desenvolvimento de software, programas de televisão e música). Estes podem, portanto, permitir a ausência de presença local ou presença local limitada. Em outras palavras, os serviços *hard* podem não ser afetados pela questão da inseparabilidade. No entanto, os serviços *soft*, são inseparáveis, no sentido de que a produção e o consumo ocorrem simultaneamente, exigindo uma presença local da empresa de serviço (ex: serviços médicos, alimentação, hospedagem, saúde).

No caso dos serviços *hard*, estes frequentemente podem ser padronizados (justamente pelo fato da produção e o consumo poderem ser separados), permitindo a produção em massa. Já no caso dos serviços *soft*, a produção em massa não é possível (visto que a produção e o consumo ocorrem simultaneamente). Além disto, neste caso em que o fornecedor é parte do seu produto, é exigido maior controle sobre o processo de produção.

Bomstermo et al. (2006), utilizando-se desta distinção entre serviços “*soft*” e serviços “*hard*” na proposta de Erramilli (1990), apontam que os serviços *hard* podem se aproveitar em parte das teorias sobre a internacionalização de empresas de

manufatura, enquanto para os serviços *soft* deve ser desenvolvido um corpo teórico mais específico.

Outra interessante distinção entre as empresas internacionais de serviço é a proposta por Lovelock e Yip (1996), que procuram distinguir estas empresas organizando-as em função dos seus processos e do nível de contato da empresa com o cliente.

A partir destes critérios, a primeira categoria apontada pelos autores é a de “processamento de pessoas”, que envolve ações tangíveis com os consumidores pessoalmente, ou seja, exigem que o cliente participe do processo de produção, que tende a ser simultâneo ao consumo. Exemplos desta categoria de serviços são o transporte de passageiros, os serviços de saúde, educação, os hotéis e restaurantes. Note-se que esta categoria se assemelha à classificação de serviços *soft* proposta por Erramilli (1990).

A segunda categoria é denominada por Lovelock e Yip (1996) como a de “processamento de ativos”, que envolve o uso de ativos físicos a fim de entregar valor para os clientes. Exemplos deste grupo de serviços incluem o transporte de mercadorias, serviços de armazenagem, conserto de carros, instalação e manutenção de equipamentos. Nestes casos também, a “fábrica” dos serviços pode ser tanto fixa quanto móvel.

A terceira categoria refere-se aos serviços baseados em informação que, na visão dos autores é a categoria mais interessante do ponto de vista das estratégias globais pois dependem da coleta, manipulação, interpretação e transmissão de dados para gerar valor. Exemplos incluem empresas de contabilidade, consultoria, educação, serviços legais, bancos e seguradoras. Observe-se que, em alguns casos dos serviços baseados em informação, o envolvimento físico do cliente na produção é reduzido, o que permite que as novas tecnologias de comunicação facilitem a expansão internacional destas empresas (Lovelock e Yip 1996).

Outra classificação bastamente pertinente das empresas de serviços com atuação internacional foi proposta por Contractor, Kundu e Hsu (2003), que utilizaram como



principal critério de distinção o fato das atividades destas empresas serem intensivas em conhecimento ou intensivas em capital. Entre as atividades intensivas em conhecimento, podem-se destacar as empresas de propaganda e publicidade, pesquisa, editoras, seguradoras, consultorias, serviços financeiros e escritórios de advocacia. Entre as empresas de serviço intensivas em capital estão os hotéis, construção, restaurantes, varejo e transporte (Contractor, Kundo e Hsu 2003).

Javalgi, Griffith e White (2003), apresentam ainda uma outra classificação, que se assemelha à proposta de Contractor, Kundo e Hsu (2003), mas que traz denominações mais específicas, organizando as empresas de serviços com atuação internacional em três categorias:

- Empresas de serviços profissionais (empresas de consultoria, escritórios de advocacia etc..)
- Empresas baseadas em canais eletrônicos (televisão, rádio e outros)
- Empresas de serviço baseadas em ativos tangíveis (construtoras, empresas de aviação, redes de hotéis etc...)

Comparando-se esta classificação de Javalgi, Griffith e White (2003) com a de Contractor, Kundo e Hsu (2003) nota-se que, enquanto a empresas de serviços profissionais (utilizando-se a denominação proposta por Javalgi et al.) poderiam claramente ser classificadas como intensivas em conhecimento (na terminologia de Contractor et al.), as empresas de serviço baseadas em ativo equivaleriam àquelas intensivas em capital. Já as empresas baseadas em canais eletrônicos seriam tanto intensivas em capital como em conhecimento.

Dentro da categoria de empresas intensivas em conhecimento (segundo a classificação de Contractor, Kundo e Hsu 2003), e como categoria explícita na tipologia de Javalgi, Griffith e White (2003), estão as empresas de serviços profissionais (ou PSF – *Professional Service Firms*), que constituem uma categoria de empresa de serviço intensiva em conhecimento que tem crescido muito e que tem recebido bem menos atenção dos pesquisadores do que o seu impacto na economia sugeriria (Lowendahl 2000).

Neste contexto, Lowendahl (2000) apresenta com maior detalhamento as características das empresas de serviços profissionais, objeto de estudo desta tese:

- A sua criação de valor está centrada na entrega de serviços altamente baseados em conhecimento, entregues por empregados altamente qualificados com ampla formação acadêmica e frequentemente próximos às pesquisas e desenvolvimento científico da área. O conhecimento dos empregados é frequentemente (embora nem sempre) certificado por uma organização ou autoridades profissionais.
- Os serviços são entregues baseados em uma cuidadosa avaliação ou diagnóstico profissional, executados por profissionais da área.
- Os serviços são altamente customizados para as necessidades de cada cliente.
- A entrega exige um alto grau de análise e julgamento pessoal realizado pelos especialistas envolvidos, e muitas empresas de serviços profissionais são legalmente responsáveis por danos causados aos seus clientes.
- A entrega tipicamente envolve um alto grau de interação com os representantes do cliente tanto nas fases de diagnóstico como de entrega.
- Os serviços são regidos por normas profissionais de conduta, incluindo colocar o atendimento às necessidades dos clientes acima da busca por lucro e respeitar os limites do conhecimento profissional (Lowendahl 2000, p.145)

Observa-se portanto, que as empresas de serviços profissionais, por definição, são aquelas comprometidas com a entrega de serviços customizados, desenvolvidos por meio de um cuidadoso e ético julgamento profissional. Estas empresas fazem uma avaliação do que o cliente realmente precisa e precificam seus conselhos, suas soluções, as horas exigidas para desenvolver uma nova solução (ou encontrar o conselho adequado) ou as horas adequadas para realizar o diagnóstico e solucionar o problema em questão (Lowendahl 2000).

### 2.1.2 Impulsores da expansão internacional

A tendência cada vez maior de internacionalização de empresas em geral tem desafiado as empresas de serviço que atendem essas empresas a acompanhá-las na sua expansão internacional. Muitas das empresas de serviços como bancos, empresas de contabilidade, escritórios de advocacia e empresas de consultoria se expandiram internacionalmente especialmente ao seguirem seus clientes (outras empresas) ao redor do mundo (Aharoni 1996; Gronroos 1999; Li 1994; Roberts 1999).

O maior benefício de se acompanhar os clientes internacionalmente é que as relações entre ambos já estão estabelecidas, o que reduz a incerteza destas empresas de serviço nos mercados externos (Li e Guisinger 1992; Li 1994, Roberts 1999). Do ponto de vista do clientes, a relação de longo prazo e o acesso a informações privilegiadas aumentam o custo de mudança de fornecedor, fortalecendo a posição competitiva das empresas de serviços profissionais (Roberts 1999).

Embora seguir o cliente continue sendo um motivador bastante importante, Li (1994) observa uma transição do impulsor “seguir o cliente” para o “buscar o mercado”. Isto porque as empresas de serviço muitas vezes iniciam seu processo de internacionalização seguindo o cliente, mas em seguida passam a atender os clientes locais do novo país, o que aumenta a sua confiança para buscar novos mercados.

Seggie e Griffeth (2008) identificam um processo particular de se seguir o cliente, que ocorre quando empresas de serviço fornecem localmente a diferentes clientes internacionais e, em certo momento, percebem que desenvolveram certas competências que as capacitam a atender estes mesmos clientes em outros lugares do mundo. Assim, se deslocam para os países em que estes clientes globais (atendidos inicialmente apenas no mercado doméstico) atuam. Em outras palavras, é a existência de segmentos globais que impulsiona a internacionalização das empresas de serviços, à medida que o desenvolvimento das competências para

atender a estes segmentos globais pode ser desenvolvida no mercado doméstico, atendendo-se localmente estes clientes globais (tanto empresas como pessoas).

Naturalmente, o sucesso da estratégia internacional decorrente do aprendizado no mercado doméstico depende do grau de transferibilidade destas competências, ou seja, de quanto estas competências podem ser transferíveis para mercados internacionais e, quando transferíveis, do quanto elas seguirão sendo fontes de vantagem competitiva em outros mercados (Seggie e Griffeth 2008; Roberts 1999).

Contractor, Kundo e Hsu (2003) identificam que a estratégia de “seguir o cliente” é mais utilizada por empresas intensivas em conhecimento do que por empresas intensivas em capital. Isto porque as primeiras em geral necessitam de menos capital para estabelecer suas operações do que as últimas. Além disto, o investimento na expansão internacional de empresas intensivas em conhecimento tende a ser mais reversível. Por estes motivos, as empresas intensivas em conhecimento em geral se movimentam de forma mais ágil e conseguem atingir mais rapidamente os benefícios da internacionalização do que aquelas intensivas em capital.

Em alguns casos, a expansão internacional ocorre como estratégia defensiva: algumas empresas de serviço em setores com características oligopolísticas tendem a seguir seus competidores tanto domésticos como internacionais ao redor do mundo, buscando evitar que estes assumam uma posição global dominante (Li e Guisinger 1992; Li 1994).

É interessante notar ainda que a internacionalização de empresas de serviço frequentemente melhora a performance no mercado doméstico (Edvardsson, Edvinsson e Nystrom 1993). Neste caso, a internacionalização faria sentido não apenas como oportunidade de crescimento em outros mercados mas também como estratégia de fortalecimento das operações locais. Isto pode ser atribuído, entre outras causas, à renovação de pessoas. Aharoni (1996), por exemplo, identifica que algumas empresas de serviço expandiram internacionalmente para criar oportunidades de trabalho desafiadoras. Dentro desta mesma lógica, Lowendahl (2000) aponta que frequentemente escritórios locais são criados como resultado de

preferências pessoais dos parceiros. O autor dá um exemplo de um sócio de um renomado escritório do Reino Unido que ficou noivo de uma espanhola e resolveu abrir uma subsidiária em Madri (Lowendahl 2000).

Também neste entendimento de que a expansão internacional pode fortalecer as operações locais, estudos mostram que a exposição às condições internacionais facilitam o aprendizado sobre atividades de mercado, novos conceitos de serviço e necessidades dos clientes domésticos (Edvardsson, Edvinsson e Nystrom 1993).

Dunning (1989), utilizando-se do paradigma eclético OLI (*Ownership, Location, Internalization*), aponta resumidamente as possíveis vantagens do processo de internacionalização de empresas de consultoria de gestão. Do ponto de vista da propriedade (*ownership*), estas empresas se apoiariam no seu acesso a determinados mercados; na sua reputação, imagem e experiência; bem como nas economias de especialização e níveis de conhecimento. No que tange à localização, haveria incentivos no que se refere à necessidade de contato próximo e específico com os clientes e em relação à mobilidade de pessoal. No aspecto da internalização, haveria vantagens para que ela ocorresse em função da importância do controle de qualidade (e o risco de que um parceiro não atenda às exigências da empresa), pelo fato de que o conhecimento é muito confidencial e às vezes idiossincrático, além das vantagens de coordenação de pessoal que a internalização permite.

Considerando-se que a empresa multinacional deva possuir alguma propriedade (*ownership*) ou vantagem específica da firma sobre as empresas locais de forma a superar as desvantagens de ser estrangeiro (*liability of foreignness*) (Aharoni 2000b), os investimentos também tendem a ser maiores quando as vantagens que a empresa possui são mais específicas da própria empresa do que específicas do país (Li e Guisinger 1992).

Algumas pesquisas procuraram identificar de forma mais clara as diferenças e semelhanças entre os impulsores para internacionalização das empresas de manufatura e aqueles das empresas de serviços.

Javalgi, Griffith e White (2003), por exemplo, encontraram duas importantes similaridades entre os processos de internacionalização das empresas de serviços e das empresas de manufatura. A primeira delas é que o tamanho da empresa assume um papel crítico que influencia os gestores na decisão de internacionalização. Neste caso, quanto maior a empresa de serviço, maior a sua propensão para expandir internacionalmente. Outra similaridade é que quanto menores as dificuldades impostas pelo país alvo (barreiras comerciais, impostos, restrições de propriedade, exigências de transferência de tecnologia etc.), maior a disposição dos gestores em expandir além das fronteiras domésticas.

Entretanto, diferentemente do que acontece nas empresas de manufatura, os pesquisadores não conseguiram encontrar uma relação direta entre o reconhecimento das fontes de vantagem competitiva das empresas e a disposição dos gestores em expandir internacionalmente. Se o comportamento das empresas de serviço e de manufatura fosse semelhante, seria de se esperar que, quanto maior a percepção das suas fontes de vantagem competitiva, maior a disposição dos gestores para a expansão internacional (Javalgi, Griffith e White 2003).

Como foi apontado anteriormente, embora tanto as empresas de serviço como de manufatura busquem outros países a fim de conquistar mercados internacionais ou para seguir seus clientes, o custo de se estabelecer internacionalmente tende a ser menor para uma empresa de serviço, por ser bem menos intensiva em capital (embora haja exceções, como por exemplo, hotéis). Outra diferença é que a empresa de manufatura frequentemente busca economias de escala global, enquanto que para empresas de serviço isto é menos importante, até porque estas tem que replicar toda a sua estrutura a cada nova subsidiária. Por este motivo, um dos grandes desafios que estas empresas enfrentam é o de encontrar pessoal qualificado para gerir cada operação, sendo mais difícil utilizarem-se da sua estrutura central para gerir à distância as operações nas subsidiárias (Groose 2000).

Finalmente, diferentes autores reconhecem que as diferenças culturais tendem a colocar mais desafios para a internacionalização de empresas de serviço do que de empresas de manufatura. Entretanto, Li e Guisinger (1992) e Li (1994) apontam que as barreiras culturais à internacionalização tendem a perder peso ao longo do tempo,

especialmente a medida que as empresas passem a se movimentar para países com culturas cada vez mais distintas.

### **2.1.3 Modos de entrada**

Para se fazer uma análise das particularidades dos modos de entrada de empresas de serviços e compará-los aos das empresas de manufatura, é importante que esta análise esteja ancorada nas distinções entre as empresas de serviço *soft* e as de serviço *hard*, propostas por Erramilli (1990). Isto porque os modos de entrada de empresas de manufatura e empresas de serviços *hard* não seriam muito diferentes. Estas diferenças seriam maiores entre as empresas de manufatura e as de serviços *soft* (Ekeledo e Sivakumar 2004; Javalgi, Griffith e White 2003; Bomstermo et al. 2006; Murray e Kotabe 1999).

Para empresas de manufatura é comum que o processo de internacionalização se inicie em uma escala menor, utilizando-se canais de exportação indiretos, seguidos pela utilização de canais diretos. Isto permite que a empresa gradualmente entenda as expectativas de qualidade do novo país, as exigências de pessoal, as estruturas de mídia e distribuição, os comportamentos de consumo e outras particularidades do mercado externo. No caso das empresas de serviço, o fato de que, em geral, as pessoas e os meios de produção fazem parte da entrega ao cliente exige um alto grau de controle das operações desde os estágios iniciais (Gronroos 1999).

Assim, embora possam ser encontrados nos processos de expansão internacional de EMNs de serviço diferentes modos de entrada, o modelo de controle total por meio de subsidiárias totalmente próprias é o mais frequentemente adotado por estas empresas (Weinstein 1977; Grosse 1996; Erramilli 1991; Goerzen e Makino 2007; Erramilli e Rao 1993; Boddewyn, Halbrich e Perry 1986; Kogut e Zander 1993; Ekeledo e Sivakumar 2004; Strom e Mattsson 2006).

Entre os motivos para que o modo de entrada preferencial de empresas de serviço seja por meio do investimento direto está o fato de que a produção e o consumo frequentemente ocorrem simultaneamente, o que exige um contato muito próximo com o cliente. Assim, na maior parte dos casos, a presença física é necessária

(Erramilli 1991; Goerzen e Makino 2007; Boddewyn, Halbrich e Perry 1986). Além disto, Goerzen e Makino (2007) apontam que, para empresas de serviço, é mais difícil ganhar experiência em mercados internacionais sem estabelecer presença local.

Outro motivo que explica a preferência pelo investimento direto é que outros tipos de acordo (que não envolvam propriedade) frequentemente não são eficientes pois as habilidades dos serviços são intangíveis. Isto faz com que existam grandes custos de transação ao transferi-los para terceiros (Goerzen e Makino 2007). Também apoiados na teoria dos custos de transação (Coase 1937; Williamson 1975), Erramilli e Rao (1993) argumentam que – em função das características peluliares das empresas de serviço, como a baixa intensidade de capital e a inseparabilidade entre produção e consumo – as empresas de serviço preferem entrar por meio de um modelo de pleno controle. Um dos indicadores da preferência pelo controle das subsidiárias é o fato de que enquanto nas empresas de manufatura o percentual de expatriados era de 5%, nas empresas de serviços financeiros este valor era de 27% (Bouquet, Hébert e Delios 2004).

No contexto específico dos serviços de consultoria em gestão, observa-se que estes são caracterizados pelo seu alto grau de habilidades profissionais (aquelas adquiridas somente com muitos anos de educação e treinamento), conhecimento especializado (que tem uma aplicação para um conjunto específico de aplicações, e não pode ser replicado de forma ampla) e customização (ou o desenvolvimento de soluções únicas para os clientes). Estas três características fazem com que sejam grandes os investimentos específicos em transação, o que, segundo a teoria dos custos de transação (Coase 1937; Wiliamson 1975), favorece a internalização das atividades, ou seja, o controle total das operações (Erramilli e Rao 1993).

Nesta mesma linha de raciocínio, Kogut e Zander (2003) identificam que, quanto menos codificável (mais tácito) e mais difícil de ensinar for a tecnologia, mais provavelmente a sua transferência ocorrerá por meio de subsidiárias totalmente próprias. Além disto, Bouquet, Hébert e Delios (2004) também identificam que a preferência por subsidiárias totalmente próprias e pessoal expatriado aumentam significativamente quando as capacidades das EMNs de serviços precisam ser



desenvolvidas por meio i) do contato próximo com os clientes finais e ii) de altos níveis de habilidades profissionais, know-how especializado e customização.

Outro aspecto que aumenta a preferência por modos de entrada que permitam maior controle é a distância cultural. Quanto maior esta for, aumenta a preferência por maior controle das operações internacionais, até porque uma presença mais forte permite um maior aprendizado acerca destas diferenças culturais (Bomstermo et al. 2006).

Por outro lado, quanto mais a atividade exigir conhecimento específico local, mais fará sentido a aquisição de conhecimento local, o que pode ocorrer, por exemplo, por meio da contratação de mão de obra local (Kogut e Zander 1993).

Embora a forma mais comum de expansão internacional das empresas de serviços profissionais seja o estabelecimento de subsidiárias totalmente próprias, Grosse (2000) identifica também alguns casos de parcerias, especialmente no caso dos bancos. Entretanto reforça que as agências de publicidade e empresas de consultoria quase nunca se internacionalizam por meio de alianças, talvez por medo de expor suas metodologias e seu capital relacional a concorrentes.

Weinstein (1977) também identifica algumas parcerias na expansão internacional de empresas de serviço e aponta que os primeiros entrantes em um mercado tenderam a utilizar o modelo de operações próprias (começando-as do zero), enquanto que os entrantes tardios utilizaram-se também de operações com propriedade compartilhada, por meio de *joint ventures*. A opção pelo controle compartilhado (por meio da união com empresas locais) ocorrerá principalmente nos casos em que a empresa precisar de recursos complementares para entrar no mercado estrangeiro (Ekeledo e Sivakumar 2004; Coviello e Martin 1999).

Ao analisar cento e dez subsidiárias de diferentes EMNs de serviço baseadas na América Latina, Estados Unidos e Europa, Grosse (1996) confirma que o modelo de expansão internacional mais frequente destas empresas é o das subsidiárias totalmente próprias (com 47%), seguido das parcerias (13%) e das *joint-ventures* (10%). O autor identifica que esta preferência pelo controle total das subsidiárias

ocorre pois a expansão internacional das empresas de serviço exige a transferência das tecnologias fundamentais do negócio (conhecimento, experiência, metodologia) para outros países. Isto aumenta não só a dificuldade de se executar o serviço por meio de terceiros (visto que esta transferência de tecnologia frequentemente é bastante complexa), como também amplia a vulnerabilidade da empresa em relação a comportamentos oportunistas de possíveis parceiros.

Já a exportação de serviços é pouco expressiva. Isto porque esta só é possível quando não houver necessidade de que os fornecedores e clientes não tenham que estar no mesmo lugar na mesma hora, ou seja, para serviços em que a produção e o consumo simultâneo não é crítico para a transação do serviço (Murray e Kotabe 1999). É este o caso dos serviços *hard*, segundo a classificação de Erramilli (1990).

Assim, observa-se que, de forma geral, diferentemente das empresas com operações de manufatura – que podem aumentar o seu envolvimento com operações internacionais de forma gradual, iniciando com exportações – as empresas de serviços em sua maior parte realizam investimentos diretos desde o início das operações. Assim, acabam pulando vários dos estágios iniciais pelas quais as empresas de manufatura normalmente passam (Goerzen e Makino 2007).

Entretanto, Roberts (1999) nos lembra que há alguns exemplos de empresas de serviços profissionais que se internacionalizam de forma semelhante às empresas de manufatura, ou seja, por meio de um processo gradual, começando com a exportação de serviços até o estabelecimento de subsidiárias próprias em outros países. Isto porque, contrariamente à idéia de que a exportação de serviços é muito limitada, a autora enfatiza que esta já passa a ocorrer a partir do momento em que empresas passam a prestar localmente serviços para empresas internacionais.

Roberts (1999) aponta que as empresas de serviços tenderiam inicialmente a estender o seu alcance no mercado doméstico antes da expansão internacional. No entanto, em alguns casos as empresas se tornam internacionais antes de cobrir todo o mercado doméstico. Este é particularmente o caso de empresas de serviços profissionais localizadas em grandes cidades, já que isto permite que tenham acesso

a clientes com orientação internacional, estimulando a expansão internacional antes da completa expansão doméstica.

Em relação ao desenvolvimento das operações internacionais das empresas de serviço em determinado país, Kogut e Zander (1993) apontam que as EMNs de serviços primeiro entram atuando no seu negócio principal – em que a sua vantagem competitiva tradicional está baseada – e em seguida, à medida em que acumulam conhecimento tácito local, entram em negócios menos relacionados e mais específicos do local (*location-specific*).

Também nesta linha de análise da evolução do comprometimento das EMNs de serviço em mercados internacionais, Erramilli (1991) identifica que, à medida que a experiência destas empresas aumenta e elas se tornam mais geograficamente dispersas, elas tendem a escolher países cada vez mais distantes culturalmente do seu país de origem. Isto ocorre por motivos muito semelhantes aos identificados anteriormente pela escola de Uppsala (Johansson e Vahlne 1977; 1990) .

Analisando-se a relação entre o momento de entrada em mercados internacionais e o desenvolvimento de vantagens competitivas para EMNs de serviço, Magnusson, Westjohn e Boggs (2009) encontram uma correlação bastante grande entre o momento de entrada e a performance das empresas. Ao estudar o comportamento de centenas de subsidiárias de empresas multinacionais, os autores defendem que empresas de serviços também gozam das vantagens de pioneiro (em comparação a outros competidores estrangeiros). Isto porque os primeiros entrantes em um mercado de serviços podem desenvolver vantagens comparativas humanas, relacionais, informacionais e organizacionais em relação aos entrantes tardios. Naturalmente, estas vantagens não se aplicam à competição com os já estabelecidos *players* locais.

Entretanto, Magnusson, Westjohn e Boggs (2009) identificam também alguns mecanismos pelos quais entrantes tardios podem reduzir as desvantagens de serem os últimos a entrar em um mercado (*late-movers*). Entre estes mecanismos estão a experiência internacional (quanto maior, menores as desvantagens da entrada tardia em um novo país), a estrutura de propriedade da subsidiária (propriedade

compartilhada e parcerias com empresas locais reduzem as desvantagens) e a taxa de desenvolvimento econômico do país hospedeiro (quanto maior, menores as desvantagens da entrada tardia). Contrariamente às expectativas iniciais dos pesquisadores, o tamanho da empresa-mãe não pareceu influenciar no desempenho das subsidiárias.

Além do tamanho não influenciar o desempenho das subsidiárias (Magnusson, Westjohn e Boggs 2009), o porte das EMNs de serviço também não influencia a escolha dos seus modos de entrada (Erramilli 1991). Isto porque tanto pequenas como grandes empresas têm capacidade de estabelecer operações sobre as quais têm controle total. Observa-se que, embora a empresa típica de manufatura também prefira ter total controle sobre suas operações, nem sempre isto é viável, especialmente para empresas pequenas. Isto é em grande parte explicado pois as empresas de manufatura frequentemente têm custos fixos bem mais altos do que empresas de serviço. Isto ocorre porque o custo de implantação de uma operação internacional de serviços profissionais tende a ser bem menor do que em uma empresa de manufatura. Os principais investimentos estão relacionados ao estabelecimento de um escritório e à contratação de pessoal especializado e é comum que o custo fixo se limite à operação de um escritório. Além disto, como os equipamentos necessários para a operação de uma empresa de consultoria não são específicos, podem ser adquiridos sem dificuldade em diferentes mercados. Em relação ao pessoal especializado, embora este possa ser caro e específico da atividade da empresa, a alta mobilidade destes ativos facilita a otimização do seu uso (Roberts 1999).

#### **2.1.4 Estratégias de atuação global**

Entre as importantes decisões estratégicas envolvidas no processo de internacionalização de EMNs é a de se operar de forma padronizada ao redor do mundo, ou ajustada aos mercados locais (Mariotto 2007). Isto também ocorre no caso das EMNs de serviço.

Para algumas empresas de serviço, o grande desafio é a padronização entre os diferentes países. Entre as empresas que buscam este desafio estão as redes de fast food, os operadores logísticos, as seguradoras e as empresas de aviação. Em empresas destes segmentos, é comum que uma das importantes vantagens que elas oferecem é não apresentar “surpresas” aos seus clientes (Aharoni 1996). Nestes casos em que a integração global é privilegiada, estas empresas podem eventualmente distribuir as atividades de sua cadeia de valor ao redor do mundo, localizando cada atividade onde existe a melhor relação custo-benefício. Já outras, optam por replicar em cada um dos países que atua uma determinada estrutura (Lovelock e Yip 1996).

Por outro lado, as empresas de serviços profissionais trabalham apoiadas em diagnósticos e, a partir deles, desenvolvem projetos customizados (Aharoni 1996; Bouquet, Hébert, Delios 2004). Assim, para atender a cada mercado local com serviços customizados, algumas empresas identificam que têm que ser menos integradas. No entanto, o problema disto é a crescente complexidade das operações. Esta fragmentação, no limite, poderia levar estas empresas a perder suas vantagens em relação aos concorrentes locais.

Neste contexto, e analisando-se a forte competição entre negócios locais e multinacionais no setor de serviços, é possível notar que, na maior parte dos segmentos, enquanto as empresas locais são continuamente desafiadas a fazer frente à força das multinacionais (tanto em termos de recursos como de experiência), as EMNs enfrentam o desafio de ajustar seus serviços ao ambiente local (Aung e Heeler 2001). Li e Guisinger (1992) apontam que, em função dos diferentes idiomas e culturas, os serviços oferecidos pelas multinacionais têm que ser em geral mais adaptados às condições locais do que os produtos, que podem ser mais facilmente padronizáveis.

Lowendahl (2000), ao estudar o mercado global especificamente para as empresas de serviços profissionais, identifica três grandes tipos de cliente: os clientes globais, os clientes locais com “problemas globais” e os clientes locais com problemas locais, mas que preferem contratar as empresas de serviços profissionais globais.

Em relação aos clientes globais, há duas categorias importantes: aqueles que tomam decisões de forma centralizada (e, portanto, preferem contratar uma empresa em quem confiam para atuar globalmente) e os clientes globais que demandam serviços consistentes em múltiplas localidades.

Além dos clientes globais, mais frequentemente estudados na literatura de *International Business*, existem também os clientes locais com “problemas globais”. Trata-se de clientes locais que têm desafios que atraem a atenção de experts ao redor do mundo. Por exemplo, a contratação de um grande projeto urbanístico para uma cidade pode ser disputado por arquitetos de todo o mundo. As empresas de consultoria em engenharia frequentemente se envolvem em projetos desta natureza. Nestes casos, a empresa de serviços profissionais só atua internacionalmente durante a realização do projeto específico, ou seja, não se estabelece de forma permanente no local em que o serviço foi contratado (Lowendahl 2000).

Existem também os clientes locais com “problemas locais”. Estes são os casos em que as empresas de serviços profissionais globais enfrentam maior concorrência das empresas locais, geralmente pequenas. Nestes casos, a empresa global pode utilizar a sua reputação e histórico de clientes para fazer frente aos concorrentes locais (Lowendahl 2000).

Há ainda casos em que a empresa busca ganhar mercados em países considerados estratégicos não necessariamente pelo seu mercado consumidor, mas por sua reputação, por serem fonte de inovação para um determinado setor. Nestes casos, não atuar nestes mercados comprometeria a competitividade global da empresa (Lovelock e Yip 1996).

Spar (1997) chama a atenção para o desafio de conciliar um controle centralizado (e os ganhos de eficiência que este controle permite) e o atendimento das diferentes necessidades em mercados específicos. O autor aponta que a dificuldade em superar este desafio leva em muitos casos a problemas de qualidade, ou falta de consistência, nas práticas destas empresas. Isto porque, além de afetar a reputação da empresa, o ajuste inadequado entre o controle central e a autonomia regional pode, entre outros problemas, levar à perda de pessoas-chave.

Finalmente, Aharoni (1996) aponta que, ao se tomar decisões sobre um modo de operação mais integrado ou mais ajustado às condições locais, uma das questões-chave que devem ser tratadas é: de que forma os escritórios centrais adicionam valor às operações das subsidiárias?

### **2.1.5 Benefícios de escala em operações globais**

Enquanto as empresas de manufatura tipicamente centralizam várias atividades de forma a gerar economias de escala, estas são menos óbvias para empresas de serviços profissionais. Na verdade, muitas empresas de serviços profissionais enfrentam algumas deseconomias de escala se tentarem centralizar decisões, a medida em que a coordenação através de múltiplos lugares, idiomas, culturas e sistemas legais se tornam extremamente custosos (Lowendahl 2000).

Ao procurar identificar se empresas multinacionais de seguros atingem economias de escala, Katrishen e Scordis (1998) identificam que, nas empresas deste setor, a economia de escala só ocorre até certo ponto e, a partir de então, as empresas sofrem com deseconomias de escala. Neste estudo, identificam que as seguradoras com os maiores níveis de atuação internacional sofrem de deseconomias de escala. Isto significa que para cada um por cento de aumento em vendas, estas seguradoras têm um aumento de mais de um por cento em suas despesas.

Identificam portanto que, assim como as empresas de manufatura podem se beneficiar de economias de escala em suas operações internacionais, as empresas de serviço também o podem fazer. Entretanto, apontam que os efeitos de deseconomias de escala em operações internacionais são mais presentes em empresas de serviço do que nas de manufatura (Katrishen e Scordis 1998).

Concluem, portanto, que em empresas de serviço, o desafio de racionalizar os seus sistemas organizacionais de modo a ganhar economia de escala global é ainda maior do que o enfrentado por empresas de manufatura. Como consequência,

sugerem que os motivos para expansão internacional destas empresas não devem estar somente apoiados nas expectativas de economias de escala.

Já Capar e Kotabe (2003) analisam o comportamento de 81 importantes empresas de serviços da Alemanha ao longo de três anos e identificam resultados bastante diferentes dos apresentados por Katrishen e Scordis (1998). Identificam que, em empresas de serviço, a medida em que se diversificam mais e mais geograficamente, o seu desempenho (em termos de rentabilidade) apresenta um comportamento curvilíneo na forma U (ou seja, a performance decresce até um certo ponto e, a partir daí, aumenta a medida em que a empresa amplia sua atuação internacional).

Este resultado se opõe não somente à pesquisa de Katrishen e Scordis (1998) como também aos resultados encontrados em outros estudos sobre empresas tanto de manufatura como de serviços. Nestes, observou-se que o resultado das empresas cresce em um primeiro momento e, a partir de um determinado ponto da expansão internacional, a complexidade das operações faz com que seu desempenho piore. Isto indica que, embora haja benefícios de níveis moderados de internacionalização, os custos associados aos altos graus de multinacionalidade eventualmente podem reduzir o grau de desempenho (Hitt, Hoskisson e Kim 1997).

Entretanto, mesmo Capar e Kotabe (2003) reconhecem que, no longo prazo, se as empresas se expandirem demais, os custos burocráticos podem superar os benefícios desta expansão, fazendo com que empresas de serviço apresentem um comportamento em forma de U invertido ou ainda em forma de S (Contractor, Kundu e Hsu 2003) (Neste caso, o desempenho melhoraria em um primeiro momento mas, com o desenvolvimento exagerado da expansão internacional, a performance pioraria).



## **2.1.6 Fontes críticas de vantagem competitiva**

### **2.1.6.1 Capital humano**

Ativos intangíveis, como capital humano e capital relacional (relacionamento com clientes) são os que mais contribuem para a vantagem competitiva e criação de valor para os acionistas em empresas de serviços profissionais, especialmente aquelas com diversificação geográfica (Spar 1997; Hitt et al. 2001; Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006; Aharoni 2000b; Groose 2000).

Hitt et al. (2001) enfatizam a importância do capital humano para a implementação de expansão internacional em empresas de serviços profissionais dada a importância do conhecimento tácito (decorrente da experiência) e do capital social, ambos não só muito presentes como fundamentais nos processos de diversificação geográfica. Hitt, Uhlenbruck e Shimizu (2006) também destacam que o ativo mais importante para uma empresa de serviços profissionais é o conhecimento e que este, em grande parte, está diretamente vinculado ao capital humano destas empresas.

Além do capital humano, diferentes autores também analisaram a importância do capital relacional (a relação das empresas com clientes corporativos e clientes governamentais) nos processos de internacionalização de empresas de serviços profissionais.

Naturalmente, a relação entre o capital humano e o capital relacional é bastante estreita: embora a existência de capital relacional baseada na relação com clientes corporativos tenha um efeito positivo na internacionalização, isto só ocorre se houver a presença de um forte capital humano. Assim, embora o capital relacional com clientes corporativos seja um ativo muito importante, ele isolado não será fonte de vantagem competitiva. Esta, só ocorrerá se, além deste capital relacional, a empresa tiver um forte capital humano (Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006).

Desta forma, por serem intensivas em capital humano e por haver poucas barreiras à saída das pessoas da empresa, a gestão dos recursos humanos (os “*walking assets*”), é extremamente importante (Aharoni 2000b; Spar 1997). Neste contexto um dos grandes desafios que estas empresas devem lidar é o de atrair e reter os melhores talentos. Em outras palavras, é importante concentrar esforços para que estes “*walking assets*” não “caminhem” para fora da empresa.

Como consequência, é muito incomum encontrar empresas de serviços profissionais com operações globais que estejam apoiadas em relações hierárquicas – como ocorre em grande partes das EMNs de manufatura (Aharoni 2000b). Em alguns casos, a expansão internacional é também utilizada como forma de fazer o melhor uso do capital humano e também para atrair pessoas talentosas (Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006).

Outro mecanismo utilizado para lidar com o fato de que uma parte relevante do conhecimento organizacional é tácito (não codificado) e apoiado no capital humano da empresa é o uso de times de projeto. Isto porque os times forçam seus membros a compartilhar seu conhecimento com outros. Assim, este é compartilhado sem que necessariamente tenha que ser codificado (Hitt et al. 2001).

Finalmente, ao mesmo tempo em que existe uma clara percepção da importância do capital humano no processo de internacionalização de empresas de serviços profissionais, não se pode negligenciar os desafios de se formar profissionais preparados para lidar com a diversidade geográfica (Hitt et al. 2001). Isto porque a internacionalização de empresas de serviço é caracterizada pelo fato de que as pessoas devem se tornar internacionais na sua forma de pensar. Assim, o processo de encontrar e inspirar os indivíduos mais preparados para este desafio é especialmente crítico.

Neste contexto, Edvardsson, Edvinsson e Nystrom (1993) destacam a importância dos líderes das empresas de serviço nos processos de internacionalização. O trabalho de líderes verdadeiramente inspirados e a interação entre os indivíduos – incluindo os empreendedores – é um elemento chave no processo de internacionalização, especialmente para empresas intensivas em conhecimento.

Quanto mais intensiva em conhecimento for a empresa, maior a importância destas interações.

### **2.1.6.2 Reputação e confiança**

Em empresas de serviços profissionais, a reputação e confiança que possuem com os clientes são até mais importantes do que o seu conhecimento especializado, especialmente para gerar demanda para os serviços destas empresas em países estrangeiros (Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006). Isto porque o grau de incerteza envolvido na contratação de empresas de serviços tende a ser maior do que na de empresas de manufatura. Além disto, o desafio de avaliar a qualidade do serviço aumenta quando os resultados são difíceis de medir. No caso de uma consultoria em gestão ou de um escritório de advocacia, por exemplo, a qualidade às vezes só pode ser verificada anos após o serviço ser entregue (Aharoni 2000b).

As relações de longo prazo entre empresas de serviços profissionais e seus clientes tendem a aumentar a confiança entre ambas e a gerar estabilidade e continuidade, que por sua vez tende a gerar endossos e recomendações por parte dos clientes. Além disto, a experiência acumulada com um cliente em particular também ajuda a empresa a ampliar a sua base de conhecimento, o que é necessário para atrair mais clientes (Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006).

Isto é especialmente relevante considerando-se que as empresas de serviços profissionais preferem relações de longo prazo com seus clientes. Isto porque as relações de curto prazo sem continuidade aumentam os custos de marketing, vendas e dos custos de transação em geral, o que reduz a utilização da capacidade. Alguns autores apontam, inclusive, que a lealdade dos clientes é o maior objetivo estratégico de muitas destas empresas (Aharoni 2000b).

Embora muitas empresas de serviços profissionais reconheçam a importância da reputação para sua expansão, crescer internacionalmente apoiado na reputação é um grande desafio, visto que esta é, em geral, desenvolvida no contexto de uma localidade específica (*location specific*). Assim, a reputação desenvolvida em um

país não será automaticamente traduzida em vantagem competitiva em outro país. Entretanto, uma das formas de se conseguir isto é provendo serviços para empresas multinacionais e se utilizar deste histórico para buscar outros clientes ao redor do mundo. À medida que se tornam globais e passam a atender vários clientes globais, passa a ser possível para estas empresas transferir sua reputação entre diferentes mercados geográficos (Aharoni 2000b).

Este processo explica uma das características dos segmentos de serviços profissionais, em que há, em um mesmo setor, coexistência de poucas empresas globais e milhares de pequenas empresas oferecendo serviços localmente. Aharoni (2000b) argumenta que a explicação desta dicotomia está na no fato de que a maior parte dos clientes enfrenta o grande problema da incerteza em relação aos serviços oferecidos. Assim, para superar esta incerteza, os clientes se apoiam na reputação das empresas a serem contratadas.

No caso de pequenas empresas, a reputação destas está muito relacionada à reputação de indivíduos. Já nas grandes empresas, o desafio é construir uma reputação que esteja relacionada à empresa, e não a determinados indivíduos. Por isto, as empresas multinacionais de serviços profissionais buscam fortalecer uma cultura específica bem como métodos de trabalho, sistemas e procedimentos de solução de problemas entre os funcionários em diferentes países (Aharoni 2000b).

À medida que as empresas de serviços profissionais crescem, percebem que o tamanho também traz importantes benefícios em termos de reputação. Isto porque, como apontado anteriormente, os consumidores destes serviços são geralmente avessos ao risco, tendem a contratar empresas maiores e mais conhecidas. Assim, percebe-se que o tamanho passou a ser associado à qualidade, o que naturalmente acelerou o crescimento destas empresas bem como a sua expansão internacional. Além disto, à medida que estas empresas fornecedoras de serviços crescem, seus clientes passam a exigir um leque cada vez mais amplo de soluções, o que exige uma crescente capacidade de busca e processamento informações. E à medida que se apresentam como internacionais, seus clientes passam a exigir uma presença verdadeiramente global, o que estimula a intensificação deste processo (Spar 1997).

Como resultado, disto, o mercado acabou dividido entre as grandes empresas (que inclusive buscam expansão internacional) e as pequenas, formadas por profissionais que atuam de forma quase independente (Spar 1997).

## 2.2 O paradigma eclético OLI

O paradigma eclético OLI (*Ownership, Location, Internalization*) tem sido um dos modelos mais utilizados para explicar a atividade multinacional ao longo das últimas décadas (Machok e Phene 2001), uma vez que permite a análise de decisões complexas que determinam onde e porque a produção internacional ocorre (Erdener e Shapiro 2005).

O conceito do paradigma eclético da produção internacional foi proposto pela primeira vez por John Dunning no simpósio do prêmio Nobel em Estocolmo em 1976, em sua apresentação do trabalho *The International Allocation of Economic Activity*. Neste e em vários trabalhos desenvolvidos pelo pesquisador nos anos subsequentes, Dunning procurou compreender os padrões da atividade empresarial internacional, focando nas fontes de vantagem competitiva que permitiam às empresas competir em outros países, nas escolhas de localidade que as empresas faziam e no modo de entrada nestes mercados internacionais (Dunning 1980; 1988).

O modelo OLI explica porque empresas de um país se engajam em atividades empresariais fora do seu país de origem, onde elas escolhem produzir e de que forma. Em outras palavras, o paradigma eclético procura identificar e avaliar a importância dos fatores que influenciam tanto os primeiros movimentos de produção internacional como o crescimento desta produção (Tolentino 2001).

Estas decisões relacionadas à produção internacional são analisadas em termos da Propriedade (*Ownership*), Localização e Internalização. Cada um destes fatores está associado com certas vantagens que podem aumentar a performance da empresa. Em síntese, o modelo aponta que empresas multinacionais bem sucedidas conseguem desenvolver fontes de vantagem competitiva (O), que podem ser

transferidas para determinados países (L), por meio de investimentos estrangeiros diretos (I) (Erdener e Shapiro 2005).

O paradigma eclético oferece, portanto, uma abordagem ampla que relaciona os investimentos estrangeiros diretos à ocorrência de três condições. Inicialmente, estes investimentos estariam relacionados à vantagens de propriedade, que ajudariam a empresa a superar a desvantagem em relação às empresas locais, ou seja, a desvantagem de ser estrangeiro. Além disto, estas vantagens de propriedade melhorariam a posição competitiva da empresa se fossem combinadas com vantagens específicas de localização dos países hospedeiros. Finalmente, dadas as vantagens de propriedade, espera-se que existam vantagens em se conduzir este conjunto de atividades dentro da empresa, e não por meio de relações contratuais com outras empresas do Mercado internacional, por exemplo por meio de licenciamento ou exportação (Madhok e Phene 2001).

Colocado pelo próprio Dunning (2000; 2001), a dimensão de propriedade (*Ownership*) relaciona as vantagens competitivas de uma empresa que busca executar investimento estrangeiro direto (ou aumentar o seu nível de investimento estrangeiro direto) às vantagens específicas de propriedade desta. Isto significa que, *ceteris paribus*, quanto maior forem as fontes internas de vantagem competitiva de uma empresa, maior será a sua propensão em realizar investimentos diretos em outros países (Dunning 2000; 2001).

A segunda variável do paradigma OLI (*Location*) analisa a atratividade locacional dos diferentes países e regiões alternativas para se atuar. Quanto mais favoráveis as condições locacionais (sejam elas naturais ou criadas) que a empresa precise utilizar – conjuntamente com as suas próprias vantagens competitivas –, maiores os argumentos para que ela opte por realizar investimentos diretos. Com isto, poderá ampliar a utilização das suas vantagens de propriedade em contextos internacionais (Dunning 2000; 2001).

A terceira variável (*Internalization*) avalia as formas alternativas por meio das quais uma empresa pode se organizar para criar e explorar as suas competências centrais, dadas as vantagens locacionais de diferentes países e regiões. As

possibilidades em termos de organização da empresa variam da compra e venda de serviços e mercadorias no mercado internacional até a integração dos mercados de produtos intermediários. O paradigma eclético aponta que quanto maiores forem os benefícios de internalizar mercados de produtos intermediários entre países, mais a empresa preferirá ter a sua própria produção estrangeira, ao invés de entregar esta etapa a terceiros (Dunning 2000; 2001).

Pode-se observar que o paradigma eclético representou grande avanço em relação à abordagem dos custos de transação, uma vez que incorporou outros fatores influenciadores além da análise da internalização, como as vantagens de propriedade e as variáveis relacionadas à localização (Brouthers, Brouthers e Werner 1999).

Finalmente, Madhok e Phene (2001) apontam que o paradigma eclético em sua origem buscava responder à questão de 'como as empresas multinacionais se formam'. Atualmente, utilizando-se a mesma estrutura original, o modelo OLI pode ajudar os pesquisadores a responder também à questão de 'por que as empresas multinacionais continuam a existir (e até prosperar)'. Para Cantwell e Narula (2001), enquanto a pergunta inicial na literatura de IB era 'por que empresas detentoras de certas fontes de vantagem competitiva vão para outros países a fim de explorá-las ainda mais', a pergunta atual pode ser ajustada para 'por que as empresas multinacionais existentes desenvolvem suas fontes de vantagem competitiva por meio de uma rede interna geograficamente dispersa'. Utilizando-se o paradigma eclético, é possível responder igualmente a cada uma destas questões.

### **2.2.1 Vantagens de propriedade (*Ownership advantages*)**

Para uma empresa que queira produzir em outro país, as vantagens específicas de propriedade são aquelas forças competitivas necessárias a fim de superar as desvantagens de ser estrangeiro (*liability of foreignness*). Incluem ativos tangíveis, recursos naturais, força de trabalho e capital, além de ativos intangíveis como conhecimento, marcas, habilidades organizacionais, acesso à determinados mercados. Elas podem também incluir os ambientes culturais, legais e institucionais

em que estes recursos são utilizados, ou ainda a estrutura de mercado ou da indústria em que a empresa compete. As vantagens de propriedade podem ser aplicadas no nível do país, da indústria ou da empresa (Dunning 2001, Tolentino 2001, Erdener e Shapiro 2005).

Outra importante vantagem de propriedade pode residir na habilidade da empresa em se beneficiar de uma estrutura comum de governança entre fronteiras (Dunning 1993). As vantagens relacionadas à governança podem emergir das economias de escala, escopo e aprendizado que estruturas de governança comuns entre diferentes países pode trazer (Tolentino 2001). Outra fonte importante de vantagem de propriedade são os ativos relacionais, definidos como a habilidade de engajar agentes dentro e fora da empresa em benefício desta (Dunning 1998, Erdener e Shapiro 2005).

No que tange às vantagens de propriedade, Cantwell e Narula (2001) chamam a atenção para o fato de que, embora as atividades de exploração de ativos ainda predominem como motivação, há também a tendência de empresas buscarem, por meio de investimentos estrangeiros diretos, ampliar os seus ativos (tangíveis e intangíveis).

Finalmente, ao analisar as vantagens de propriedade, Dunning (1998b) distingue entre as vantagens das EMNs relacionadas aos ativos e vantagens relacionadas às transações. As primeiras decorrem da posse de ativos específicos em comparação aos controlados por outras empresas. Já as vantagens relacionadas às transações referem-se à capacidade das hierarquias das multinacionais (em comparação aos mecanismos de mercado) em capturar os benefícios transacionais que emergem de uma estrutura de governança comum, localizada em diferentes países (Bourlakis 2001). Estas vantagens de propriedade relacionadas à transações serão analisadas em maior profundidade adiante, quando da análise das vantagens de internalização.



### 2.2.2 Vantagens de localização

A escolha do país para o qual os ativos serão transferidos depende de várias considerações de localidade relacionadas ao país de origem e ao alinhamento das características deste e do país hospedeiro. Assim, considerando-se que a empresa tem a capacidade para produzir no exterior, a decisão seguinte é quais serão os países em que ela o fará.

De forma geral, pode-se dizer que os maiores influenciadores dos investimentos estrangeiros diretos são o tamanho do mercado, infraestrutura, governança efetiva nos níveis políticos e econômicos, níveis de educação e renda per capita. Dunning (1998a) aponta que a partir da década de 1990 as empresas passaram a escolher a localidade não só buscando explorar nelas as suas vantagens de propriedade, mas também aumentar estas vantagens por meio da aquisição de novos ativos ou por meio de parcerias com empresas estrangeiras (Erdener e Shapiro 2005).

Dunning (1998a) defende que a própria configuração locacional das atividades de uma empresa pode ser considerada uma vantagem de propriedade (*Ownership advantage*), além de afetar a forma como explora ou aumenta as suas vantagens de propriedade existentes. Além disto, a medida em que há uma gradual dispersão geográfica de ativos criados e as empresas se tornam mais multinacionais por meio do aprofundamento e da ampliação das suas cadeias de valor entre fronteiras, a estrutura e o conteúdo do portfólio de localização se tornam ainda mais críticos para a sua posição competitiva global. A importância do local está também, portanto, em como este contribui para alavancar e transformar as capacidades globais da empresa (Madhok e Phene 2001).

Um aspecto que pode afetar as decisões relacionadas ao local está relacionada à importância crescente dos ativos intangíveis – em particular o capital intelectual – no processo de criação de riqueza das organizações (Dunning 1995; 1998a; 2000; Dunning e Lundan 2008). Em consequência disto, aumenta o desafio das empresas ao explorar estes ativos em uma variedade de países e regiões. Isto porque a característica dos ativos tem mudado, sendo cada vez menos delimitados aos locais (*location-bound*) e passando a ter maior mobilidade.

### **2.2.3 Vantagens de internalização**

As vantagens de internalização se referem à habilidade de uma empresa explorar em outros países as suas vantagens domésticas por meio da internalização destes mercados, ou seja, a EMN organiza suas operações internacionais apoiada em uma estrutura de governança comum.

Em outras palavras, Dunning e Lundan (2008) apontam que, uma vez que a empresa multinacional é formada por um sistema coordenado de diversas atividades que compoem a sua cadeia de valor, a estrutura desta cadeia de valor será determinada pelos custos de produção na hierarquia da empresa, os custos de troca no mercado e a interdependência entre a produção e estas relações de troca.

Este aspecto do paradigma eclético é frequentemente estudado por meio da análise dos custos de transação (Buckley e Casson 1998; 2009; Buckley 2003; Caves 2007). Nesta lógica, a medida em que as empresas incorrem em custos de transação enquanto buscam superar as imperfeições de mercado dos países hospedeiros, elas podem crescer por meio da internalização destes mercados.

Assim, observa-se que o incentivo básico para que empresas internalizem as suas atividades é o desejo de superar as imperfeições de mercado, que fazem com que os custos de transação aumentem. Do ponto de vista do comprador, estas imperfeições incluem a incerteza acerca da disponibilidade e o preço de insumos essenciais. Do ponto de vista do vendedor, a preferência por internalizar será mais acentuada quando o mercado não permitir diferenciação de preço, quando os custos de garantir os direitos de propriedade ou os custos do controle de informação forem altos. O vendedor também preferirá internalizar quando quiser garantir a sua reputação por meio do controle de qualidade em toda a cadeia. Tanto do ponto de vista dos compradores como dos vendedores, a disponibilidade de recursos sub utilizados – particularmente capacidades empreendedoras ou organizacionais – que podem ser exploradas com um baixo custo marginal (Dunning 1980, 1988).

Segundo Williamson (1985), a decisão de internalizar ou não estes mercados depende de três parâmetros transacionais: o grau e o tipo de incerteza aos quais as transações estão sujeitas, a frequência com que estas transações ocorrem e a especificidade dos ativos. Esta especificidade de ativo está relacionada à possibilidade de utilizar este ativo em aplicações alternativas sem sacrificar o seu valor produtivo. Esta especificidade pode estar relacionada a um ativo físico, como equipamentos e plantas, ou a um ativo humano, como conhecimento.

Dunning (1993) aponta que as falhas de mercado associadas à transferência de ativos é ainda mais frequente na transferência de ativos intangíveis, como conhecimento. Isto porque conhecimento é um exemplo de ativo sujeito à incertezas na avaliação, disputas contratuais e problemas de monitoramento. Isto faz com que seja mais fácil (ou incorra em menores custos de transação) transferí-los internamente do que por mecanismos de mercado (Erdener e Shapiro 2005).

Neste contexto, Dunning e Lundan (2008) destacam que redução dos ativos físicos controlados pelas empresas – incluindo ativos produtivos e bens imobiliários – e o correspondente aumento de contratos de terceirização, acabaram por reconfigurar as fronteiras de propriedade das empresas. Segundo os autores, apenas aquelas atividades em que a empresa possui vantagens competitivas únicas são internalizadas. Para outras atividades transacionais e de adição de valor, a crescente modularização e comoditização dos diferentes componentes da cadeia de valor levou ao aumento de empresas capazes de produzir bens intermediários a custos muito baixos e com alto padrão. Até atividades de pesquisa e desenvolvimento, que são críticas para a geração de conhecimento da empresa, estão começando a ser objeto de modularização e terceirização, ao menos nas áreas mais rotineiras da pesquisa, constatam Dunning e Lundan (2008).

## **CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE PESQUISA**

Dada a natureza do problema abordado e como este estudo não se propõe a testar hipóteses, mas a refinar e gerar teorias sobre a internacionalização de empresas, optou-se pela realização de um estudo de natureza qualitativa.

Mais especificamente, o método de investigação desta tese foi o estudo de caso único, que permite uma investigação longitudinal e em profundidade, além de oferecer diferentes oportunidades de geração de conhecimento científico, conforme detalhado mais adiante, no tópico 3.1.

A Integration, objeto de estudo desta tese, foi escolhida por ser uma empresa de serviços profissionais que vem apresentando uma trajetória de internacionalização que a destaca não só no contexto brasileiro como internacional. Trata-se de uma consultoria brasileira de gestão fundada em 1995 e que iniciou seu processo de internacionalização em 2004, quando realizou seus dois primeiros projetos fora do Brasil, um na Argentina e outro no México. Ainda em 2004, montou uma subsidiária na Argentina e desde então veio fortalecendo suas operações internacionais, operando atualmente com subsidiárias também no México, Chile e Inglaterra. Só nos últimos três anos a empresa realizou projetos em mais de vinte países, incluindo Estados Unidos, Dinamarca, Itália, Espanha, Canadá, Inglaterra, Venezuela, Argentina, México, Guatemala, Porto Rico, República Dominicana, Costa Rica, Peru, Chile, Uruguai, Colômbia, Equador, Áustria, Suíça, França, Portugal, Gana e África do Sul.

Atualmente a empresa possui duzentos e cinquenta consultores alocados nas diferentes operações internacionais e, em média, 30% deles realizam a cada ano projetos fora dos seus países de origem.

Em 2012, as receitas das operações internacionais representaram 25% da receita total da empresa.

Trata-se, portanto, de uma empresa com uma destacada atuação internacional, cujo estudo aprofundado permite o desenvolvimento do conhecimento científico sobre a internacionalização de empresas de serviços profissionais.

### **3.1 As contribuições do estudo de caso único**

As contribuições diretas que a realização deste estudo de caso único pode trazer para a comunidade científica são:

- o refinamento e a geração de teorias
- a geração de insights

Além disto, o estudo de caso único oferece as seguintes contribuições indiretas para a construção do conhecimento científico:

- a generalização naturalística (também conhecida por generalização inferencial, generalização heurística ou transferabilidade)
- a geração de significado
- a falsificação de teorias

A seguir, são apresentadas mais detalhadamente estas contribuições que o estudo de caso da Integration traz para o desenvolvimento do conhecimento científico acerca dos processos de internacionalização das empresas de serviços profissionais.

#### **3.1.1 O caso Integration como método para o refinamento e a geração de teoria**

Um estudo de caso único apresentado nesta tese permitiu, por meio de um processo indutivo de construção do conhecimento, o refinamento e a geração de teorias.

Para permitir a geração de teoria por meio do processo indutivo, foram exploradas questões de pesquisa relevantes para a teoria em desenvolvimento. Além disso, foram desenvolvidas perguntas de pesquisa que complementassem ou explorassem as lacunas de pesquisas anteriores (Eisenhardt e Graebner, 2007).

Uma vez claras as razões para a utilização de uma abordagem indutiva, o caso Integration foi selecionado não por ser representativo de uma população, mas por ser particularmente adequado para se analisar um tema específico, permitindo articulações entre construtos que levaram a *insights* teóricos (Eisenhardt e Graebner 2007; Siggelkow 2007), apresentados ao final deste estudo. Embora o estudo tenha também se utilizado de dados quantitativos, a grande ênfase foi no estudo dos fenômenos dentro dos seus contextos (Petigrew 1973 apud Gibbert et al., 2008; Numagami, 1998; Platt, 2007). Em oposição aos experimentos de laboratório em que os fenômenos são isolados do seu ambiente, este estudo de caso único enfatizou o contexto dentro do qual os fenômenos se inserem (Eisenhardt e Graebner, 2007; Numagami, 1998; Platt, 2007; Yin, 1994; Whetten, 1989).

Platt (2007) lembra que psicólogos clínicos como Freud, por exemplo, seguiram a tradição médica de utilizar estudos de caso único para gerar teoria. Para isso, tinham como principal preocupação o entendimento das especificidades de um caso particular sob análise, estando menos preocupados com o potencial de generalização das suas descobertas.

A generalização teórica que se buscou nesta tese refere-se à generalização de conceitos teóricos que parecem ter uma aplicação mais ampla (Lewis e Ritchie 2003). Observa-se que este estudo de caso único permite a geração de inferências não estatísticas (Kennedy, 1979), especialmente nos casos em que são apontados novos caminhos para os quais as regras de inferência não foram ainda estabelecidas.

Finalmente, até mesmo Eisenhardt e Graebner (2007), que em geral defendem a superioridade dos casos múltiplos sobre os casos únicos, reconhecem que

Casos únicos podem permitir a criação de teorias mais complicadas do que casos múltiplos, porque pesquisadores de casos únicos podem encaixar sua teoria exatamente aos muitos detalhes de um caso particular. Em contraste, pesquisadores de casos múltiplos retêm apenas as relações que são replicadas na maioria dos casos (Eisenhardt e Graebner, 2007, p. 30).

Nesta tese, o objetivo de pesquisa foi, justamente, a partir de um estudo de caso único, refinar e gerar teorias sobre a internacionalização de empresas de serviços profissionais. Para isto, foi adotado um rigoroso processo de coleta, apresentação e análise dos dados, conforme detalhado mais adiante.

### **3.1.2 O caso Integration como instrumento para a geração de insights**

Outra importante contribuição deste estudo de caso único é a geração de *insights* tanto para a teoria como para a prática em *International Business (IB)*. Nesta perspectiva, o caso analisado aqui buscou mostrar justamente aquilo que não é valorizado quando se busca a generalização empírica: o específico.

Tsoukas (2009) reforça a importância da geração de insights por meio do caso único ao apontar que quanto mais os pesquisadores estiverem preocupados em compreender as especificidades de um fenômeno, mais flexíveis em termos das teorias eles serão. Por outro lado, quanto mais os pesquisadores procurarem situar seu estudo dentro do que já é conhecido sobre o fenômeno de interesse, mais ele descreverá esse fenômeno em termos do que já foi definido na literatura. Assim, uma das grandes contribuições de estudos de caso únicos como o analisado nesta tese é a de ver casos particulares como oportunidades para subsequentes ajustes nos já cristalizados entendimentos acerca da realidade.

Sem a especificidade dos casos particulares, novas distinções não são possíveis. Assim, o objetivo principal não foi buscar as leis gerais que estivessem presentes no caso Integration, mas permitir uma melhor visão, uma maior elucidação acerca delas (Tsoukas, 2009).

Nesse sentido, Tsoukas (2009) nos lembra que, por exemplo, no caso particular do McDonald's, não está simplesmente contido na noção genérica de racionalização,

mas a específica. E isso permite um novo olhar sobre o conceito. Assim, quanto mais interessante é um novo dado investigado, maior é a probabilidade de que nos faça repensar o que já sabemos.

Buscou-se, por meio da análise das especificidades do caso da Integration, oferecer insights que estimulem novas investigações e ajudem a ampliar e a redesenhar as fronteiras teóricas sobre a internacionalização das empresas de serviços profissionais.

Como explicado anteriormente, além das contribuições diretas que este estudo de caso único oferece – como a geração de teorias e a geração de insights – este método permite também a construção do conhecimento por meio da generalização naturalística, da geração de significado e da falsificação de teorias. Estas três contribuições secundárias que este estudo deste caso pode oferecer são explicadas de forma mais detalhada nos tópicos 3.1.3, 3.1.4 e 3.1.5.

### **3.1.3 O caso Integration e a generalização naturalística**

Alguns autores argumentam que as pesquisas que se apoiem em estudos de caso único não precisariam necessariamente apresentar, de forma explícita, as possibilidades de generalização de suas conclusões, ainda que os autores identifiquem possíveis generalizações. O mais importante nestas situações seria o uso que outros pesquisadores fazem do caso, realizando o que é chamado de generalização naturalística por Stake (1982) ou ainda de generalização heurística (Tsoukas, 2009), generalização inferencial (Lewis e Ritchie, 2003) e transferibilidade (Hellstrom, 2008; Lincoln e Guba, 2000). Em outras palavras, Stake (1982) e outros defendem que a responsabilidade de generalizar ficaria a cargo do leitor (Gomm, Hammersley e Foster, 2000a; Stake 1983). A ideia de generalização naturalística sustenta a noção de generalização como transferibilidade, de Lincoln e Guba (2000). Por transferibilidade deve-se entender não a reprodução dos resultados encontrados (generalização) sob as mesmas condições mantidas em estudos anteriores, mas a possibilidade de utilização dos procedimentos e resultados encontrados em situações semelhantes, respeitadas as peculiaridades dos novos contextos.



Kennedy (1979) argumenta nessa mesma direção, defendendo que a generalização é uma forma de aplicar os fatos de um caso para outro caso, ao invés de tentar somar os mesmos. Para a autora, o alcance da generalização não é inteiramente conhecido pelo pesquisador, devendo ser feita por quem deseja aplicar as descobertas da avaliação na própria situação. Dessa forma, a possibilidade de generalização de um caso específico como o analisado nesta tese deve ser considerada não só do caso para a população, mas principalmente de um caso para outro caso (Hammersley, Gomm e Foster, 2000; Hersen e Barlow, 1997). Este estudo abre espaço para que o leitor também possa determinar se as características do caso podem ser aplicadas a uma nova situação (Tripp 1985). Em outras palavras, a generalização pode também ocorrer baseada na experiência do leitor e não apenas em leis racionais (Lewis e Ritchie, 2003).

Tsoukas (2009) aponta que, nesse processo em que o leitor analisa o caso e toma decisões acerca das possibilidades de generalização para o seu contexto específico, ocorre o reconhecimento tácito da similaridade, baseada no envolvimento pessoal. Nesse processo, o leitor reconhece o fenômeno quando o vê, mas não consegue defini-lo de forma exaustiva. Assim, o que define a lógica do fenômeno não é uma característica dominante, mas similaridades que se sobrepõem, semelhante à similaridade entre membros de uma mesma família. Trata-se, portanto, de um tipo de reconhecimento tácito da similaridade, baseado no envolvimento pessoal. Apenas o pesquisador que lê pode generalizar para uma nova situação (baseado em seu conhecimento tácito e na experiência de vida) (Hellstrom, 2008).

Assim, buscou-se oferecer elementos para que o leitor tire suas próprias conclusões, ilustrando o caso de forma adequada, permitindo que se captasse as suas características únicas (Stake 1982) e as informações foram apresentadas de forma a facilitar o julgamento do leitor quanto ao fato de um determinado caso poder ser transferido de um para um campo específico de prática (Lincoln e Guba, 1985; 2000).

Ao longo da apresentação do caso Integration, a narrativa foi desenvolvida com o máximo de informações e preservando a maior parte dos dados na forma como

foram coletados (Donmoyer, 2000), separando a descrição do caso e a análise do pesquisador. Com isto, buscou-se ampliar a possibilidade de interpretações disponíveis para o leitor. Por meio da descrição densa (Geertz, 1973) foi possível aumentar a acessibilidade do caso e permitir que o leitor vivencie uma situação na qual ele não estava de fato presente. Além disso, o pesquisador procurou ampliar a possibilidade de que o leitor veja por meio dos seus olhos e estabeleça as similaridades que vão permitir a adequação do julgamento (Hellstrom, 2008; Kennedy, 1979; Lincoln e Guba, 1985).

Embora muitos pesquisadores não estejam acostumados com a idéia de deixar a generalização para aquele que recebe a informação, Kennedy (1979) aponta que essa não é uma prática incomum, em particular nas áreas legal e clínica.

No campo legal, a jurisprudência é um bom exemplo de generalização a partir de um caso específico. Nestas situações, quem decide se as características do caso anterior podem ser aplicadas ao caso que está sendo julgado é o juiz. Ou seja, quem lê o caso é que decide se ele pode ser generalizado ou não. Para tomar essa decisão, a tradição legal foca principalmente em quatro atributos: i) se os fatos materiais dos dois casos são semelhantes, ii) se a decisão tomada no caso anterior continuaria sendo justa considerando-se eventuais mudanças de contexto, iii) as razões que levaram a uma determinada decisão e iv) o nível de generalização em cima da qual a decisão foi formulada (Kennedy, 1979).

No campo dos tratamentos clínicos, tanto médicos como psicológicos, muito do conhecimento acumulado vem de descobertas em casos individuais. Assim como nos casos na área legal, as generalizações clínicas são de responsabilidade do receptor da informação. Assim, aquele que descreve o caso deve ser muito cuidadoso para prover uma quantidade de informações suficientes para permitir a generalização. Nesse sentido, três critérios são importantes de serem observados por aqueles que geram a informação: i) apresentação longitudinal das informações, ii) uma avaliação multidisciplinar dos dados e iii) uma descrição precisa (Kennedy, 1979).

Como será visto mais adiante, no tópico sobre os procedimentos metodológicos, este estudo de caso único foi desenvolvido de forma a oferecer, por meio de descrições densas e longitudinais, o máximo de informações que não só permitam como também estimulem que o leitor desenvolva o seu próprio processo de aprendizado e generalização relativos às teorias sobre internacionalização de empresas de serviços profissionais.

### **3.1.4 O caso Integration como instrumento para a falsificação de teorias**

Um dos argumentos mais aceitos para a utilização de casos únicos refere-se às situações em que se busca a falsificação de determinada teoria (Dukes, 1965; Popper, 2000; Siggelkow, 2007; Stake, 2000) ou ainda oferecer limites para uma grande generalização (Siggelkow, 2007; Stake, 2000). De acordo com Popper (2000), a falsificação é um dos testes mais exigentes a que uma proposição científica pode ser submetida: se apenas uma única observação é contrária à proposição, esta é considerada inválida e deve, portanto, ser revisada ou rejeitada. Para concretizar essa idéia, Popper utilizou o exemplo de que "todos os cisnes são brancos" e propôs que apenas uma observação de um único cisne negro falsificaria essa proposição. Nesse contexto, o estudo de caso é bastante adequado para a identificação de "cisnes negros", até mesmo porque o estudo de caso permite uma abordagem mais cuidadosa que identifique que, o que parece ser "branco", pode alterar-se em uma análise mais aprofundada, descobrindo-se que é "negro" (Popper, 2000).

Neste sentido, o estudo aprofundado do caso da Integration procura identificar fragilidades nas teorias sobre a internacionalização das empresas de serviços profissionais e estimular o refinamento de construtos e modelos teóricos.

Entretanto, no que tange à falsificação de teorias, é importante reconhecer que modelos (e teorias) são, por definição, simplificações da realidade. Se abarcassem toda a sua complexidade, provavelmente perderiam sua utilidade como modelo. Assim, embora em geral não seja difícil encontrar nos casos elementos que conflitem com as teorias existentes, o desafio do pesquisador é identificar se a

violação de teoria encontrada é realmente importante e geradora de *insights* valiosos (Siggelkow, 2007).

### **3.1.5 O caso Integration e a geração de significado**

O caso Integration pode ainda ser um mecanismo de interpretação e geração de significado na própria empresa estudada. March, Sproull e Tamuz (1991) analisam os processos organizacionais de aprendizado e mostram o papel e a importância dos casos únicos (ou de fragmentos de história únicos) na construção de interpretações compartilhadas e conhecimento organizacional.

Os autores reconhecem que não temos uma lógica geral para aprender com a história que permita uma racionalização completa daquilo que está sendo descrito. Ao contrário, muitas das formas pelas quais as organizações tratam os fragmentos de história são difíceis de justificar como trazendo crenças compartilhadas diferenciadas ou produzindo vantagem competitiva (March et al., 1991).

Mesmo assim, March et al. (1991) defendem que os casos únicos oferecem às organizações mecanismos valiosos que permitem organizar e interpretar a experiência de forma a construir uma compreensão compartilhada desta. E a existência destas crenças compartilhadas tem grandes vantagens, mesmo que a interpretação resultante não seja inteiramente correta. Entre estas vantagens está a possibilidade de expandir o aprendizado potencial decorrente de um evento único ou ambíguo e até construir de forma imaginativa histórias hipotéticas, mas com profundo significado para a organização.

Como um benefício residual desta pesquisa, o desenvolvimento do estudo de caso da Integration pode contribuir para a geração de significado organizacional. Embora, da perspectiva da comunidade acadêmica, esta última contribuição seja a menos relevante entre as cinco apresentadas, o seu potencial de impacto não só para a prática como para a teoria sobre internacionalização de empresas de serviços profissionais não deve ser negligenciado.

### **3.1.6 As diferentes contribuições do estudo de caso único e suas implicações epistemológicas**

Buscou-se, ao logo dos tópicos 3.1.1 a 3.1.5, apontar as contribuições que, no contexto desta tese, o estudo de caso da Integration pode trazer para a construção e o desenvolvimento de teorias sobre a internacionalização das empresas de serviços profissionais.

Entretanto, é importante reconhecer que, enquanto as lógicas de construção do conhecimento nos tópicos 3.1.1, 3.1.2 e 3.1.4 estão apoiadas na epistemologia positivista (Yin 2005; Eisenhardt 1989; Eisenhardt e Graebner 2007), a construção do conhecimento nos tópicos 3.1.3 e 3.1.5 está apoiada em bases epistemológicas interpretativistas (Weick 1979; Berger e Luckmann, 1967).

Para efeito da análise do caso e delineamento das conclusões ao longo desta tese, optou-se pela epistemologia positivista, de modo que não são discutidas aqui as possíveis implicações da generalização naturalística ou da geração de significado.

Desta forma, embora se enfatize que o estudo de caso único realizado nesta pesquisa ofereça importantes contribuições para a construção do conhecimento científico que vão além da lógica positivista, o autor reconhece a importância de uma consistência epistemológica nos processos de análise científica.

Como será reforçado ao final deste trabalho, pesquisas futuras poderão se utilizar deste mesmo estudo de caso para desenhar conclusões que estejam apoiadas em outras bases epistemológicas.

### **3.2 Os componentes do estudo de caso: o plano de pesquisa**

O primeiro passo para a realização do estudo de caso foi a definição de um plano de pesquisa. O plano de pesquisa descrito a seguir teve por objetivo conduzir o pesquisador através das etapas de levantamento exploratório dos dados, definição

das proposições iniciais, coleta e análise das observações. O propósito principal do plano de pesquisa foi assegurar que as evidências obtidas remetessem às questões iniciais de pesquisa (Yin, 2001).

O plano de pesquisa deste estudo possui nove etapas:

- 1) Mapeamento inicial da teoria
- 2) A escolha do caso
- 3) Questões de estudo (1): Desenho do protocolo de pesquisa para o primeiro levantamento de campo
- 4) Primeiro levantamento de campo: mapeamento geral do caso
- 5) Refinamento do quadro teórico e desenho das proposições iniciais de pesquisa
- 6) Questões de estudo (2): Desenho do protocolo de pesquisa para o segundo levantamento de campo
- 7) Segundo levantamento de campo: pesquisa nas operações internacionais
- 8) Descrição dos resultados
- 9) Ligando os dados às proposições: análise dos dados e desenho das proposições finais

Observa-se que as etapas estão estruturadas de forma que há dois momentos em que o levantamento de campo é mais estruturado, com protocolos e questões de estudo específicos. O primeiro trata de uma fase ainda exploratória, em que o autor procurou entender todo o processo de internacionalização da empresa. Na segunda fase, o processo geral de internacionalização já estava claro e o autor foi para campo com um roteiro detalhado e apoiado nas proposições iniciais de pesquisa. As questões investigadas em cada uma destas fases foram também distintas, sendo que os resultados da primeira foram importantes para o delineamento do protocolo de pesquisa da segunda.

### **3.2.1 Mapeamento inicial da teoria**

A primeira etapa desta pesquisa foi a realização de uma extensa revisão da teoria sobre a internacionalização das empresas de serviços profissionais. Com esta etapa o autor cumpriu quatro objetivos:

1. Apresentar o grau de evolução dos estudos na área, a fim de estabelecer um ponto a partir do qual novas teorias pudessem ser desenvolvidas (Yin 2005)
2. Mapear ao máximo os estudos realizados nessas áreas, para que servissem de apoio para a elaboração de questões mais objetivas e perspicazes no desenvolvimento desta tese e de estudos futuros (Yin, 2005)
3. Encontrar oportunidades de desenvolvimento da teoria
4. Identificar fundamentos conceituais que dessem subsídio à escolha do caso
5. Deixar claras as definições operacionais dos principais conceitos e termos utilizados nesta tese (por exemplo, a delimitação do termo “empresas de serviços profissionais”)

### **3.2.2 A escolha do caso**

A partir da revisão da teoria, foi possível ter um delineamento consistente do tema e das oportunidades para o seu desenvolvimento. Pôde-se também identificar quais as características do caso a ser estudado ofereceriam as maiores oportunidades de desenvolvimento da teoria.

A atividade de consultoria em gestão foi escolhida por ser uma das poucas a guardar simultaneamente e de forma tão clara todas as características das

empresas de serviços profissionais descritas na literatura, tais como i) ser uma atividade intensiva em conhecimento, ii) apoiada no desenvolvimento de soluções idiossincráticas a partir de diagnósticos; iii) com alta dependência de ativos intangíveis; iv) alto grau de incerteza por parte do cliente; v) resultados heterogêneos (que dependem do momento e do contexto), vi) simultaneidade entre a produção e o consumo e vii) impossibilidade de se criar estoques.

Além disto, a atividade de consultoria em gestão foi a responsável pela maior parcela do comércio internacional de serviços profissionais nos EUA em 2009, representando 29% das exportações e 32% das importações (United States International Trade Commission, 2011), o que reforça a importância desta atividade no contexto dos serviços profissionais.

A escolha de uma empresa brasileira deste segmento se deu pelo fato de uma empresa de consultoria de um país emergente conseguir disputar o mercado internacional com *players* estabelecidos ser um fenômeno raro e recente, visto que as empresas globais deste segmento são, em sua grande maioria, oriundas de países desenvolvidos, mais especificamente da Europa e dos Estados Unidos.

Além disto, Integration é uma empresa que vem apresentando uma trajetória de internacionalização que a destaca não só no contexto brasileiro como internacional. É praticamente a única e a maior empresa brasileira de consultoria em gestão (que inclui finanças, marketing, vendas, suprimentos, gestão e implementação de projetos, gestão da mudança entre outras áreas) que apresenta escritórios internacionais permanentes e que, nos mercados externos, disputa clientes com outras consultorias internacionais e com empresas locais.

Outro ponto relevante na escolha do caso Integration pelo autor foi o seu acesso à empresa e a disponibilidade desta em abrir todas as informações necessárias para a realização do estudo. O acesso do pesquisador à empresa se deu por ter sido professor de vários dos consultores da Integration, sendo um destes inclusive seu irmão. Além disto, os fundadores da Integration são ex-alunos da FGV-EAESP, o que também tornou a aproximação mais fácil.



Assim, os motivos para o estudo desta empresa brasileira de consultoria em gestão se deu pelo seu grande potencial para o desenvolvimento do conhecimento científico acerca da internacionalização de empresas de serviços profissionais.

### **3.2.3 Questões de estudo (1): Desenho do protocolo de pesquisa para o primeiro levantamento de campo**

O objetivo das questões desenvolvidas para este primeiro levantamento de campo foi permitir uma compreensão ampla das principais características do processo de internacionalização da empresa.

Com base no mapeamento inicial da teoria, foi desenhado um roteiro de entrevistas em que foram exploradas algumas questões relacionadas à empresa como um todo e aspectos específicos das subsidiárias.

Os principais pontos analisados foram:

- Os motivadores para a internacionalização
- O processo de internacionalização
  - a escolha dos países
  - o modo de entrada
- O processo de captação de clientes
- As decisões de investimento
- A trajetória de cada subsidiária e os fatos mais marcantes
- A estrutura e o modelo operacional das subsidiárias
- Principais desafios em cada um dos países

- Comportamento dos concorrentes internacionais

O roteiro de entrevistas realizadas nesta etapa é apresentado no Apêndice 3.

### **3.2.4 Primeiro levantamento de campo: mapeamento geral do caso**

A primeira etapa da coleta de dados ocorreu com maior intensidade entre outubro de 2010 e março de 2012. Após este período foram feitos alguns levantamentos pontuais – especialmente com o objetivo de refinar ou validar algumas informações – , mas a partir de abril de 2012 os levantamentos de campo se concentraram nas operações internacionais da empresa. O detalhamento do segundo levantamento de campo é apresentado mais adiante.

Os entrevistados nesta etapa foram o presidente da Integration e os diretores que haviam participado desde o início do processo de internacionalização, tendo passado pelo menos um ano em algumas das operações internacionais. A maior parte das entrevistas foram feitas presencialmente, tendo apenas duas sido realizadas via Skype em função dos entrevistados estarem fora do país. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. O relação detalhada dos entrevistados e formato das entrevistas encontra-se no Apêndice 2.

Além das entrevistas, foram analisados vários documentos adicionais, como o *website* da empresa, vídeos com depoimentos de clientes e consultores, notícias relacionadas à empresa e ao setor, entre outros.

Os resultados deste levantamento são apresentados no capítulo 4 desta tese.

### **3.2.5 Refinamento do quadro teórico e desenho das proposições iniciais de pesquisa**

Uma vez mapeadas as características gerais do caso, o autor pode identificar mais claramente quais os aspectos ofereciam maior potencial de contribuição para o

desenvolvimento de teorias sobre a internacionalização das empresas de serviços profissionais.

A partir disto, foi definida a estrutura de análise apresentada no quadro abaixo. Inicialmente foram comparadas as características das empresas de manufatura com as empresas de serviços profissionais. Em seguida, foram identificadas as implicações destas especificidades das empresas de serviços profissionais em seu processo de internacionalização. A partir disto foram desenhadas as proposições iniciais de pesquisa. Estas proposições iniciais foram construídas a partir do *framework* de análise do paradigma eclético OLI (Dunning 1980). Várias das proposições iniciais foram inspiradas pelo cruzamento dos dados da revisão teórica (capítulo 2) com os resultados do primeiro levantamento de campo (capítulo 4).

<b>Características das empresas de manufatura</b>	<b>Características das empresas de serviços profissionais</b>	<b>Implicações das especificidades das empresas de serviços profissionais no seu processo de internacionalização</b>	<b>Utilizando-se como framework de análise o paradigma eclético OLI, proposições iniciais relacionadas ao processo de internacionalização de empresas de serviços profissionais</b>
Intensiva em capital	Intensiva em conhecimento Lovelock e Yip (1996); Contractor, Kundo e Hsu (2003); Lowendahl (2000); Roberts (1999)	Grandes desafios para a gestão do conhecimento Aharoni (1996); Hitt, Uhlenbruck e Shimizu (2006);  Menor necessidade de investimentos Lowendahl (2000); Contractor, Kundo e Hsu (2003); Groose (2000); Gronroos (1999); Erramilli (1991); Coviello e Martin (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>O – Metodologias de implementação de projetos geram vantagem competitiva</li> <li>L – Atuação em múltiplos mercados geográficos oferece oportunidades de desenvolvimento de conhecimento</li> <li>I – A existência de conhecimento confidencial (inclusive metodologias proprietárias) favorece a internalização</li> <li>I – A transferência de conhecimento entre empresas incorre em altos custos de transação, o que favorece a internalização</li> <li>I – Quanto menos codificável for o conhecimento a ser transferido entre as operações da empresa, maiores os incentivos para a internalização</li> <li>I – Quanto mais conhecimento local for exigido, menores os incentivos para a internalização</li> </ul>
Soluções replicáveis para diferentes clientes	Soluções idiossincráticas, desenvolvidas a partir de diagnósticos Aharoni (2000b); Lowendahl (2000); Aharoni (1996); Bouquet, Hébert e Delios (2004); Gulsinger (1992); Katrishen e Scordis (1998);  (2004);	Poucas economias de escala Aharoni (2000b); Lowendahl (2000); Groose (2000); Aharoni (1996); Bouquet, Hébert e Delios (2004); Li e Gulsinger (1992); Katrishen e Scordis (1998);	<ul style="list-style-type: none"> <li>O – Conhecimento especializado sobre determinado segmento de mercado (economias de especialização) gera vantagem competitiva</li> <li>O – Desenvolvimento de processos que tragam economia de escopo gera vantagem competitiva</li> <li>O – O tamanho da empresa não garante vantagem competitiva</li> <li>I – O desenvolvimento de soluções customizadas aumenta os investimentos específicos em transação, o que favorece a internalização</li> </ul>
Dependência de ativos tangíveis	Dependência de ativos intangíveis Lowendahl (2000); Lovelock e Yip (1996);	Maior dependência de capital humano Lowendahl (2000); Spar (1997) Hitt et al. (2001); Hitt, Uhlenbruck e Shimizu (2006); Aharoni (2000); Groose (2000); Coviello e Martin (1999); Roberts (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>O – Mecanismos de atração e desenvolvimento de capital humano gera vantagem competitiva</li> <li>L – Atuação em múltiplos mercados geográficos oferece oportunidades de desenvolvimento do capital humano</li> <li>L – Atuação em múltiplos mercados geográficos favorece a atração e retenção do capital humano</li> <li>I – Internalização das atividades e o consequente desenvolvimento de uma cultura organizacional consistente gera vantagem competitiva</li> </ul>
		Maior mobilidade dos recursos críticos Aharoni (1996); Hitt, Uhlenbruck e Shimizu (2006);	

**Quadro 3.1 – Quadro teórico e proposições iniciais de pesquisa**

Fonte: elaborado pelo autor

Características das empresas de manufatura	Características das empresas de serviços profissionais	Implicações das especificidades das empresas de serviços profissionais no seu processo de internacionalização	Utilizando-se como framework de análise o paradigma eclético OLI, proposições iniciais relacionadas ao processo de internacionalização de empresas de serviços profissionais
Baixo grau de incerteza por parte do cliente	Alto grau de incerteza por parte do cliente Aharoni (1996); Aharoni (2000b);	Maior a dificuldade de conquistar novos clientes – reputação é importante Hitt, Uhlenbruck e Shimizu (2006); Roberts (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>O – A reputação positiva da empresa (associada à marca) gera vantagem competitiva</li> <li>O – Reputação pessoal dos sócios da empresa gera vantagem competitiva</li> <li>O – O capital social (relacional) dos consultores gera vantagem competitiva</li> <li>O – Histórico de sucesso em clientes admirados pela comunidade empresarial internacional gera vantagem competitiva</li> <li>O – O tamanho da empresa gera vantagem competitiva</li> <li>O – O conhecimento das idiossincrasias culturais do país hospedeiro reduz a incerteza por parte dos potenciais novos clientes.</li> <li>O – O conhecimento de processos e práticas específicas de clientes globais se traduz em vantagem de propriedade</li> <li>L – Localização em países desenvolvidos aumenta a reputação da empresa</li> <li>L – Ampla atuação geográfica aumenta a reputação da empresa</li> <li>L – A reputação frequentemente é desenvolvida em um contexto específico de localidade, o que dificulta a expansão internacional</li> <li>I – A internalização das atividades por parte da consultoria reduz a incerteza por parte do cliente</li> <li>I – Ao escolher o mesmo fornecedor de consultoria, os clientes reduzem os custos de transação relacionados à incerteza</li> </ul>
Resultados homogêneos	Resultados heterogêneos (dependem do momento e contexto) Javalgi e Martin (2007)	Reduzir a heterogeneidade dos serviços no contexto internacional é ainda mais difícil Javalgi e Martin (2007); Spar (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>O – Histórico de sucesso em clientes admirados pela comunidade empresarial internacional gera vantagem competitiva</li> <li>O – Processos consistentes que garantam a consistência dos serviços oferecidos geram vantagem competitiva</li> <li>O – Uma cultura organizacional forte e consistente ao redor do mundo gera vantagem competitiva</li> <li>I – Importância do controle de qualidade favorece a internalização das atividades</li> <li>I – A importância do desenvolvimento de uma cultura organizacional consistente que garanta a homogeneidade da entrega favorece a internalização</li> </ul>

<b>Características das empresas de manufatura</b>	<b>Características das empresas de serviços profissionais</b>	<b>Implicações das especificidades das empresas de serviços profissionais no seu processo de internacionalização</b>	<b>Utilizando-se como framework de análise o paradigma eclético OLI, proposições iniciais relacionadas ao processo de internacionalização de empresas de serviços profissionais</b>
<p>Separação entre produção e consumo</p>	<p>Simultaneidade entre produção e consumo</p> <p>Anaroni (2000); Bomstermo et al. (2006); Erramilli (1990); Roberts (1999)</p>	<p>Necessidade de contato próximo com o cliente</p> <p>Erramilli (1991); Goerzen e Makino (2007); Boddewyn, Halbrich e Perry (1986); Bouquet, Hébert e Delios (2004); Murray e Kotabe (1999); Coviello e Martin (1999); Roberts (1999)</p> <p>Maior interação entre provedor e cliente amplia os desafios relacionados à diferenças culturais</p> <p>Javalgi e Martin (2007); Bomstermo et al. (2006); Roberts (1999)</p>	<p>O – O desenvolvimento de equipes com <i>mindset</i> global gera vantagem competitiva</p> <p>L – A proximidade física com os clientes é importante para reduzir as diferenças culturais, tornando-se uma vantagem competitiva</p> <p>I – Os desafios culturais aumentam os custos de transação, o que favorece a internacionalização</p>
<p>Possibilidade de se criar estoques</p>	<p>Impossibilidade de se criar estoques</p>	<p>Maior dificuldade em lidar com oscilações na demanda</p> <p>Javalgi e Martin (2007); Bomstermo et al. (2006);</p>	<p>O – Mecanismos que favoreçam a mobilidade dos recursos entre países geram vantagem competitiva</p> <p>L – Quanto maiores as incertezas relacionadas à demanda, menores as chances de a consultoria se instalar em determinado país</p> <p>I – A dificuldade em lidar com a oscilação da demanda favorece a terceirização de parte das atividades da consultoria</p>

Quadro 3.1 – Quadro teórico e proposições iniciais de pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

### **3.2.6 Questões de estudo (2): Desenho do protocolo de pesquisa para o segundo levantamento de campo**

Definidas as proposições iniciais, foram desenhadas as questões que permitiriam um entendimento mais adequado da consistência das proposições iniciais e das necessidades de ajustes.

Em função do escopo de cada uma das proposições, identificou-se que deveriam ser direcionadas a públicos distintos de entrevistados. Não faria sentido, por exemplo, perguntar a clientes da Integration sobre questões internas da empresa. Assim, o quadro a seguir indica quais questões foram apresentadas para cada um dos cinco públicos entrevistados: consultores internacionais, diretores da Integration no Brasil, sócios fundadores da Integration, clientes internacionais, diretores e sócios internacionais.

Proposições iniciais	Roteiro de entrevista	Entrevistado				
		Consultores Internacionais	Diretores no Brasil	Sócios Fundadores	Clientes Internacionais	Diretores/Sócios Internacionais
1	O – Metodologias de implementação de projetos geram vantagem competitiva  L – Atuação em múltiplos mercados geográficos oferece oportunidades de desenvolvimento de conhecimento			X		X
2	L – Atuação em múltiplos mercados geográficos oferece oportunidades de desenvolvimento de conhecimento? Dê exemplos	X				X
3	I – A existência de conhecimento confidencial (inclusive metodologias proprietárias) favorece a internalização		X	X		X
4	I – A transferência de conhecimento entre empresas incorre em altos custos de transação, o que favorece a internalização		X	X		X
5	I – Quanto menos codificável for o conhecimento a ser transferido entre as operações da empresa, maiores os incentivos para a internalização		X	X		X
6	I – Quanto mais conhecimento local for exigido, menores os incentivos para a internalização		X	X		X
7	O – Conhecimento especializado sobre determinado segmento de mercado (economias de especialização) gera vantagem competitiva	X			X	X
8	O – Desenvolvimento de processos que tragam economia de escopo gera vantagem competitiva	X				X
9	O – O tamanho da empresa não garante vantagem competitiva		X	X		X
10	O – Mecanismos de atração e desenvolvimento de capital humano gera vantagem competitiva	X				X
11	L – Atuação em múltiplos mercados geográficos oferece oportunidades de desenvolvimento do capital humano	X				X
12	L – Atuação em múltiplos mercados geográficos favorece a atração e retenção do capital humano	X				X
13	I – Internalização das atividades e o consequente desenvolvimento de uma cultura organizacional consistente gera vantagem competitiva		X	X		X
14	O – A reputação positiva da empresa (associada à marca) gera vantagem competitiva	X			X	X
15	O – Reputação pessoal dos sócios da empresa gera vantagem competitiva (Aharoni (2000b));		X	X	X	X

Quadro 3.2: Proposições iniciais e roteiro de pesquisa de campo

Fonte: elaborado pelo autor



	Proposições iniciais	Roteiro de entrevista	Entrevistado				
			Consultores Internacionais	Diretores no Brasil	Sócios Fundadores	Clientes Internacionais	Diretores/Sócios Internacionais
16	O – O capital social (relacional) dos consultores gera vantagem competitiva	O capital social (relacional) dos consultores gera vantagem competitiva? Qual a importância do capital relacional dos socios? Dê exemplos.	X				X
17	O – Histórico de sucesso em clientes admirados pela comunidade empresarial internacional gera vantagem competitiva	Histórico de sucesso em clientes admirados pela comunidade empresarial internacional gera vantagem competitiva? Dê exemplos.	X				X
18	O – O tamanho da empresa gera vantagem competitiva	Podemos dizer que neste mercado a reputação da empresa está ligada ao seu tamanho?					X
19	O – O conhecimento das idiossincrasias culturais do país hospedeiro reduz a incerteza por parte dos potenciais novos clientes. Strom e Mattsson (2006)	O conhecimento das idiossincrasias culturais do país hospedeiro reduz a incerteza por parte dos potenciais novos clientes?					X
20	O – O conhecimento de processos e práticas específicas de clientes globais se traduz em vantagem de propriedade	O conhecimento de processos e práticas específicas de clientes globais se traduz em vantagem competitiva? Dê exemplos.					X
21	L – Localização em países desenvolvidos aumenta a reputação da empresa	Localização em países desenvolvidos aumenta a reputação da empresa? Dê exemplos.					X
22	L – Ampla atuação geográfica aumenta a reputação da empresa Anaroli (1996):	Ampla atuação geográfica aumenta a reputação da empresa?					X
23	L – A reputação frequentemente é desenvolvida em um contexto específico de localidade, o que dificulta a expansão internacional	A reputação frequentemente é desenvolvida em um contexto específico de localidade, o que dificulta a expansão internacional? Por que? Você concorda que o fato da reputação ser desenvolvida em um contexto específico de localidade dificulta a expansão internacional? Quanto a reputação é transferível entre localidades?	X				X
24	L – A internalização das atividades por parte da consultoria reduz a incerteza por parte do cliente Dunning (1989):	A internalização das atividades por parte da consultoria reduz a incerteza por parte do cliente?					X
25	L – Ao escolher o mesmo fornecedor de consultoria, os clientes reduzem os custos de transação relacionados à incerteza	Ao escolher o mesmo fornecedor de consultoria, os clientes reduzem os custos de transação relacionados à incerteza					X
26	O – Histórico de sucesso em clientes admirados pela comunidade empresarial internacional gera vantagem competitiva	Histórico de sucesso em clientes admirados pela comunidade empresarial internacional gera vantagem competitiva?					X
27	O – Processos consistentes que garantam a consistência dos serviços oferecidos geram vantagem competitiva	Processos consistentes que garantam a consistência dos serviços oferecidos geram vantagem competitiva?					X
28	O – Uma cultura organizacional forte e consistente ao redor do mundo gera vantagem competitiva	Uma cultura organizacional forte e consistente ao redor do mundo gera vantagem competitiva?					X
29	I – Importância do controle de qualidade favorece a internalização das atividades	Importância do controle de qualidade favorece a internalização das atividades?	X				X
30	I – A importância do desenvolvimento de uma cultura organizacional consistente que garanta a homogeneidade da entrega favorece a internalização	A importância do desenvolvimento de uma cultura organizacional consistente que garanta a homogeneidade da entrega favorece a internalização?	X				X

Quadro 3.2: Proposições iniciais e roteiro de pesquisa de campo

Fonte: elaborado pelo autor

	Proposições Iniciais	Roteiro de entrevista	Entrevistado					
			Consultores Internacionais	Diretores no Brasil	Sócios Fundadores	Clientes Internacionais	Diretores/Sócios Internacionais	
31	O – O desenvolvimento de equipes com mindset global gera vantagem competitiva	O desenvolvimento de equipes com mindset global gera vantagem competitiva? Dê exemplos. Quanto o desenvolvimento de equipes com mindset global gera vantagem competitiva?		X	X	X	X	X
32	L – A proximidade física com os clientes é importante para reduzir as diferenças culturais, tornando-se uma vantagem competitiva	A proximidade física com os clientes é importante para reduzir as diferenças culturais? Dê exemplos. Quão vital é a proximidade física para redução das diferenças culturais?	X			X		X
33	I – Os desafios culturais aumentam os custos de transação, o que favorece a terceirização	Os desafios culturais aumentam os custos de transação, o que favorece a terceirização?		X	X			
34	O – Mecanismos que favoreçam a mobilidade dos recursos entre países geram vantagem competitiva	Existem mecanismos que favorecem a mobilidade dos recursos humanos entre países? Estes mecanismos se traduzem em fontes de vantagem competitiva?		X	X			X
35	L – Quanto maiores as incertezas relacionadas à demanda, menores as chances de a consultoria se instalar em determinado país	Quanto maiores as incertezas relacionadas à demanda, menores as chances de a consultoria se instalar em determinado país? Quão crítica é a estabilidade da demanda para a decisão de se instalar em um país?		X				X
36	I – A dificuldade em lidar com a oscilação da demanda favorece a terceirização de parte das atividades da consultoria	A dificuldade em lidar com a oscilação da demanda favorece a terceirização de parte das atividades da consultoria?		X	X			X

Quadro 3.2: Proposições iniciais e roteiro de pesquisa de campo

Fonte: elaborado pelo autor

### **3.2.7 Segundo levantamento de campo: pesquisa nas operações internacionais**

Por se tratar de um estudo sobre o processo de internacionalização e o desenvolvimento das operações internacionais da Integration, foi necessário que o autor fosse pessoalmente às subsidiárias da empresa a fim de realizar a coleta de dados.

Ao longo do mês de maio de 2012 o autor foi visitou as operações da Integration na Argentina, México e Inglaterra. Nestas viagens também entrevistou o atual diretor da operação do Chile e o consultor que iniciou as operações naquele país. Desta forma, o pesquisador pode entrar em contato direto com os principais envolvidos no desenvolvimento e consolidação das quatro operações internacionais da empresa: Inglaterra, México, Argentina e Chile.

A escolha dos consultores entrevistados seguiu o critério da diversidade. O pesquisador procurou conversar tanto com consultores locais (mexicanos no México, por exemplo) como estrangeiros de diferentes países, inclusive do Brasil que estivessem atuando nas operações internacionais. Buscou ainda entrevistar consultores que estivessem há bastante tempo na Integration e outros recém admitidos na empresa.

Além das entrevistas com diversos consultores e os diretores gerais de cada uma das operações, foram também entrevistados nove clientes internacionais da empresa. Todos os clientes entrevistados eram diretores ou presidentes de suas empresas.

A escolha dos clientes entrevistados seguiu o critério do nível hierárquico do entrevistado seguido pelo critério conveniência. Optou-se por entrevistar executivos que tivessem grande poder decisório em suas organizações. A partir disto, foram identificados aqueles que teriam disponibilidade para receber o entrevistador nos dias em que este estivesse no país e questão.

O autor passou aproximadamente quatro dias em cada uma das subsidiárias visitadas e neste período esteve a maior parte do tempo trabalhando dentro das instalações da empresa, o que permitiu que acompanhasse o seu dia-a-dia nos diferentes países.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. O relação detalhada dos entrevistados e formato das entrevistas encontra-se no Apêndice 2, e os resultados deste levantamento são apresentados no capítulo 5 desta tese.

### **3.2.8 Descrição dos resultados**

O caso é descrito de forma não só a sustentar as conclusões do autor no seu processo de construção e o refinamento de teorias sobre a internacionalização de empresas de serviços profissionais (objetivo central desta tese) como também a ampliar o acesso do leitor ao próprio caso.

A narrativa foi desenvolvida com o máximo de informações. Em um primeiro momento, o pesquisador buscou ampliar a possibilidade de interpretações disponíveis para o leitor. Por meio da descrição densa (Geertz, 1973), permitiu um maior acesso do leitor ao caso, possibilitando que este pudesse vivenciar uma situação na qual ele não estava de fato presente (Donmoyer 2000). Buscou-se oferecer um nível de acesso ao caso que permitisse ao receptor captar suas características únicas e estabelecer as similaridades necessárias para a adequação do julgamento (Stake 1982).

Para isso, a descrição do caso é feita de forma bastante densa e replicando parte do farto material colhido ao longo da pesquisa. Assim, a principal forma de apresentação do caso Integration é a reprodução das diversas entrevistas realizadas durante o processo de coleta de dados.

Os trechos das entrevistas reproduzidos neste estudo foram mantidos em seu idioma original. O autor optou por este formato com o objetivo de preservar

importantes nuances nos depoimentos dos entrevistados, que poderiam ser perdidas no processo de tradução.

### **3.2.9 Ligando os dados às proposições: análise dos dados e desenho das proposições finais**

Tendo as transcrições de todas as entrevistas, o passo seguinte foi organizar o seu conteúdo de acordo com a estrutura do quadro teórico e das proposições iniciais de pesquisa.

A partir dos levantamentos, foram utilizadas diferentes técnicas para ligar os dados às proposições do estudo e gerar a codificação necessária para o delineamento das proposições finais. Pela característica da investigação, neste caso foram utilizadas as seguintes formas de análise:

- a) Agregação categórica: o pesquisador buscou um conjunto de instâncias a partir dos dados, e a partir disto foram surgindo significados relevantes aos temas em questão (Stake 1995);
- b) Adequação ao padrão: o pesquisador observou, por uma correspondência ao menos em duas categorias, quais das várias partes da mesma informação do mesmo caso poderiam ser relacionadas à mesma proposição teórica (Yin, 2005, p. 47);
- c) Generalizações naturais: a partir da análise dos dados, o pesquisador desenvolveu generalizações pelas quais outras pessoas podem aprender para si ou aplicar em outros ambientes (Stake 1995).

A medida em que o conteúdo das entrevistas foi sendo agrupado segundo a estrutura definida no quadro teórico e nas proposições iniciais, o autor percebeu a necessidade de realizar alguns ajustes:

- a) Eliminação de proposições: já era esperado que algumas das proposições iniciais não encontrassem suficiente sustentação nos dados das pesquisas. Nestes casos, estas proposições não foram incluídas na relação final. Só foram mantidas como proposições finais aquelas que tiveram uma sustentação muito consistente dos dados da pesquisa. Das 36 proposições iniciais, quatorze foram eliminadas segundo este critério.
  
- b) Ajustes em proposições: algumas das proposições iniciais tiveram o seu texto original ajustado após o levantamento de campo. A medida que os dados do levantamento de campo foram organizados, percebeu-se a necessidade de refinar a descrição de algumas das proposições iniciais para que se tornassem mais precisas e mais fortemente lastreadas nos dados da pesquisa. Isto aconteceu com aproximadamente metade das 22 proposições finais. A relação das proposições iniciais encontra-se no quadro 3.1.

Os resultados desta etapa são apresentados no capítulo 5 desta tese.

### **3.3 O processo de coleta de dados**

A fim de explorar todo o potencial de contribuição que o estudo de caso único permite, esta pesquisa esteve apoiada em rigorosos procedimentos de coleta de informações, descrição e análise dos dados.

Uma importante característica do estudo de caso da Integration foi o seu desenvolvimento de forma longitudinal (Kennedy, 1979; Stake, 1982; Whittington, 1996). Dada a importância de se acompanhar o processo de internacionalização da empresa pelo maior tempo possível, a coleta de informações ocorreu ao longo de um período de 26 meses, tendo sido iniciada em outubro de 2010 e finalizada em dezembro de 2012.

Considerando-se que as investigações qualitativas de estudos de caso exigem várias técnicas de pesquisa e fontes de coleta de dados, este estudo se apoiou em diferentes fontes de investigação disponíveis ao pesquisador, tais como entrevistas

individuais, entrevistas em grupo, observação direta, observação participante, análise de artefatos físicos e documentos, que incluem *websites*, vídeos, textos, entre outros (Yin, 2005; Creswell, 2003), conforme detalhado no tópico seguinte.

### **3.3.1 Técnicas de coleta de dados adequadas ao estudo**

Neste caso, optou-se por utilizar as técnicas de coleta descritas abaixo.

Entrevistas individuais semi-estruturadas: onde o pesquisador colocou o mesmo conjunto de perguntas aos diferentes entrevistados, um por vez, porém permitindo que houvesse exploração de temas colocados de forma espontânea pelo entrevistado e em maior profundidade, podendo revelar os elementos importantes para subsidiar mais ainda as proposições do estudo. Esta foi a principal técnica de coleta de dados utilizada nesta tese. Todas as entrevistas individuais foram gravadas e transcritas. Foram realizadas entrevistas com todos os atores mais relevantes envolvidos no processo, tais como presidente da empresa, diretores da sede no Brasil, diretores de todas as subsidiárias internacionais (Inglaterra, Argentina, México e Chile), consultores brasileiros que participaram do processo de internacionalização, consultores locais de todas as subsidiárias e clientes locais e internacionais de todas as subsidiárias. Além disto, foram entrevistados vários clientes em diferentes países nos quais a Integration já realizou projetos. A relação completa de entrevistados encontra-se no Apêndice 1.

Entrevistas em grupo: nessas entrevistas, as perguntas foram semi-estruturadas, permitindo a exploração dos temas pertinentes. As questões foram dirigidas de forma clara pelo pesquisador, permitindo eficiência na discussão dos temas. As entrevistas em grupo foram aplicadas aos sócios da Integration e a grupos de consultores. Estas entrevistas ocorreram de maneira formal (em reuniões) ou de modo informal (almoço com alguns consultores). O objetivo destas entrevistas em grupo era validar os principais temas que vinham sendo investigados e identificar necessidades de ajustes. Nenhuma das entrevistas em grupo foi gravada. Nestes casos, o pesquisador anotava, ao longo da entrevista, os pontos mais importantes.

Observação participante: durante as viagens às operações internacionais da Integration o pesquisador utilizou a estrutura da empresa para realizar a maior parte das entrevistas e para trabalhar nas suas anotações de pesquisa. Assim, passou grande parte do seu tempo trabalhando dentro dos escritórios da empresa, o que permitiu vivenciar o dia-a-dia da organização. Isto ocorreu principalmente nas operações internacionais da empresa mas também na sua matriz em São Paulo. Em uma ocasião o autor passou meio período trabalhando dentro das instalações da empresa. Como o desenho dos escritórios da Integration privilegia os ambientes abertos, é possível acompanhar de perto dinâmica de trabalho dos consultores. O período total em que o pesquisador esteve dentro dos escritórios da Integration (tanto no Brasil como nas operações internacionais) foi de pelo menos cinquenta horas.

Este processo de coleta de dados pode ser caracterizado como observação participante, que segundo Schwartz e Schwartz (1955), é um processo por meio do qual

a presença do observador em uma situação social é mantida para o propósito da investigação científica. O observador mantém uma relação face-a-face com os observados e, ao participar com eles do seu contexto natural, ele coleta dados. Assim, o observador é parte do contexto que está sendo observado, e ele tanto influencia como é influenciado por este contexto. O papel do observador participante pode ser tanto formal como informal, ocultado ou revelado. O observador pode passar muito ou pouco tempo na situação de pesquisa e o papel do observador participante pode ser uma parte integral da estrutura social ou apenas periférica (Schwartz e Schwartz, 1955)

Análise de documentos e artefatos físicos: a fim de complementar as entrevistas e a observação participante, foi feita ainda a análise de alguns documentos relativos ao processo de internacionalização da empresa. Os principais documentos examinados foram vídeos com depoimentos de clientes internacionais (disponíveis no *website* da empresa) e algumas ocorrências em mídia no Brasil e no exterior. Além dos documentos formais, puderam ser analisados artefatos dos escritórios das operações internacionais, como fotos de eventos e indicadores de desempenho da empresa fixados nas paredes dos escritórios.



## **CAPÍTULO 4 – A INTEGRATION E O SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Neste capítulo são apresentados os resultados da primeira etapa da pesquisa de campo, que ocorreu entre setembro de 2010 e dezembro de 2011 (conforme detalhado no tópico sobre procedimentos metodológicos). O objetivo deste primeiro levantamento de campo foi compreender o processo de internacionalização da Integration.

A partir dos resultados deste levantamento foi possível estruturar o protocolo de pesquisa da segunda parte deste estudo, que apresenta várias proposições relacionadas ao processo de internacionalização das empresas de serviços profissionais.

### **4.1 A fundação da empresa**

A Integration foi fundada em 1995 por dois jovens profissionais, Carlos Lima e Marcelo Berger, que trabalhavam juntos em uma grande e renomada empresa de consultoria.

Após anos atuando junto às principais empresas de consultoria da época, os fundadores da Integration sentiam que os clientes não estavam plenamente satisfeitos com os serviços que estas ofereciam e que, portanto, havia espaço para um posicionamento diferente.

Decidiram então abandonar seus empregos e abrir uma nova empresa de consultoria, apesar de conhecerem dezenas de histórias bastante desanimadoras sobre ex-consultores de grandes empresas que buscaram uma carreira independente (e foram mal sucedidos nesta empreitada). Tãopouco sabiam de que forma exatamente conseguiriam fazer a diferença neste mercado tão competitivo.

Meses antes de abrirem a empresa, os fundadores da Integration tiveram acesso a uma pesquisa realizada pela Team Technologies – uma empresa de consultoria americana – que apontava que as consultorias, de forma geral, eram vistas como arrogantes e com dificuldade de trabalhar de forma integrada aos clientes.

Viram, representada nesta pesquisa, a síntese daquilo os incomodava e que eles próprios não conseguiam verbalizar com clareza. Decidiram então estruturar uma oferta de valor que atacasse estes dois pontos: trabalhariam de forma muito próxima ao cliente – ajudando-os inclusive ao longo de todo o processo de implementação dos projetos – e o fariam apoiados em uma cultura de não arrogância e “mão na massa”.

Dezessete anos depois de sua fundação, a Integration conta com mais de duzentos consultores alocados em suas operações no Brasil, México, Argentina e Inglaterra e tem em seu portfólio de clientes dezenas de empresas multinacionais que estão entre as maiores do mundo em seus segmentos.

Segundo o Kennedy Consulting Research (Kennedy Consulting Research & Advisory 2011), um dos principais institutos de pesquisa especializado no segmento de consultorias, o mercado de consultoria em gestão empresarial inclui cinco linhas de serviço:

1. Estratégia
2. Gestão de Operações
3. Recursos Humanos
4. Apoio aos negócios (BAS – Business Advisory Services)
5. Tecnologia de informação

Atualmente, a Integration atua diretamente em três destes segmentos: consultoria em estratégia, gestão de operações e serviços de apoio aos negócios.

No quadro abaixo são apresentadas as características de cada uma destas linhas de serviço, com destaque em **negrito** para aquelas em que a Integration atua.

**1- Consultoria em Estratégia:** os serviços de consultoria em estratégia buscam melhorar o crescimento de longo prazo das empresas. Estes serviços incluem (mas não estão limitados a) planejamento estratégico (estratégias corporativas, planejamento estratégico, análise estratégica de capacidades), estratégia organizacional (estruturação organizacional e alinhamento com a estratégia), estratégia de marketing, vendas e marcas (efetividade da força de vendas, estratégia de precificação, estratégia de canais e clientes) e estratégia financeira (apoio a processos de fusões e aquisições, finanças corporativas, governança).

**2- Consultoria em Gestão de Operações:** os serviços de gestão de operações são aqueles melhoram a cadeia de valor dos clientes. Projetos de gestão de operações muitas vezes orientam e apoiam a implementação de mudanças nos processos dos negócios dos clientes. Estes serviços incluem melhorias em processos específicos (melhoria de processos e redução de custos), fornecimento de material bruto ou componentes (fornecimento global, gestão de estoques e logística interna), desenvolvimento de produtos e serviços (engenharia, manufatura e montagem), entrega de produtos para o mercado (logística externa, distribuição e armazenagem), interação com clientes e consumidores (gestão da “experiência do cliente”), interação com fornecedores e parceiros terceirizados (gestão do relacionamento com fornecedores), gestão do risco das operações e alinhamento das operações do negócio com a infraestrutura de TI.

**3- Consultoria e Recursos Humanos:** são os serviços que buscam fazer a gestão do ciclo de vida do empregado, apoiando o elemento humano dos processos de gestão de mudança e aumentando a efetividade da gestão de recursos humanos. Estes serviços incluem apoio às estratégias de capital humano, análises financeiras para a área de recursos humanos, orientação na implementação de tecnologias de RH e de transformação organizacional, arquitetura de modelos de remuneração e benefícios e programas de gestão de talentos (recrutamento, treinamento e desenvolvimento, gestão de performance, iniciativas de retenção etc...).

**4 – Consultoria em serviços de apoio aos negócios (Business Advisory Services):** são os serviços que resultam em recomendações de negócio baseadas em análises financeiras e análise de cenários alternativos para decisão. Este segmento se destaca pelo uso rigoroso de análises financeiras que medem os efeitos das dinâmicas econômicas, tributárias, competitivas, de riscos, de investimentos e de decisões de negócio em geral.

**5 – Consultoria de Tecnologia da Informação (TI):** estes serviços incluem o planejamento, o desenho e a arquitetura de sistemas de tecnologia para negócios (finanças, gestão do relacionamento com clientes, gestão da cadeia de suprimentos, gestão de processos em setores específicos, entre outros), além do planejamento, desenho e arquitetura da estrutura de TI para a gestão corporativa.

Quadro 4.1: Linhas de serviço do mercado de consultoria de gestão empresarial  
Fonte: Kennedy Consulting Research & Advisory (2011), destaque nosso

## 4.2 Início do processo de internacionalização - 2004

Em 2004 a empresa deu os primeiros passos na direção da internacionalização. No início daquele ano fizeram o seu primeiro projeto internacional. Uma multinacional brasileira do setor de alimentos que já era cliente da Integration no Brasil pediu que realizassem um pequeno projeto na Argentina.

Em seguida, surgiu uma oportunidade para fazer um projeto no México para uma grande empresa multinacional do segmento de bebidas, que também já era cliente da Integration no Brasil.

A partir destes primeiros movimentos, começaram a perceber que havia oportunidades a serem exploradas nestes dois países.

Luis Vidal, um dos diretores da Integration, conta que:

Os primeiros projetos da Integration no México foram sempre atendendo a algum pedido. A gente nunca foi lá para vender. Tínhamos até uma certa resistência por não conhecermos o mercado. Isto porque um dos nossos pilares sempre foi o conhecimento da realidade local. Então, como eu vou falar de realidade local no México? Eu não tenho noção do que acontece ali. Mas eles falavam “não, mas o conhecimento do mercado a gente tem, a gente quer trabalhar com vocês mesmo assim. Queremos que vocês venham aqui e façam o projeto”. Aí na época fomos eu e mais uma equipe de umas quatro pessoas e ficamos lá uns quatro meses trabalhando neste projeto (LV, diretor).

A partir disto, outros clientes da Integration no Brasil que possuíam operações no México passaram a contratar a empresa.

Não havia, até aquele momento, uma intenção formal de criar operações internacionais. Marcos Novoa, consultor da Integration que atuou na subsidiária do México conta que:

Nunca tinha sido uma ambição naquela época abrir escritório ou ir para fora muito rapidamente, pois o mercado no Brasil era muito interessante. Não foi algo muito planejado. Acabou acontecendo que a demanda começou a puxar e vimos que a oportunidade existia de fato (MN, consultor).

Apesar de já estarem mais familiarizados com o país, viam que as diferenças culturais não eram pequenas e que elementos aparentemente sutis faziam muita diferença.

Quando fomos para o México, achávamos que não ia ser tão complexo. Pensamos: “não estamos entrando na China. Em termos culturais, somos todos latinos, somos todos parecidos, temos as mesma raízes. Vai ser tranquilo.” Mas não foi bem assim. Viver no país tem algumas nuances, que quando você está lá só para fazer um projeto talvez não sinta. E quando você vai para turismo, não sente de jeito nenhum. Mas quando você vai para morar e pra trabalhar, você sente muito forte. Demorou um ano para percebermos como era diferente (LV, diretor).

Os consultores apontaram que, no México, as pessoas são menos diretas, especialmente ao apresentarem desaprovação ou críticas.

No México, é difícil eles dizerem não para alguma coisa, eles dão mais voltas. Então, você vai vender uma proposta e eles dizem: “adorei sim, quero comprar”. Passou um mês e nós falamos “nossa, vamos ficar milionários aqui, porque aceitaram já vinte propostas”. No México, está todo mundo concordando, mas não necessariamente. Então começamos a aprender também com essas nuances (LV, diretor).

Aos poucos, passaram a identificar que muito do que parecia ser um grande entusiasmo inicial dos possíveis clientes era na realidade uma forma polida, ou diferente, de dizer não.

Ao longo destes primeiros projetos, os consultores moravam em um hotel e trabalhavam nas instalações dos clientes. Mas, à medida que os meses passavam e os projetos caminhavam bem, começaram a se perguntar se não deveriam se organizar para trabalhar de forma mais estruturada no país:

Em uma das vindas para o Brasil tivemos uma reunião com o Carlos Lima [presidente da Integration] em que ele falou ‘eu acho que a gente tem uma oportunidade de parar de tirar pedido e abrir um escritório lá’ (LV, diretor).

Então ficou essa pergunta: por que internacionalizar? Por que nós não ficamos aqui no Brasil e crescemos sem estresse? Por que a gente vai para fora? Então tivemos que buscar respostas para estas questões (LV, diretor).

Procurando responder à esta pergunta do porquê da internacionalização, os sócios e diretores da Integration perceberam que este poderia ser uma excelente forma de fortalecer um dos ativos mais importantes da empresa: seu capital humano. Isto porque uma operação global tornaria mais fácil a atração e a retenção de talentos.

Aos poucos, foram confirmando esta percepção inicial:

Tem muita gente que está há três meses no Canadá fazendo um projeto, depois fica quatro meses em Nova York, depois vai pra Londres, vai pro México. Então, essa mobilidade aumenta nossa capacidade de atração e retenção de talentos pois permite uma experiência muito ampla (LV, diretor).

Percebemos também que poder oferecer uma carreira mais internacional seria excelente para os recrutamentos (MN, consultor).

Outro motivador para a internacionalização foi a diversificação geográfica dos riscos do negócio:

Se o Brasil enfrentar uma crise na economia e só estivermos aqui, o negócio inteiro afunda. Por outro lado, eu tiver um faturamento distribuído, eventuais crises locais são absorvidas pelo resto. Então fica uma operação mais segura (LV, diretor).

Aos poucos, começaram a perceber a oportunidade de pegar contas regionais, por exemplo, contas de empresas que operem em toda a América Latina. Deixariam de atuar apenas em projetos locais, restritos a um determinado país.

Queremos contas regionais, para abordarmos o diretor América Latina, não o diretor Brasil. Para isto, é outro *budget*, outro tipo de projeto. Você precisa ter escritórios com gente local, senão você nem participar da disputa (LV, diretor).

Passaríamos a ser considerados para projetos de caráter regional. Até porque tínhamos perdido uma ou outra proposta por não termos escritórios na Argentina ou no México. Então, um dos benefícios importantes foi passarmos a ser considerados para projetos maiores (MN, consultor).

### **4.3 Abertura do escritório no México e fortalecimento das operações naquele país - 2005 e 2006**

No final de 2004, os projetos no México com três empresas multinacionais (que também eram clientes da Integration no Brasil) já tinha terminado e haviam recém iniciado um projeto com uma multinacional do setor de telefonia móvel. Decidiram então montar o escritório e passar a uma atuação mais pró-ativa:

Decidimos abrir o escritório no México em janeiro de 2005. Fomos eu, que tinha 29 anos, o Marcos Novoa, que tinha uns 27 e o Rodrigo, que devia ter 26 (LV, diretor).

A partir deste momento, a operação local passou a ser composta por estes três consultores e, à medida que havia a necessidade de mais consultores para projetos específicos, estes iam do Brasil por um tempo determinado e então voltavam.

Os três consultores dedicavam em torno de metade do seu tempo para a entrega de projetos e a outra metade para a consolidação da operação no país. Na estruturação da operação, definiram um pilar de pessoas, outro de processos internos e um terceiro pilar de vendas.

No pilar de vendas, o desafio era criar a marca no mercado. Para isto, contrataram assessoria de imprensa, criaram fóruns de debate, escreviam para jornais locais e visitavam faculdades apresentando a Integration.

No Brasil, se eu falava sobre a Integration, todo mundo conhecia, era fácil. Mas no México, quando eu falava da Integration, perguntavam “o quê?”. Não tinham a menor ideia, não tinham a menor ideia. Então, tínhamos que criar uma marca Integration, empresa de consultoria, que tem determinada atuação, tipos de clientes etc.. E para isto era necessário muitos almoços de relacionamento, muitos eventos nos quais dávamos treinamento, palestras. Com este esforço era possível estabelecer contatos, colocar uma proposta (LV, diretor).

O desafio seguinte era fazê-los conhecer a nossa forma de trabalhar. Então a gente investia. Às vezes, fazíamos diagnóstico sem cobrar nada. Aqui no Brasil a gente

cobra para fazer um diagnóstico de uma operação. Lá, fazíamos de graça. Então, a venda era muito cara e o processo era muito mais longo (LV, diretor).

Outro caminho de prospecção foi o contato com empresas brasileiras que operavam no país (México). Nestes casos, por meio da Câmara de Comércio do Brasil era possível conseguir os primeiros contatos.

Tinha muitas empresas brasileiras que estavam por lá e íamos falar com eles. A partir destes contatos, passamos também a ser chamados para eventos da embaixada. Dávamos palestras para umas vinte e cinco pessoas, mas com vários presidentes de empresa presentes. Aí começamos a formar uma rede de relacionamento com a comunidade de empresas brasileiras por lá. A embaixada chegou até a criar um evento que era um jantar de executivos brasileiros no México. Passamos a patrocinar um destes jantares por ano. Com isso íamos fortalecendo o nosso nome, íamos sendo apresentados para outras pessoas e assim foi indo (MN, consultor).

No pilar das pessoas, sabiam que não poderiam seguir dependendo dos consultores que vinham do Brasil, necessitando portanto da contratação de consultores locais. Isto era importante não só em função dos custos e da eficiência operacional, mas também dada a necessidade de conhecer melhor a cultura local e se integrar mais ao país.

Então passaram a visitar universidades para atrair pessoas e realizar os processos seletivos.

O caminho natural foi começar a abordar as faculdades mais conceituadas no México. Abordávamos os departamentos de colocação profissional e começamos a anunciar para receber currículos. Pedíamos também contato com os professores pra apresentar algum tema. Aos poucos fomos nos fazendo conhecidos lá dentro. Aí, naturalmente começaram a aparecer os currículos e fazíamos a seleção, que sempre era validada por algum sócio do Brasil. Neste primeiro momento os sócios do Brasil iam para lá com alguma frequência, mais ou menos a cada cinco semanas, e uma das atividades que faziam era a validação das novas contratações (MN, consultor).



Passada a etapa da atração e seleção de candidatos, o desafio seguinte eram os treinamentos:

Aqui no Brasil, colocamos um consultor sênior para formar trinta consultores. Lá, a proporção era de quase um para um. A velocidade era bem menor e o processo muito mais difícil (LV, diretor).

No pilar dos processos internos, havia também alguns desafios:

Tinha toda parte dos processos internos: escritório, advogados, contabilidade, assessoria de imprensa, relacionamento com os bancos, contratos, tudo isso que era muito novo para nós. Não tínhamos o *back office* que temos hoje (LV, diretor).

Hoje, se queremos abrir um escritório em outro país, ainda é difícil, mas é mil vezes mais fácil do que era. Agora sabemos o caminho das pedras. Não tínhamos a menor ideia de como montar uma empresa, como transferiríamos o capital para o Brasil e tantas outras dúvidas básicas. Quais são os impostos que incidem numa empresa no México? Como é o sistema trabalhista? Como é o contrato das pessoas? Quais são os cargos, os salários e benefícios para contratação? Tudo isso então tínhamos que descobrir e implementar (LV, diretor).

Para reduzir os riscos de entrada, fizeram uma pesquisa para compreender qual seria o melhor posicionamento.

Precisávamos entender se o nosso posicionamento no Brasil – que é um posicionamento de consultoria mão na massa, que ajuda na implementação, e que tem uma postura não arrogante – era válido lá ou não. E fizemos esta pesquisa entrevistando grandes executivos, presidentes de multinacionais, muitas vezes indicados pelos nossos contatos daqui. E isto já era quase uma ação de marketing, porque no mesmo momento em que fazíamos a entrevista, explicávamos o que era a Integration (LV, diretor).

Nos primeiros meses, a preocupação dos consultores era muito mais a de criar uma fundação sólida para a empresa do que gerar faturamento, embora este também fosse importante:

Como avaliar se operação esta indo bem ou não? Não é por faturamento, que era como medíamos se um núcleo está indo bem aqui no Brasil. Levantamos outros indicadores, que são indicadores de *startup*. Por exemplo, divulgação de marca, contratação de pessoas. Um faturamento bom poderia ser uma situação puramente momentânea, sem garantias de que estaríamos construindo a fundação [os alicerces] para a *startup*. O que a gente tem de avaliar é a fundação, e não o faturamento. O faturamento é um sintoma momentâneo, que vai e vem. A gente tem de criar uma fundação para isso. Antes de irmos para lá, foram seis meses discutindo faturamento, até percebermos que estávamos olhando para a coisa errada. Estávamos tirando o foco da fundação para olhar o faturamento (LV, diretor).

Mesmo com estes desafios, em nenhum momento a operação foi deficitária, visto que os projetos contratados geravam recursos suficientes para cobrir os custos da operação.

No primeiro ano de atuação no México, a principal fonte de clientes da Integration vinha de indicações da Integration Brasil. Ou seja, os consultores no México faziam prospecções e vendas em empresas multinacionais para as quais a Integration Brasil já havia prestado serviços. Isto, naturalmente, facilitava muito as vendas.

Em 2006, um ano e meio após o estabelecimento do escritório no México, fecharam o primeiro contrato com um cliente com o qual a Integration não tinha nenhum relacionamento no Brasil. Foi, portanto, o primeiro cliente totalmente conquistado localmente: a operação mexicana de um operador global de cartões de crédito.

Impulsionados pelo bom desempenho das operações no México, investiram em um escritório totalmente próprio. Até então, atuavam em escritórios compartilhados, em que várias empresas compartilham os custos de infraestrutura.

Desta forma, foi somente depois de dois anos do início da operação que a empresa decidiu realizar um investimento mais pesado, como um marco da consolidação da sua presença no México.

Foi um processo bem cuidadoso, passo a passo. O nosso maior investimento veio depois de dois anos, quando estávamos com um tamanho um pouco maior. Foi uma estratégia de entrada cuidadosa, de crescimento mais orgânico (LV, diretor).

Hoje em dia, nós já temos estratégias mais agressivas, porque sabemos que o modelo funciona. Lá ainda estávamos testando se o modelo funcionaria ou não, hoje a gente já sabe. Então, quando entramos em um novo país, já entramos mais fortes, já contratamos mais gente logo de início e montamos um escritório (LV, diretor).

#### **4.4 Expansão das operações internacionais: abertura dos escritórios na Argentina e no Chile – 2007 e 2008**

A partir do bom desempenho das operações no México, a Integration passou a ficar atenta a novas oportunidades para expansão internacional. Para escolher os novos países para atuação da empresa, os critérios estavam sempre relacionados não só às oportunidades nestes mercados potenciais como também ao interesse dos consultores em se estabelecerem nestes países.

Tem que ser um país bom e tem de ter alguém queira ir para lá. Não adianta falarmos “a maior oportunidade é Dubai”. Se não tiver ninguém que queira ir pra lá, não vamos para Dubai. Então, temos que casar a oportunidade com a pessoa. Isto porque tem de ser uma pessoa de confiança. Nós nunca entraríamos num país comprando um escritório. É necessário ter muito cuidado para levar e trazer a mesma identidade, a mesma cultura. Então, tem de ser uma pessoa replicadora (LV, diretor).

Dentro desta lógica, no início de 2007, o segundo país internacional em que a Integration se estabeleceu foi a Argentina. Embora esta não tivesse uma economia tão pujante como a do México, permitiria a consolidação da presença da Integration na América Latina.

Quando se fala em posicionamento América Latina, se estiver presente no Brasil, México e Argentina, já é possível se posicionar como América Latina. Assim, ao

colocarmos um escritório lá, havia o objetivo de reforçar este posicionamento. Como havia pessoas em quem confiávamos que queriam ir para lá, nós fomos (LV, diretor).

O primeiro dos esforços comerciais estavam apoiados no contato com empresas multinacionais que já eram clientes da Integration Brasil.

O caminho natural era naturalmente as pessoas e empresas já conhecidas. Por exemplo, havia uma multinacional do segmento de saúde que era um grande cliente no Brasil na época. Então pensamos: vamos bater na porta desta empresa. E assim fizemos com outras empresas também (MN, consultor).

Em relação às diferenças culturais, os argentinos pareciam ter um comportamento oposto ao dos mexicanos, sendo muito mais assertivos que os brasileiros e, em alguns casos, transparecendo até uma certa agressividade.

Na Argentina você acha que alguns são loucos e que vão se matar, se bater no meio da apresentação. Enquanto no México parece que todos estão calmos e concordando, dizendo “sim, sim senhor! sim senhor!” isto é só aparente... na Argentina, podem estar todos brigando, mas de acordo (LV, diretor).

Em 2008 surgiu a oportunidade de expandir as operações da Integration para mais um país na América Latina: o Chile. Rômulo Perini, um consultor da Integration Brasil que tinha interesses pessoais em se mudar para o Chile, propôs abrir uma subsidiária no país.

Iniciou a startup utilizando-se de um modelo operacional semelhante ao do México e da Argentina e, assim como no México e na Argentina, seu primeiro cliente foi conseguido por meio da Integration Brasil.

Parte da operação do Chile era também viabilizada por projetos da Integration em diversos países da América Latina:

Projetos como o de um grande player no mercado de telefonia, que ocorreu em toda a América Latina, acabavam envolvendo todos os países. Fizemos muitos projetos na Colômbia, na Venezuela, na Jamaica, na Guatemala. Então, quando a equipe do Chile fazia um projeto na Colômbia, a rentabilidade deste era puxada para o Chile, já que é a origem do recurso que define isso (LV, diretor).

No início de 2009, a Integration Chile fechou o seu primeiro cliente conquistado localmente e, em 2010, completou o ciclo de entrada naquele país ao passar o cargo de executivo principal para um chileno, o Andrés Rodriguez.

O momento em que a operação internacional passa a ter como principal executivo uma pessoa local marca o fechamento do primeiro ciclo de maturidade da subsidiária. Isto porque as operações internacionais da Integration tipicamente se iniciam com um consultor brasileiro sendo expatriado para montar a operação no país-alvo e assumindo o cargo de principal executivo desta. Tem então o papel de montar um time local e preparar a sua sucessão, passando o cargo para uma pessoa do país em questão.

Na fase de *startup* eram expatriados brasileiros que tocavam a operação. Isto tanto no México como na Argentina. Então, no segundo ou terceiro ano, é necessário começar a preparar a transição. Nossa idéia nunca foi ter brasileiros tocando essas operações, mas sempre foi ter recursos locais. Os brasileiros estão ali é para fazer o *startup*, formar e contratar recursos locais. Aí começa a busca pelos consultores sêniores que farão a gestão local. No caso da Argentina, foi uma busca que demorou pelo menos um ano até que foi escolhida a atual presidente, que hoje é sócia da Integration. A operação do México foi assumida por um mexicano com grande experiência executiva internacional (LV, diretor).

Em 2008, com o efeito da crise econômica internacional, as operações da Integration no México e na Argentina foram afetadas, embora não tenham tido prejuízo operacional.

Neste momento, a maior preocupação da empresa foi não deixar os consultores desalocados por muito tempo, pois isto poderia levar à sua desmotivação e perda deste capital humano, considerado pelos diretores o ativo mais valioso da empresa.

A principal preocupação no caso de uma crise não é a financeira. O dinheiro a gente põe e tira tranquilamente [a mobilidade de capital é grande visto que praticamente não há ativos fixos], o problema é ter uma pessoa que formamos por três anos, que é um talento, ficar dois meses desalocado e pedir pra sair. Isso é um grande problema. Então, víssemos a estrutura do México esvaziando, seria um grande problema. Mas quando veio a crise, conseguimos absorver os consultores de lá em projetos no Brasil. E para eles era ótimo, essa experiência internacional (LV, diretor).

Estas movimentações de pessoas entre países eventualmente trazem um custo adicional aos projetos. Mas a empresa acredita que estes aumentos de custos pontuais acabam sendo compensados pelos benefícios de uma utilização mais eficiente do capital humano e por uma redução do *turnover*.

A entrada na Argentina, México e Chile praticamente não exigiu investimentos por parte da empresa. Mesmo nos estágios iniciais, a própria operação da empresa gerou o caixa necessário para financiar as atividades. Isto foi possível pelas características do segmento de consultoria, mais intensivo em conhecimento do que em capital. No que tange à estrutura física, os consultores inicialmente operavam em escritórios com estrutura compartilhada entre outras empresas. À medida em que as operação se consolidavam, assumiam o aluguel de estruturas mais adequadas e exclusivas para a atividade da Integration.

#### **4.5 A entrada na Europa – 2009 e 2010**

Em 2009 os integrantes da Integration começaram a considerar mais seriamente a possibilidade de atuar de forma mais estruturada em outros mercados além da América Latina.

Nós já havíamos feito projetos em Dubai, na Rússia e em vários países da Ásia e da Europa. Também já tínhamos projetos nos Estados Unidos, desde quando eu estava no México em 2006. Então nossa decisão foi de mudar patamar, com um posicionamento mais amplo, passando a ser global ao invés de regional (LV, diretor).

O passo seguinte seria a expansão para os Estados Unidos, Europa ou Ásia. A decisão pela Europa, com base em Londres envolveu uma análise cuidadosa.

Tínhamos oportunidades comerciais na Europa e nos Estados Unidos. Nós olhamos também Ásia, principalmente o Oriente Médio, depois China, Rússia e Índia como três grandes potenciais. Consideramos fatores como o tamanho do mercado de consultoria em cada um desses países (a maturidade nesse sentido), depois a similaridade cultural, a similaridade de línguas e a situação do país termos institucionais: a força das instituições, a corrupção etc... Por último, consideramos também o interesse das pessoas que estavam na Integration e que tinham condições de abrir a operação (JR, diretora na Inglaterra).

Pensamos mais fortemente nos Estados Unidos, Alemanha, Espanha e Inglaterra. Alemanha acabou ficando um pouco menos cotada em função do idioma. No caso da Inglaterra e Espanha há um intercâmbio quase natural, enquanto que Alemanha não. Temos algumas pessoas que falam alemão, mas não poderíamos usar 85% dos consultores na operação da Alemanha. Então, os candidatos acabaram sendo Espanha e Inglaterra e o principal ponto para não escolhermos Espanha foi o risco virarmos o braço latino da Europa, mas com um foco na América Latina. O passo que estávamos dando era realmente para virarmos uma empresa global. Assim, seria melhor dar este passo estando em uma capital mundial, Londres ou Nova York, por exemplo. Estando em Londres é muito mais natural vender um projeto na África ou um projeto na Dinamarca do que estando na Espanha (JR, diretora na Inglaterra).

Em janeiro de 2010 foi inaugurada a operação da Integration em Londres, com o objetivo de atender todo o continente. Além da Europa oferecer grandes oportunidades no médio prazo, perceberam que se tratava de um mercado mais familiarizado com a contratação de serviços de consultoria.

Entendemos que o mercado europeu é um mercado muito mais maduro que o brasileiro e com muitas oportunidades, que dá pra explorar muito mais dentro do que a gente já sabe fazer. Nós vemos que há muito mais oportunidades para explorar e que há muito para ser feito. Diferente do desafio que tínhamos na América Latina, de catequizar os clientes, mostrar as possibilidades, as vantagens de se contratar uma consultoria, aqui as empresas estão muito mais preparadas e acostumadas a

comprar este tipo de serviço, reconhecem o valor que é adicionado (JR, diretora da Integration na Inglaterra).

Embora a decisão de entrar na Europa acontecesse em meio à crise, tinham convicção de estar construindo um projeto a longo prazo.

Por conta da crise, era um momento delicado para investir na Europa, pois a maioria dos países ainda estava mergulhada na crise. Mas ao mesmo tempo víamos muitas oportunidades aqui. A estratégia de internacionalização da Integration não é uma estratégia oportunista do tipo “ah, vamos procurar oportunidades no lugar que está crescendo neste momento”. É uma estratégia mesmo de longo prazo (JR, diretora da Integration na Inglaterra).

Entretanto, os aprendizados sobre as diferenças culturais na América Latina mostraram que os desafios de se estabelecer na Europa poderiam ser maiores do que os projetados inicialmente.

A decisão de ir para Europa foi uma decisão difícil nesse sentido. Pensamos: “bom, se na América Latina achávamos que não era diferente e foi muito, já na Europa será ainda mais complicado. Ali é o velho mundo. Eles são os colonizadores e nós somos os colonizados. Eles tem história de cinco mil anos e nós de quinhentos. Eles têm brigas e rixas que a gente ainda vai demorar muito para entender. E lá talvez tenhamos que operar de modo um pouco diferente, talvez esta operação tenha de ser um pouco diferente em termos de cultura. Porque lá as coisas acontecem mais rápido, é mais assertivo, não tem jeitinho, não tem meio termo (LV, diretor).

Não só em Londres mas na Europa de forma geral eles são mais estruturados, tanto no ponto de vista no conhecimento técnico quanto da forma de operar. Por exemplo, quando contratamos as primeiras pessoas da Argentina, houve um problema com a conta bancária e demoramos quase um mês pra pagar o primeiro salário. Então pagávamos via reembolso até começarem a receber o salário. Em nenhuma operação você deve fazer isto, mas na Argentina e no México isso é aceitável, tem um impacto um pouco menor, tem uma certa informalidade. O que é muito diferente nos países da Europa. Acho que até por ser um continente mais antigo, as instituições têm mais força de uma maneira geral. Então tem que ser feito de forma



mais estruturada, seguir exatamente as regras (JR, diretora da Integration na Inglaterra).

Na América Latina de forma geral, e até nos Estados Unidos, há uma visão mais prática das coisas. Querem saber “o que funciona? O que eu posso fazer para funcionar?”. Já na Europa, de forma geral, eles demandam um histórico, uma base mais sólida. Questionam: “de onde você tirou isso? Que estudo você leu? Qual a sua referência sobre isso?” (JR, diretora da Integration na Inglaterra).

Os integrantes da empresa reconheciam que poderiam haver barreiras à entrada de uma consultoria vinda da América Latina, mas acreditavam que havia bastante espaço para atuar, especialmente porque um perfil de consultoria diferente traria também novas visões.

Ainda que por um lado tenha o desafio do relacionamento, da confiança, de você provar que pode fazer algo, por outro lado terá também um interesse das empresas em refrescar um pouco e trazer novas pessoas para prestar consultoria. Um dos grandes pontos que uma consultoria faz é trazer uma visão nova, trazer uma visão diferente, um olhar externo (JR, diretora na Inglaterra).

Além disto, a Integration já contava com uma ampla experiência com empresas multinacionais:

Já tínhamos feito projetos super complexos com empresas grandes. Então, por já trabalharmos com multinacionais e termos esse conhecimento, eu acho que foi um dos fatores positivos que ajudaram também nossa entrada aqui da Europa (JR, diretora da Integration na Inglaterra).

Ainda assim, os desafios para buscar novos clientes eram grandes:

O mais difícil é abrir contatos com empresas que nunca ouviram falar da Integration. Para isto, é muito importante ter alguma vivência de Europa. Por mais que a gente tivesse experiência de América Latina, com projetos complexos, fica um pouco aquele estigma: “ah, ok! Mas você está vindo aqui para fazer um projeto na Áustria e você nunca trabalhou em um país da Europa?” Então acaba ficando aquele carimbo

de consultoria da América Latina, que é o que tentamos evitar (JR, diretora da Integration na Inglaterra).

Diferentemente das operações anteriores (no México, Argentina e Chile), a empresa decidiu que a subsidiária em Londres receberia um maior investimento inicial, para que o processo de consolidação de suas operações fosse mais rápido:

Em Londres o processo está mais acelerado. Com sete meses de operação, já havíamos contratado cinco consultores seniores, coisa que fizemos no México somente depois de três anos. E trouxemos todos para que ficassem um mês se formando aqui (JR, diretora da Integration na Inglaterra).

Poderíamos implementar no mesmo ritmo que implementamos no México e na Argentina, mas decidimos que a Europa precisa de mais investimento. Decidimos que vamos ser mais rápidos lá. Que estamos mais seguros nesse processo de internacionalização (LV, diretor).

A decisão não foi do tipo “vamos pagar o salário da Janaina [diretora] só e ver o que ela consegue fazer em Londres”. A idéia foi de realmente estruturar uma operação e saber quanto vai demandar de investimento nos três, quatro primeiros anos. Saber o quanto se espera de resultado nos cenários pessimista, otimista e realista e tomar uma decisão em cima disso (JR, diretora da Integration na Inglaterra).

Foi montada então uma estrutura com profissionais voltados para áreas específicas, que garantissem a abertura de mercado e a estruturação interna da empresa.

Um dos profissionais tem o foco mais para fora, ou seja, em desenvolvimento de negócios, desenvolvimento de projetos, abertura de mercado, construção de imagem. Outro, que veio do Brasil, trabalha para construir toda parte de estrutura, de contadores, advogados, relatórios internos, toda a conexão com o Brasil, com o Marketing, com o Recursos Humanos, com a IT. E temos o Carlos Lima, que é o CEO e apóia esta operação dando direcionamento, fazendo acompanhamento e ajudando nas questões de suporte tanto para levar um pouco do que a gente está fazendo aqui para Integration América Latina como também para abrir novos caminhos para nós aqui (JR, diretora da Integration na Inglaterra).

Assim como nas outras subsidiárias, os primeiros clientes foram empresas para as quais a Integration já havia prestado serviço em outros países. Os quatro primeiros clientes da operação na Europa haviam sido clientes da Integration Brasil.

Buscamos empresas que já haviam trabalhado com a Integration antes que já nos conheciam. Isto de alguma forma tornou o caminho mais fácil (JR, diretora da Integration na Inglaterra).

Conforme a base de clientes na Europa foi crescendo, os argumentos de venda passaram a ficar mais robustos.

Agora, quando sento para falar com o cliente, eu não preciso falar: “olha, nós fizemos tudo isso na América latina”. Posso falar que “a Integration é uma empresa global. Já atuamos na Dinamarca, na França, na Espanha, no México, no Brasil.” O Brasil acaba sendo mais um dentro de um grande pacote. Então vamos criando essa referência de que não somos mais uma empresa da América Latina, mas que já temos um conhecimento de Europa (JR, diretora da Integration na Inglaterra).

Mais recentemente, o desafio da operação da Inglaterra é encontrar um executivo local para assumir a operação, que hoje está sendo gerida por uma brasileira.

Desde o primeiro momento nós discutimos a possibilidade de ter um sócio local. Mas como a questão da cultura é muito importante, não é simples trazer uma pessoa. Então, não estamos procurando ativamente, mas estou tomando conta da questão e estou com os olhos abertos, digamos. Até temos mapeadas duas ou três pessoas que poderiam eventualmente em dois ou três anos assumir essa operação. Pessoas mais sêniores que hoje ocupam posições de diretores em empresas e que poderiam eventualmente assumir essa operação (JR, diretora da Integration na Inglaterra).

Atualmente a Integration possui sete sócios, sendo cinco deles brasileiros, uma argentina e um mexicano. Estes dois últimos são os responsáveis pelas operações em seus respectivos países. A operação do Chile é conduzida por um chileno, diretor da Integration, e a operação da Inglaterra é conduzida por uma brasileira, também diretora da empresa.

A coordenação integrada das operações internacionais da Integration é realizada na matriz da empresa, localizada em São Paulo.

## CAPÍTULO 5 – PROPOSIÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentados os resultados do segundo levantamento de campo desta pesquisa.

Conforme detalhado no capítulo sobre os procedimentos metodológicos desta tese, a partir da revisão teórica foi elaborado um quadro teórico que deu origem ao protocolo de pesquisa desta segunda etapa do levantamento de campo deste estudo. Neste quadro teórico foi inicialmente realizada uma comparação das características das empresas de serviços profissionais com as das empresas de manufatura. Em seguida, foram analisadas as implicações das especificidades das empresas de serviços profissionais no seu processo de internacionalização. Por fim, utilizando-se o *framework* de análise do paradigma eclético OLI, foram desenvolvidas algumas proposições iniciais relacionadas ao processo de internacionalização das empresas de consultoria em gestão.

Foi então desenhado um protocolo de pesquisa que estruturou o segundo levantamento de campo deste estudo, que envolveu visitas às operações internacionais da Integration e entrevistas com sócios, consultores e clientes da empresa. Com base neste levantamento, as proposições iniciais foram revisadas e novas proposições relacionadas ao quadro teórico emergiram.

A seguir são apresentadas as 22 proposições finais desta tese. O formato de apresentação das proposições privilegia os depoimentos dos entrevistados. Conforme detalhado no capítulo sobre o método do estudo de caso único, procurou-se fazer uma descrição densa (Geertz 1973) e permitir que o leitor possa de alguma forma reviver o processo pelo qual o pesquisador passou ao longo da coleta de dados.

As proposições estão organizadas em sete blocos, conforme apresentado no quadro teórico. Assim, para cada um deles, é retomada a lógica conceitual que sustentou ao desenvolvimento das proposições.

### **5.1 Proposições finais 1 a 4**

Enquanto as empresas de manufatura tendem a ser intensivas em capital, as empresas de serviços profissionais tendem a ser mais intensivas em conhecimento (Lovelock e Yip 1996; Contractor, Kundo e Hsu 2003; Lowendahl 2000; Roberts 1999). Isto traz grandes desafios para a gestão do conhecimento nestas empresas (Aharoni 1996; Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006; Goerzen e Makino 2007). Por outro lado, pelo fato de serem menos intensivas em capital, as empresas de serviços profissionais exigem menores investimentos em seu processo de internacionalização (Lowendahl, 2000; Contractor, Kundo e Hsu, 2003; Groose, 2000; Gronroos, 1999; Erramili, 1991; Coviello e Martin, 1999).

A partir do estudo de caso, e utilizando-se o framework de análise do paradigma eclético OLI para compreender as implicações desta característica das empresas de serviços profissionais em seu processo de internacionalização, chegou-se às quatro proposições apresentadas no quadro 5.1 e detalhadas nos tópicos seguintes.

Características das empresas de manufatura	Características das empresas de serviços profissionais	Implicações das especificidades das empresas de serviços profissionais no seu processo de internacionalização
Intensiva em capital	Intensiva em conhecimento (Lovelock e Yip, 1996; Contractor, Kundo e Hsu, 2003; Lowendahl 2000; Roberts, 1999)	Grandes desafios para a gestão do conhecimento (Aharoni, 1996; Hitt, Uhlenbruck e Shimizu, 2006; Goerzen e Makino, 2007)  Menor necessidade de investimentos (Lowendahl, 2000; Contractor, Kundo e Hsu, 2003; Groose, 2000; Gronroos, 1999; Erramili, 1991; Coviello e Martin, 1999)
<b>Proposições relacionadas ao processo de internacionalização de empresas de serviços profissionais a partir do framework de análise o paradigma eclético OLI</b>		
1) Processos bem estruturados de gestão do conhecimento entre operações são críticos para garantir o bom nível do serviço prestado nos diferentes países ( <i>ownership</i> )		
2) Atuação em múltiplos mercados geográficos oferece oportunidades de desenvolvimento de conhecimento ( <i>location</i> )		
3) A necessidade de transferência de conhecimento tácito entre as organizações favorece a internalização ( <i>internalization</i> )		
4) O baixo custo de instalação e manutenção das operações internacionais favorece a internalização ( <i>internalization</i> )		

Quadro 5.1 Lógica conceitual e proposições finais 1 a 4

Fonte: Elaborado pelo autor

### **5.1.1 Proposição 1: Processos bem estruturados de gestão do conhecimento entre operações são críticos para garantir o bom nível do serviço prestado nos diferentes países (*Ownership*)**

O fato das empresas de serviços profissionais serem intensivas em conhecimento traz grandes desafios para a gestão deste conhecimento ao longo do processo de expansão internacional destas empresas (Aharoni 1996; Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006; Goerzen e Makino 2007).

A partir do estudo de caso, e utilizando-se o framework de análise do paradigma eclético OLI (especificamente no que tange à propriedade, ou *ownership*) para compreender as implicações desta característica das empresas de serviços profissionais em seu processo de internacionalização, chegou-se a proposição de que *processos bem estruturados de gestão do conhecimento entre operações são críticos para garantir o bom nível do serviço prestado nos diferentes países*.

Os consultores e sócios da empresa mostram como a Integration foi tomando consciência da importância da gestão global do conhecimento e dos processos que foram desenvolvidos a fim de permitir que isto acontecesse.

Há uns dez anos atrás, quando a empresa era menor, o conhecimento estava nas pessoas. Você sabia com quem falar para pedir o que precisava, tipo “ah, ele fez um projeto parecido...” “dá uma olhada nesse material que você vai achar”. Mas a informação estava solta. Com a nova área de pesquisa e informação isto melhorou bastante (GS, consultor argentino).

Yo creo que Integration ha pasado por una fase en donde al inicio las cosas se hacían y un poco empíricamente. El primer proyecto que hizo Carlos y Andrea, Seguramente no había método; el método, pues, lo fueron desarrollando ellos mismos. No había método. Integration pasó esa fase, yo diría, en los años recientes, no desde el principio, yo diría que hace 8 o 9 años, no más, cuando dijeron “esto es importante, hay que documentarlo, hay que tener una actitud de replicabilidad que pasa por documentación, por un método más científico, que es documentar las cosas, probarlas, saber que lo que no funciona se retroalimenta”. La área de pesquisa es el instrumento cada vez más de difusión del conocimiento. Pero el origen de la información, la responsabilidad de la documentación es de los núcleos. Luego la inteligencia ayuda a escribirlo, a ponerlo en forma, a pensar, catalogar, difundir, administrar y todo lo que quieras, pero el know how viene del trabajo de entrega del núcleo, no es un know how teórico, es un know how de la práctica de los pedidos (GS, sócio da Integration no México).

Tem dois aspectos importantes: por um lado, a gente tem uma área de pesquisa e informação, que garante toda a classificação, a captura das informações de conhecimento gerado, de conteúdo em geral, organização e disponibilização. Por outro lado, a gente tem um modelo de governança interno que permite fluir muito essa comunicação. Semanalmente temos diferentes reuniões, diferentes células que atuam com assuntos de delivery, assuntos de vendas, assuntos de pessoas, tudo o que está acontecendo. E aí, os líderes de cada operação, se mantêm muito a par de tudo isso que está acontecendo, semanalmente (JR, consultora brasileira e diretora geral da Integration na Inglaterra).

¿Cómo nos aseguramos nosotros ese pasaje de bastón de conocimiento? Desde los seniors y después nosotros al empezar un proyecto tenemos un momento de setup, en



ese setup pasamos la metodología, hay un entrenamiento de metodología. Y después se puede, dependiendo de quién esté en el proyecto, a veces pedimos un senior que participe en los DNA técnicos, o alguien especialista, o pedimos a la área de pesquisa que nos mande casos. Entonces hay mucho de transferencia de conocimiento. Antes no teníamos el área de pesquisa, entonces quedaba muy suelto, estaba todo en la cabeza de la gente. Entonces ahora tenemos una base, un knowledge base, documentado. Ya no quedaron las metodologías en la cabeza de la gente. Entonces es fundamental tener a la gente de inteligencia de conocimiento que lo que hacen es, te bajan y te documentan y te ordenan y aseguran lo que está en la cabeza de la gente. Antes estaba muy suelto. Entonces es como un papel complementario el de pesquisa y información. No es papel de la área de pesquisa entrenar, su papel es asegurar el conocimiento en casa. Entonces los mini cases de cada proyecto, nosotros terminamos un proyecto, pesquisa y información viene atrás, me debés este mini cases, me estás debiendo tal cosa, me estás debiendo tal otra, cierra todo, deja todo documentado y eso queda en casa. Todo el material del proyecto (LG, sócia da Integration na Argentina).

En cada proyecto tú tienes tiempo que más que en el día a día, es tiempo de guiar o de hacer challenge de socios, que te permite de alguna manera hacer reuniones internas con alguna persona más senior que sea socio o director, que haya participado en un proyecto y te pueda revisar lo que estás haciendo, que te pueda guiar o redirigir el proyecto; cosa de ir encontrando esas recomendaciones o ir viendo lo que es más fácil de implementar versus lo más difícil y de alguna manera asegurar esa entrega al proyecto. Es un proceso formal que tu lo incorporas cuando hacés el *pricing* (AR, consultor chileno e diretor geral da Integration Chile).

Do ponto de vista dos clientes há um reconhecimento do processo de transferência de conhecimento que há entre as operações internacionais da Integration e do valor disto para a qualidade da entrega.

La transferencia de conocimiento en Integration, entre países, definitivamente ocurre, eso ocurre y en la medida que la consultora tenga buena metodología y tenga bien armado su sistema de información, esto es muy importante. Cuando hicimos la estructura juntos, cuando realizamos el proyecto de estructuras, yo creo que ellos no tenían una experiencia local de haber construido otra estructura similar, pero se apoyaron mucho en la experiencia que había en Brasil que sí ya habían hecho esto digamos. Entonces sé que han tenido charlas permanentes, sé que había consultas

claras y concretas y respuestas concretas del otro lado también. La metodología estaba probada por ejemplo, fue una decisión decir que no interviniera nadie del comité salvo ciertos personajes con el tema de estructura porque estaban involucrados; esto es metodología definitivamente. Y esta metodología ya estaba probada, no localmente pero sí en procesos en Brasil por ejemplo (GC, cliente na Argentina e outros países da América Latina).

O estudo de caso apresenta elementos que fortalecem a proposição de que *processos bem estruturados de gestão do conhecimento entre operações são críticos para garantir o bom nível do serviço prestado nos diferentes países*. Além disto, os depoimentos descrevem algumas das práticas internas da empresa que são importantes para garantir a gestão do conhecimento entre suas diferentes operações internacionais. Entre estas práticas estão a estruturação de uma área de pesquisa informação que centraliza as informações de projetos realizados por todas as operações da Integration, rituais de implementação e acompanhamento, bem como dinâmicas de governança internacionais.

### **5.1.2 Proposição 2: Atuação em múltiplos mercados geográficos oferece oportunidades de desenvolvimento de conhecimento (*Location*)**

Enquanto as empresas de manufatura tendem a ser intensivas em capital, as empresas de serviços profissionais tendem a ser mais intensivas em conhecimento (Lovelock e Yip 1996; Contractor, Kundo e Hsu 2003; Lowendahl 2000; Roberts 1999). Isto traz grandes desafios para a gestão do conhecimento nestas empresas (Aharoni 1996; Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006; Goerzen e Makino 2007).

A partir do estudo de caso, e utilizando-se o framework de análise do paradigma eclético OLI (especificamente no que tange à localização) para compreender as implicações desta característica das empresas de serviços profissionais em seu processo de internacionalização, chegou-se a proposição de que a *atuação em múltiplos mercados geográficos oferece oportunidades de desenvolvimento de conhecimento*.

Nos resultados da pesquisa apresentados a seguir há uma variedade de depoimentos acerca das oportunidades que a atuação internacional oferece para o desenvolvimento do conhecimento.

A atuação em vários países ajuda muito a desenvolver conhecimento. Totalmente, totalmente. Tanto para trazer a visão do que está trazendo de outras regiões, quanto para abrir a cabeça compartilhar experiências e no final das contas para trazer uma solução que seja mais completa e muitas vezes mais sofisticada (JR, consultora brasileira e diretora geral da Integration na Inglaterra).

Yo creo que el resultado si hubiéramos hecho sólo México no hubiera sido el mismo que teniendo la referencia de los dos países. Entonces, yo creo que ahí se nota muchísimo toda la aportación de tener una operación con una empresa que se internacionaliza. Tener referencias. Referencias de qué se hace mejor, cuáles son los challenger de diferentes países, qué puedes mejorar. Como obtener lo mejor de cada una de esas partes. Para mí ese es el principal beneficio, tener conocimiento de muchas zonas geográficas. Eso es el principal (IL, consultora mexicana).

It's much easier, you just have a wider pool of expertise, pool of knowledge, to pull on. And you're much more likely to get a much more diverse range of talents and backgrounds by recruiting in Europe, not just in Latin America. So, you're much more likely to get a different perspective and different expertise. It helps us to encounter more situations. So in Europe right now, the atmosphere is all about cost-cutting and cost efficiency, and that is something that we can bring. From the Brazilian perspective, because it's an emerging market, if it becomes a more optimistic environment here, we can bring that growth focus. So in as much as we used to operate, we can develop knowledge because we're working in very different scenarios right now, and so we can look at both sides of it in a much deeper and better way, but this is really high level, this is not an individual specific methodology or anything like that, because ultimately it's more a matter of perspective, because ultimately, what we really try to sell ourselves as different, because we say we build a solution that's appropriate to the client, and it's very hard to build a solution that's appropriate to the client if you just take knowledge captured in, say, Peru, and try to bring it over to Italy, it's just not going to work, and it kind of compromises what we say we do, so in that sense, what we get from being international, is we get exposure, and we get new opportunities, different ways of being exposed to different

situations, and different driving forces behind our analysis, and it gives us a wider range of experience to draw upon to try and make a solution (JB, consultor inglês).

Por ejemplo en este proyecto, el benchmark que le trajimos fue Brasil, es el mismo producto, en mercados distintos pero también con ciertas similitudes, entonces de ahí puedes obtener cosas que funcionan y cosas que no necesariamente funcionan para tu misma industria. Y cómo fue el proceso y cómo fue la historia, y nos preguntaban por ejemplo cómo sé cuánto presupuesto puedo invertir ahora adicional, cuánto preveo para un presupuesto adicional de marketing? Porque ellos como empresa *commodity* no estaban acostumbrados a hacerlo. Mira, en Brasil por ejemplo ha pasado de ser una industria donde no invertía en marketing, porque era una industria *commodity*, a invertir un X% de su cifra. Entonces permite cruzar, hacer benchmark (DM, consultora mexicana).

Tener una expansión internacional para países más pequeños como Argentina, Chile y México ¿qué te permite? Te permite que tus recursos tengan la posibilidad de hacer todos los tipo de proyectos. Porque si yo estoy esperando en la Argentina un proyecto de go to market, por ejemplo, a lo mejor vendo uno por año, o dos. Teniendo expansión internacional mi gente puede ir a trabajar a México, puede ir a trabajar a Brasil, puede ir a trabajar a Chile, puede ir a trabajar a Londres entonces me garantizo que a lo mejor en el año ya han hecho dos *go to market* y ya ese knowledge queda. Ahí es donde creas la sinergia. Si yo tuviese que esperar a que mi gente aprenda de go to market, malla logística, roadmap estratégico, todos nuestros productos, en Argentina... y tendría que esperar bastante porque es un mercado mucho más pequeño. En cambio, teniendo las 6 oficinas que tenemos me permite de pronto exportar mis recursos y que la gente vaya aprendiendo metodologías. Entonces tengo gente preparada ya a través de conocimiento que pegó en otros mercados. Entonces eso es una sinergia clara de conocimiento, de generación de conocimiento (LG, sócia da Integration na Argentina).

Para consultoria, acho que este é um dos maiores diferenciais: olhar um problema e já ter olhado esse mesmo problema, não só na mesma indústria, no mesmo país, mas também em vários países e várias indústrias. Acho que isso dá sim um diferencial. Então, acho que ajuda também a ser mais eficiente na hora de propor uma solução (IM, consultor argentino).

El equipo internacional me trae experiencia y haber visto un caso muy similar a un proyecto en Chile, en un proyecto de algún otro lado y lo que hace es que el proceso sea

bastante más rápido y que la persona pueda formar equipos chilenos. Piensa que nosotros básicamente contratamos gente que viene saliendo de la universidad o con la experiencia de 4 o 5 años en industria generalmente, no tanto en consultoría. Entonces ese equipo afuera permite entrenarlos en uno, la forma de hacer consultoría en Integration, dos en cosas técnicas específicas del proyecto, sea de supply, de costos, o go to market, etc. (AR, diretor geral da Integration no Chile).

Los dos equipos comunicándose constantemente. O sea, no eran separados. Pero los challenges de dos países diferentes, yo creo que el resultado si hubiéramos hecho sólo México no hubiera sido el mismo que teniendo la referencia de los dos países. Entonces, yo creo que ahí se nota muchísimo toda la aportación de tener una operación con una empresa que se internacionaliza. Tener referencias. Referencias de qué se hace mejor, cuáles son los challenger de diferentes países, qué puedes mejorar. Como obtener lo mejor de cada una de esas partes. Para mí ese es el principal beneficio, tener conocimiento de muchas zonas geográficas. Eso es el principal (IL, consultora mexicana).

Por meio da pesquisa de campo foi possível não só fortalecer a proposição de que *atuação em múltiplos mercados geográficos oferece oportunidades de desenvolvimento de conhecimento* como também ter acesso a exemplos dos diferentes conhecimentos que são desenvolvidos pelo fato da empresa atuar em diferentes países.

### **5.1.3 Proposição 3: A necessidade de transferência de conhecimento tácito entre as operações da empresa favorece a internalização (*Internalization*)**

Enquanto as empresas de manufatura tendem a ser intensivas em capital, as empresas de serviços profissionais tendem a ser mais intensivas em conhecimento (Lovelock e Yip 1996; Contractor, Kundo e Hsu 2003; Lowendahl 2000; Roberts 1999). Isto traz grandes desafios para a gestão do conhecimento nestas empresas (Aharoni 1996; Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006; Goerzen e Makino 2007).

A partir do estudo de caso, e utilizando-se o framework de análise do paradigma eclético OLI (especificamente no que tange à internalização, ou *internalization*) para

compreender as implicações desta característica das empresas de serviços profissionais em seu processo de internacionalização, chegou-se a proposição de que *a necessidade de transferência de conhecimento tácito (Nonaka e Takeuchi 1995) entre as operações da empresa favorece a internalização*. Isto porque a efetiva transferência do conhecimento tácito geralmente requer contatos pessoais amplos, interação frequente e confiança (Goffin e Koners 2011).

Os consultores explicam como uma parte importante do conhecimento tácito e, portanto, não se transmite por meio de processos formais, mas através de relações pessoais e de uma cultura interna de colaboração e compartilhamento.

Mira, hay procesos formales y procesos que yo llamaría culturales, creo que son las dos cosas a las que se pueden conjugar. Los formales son porque bueno, existe una área de pesquisa dentro de Integration que acumula y guarda todo ese conocimiento en papel, todos los que son los proyectos que generamos, los análisis, simuladores, etc. No solamente concentran la información de Brasil, también la de las operaciones internacionales. Entonces hay un procedimiento formal de cierre de proyectos en el que todos los materiales generados se guardan ahí, yo te diría que ese es el proceso formal oficial. Pero adicionalmente hay un proceso cultural, porque creo que la empresa fomenta por su cultura y su manera de trabajar el trabajo en equipo. Entonces por el mismo hecho de que se vale no saber y que no esperamos que todo el mundo sepa de todo, eso fomenta a que te atrevas a pedir ayuda. Es parte de lo que tienes que hacer, mi rol es pedir ayuda en todo momento. Al momento que yo enfrento un challenge técnico y no necesariamente tengo el conocimiento, tengo que levantar el teléfono y hablar con alguien que ya lo haya hecho diez veces y que me diga o me valide la metodología que yo estoy implementando. Y eso parte no nada más ya del desarrollo del proyecto, sino desde el desarrollo de una propuesta. Cuando yo recibo el briefing de un proyecto, de un cliente, algo problemático, una preocupación yo puedo diseñar un abordaje para solucionarlo pero no necesariamente yo tengo la profundidad o la experiencia para resolverlo; entonces tengo que apoyarme en otras áreas para ver si ellos lo enfocarían de manera distinta. El trabajo no lo hace una persona, lo hacemos muchas personas (DM, consultora venezolana atuando no México).

There is a more informal mechanism whereby certain people are known experts of an area. So if I need to talk to an expert in supply chain, I can ask around in the office who is it that I need to talk to in Integration that I need to solve this particular problem. And

one of the more senior people and the directors who have been here for years will say, “This person. They have done five projects like this. They will know exactly what you need to do” (MS, consultor inglês).

It’s one of the great strengths, it’s a very collaborative organization, and so it doesn’t flow through in an organized way, it’s not like we have a knowledge management system, but it flows through in the sense that we’re actually still quite small and everyone knows each other, and so you have a particular challenge, everyone, I can ask Pedro or Janaina and they’ll say, cool, person X, Y, Z, and they will tell you. And that goes across operations... I’d say it’s culture more than anything else, it’s the fact that it’s a people culture, and it’s built, it’s drummed into you from the start, it’s a team and you’re working together, everyone needs to pull their weight, and so everyone’s always happy to help, because “that’s the way it works”, and “next week it might be you who needs help” (JB, consultor inglês).

Yo creo que como el conocimiento es compartido, creo que cada uno de nosotros siente como identidad la seguridad que tenemos por detrás, esa seguridad me la da no el conocimiento que tengo yo local, me lo da Integration que está atrás de mi. Yo sé que Integration es mucho más grande y tiene mucha más experiencia de lo que yo puedo ver aquí entre estas cuatro paredes. Ese proceso de levantar el teléfono y pedirle ayuda y la disponibilidad que recibes del otro lado para mi es fundamental. Y es inclusive mucho más fuerte que el proceso formal de pesquisa y información. Este por supuesto que funciona y es importantísimo, pero sin este el cultural, este no me sirve de nada. Porque yo por ejemplo puedo recibir diez presentaciones de diferentes proyectos, pero leyéndolos no necesariamente absorbes la metodología que hay por detrás, tienes que hablar con el que lo hizo y que te cuente su experiencia. También para que te pregunte sobre tu proyecto actual y te diga, ah mira, ese me recuerda más otra cosa que yo hice en otro proyecto que el que me estás preguntando. Y te da una nueva referencia (DM, consultora venezolana atuando no México).

A gente tem uma noção, uma consciência de que fazemos parte de um todo, muito forte. Acho que a gente tem princípios muito fortes e um dos princípios que a gente tem é o princípio da colaboração. E esse princípio parece simples de falar, mas não é só discurso. Não, a gente trabalha em time, todo mundo colabora. Mas, fazer com que isso, de fato, esteja na veia de todo mundo, acho que é a verdadeira diferença. No mesmo sentido, ocorre com o conhecimento. Da mesma forma há esse *drive* de dividir aprendizados, de dividir conhecimentos, dividir melhor as práticas. E o processo

funciona somente quando as pessoas acreditam naquilo. Por isso que eu peguei primeiro na parte da cultura. Não adianta você montar um processo ou uma ferramenta, ou um sistema sem falhas, se as pessoas não acreditam que aquilo adiciona para o grupo. Então, para mim, o fato de termos um acervo único, todo o nosso conhecimento centralizado, é bom. Mas acho que é um segundo momento. O primeiro momento, o mais importante, é realmente as pessoas acreditarem que a gente faz parte de um grupo (IM, consultor argentino).

Hay una comunicación que es constante a través de la herramienta de Integration para informar a todas las personas todo lo que está pasando en cada una de las operaciones, y logras estar conectados con ellos. Y hay otro momento que es el intercambio ya de proyectos. Ya en el momento en que uno realiza proyectos en el extranjero es cuando empiezas a conocer a las personas. Empiezas a identificar quiénes son las referencias para ciertos temas. Entonces, ya después es mucho más fácil de ubicarlo (IL, consultora mexicana).

Hay muchas instancias, o en una reunión de co-gestión, cuando estamos viendo los proyectos decimos “este proyecto no se parece a tal otro... Llamemos al líder y digámosle que mire ese material, porque a lo mejor le viene bien”. Y si la co-gestión no se dio cuenta, puede pasar en el momento de la célula de entrega, los lunes y decir “sería bueno que esta gente vea”; y entonces le transmiten al líder de proyecto. En algunas de las instancias del gobierno aparece. Puede ser en la instancia de gobierno del proyecto, en la instancia de la co-gestión cuando mira los proyectos, en la instancia de entrega cuando mira los proyectos. O en la reunión de socios. Pero las chances de que aparezca son altísimas, esa conexión. Eso es lo que hace que Integration funcione tan bien porque somos como una trama. Yo a veces miro el logo nuestro y digo es así, somos así, sin darnos cuenta porque estoy segura que no hubo link. Yo tengo 20 años de experiencia laboral, trabajé en muchos lados antes, nunca vi el nivel de comunicación que hay acá. Nuestro proceso de internacionalización es exitoso porque la comunicación fluye como agua por las venas. Y eso garantiza que vos venís a la oficina de Buenos, y sentís lo mismo que en México y sentís lo mismo que en San Pablo. Y no es solamente el ambiente de arquitectura, hablás con la gente y vas a sentir lo mismo. Pero es eso, esa es la transmisión que se da en una forma muy sutil también. Entonces hay mucho que está organizado, pero hay mucho de las instancias de comunicación, el modelo de gobierno, hace que todo esté muy conectado. Y si bien la gestión de la empresa es absolutamente descentralizada porque las instancias de la co-gestión es como modelo



de gobierno, la forma en que el modelo de gobierno está hecho es un entramado (LG, consultora argentina e sócia da Integration na Argentina).

Yo creo que Integration aún con el tamaño que tiene hoy día ha sabido mantener una cultura desde el punto de vista interno de mucha colaboración, cuando tu levantas la mano y si te pones en el lugar de, por ejemplo, una operación como Chile que es una operación pequeña donde en promedio los proyectos son menos y son de tamaño pequeño pero cada vez que tu levantas la mano pidiendo ayuda en el sentido de, tengo una propuesta necesito que me ayuden con esto, tengo un cliente que tiene tal desafío, necesito que me ayuden, etc. Siempre Integration se encarga de responder y en ese sentido ha superado mis expectativas en términos del apoyo que hay no solo desde Brasil, pero desde gente que ha tenido experiencia o maneja ciertas cosas, de apoyar. Entonces hay un ambiente colaborativo internamente más que competitivo. La competencia existe, yo creo que es sana y como en cualquier empresa no somos todos amigos, pero sí yo creo que todos queremos que Integration sea mucho más y eso existe creo que en cada persona, la colaboración es un tema grande (AR, consultor chileno e diretor geral da Integration no Chile).

Os clientes reconhecem que o conhecimento flui entre as diferentes operações da Integration e que isto ocorre não só por meio de procedimentos formais, mas como consequência de uma cultura de comunicação e colaboração.

Sí es una firma internacional, sí colabora, sí se hablan, sí consiguen información. Sí, definitivamente, y eso es bueno, sí claro, y se interesan mucho, están muy involucrados. Si se nota que trabajan integradamente. O sea, este proyecto último que hicimos que es una inversión importante pues tuvo la gente de Brasil integrada, de hecho hay un par de brasileños en el proyecto (ES, cliente no México).

Eu acho que eles compartilham bastante as informações porque basicamente os times são bem diversos. Um time de três argentinos, um brasileiro... tem um compartilhar evidente. E quando o cara do Brasil veio aqui a primeira vez, ele sabia o que falava, ele estava falando de algo que conhecia, aplicado aqui. Aliás, falando um espanhol bastante decente, então tinha um esforço para trocar essas experiências. Não sei se eles têm algum tipo de fórum virtual, blog, qualquer tecnologia que você tenha, mas sim uns processos que eles têm diferentes... Acho que semanalmente eles juntam as pessoas, e fazem uma avaliação do desempenho, compartilham experiências. Me pareceu um

negócio muito, muito diferente de qualquer coisa que eu já tinha escutado. Acho que essas coisas mantêm essa é comunicação. Eles investem muito nessas conversas e rituais. Isso deve ter um custo para eles, mas é também uma garantia de que eu acho que cada passo que eles dão é um passo firme. E isso me deixa mais tranquilo, saber que eles realmente compartilham experiências (FB, cliente na Argentina e no Brasil).

Tuvimos alguna conferencia alguna vez con las personas de Brasil, no recuerdo muy bien si alguna vez con las personas de Inglaterra, pero pues eso te da la sensación de que no se está limitando solo a tu localidad, que era importante en este proyecto. Sí usaron esta red, usaron esta red sin duda. Fue interesante en ese sentido. Te digo que varias veces en el transcurso del proyecto tuvimos enlaces con el personal de Brasil. Además yo sé que dentro del proceso que sigue en Integration México sé que cada semana se juntan, o sea, cada responsable de zona tiene un proyecto, lo expone y los otros que están en otros lados del mundo opinan sobre el proyecto. Entonces yo creo que esto también es un valor. Mira, el proyecto se dividió en etapas o en fases. Entonces en cada fase se fue involucrando al personal que se requería. La primera fase fue prácticamente con personal de aquí de México, la segunda fase sí se involucró personal de Brasil y uno de ellos se quedó hasta el final del proyecto. Y en la tercera fase regresamos otra vez a personal de México pero inclusive diferente que el que inició. Y la razón fue las expertises o las experiencias diferentes en cada etapa. Por ejemplo la etapa de búsqueda, clasificación de información, de estudios de mercado, pues había un consultor que tenía más tema aquí. En la segunda fase que fue el buscar benchmark en otros países del mundo, fue cuando se involucró esta persona de Brasil. Y en la tercera fase que teníamos que hablar de temas financieros se involucró otra persona que tenía esa expertise. Entonces eso nos gustó, porque no fue el consultor que empieza y que termina, sino es el líder de proyecto que va sumando en función al proyecto (FK, cliente no México).

Eu acho que eles trazem sim conhecimento de outros países... Exatamente. Essa própria diversidade de experiências entre países, mesmo no Brasil, em diferentes regiões. Diferentes indústrias em outros países, faz parte dessa prática que eles têm interna de compartilhar as coisas, acho que tem muito a ver com coisas que aprendem e que impactou positivamente na resolução de problemas na Argentina, no Chile, seja lá onde for (FB, cliente na Argentina).

Se tem um projeto que envolve várias áreas, então falamos com um cara do Chile, vem um cara do Estados Unidos, um que está em São Paulo. Aqui mesmo em um projeto no

México eu tive muito apoio do pessoal deles em logística, que veio do Chile e de São Paulo para cá. A rede interna deles funciona bem pra caramba, eles estão muito bem alinhados. Creio que um dos êxitos é que eles tem uma comunicação muito boa entre eles (WT, cliente no México).

Os levantamentos de campo reforçam a idéia que uma parte importante do conhecimento a ser transferido entre as organizações é tácito (Nonaka e Takeuchi 1995) e que a efetiva transferência deste conhecimento geralmente requer contatos pessoais amplos, interação frequente e confiança (Goffin e Koners 2011). A partir disto, ao longo das entrevistas são identificados diferentes elementos que fortalecem a proposição de que *a necessidade de transferência de conhecimento tácito entre as operações da empresa favorece a internalização.*

#### **5.1.4 Proposição 4: O baixo custo de instalação e manutenção das operações internacionais favorece a internalização (*Internalization*)**

Uma das implicações das empresas de serviços profissionais serem intensivas em conhecimento (e não intensivas em capital como as empresas de manufatura) é o fato de necessitarem de menos investimentos para a sua expansão internacional (Lowendahl 2000; Contractor, Kundo e Hsu 2003; Groose 2000; Gronroos 1999; Erramili 1991; Coviello e Martin 1999).

A partir do estudo de caso, e utilizando-se o framework de análise do paradigma eclético OLI (especificamente no que tange à internalização, ou *internalization*) para compreender as implicações desta característica das empresas de serviços profissionais em seu processo de internacionalização, chegou-se a proposição de que *o baixo custo de instalação e manutenção das operações internacionais favorece a internalização*

Os consultores que abriram as operações internacionais explicam que o custo inicial de iniciar as operações internacionais eram muito baixos, o que tornava menos complexa a decisão de se instalar ou não em um novo país.

Então, eu fui pra lá e fiquei uns meses só pesquisando, fazendo entrevistas, tudo mais. E aí, nesse momento, nós falamos ‘vamos montar uma empresa aqui’. Que foi um pouco nesse risco. Mas também, por outro lado, o custo era o meu salário e o aluguel de um escritório lá. É pouco para você ter mais um nome no mapa da Integration (RP, consultor brasileiro que iniciou as operações no Chile).

[No México], foi um processo bem cuidadoso, passo a passo. O nosso maior investimento [abrir um escritório próprio] veio depois de dois anos, quando estávamos com um tamanho um pouco maior. Foi uma estratégia de entrada cuidadosa, de crescimento mais orgânico (LV, consultor brasileiro que iniciou as operações no México).

Apesar da decisão de entrar em Londres não exigir necessariamente altos investimentos, a Integration optou por realizar um aporte maior do que o que havia sido feito nas subsidiárias do México, Argentina e Chile.

Em Londres o processo está mais acelerado. Com sete meses de operação, já contratamos cinco consultores seniores, coisa que fizemos no México somente depois de três anos. E trouxemos todos para que ficassem um mês se formando aqui. Poderíamos implementar no mesmo ritmo que implementamos no México e na Argentina, mas decidimos que a Europa precisa de mais investimento. Decidimos que vamos ser mais rápidos lá. Que estamos mais seguros nesse processo de internacionalização (LV, diretor da Integration no Brasil).

[Em Londres], a decisão não foi do tipo “vamos pagar o salário da Janaina só e ver o que ela consegue fazer em Londres”. A idéia foi de realmente estruturar uma operação e saber quanto vai demandar de investimento nos três, quatro primeiros anos. Saber o quanto se espera de resultado nos cenários pessimista, otimista e realista e tomar uma decisão em cima disso (JR, diretora geral da Integration na Inglaterra).

Além de fortalecer a proposição de que *o baixo custo de instalação e manutenção das operações internacionais favorece a internalização*, o caso mostra como em determinados contextos a empresa pode optar por ser mais mais agressiva em termos de investimentos para poder acelerar o processo de consolidação da operação no novo país.

## 5.2 Proposições finais 5 e 6

Enquanto para as empresas de manufatura as soluções são replicáveis para diferentes clientes, nas empresas de serviços profissionais estas tendem a ser idiossincráticas, desenvolvidas a partir de diagnósticos (Aharoni 2000b; Lowendahl 2000; Aharoni 1996; Bouquet, Hébert e Delios 2004). Isto faz com que estas empresas tenham poucas economias de escala (Aharoni 2000b; Lowendahl 2000; Groose 2000; Aharoni 1996; Bouquet, Hébert e Delios 2004; Li e Guisinger 1992; Katrishen e Scordis 1998).

A partir do estudo de caso, e utilizando-se o framework de análise do paradigma eclético OLI para compreender as implicações desta característica das empresas de serviços profissionais em seu processo de internacionalização, chegou-se às duas proposições apresentadas no quadro 5.2 e detalhadas nos tópicos seguintes.

<b>Características das empresas de manufatura</b>	<b>Características das empresas de serviços profissionais</b>	<b>Implicações das especificidades das empresas de serviços profissionais no seu processo de internacionalização</b>
Soluções replicáveis para diferentes clientes	Soluções idiossincráticas, desenvolvidas a partir de diagnósticos (Aharoni 2000b; Lowendahl 2000; Aharoni 1996; Bouquet, Hébert e Delios 2004)	Poucas economias de escala (Aharoni 2000b; Lowendahl 2000; Groose 2000; Aharoni 1996; Bouquet, Hébert e Delios 2004; Li e Guisinger 1992; Katrishen e Scordis 1998)
<b>Proposições relacionadas ao processo de internacionalização de empresas de serviços profissionais a partir do framework de análise o paradigma eclético OLI</b>		
5) O conhecimento especializado (sobre determinado processo/método, segmento de mercado ou região) gera economias de escala e escopo ( <i>ownership</i> )		
6) O intercâmbio de informações e experiências entre operações internacionais gera economias de escopo e escala ( <i>ownership</i> )		

Quadro 5.2 Lógica conceitual e proposições finais 5 e 6

Fonte: Elaborado pelo autor

### **5.2.1 Proposição 5: O conhecimento especializado (sobre determinado processo/método, segmento de mercado ou região) gera economias de escala e escopo (*Ownership*)**

Conforme apontado no quadro 5.2, as empresas de serviços profissionais tendem a ter poucas economias de escala, o que torna ainda mais difícil o seu processo de expansão internacional (Aharoni 2000b; Lowendahl 2000; Groose 2000; Aharoni 1996; Bouquet, Hébert e Delios 2004; Li e Guisinger 1992; Katrishen e Scordis 1998). Isto porque as soluções que estas oferecem aos clientes tendem a ser idiossincráticas e, portanto, não replicáveis (Aharoni 2000b; Lowendahl 2000; Aharoni 1996; Bouquet, Hébert e Delios 2004).

A partir do estudo de caso, e utilizando-se o framework de análise do paradigma eclético OLI (especificamente no que tange às vantagens de propriedade, ou *ownership*) para compreender as implicações desta característica das empresas de serviços profissionais em seu processo de internacionalização, chegou-se a proposição de que *o conhecimento especializado (sobre determinado processo/método, segmento de mercado ou região) gera economias de escala e escopo*.

Alguns consultores apontam que a Integration tem conhecimento especializado em algumas áreas de conhecimento e regiões. Reconhecem que este conhecimento especializado traz algumas economias de escala e escopo.

I think Integration does have some specific knowledge, and it's mostly focused on the South American markets. So if a European or American company wanted to enter Brazil for example, I'm sure one of their top choices would be Integration because we have a huge amount of knowledge about the Brazilian market. And what we have in addition to that is knowledge and methodology around how to deliver certain projects (MS, consultor inglês).

Por ejemplo, hay ahorita una empresa de construcción mexicana que quería expandirse a Brasil. Le gusta México pero quiere expandirse a Brasil. Nos conoce porque ya trabajó con otros clientes nuestros en México y sabe que tenemos gente en Brasil. Entonces, nos llama para ver cómo se haría una propuesta. También pasó

para otra compañía de retail, lo mismo. Querían desde aquí a Brasil. El contacto se hizo aquí, pero ellos querían entrar en Brasil y en Brasil se hizo el proyecto. No lo hicimos nosotros. Y sobre todo porque, justamente, estamos en una época en Latinoamérica donde Brasil y México es un intercambio increíble. Empresas quieren ir a Brasil, algunas otras empresas quieren salir de Brasil y el principal foco es México. Entonces, yo creo que sí es una ventaja competitiva (IL, consultora mexicana).

Uno de nuestros focos es la industria de consumo masivo, los puestos de consumo y farmacéuticos definitivamente. Entonces, y en el momento que yo vendo un servicio estoy vendiendo algo que no es palpable, entonces lo único que tengo como referencias son los proyectos anteriores y nuestros logros y los clientes. Y hay más logros en el área de consumo masivo y la industria farmacéutica, que en otros. También tenemos una buena expertis como retailers por ejemplo (DM consultora venezolana atuando no México).

Entretanto, a maior parte dos consutores não atribui ao conhecimento especializado de determinados segmentos de mercado ou regiões as suas economias de escopo. Enfatizam que estas ocorrem em função da especialização no processo, no método.

El conocimiento técnico es mínimo en el proceso de hacer un proyecto de consultoría. Lo que aporta es el proceso, el método para hacerlo, yo creo, cada vez más (GS, consultor mexicano e sócio da sócio da Integration no México).

El proceso de ventas es más fácil en la industria que ya conozco, en la que tengo experiencia. Es un poco más fácil. Pero no quiere decir que eso no me permita entrar en industrias en las que no tengo experiencia porque así lo hemos hecho, así nos ha tocado. Entonces ¿qué te vendo? Te vendo mi experiencia en otras industrias, te vendo mi experiencia en benchmark, porque el conocimiento de la industria lo tienes tú y lo vamos a trabajar en conjunto. O sea, yo no vengo a venderte mi sabiduría, mi conocimiento en tu industria, eso ya tú lo tienes, tú tienes 50 años haciéndolo. Hoy yo vengo a venderte proceso o metodologías por un lado que tengo, que eso lo tengo internamente para atacar y solucionar problemas, y experiencia en otras industrias que complementan tu conocimiento. Y entre los tres construimos la solución. (DM, consultora venezolana atuando no México)

I think what we have different is much more our approach [not specific knowledges]. And I think part of that approach is, as I said, a human touch, as opposed to some of the more traditional consultancies. I think that for us will be the key thing that we do, our key differential, is implementation focus with a human touch (JB, consultor inglês).

So when we talked at the beginning about why a client would choose Integration as a partner. I mentioned they choose us because we identified their problem well, and that they liked our approach to how we would solve it. Second, our approach to how we would solve the problem is really based on our methodology. For each project I think we have our own unique way of doing things, and in general, it's different for every type of project that we do, but in general, we tend to be a little bit more human focused, a little bit more people focused. Our approach is to try to understand the company, talk to the people a little bit more and get their perspective and get their input and really try to benefit from their knowledge. Of all our methodologies, that's probably a general principle that we have (MS, consultor inglês).

Os clientes da empresa, embora reconheçam o valor do conhecimento específico que a Integration tem em alguns setores da economia e determinadas regiões, não destacam este como o diferencial da consultoria. Destacam que o seu maior destaque está no conhecimento relacionado à sua abordagem, processos e metodologia.

Como característica a ser destacada da Integration é capacidade de trabalhar basicamente uma metodologia aprovada, mas com flexibilidade e essa flexibilidade não necessariamente tem que custar à você o olho da cara. A gente tinha tido algumas experiências também com outras empresas de consultoria globais, e estávamos procurando uma coisa diferente. Porque as grandes empresas de consultoria global só trabalham com as suas próprias metodologias, com muita pouca possibilidade de personalizar o produto final. E a minha experiência com a Integration no Brasil, foi que eles conseguiram personalizar muito bem o que eu queria. Eu não os chamaria por serem os especialistas. Eu acho que eles tem metodologia. Tem conteúdo sim na área de distribuição. Tem experiência muito robusta em varejo, atacado, muitas indústrias e em categorias diferentes. Mas a metodologia é muito forte (FB, cliente na Argentina e no Brasil).



Creo que su capacidad viene dada por tu metodología digamos, más que el conocimiento específico. Claramente yo creo que con el tiempo se van a ir haciendo especialistas en algo en especial, probablemente ya lo sean pero yo no contraté con ellos por esto digamos. Aparte mi metié, el metié de la compañía donde yo trabajo es tan particular que es imposible buscar a alguien con experiencia en esto digamos. Entonces la verdad es que a mí lo que me aportaron fue su, si quieres, su visión no sesgada, su visión no direccionada sino su amplitud de visión. Si tú me preguntas en qué son especialistas no te lo sabría decir, no lo sé, lo desconozco, probablemente lo sean pero yo lo desconozco (GC, cliente na Argentina).

I think it's critical to hire Integration because Red Bull doesn't have the experience that Integration has, in I guess you could say integrating... and really focused on the distribution business, and building very clear processes into the way that we conduct business with our distributor partners. I think Integration proved with Red Bull in Latin America and then in the US that they're the experts in that field, and quite frankly we don't have the knowledge in-house, which is why we brought Integration (EB, cliente na Europa).

Bueno, para nosotros el go to market para mi es un asset que digamos, nosotros hemos explorado muchísimo con ellos. O sea, le veo mucha amplitud digamos en su conocimiento en ese sentido. Nosotros hemos trabajado con ellos en esta área específica. Pero siento que podría trabajar con ellos temas muy distintos... Yo no lo he experimentado pero te digo, me visualicé y me vi por ahí trabajando con ellos digamos, en un área de integración de dos compañías o de más. ¿Por qué siento eso? Porque siento que lo que busco es elevar mi pensamiento también, entonces siento que con eso lo puedo lograr (AU, cliente na Argentina).

Os levantamentos de campo reforçam a idéia que o conhecimento especializado pode gerar economias de escala e escopo para empresas de serviços profissionais. Os consultores enfatizam que este traz ganhos de escala e escopo mas se dividem quanto ao entendimento de qual é exatamente o tipo de conhecimento especializado que traz maiores ganhos de escala e escopo para a Integration. Enquanto alguns atribuem as economias de escopo ao conhecimento de determinados segmentos (varejo, por exemplo) ou determinadas regiões (América Latina, por exemplo), outros destacam o domínio de metodologias e processos específicos. A percepção dos clientes da consultoria reforça este segundo grupo, embora não negue o primeiro.

De qualquer forma, independente destas nuances em termos do conteúdo do conhecimento especializado, o caso oferece muitos elementos que fortalecem a proposição de que *o conhecimento especializado (sobre determinado processo/método, segmento de mercado ou região) gera economias de escala e escopo.*

### **5.2.2 Proposição 6: O intercâmbio de informações e experiências entre operações internacionais gera economias de escopo e escala (*Ownership*)**

Enquanto para as empresas de manufatura as soluções são replicáveis para diferentes clientes, nas empresas de serviços profissionais estas tendem a ser idiossincráticas, desenvolvidas a partir de diagnósticos (Aharoni 2000b; Lowendahl 2000; Aharoni 1996; Bouquet, Hébert e Delios 2004). Isto faz com que estas empresas tenham poucas economias de escala (Aharoni 2000b; Lowendahl 2000; Groose 2000; Aharoni 1996; Bouquet, Hébert e Delios 2004; Li e Guisinger 1992; Katrishen e Scordis 1998).

A partir do estudo de caso, e utilizando-se o framework de análise do paradigma eclético OLI (especificamente no que tange às vantagens de propriedade, ou *ownership*) para compreender as implicações desta característica das empresas de serviços profissionais em seu processo de internacionalização, chegou-se a proposição de que o intercâmbio de informações e experiências entre operações internacionais gera economias de escopo e escala.

Os depoimentos dos consultores da empresa reforçam este aspecto de forma muito consistente.

I did a project for a health care company in Europe and we were trying to redesign a process in their supply chain. When we started to approach the problem, I spoke to an expert there who had done a similar redesign for similar companies in Brazil. It was accessed almost immediately. A lot of knowledge about how it's done, how the process is done in South America. This regional diversity allows us to gain more experience and

once this experience is shared, this can be considered economies of scale being international, of being in different countries. Because the alternative way to do that would have been to have to research it ourselves. It would have taken a lot of time and probably cost money to buy research support. Because we are international we have a slightly broader perspective and we can bring knowledge from other areas of the globe to benefit their client wherever they are (MS, consultor inglês).

O fato de estar em muitos países ajuda na sustentação da entrega sim. Porque quando você fala: "temos projetos semelhantes na Europa, Estados Unidos, e o que a gente viu lá é X ou Y", então a entrega tem mais qualidade. Eu não sei se facilita a entrega em termos de mais escala, mas traz mais qualidade na entrega. Se a gente comparasse com produto não é que se produz mais barato, mas melhor. Ao mesmo custo, mas com mais qualidade (GS, consultor argentino).

From best practices standpoint, this is how to do something, it's fairly easy, at the end of the day, best practice is best practice, and whether it's happened in, for example, Brazils' distribution market is very well-developed, it's just the nature of the country, so embedded distribution is an excellent benchmark no matter where you are, because the market has forced them to evolve to very sophisticated levels (JB, consultor inglês).

Do ponto de vista de *delivery*, acho que acumular experiência de diferentes países é sempre um ativo. E a maioria dos clientes, quando eles contratam consultoria, espera muito esse *background*. Então, sempre perguntam, "mas o quê que as outras empresas estão fazendo? Quem mais está atuando dessa forma?" E, na minha visão, ter experiências variadas, multi países, multi regiões, enriquece muito a discussão (JR, consultora brasileira e diretora geral da Integration na Inglaterra).

Un cliente que les pidió hacer lo mismo que habíamos hecho en Brasil, en México. Y después no fue uno, fueron cinco (DM, consultora venezolana atuando no México).

Desde el punto de vista de sinergia es cuando a veces nos piden un proyecto en un lugar y como funcionó muy bien, bueno hagamos lo mismo en Argentina, México, Chile. Entonces tenés ese conocimiento en casa y lo podés apalancar. Te doy un ejemplo,

tenemos un cliente al que ayudamos a desarrollar una metodología de evaluación de distribuidores. Es una metodología que básicamente es un roteiro pero ese roteiro es una parte, vos vas al cliente y ya vas viendo cada una de las variables que estás evaluando, qué tan buena es, qué gaps tiene, etc. Cuando corres esa metodología en un país, correrla en los demás es muy sencillo, porque ya vas con el *mindset* de qué es lo que vas a buscar cuando vas a ver un distribuidor. Entonces hay sinergia sí, y aunque no sea el mismo equipo. Porque nosotros tenemos muy buen skill de comunicación. La transferencia de conocimientos para nosotros es muy natural. Entonces sí es apalancable desde el punto de vista del delivery, pero depende mucho del proyecto. Un proyecto de red logística, por ejemplo... de golpe las características de logística de un país a otro varían muchísimo. En Brasil un proyecto de logística de pronto hasta los impuestos son distintos de estado a estado y te cambia absolutamente toda la recomendación. En Argentina el factor gremial es muy importante. Entonces también tenés que considerar eso en la ecuación. Cambia mucho la realidad, entonces ahí es menos apalancable. En proyectos de estrategia, por ejemplo si te piden la estrategia para una región es apalancable porque ves todos los países al mismo tiempo. Entonces depende mucho de cada uno de los proyectos si es apalancable o no. Lo que sí hay y se apalanca mucho es en conocimiento, en generación de conocimiento. Por ejemplo ahí es donde está nuestra mayor sinergia (LG, sócia da Integration na Argentina).

There is clearly an economy of scale, just because you can take on regional projects, you're more likely to get projects in multi countries, and you can also for example leverage the fact that we have knowledge of Brazil specifically. I know we have quite a few projects, two companies in Europe that are looking to enter into Brazil. In these situations, they're also buying the Brazilian knowledge from us (JB, consultor inglês).

Por exemplo quando falamos: "recomendamos que vocês façam isso". Ou "a gente recomenda que vocês se estruturarem dessa forma, por canal, ou por região, por produto". E aí perguntam: "ah tá, mas quem que se estrutura assim?" Aí a gente traz nossa experiência internacional, sabe? Você explica como está estruturada a empresa X em tal lugar. "Ah, a empresa Y, na Espanha se estrutura assim. Nos estados Unidos assim, na América do Sul assim. A empresa Z..." E aí se abre a cabeça da pessoa, você dá mais referências, você consegue, por exemplo, mostrar como uma empresa X na Europa inovou na forma de fazer esse tipo de processo. Você traz a visão para ele, mesmo a empresa não podendo ainda implementar isso, já tem um norte para onde seria o ideal.. São coisas que dão um pouco mais de robustez, de referência, de autoridade (GS, consultor argentino).

Por ejemplo, para el tema de mercado, hay unas 4, unas 5 metodologías. Que son claras. Y esas metodologías fueran desarrolladas principalmente en otras operaciones. Pero son tropicalizadas las metodologías. Por ejemplo, distribuidores en Brasil sabes que son muy fuertes, ¿no? En Brasil son muy buenos. En México, no son nada. O sea, son la cuarta parte de lo que es un distribuidor en Brasil. Entonces, no puedes hacer el mismo tipo de preguntas. Entonces, toda la metodología de Brasil se utiliza pero se tropicaliza en función del mercado de México (IL, consultora mexicana).

Apesar de reconhecerem várias das economias de escopo e escala gerados pelo intercâmbio de informações e experiências entre as operações internacionais, os diretores gerais das operações na Inglaterra e no México reconhecem que a atividade de consultoria impõe alguns limites para estas economias.

Depende muito do tipo de projeto. Muito, muito mesmo. Então, um projeto mais local, para revisar uma malha logística, revisar uma estratégia, definir uma estratégia de entrada.. Isso é muito específico. Mas, é possível mostrar que já fizemos isso em dez, doze regiões diferentes ou países diferentes, e que fomos bem em todos eles, utilizando uma metodologia básica, utilizando conhecimento do próprio cliente, utilizando outras fontes de informação etc. Quando falamos do desenvolvimento de metodologias, ou de processos, ou de treinamentos, aí realmente é um pouco mais global. E aí, você consegue alavancar e, inclusive, diminuir tempo de projeto com coisas que você já sabe, já tem a resposta (JR, consultora brasileira diretora geral da Integration na Inglaterra).

La escala me parece que viene más del back office - administración, gestión – y de la experiencia pasada... O sea, capitalizar la experiencia pasada. Metodología ya diseñadas, efectivamente. Pero, al mismo tiempo, cada proyecto es distinto. O sea, nosotros no hacemos una consultoría muy de aplicar una receta que ya encontramos y se lo hacemos a otro y lo hiciste una vez y ahora lo puedes vender diez veces como un producto terminado (GS, sócio da Integration no México).

Os consultores da empresa dão uma série de exemplos de como o *intercâmbio de informações e experiências entre operações internacionais gera economias de escopo e escala*, fortalecendo a proposição apresentada neste tópico. Ao mesmo tempo em que apontam as vantagens de escala que o compartilhamento de experiências proporciona, reconhecem os desafios de ganhos de escala em uma

atividade em que a solução para o cliente é essencialmente customizada, idiossincrática. Entretanto, isto não impossibilita que haja ganhos de escala no processo de construção de soluções únicas.

Assim, estudo de caso não só fortalece a proposição de que *o intercâmbio de informações e experiências entre operações internacionais gera economias de escopo e escala*, como também mostra como isto pode acontecer em um contexto em que a entrega para o cliente tende a ser idiossincrática e desenvolvida a partir de diagnóstico.

### **5.3 Proposições finais 7 e 8**

Enquanto as empresas de manufatura trabalham muito apoiadas em ativos tangíveis, as empresas de serviços profissionais dependem basicamente de ativos intangíveis (Lowendahl 2000; Lovelock e Yip 1996), com destaque para o seu capital humano (Lowendahl 2000; Spar 1997; Hitt et al. 2001; Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006; Aharoni 2000; Groose 2000; Coviello e Martin 1999; Roberts 1999). Isto permite às empresas de serviços profissionais uma maior mobilidade de seus recursos críticos (Aharoni 1996; Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006).

A partir do estudo de caso, e utilizando-se o framework de análise do paradigma eclético OLI para compreender as implicações desta característica das empresas de serviços profissionais em seu processo de internacionalização, chegou-se às duas proposições apresentadas no quadro 5.3 e detalhadas nos tópicos seguintes.

Características das empresas de manufatura	Características das empresas de serviços profissionais	Implicações das especificidades das empresas de serviços profissionais no seu processo de internacionalização
Dependência de ativos tangíveis	Dependência de ativos intangíveis (Lowendahl 2000; Lovelock e Yip 1996)	<p>Maior dependência de capital humano (Lowendahl 2000; Spar 1997; Hitt et al. 2001; Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006; Aharoni 2000; Groose 2000; Coviello e Martin 1999; Roberts 1999)</p> <p>Maior mobilidade dos recursos críticos (Aharoni 1996; Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006)</p>
<b>Proposições relacionadas ao processo de internacionalização de empresas de serviços profissionais a partir do framework de análise o paradigma eclético OLI</b>		
7) O desenvolvimento processos de seleção de pessoas que garantam a qualidade e a consistência (alinhamento cultural) do capital humano é crítico para o sucesso da empresa ( <i>ownership</i> )		
8) Atuação em múltiplos mercados geográficos favorece a atração do capital humano ( <i>location</i> )		

Quadro 5.3 Lógica conceitual e proposições finais 7 e 8

Fonte: Elaborado pelo autor

### **5.3.1 Proposição 7: O desenvolvimento processos de seleção de pessoas que garantam a qualidade e a consistência (alinhamento cultural) do capital humano é crítico para o sucesso da empresa (*ownership*)**

Na medida em que as empresas de serviços profissionais estão mais dependentes de ativos intangíveis (Lowendahl 2000; Lovelock e Yip 1996), especialmente em relação ao seu capital humano (Lowendahl (2000; Spar 1997; Hitt et al. 2001; Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006; Aharoni 2000; Groose 2000; Coviello e Martin 1999; Roberts 1999), uma das proposições iniciais desta tese relacionada ao paradigma eclético OLI (especificamente no que tange à propriedade, ou *ownership*), foi de que *o desenvolvimento processos de seleção de pessoas que garantam a qualidade e a consistência (alinhamento cultural) do capital humano é crítico para o sucesso da empresa.*

Observa-se que os consultores e sócios da Integration reconhecem a enorme importância estratégica do processo de atração e seleção do capital humano para o sucesso da empresa. Por isso desenham o processo de forma a garantir que os consultores selecionados ajudem a fortalecer a Integration nas suas competências técnicas e, principalmente, estejam alinhadas à cultura da empresa.

Olhávamos todos os CVs, sempre. Entrevistávamos todo mundo. Sempre com um enorme respeito pelo candidato, mantendo a relação com eles. Quem está por trás, são pessoas. Se você tratar elas com enorme respeito, você tem uma entrada maior, entendeu? Você atrai com mais facilidade, mesmo sendo uma empresa não tão conhecida. Mas agora já estamos mais conhecidos, a marca está mais forte. Fomos falar no ano passado nessa universidade onde eu estudei... normalmente vinham umas vinte pessoas assistir a conversa. Na última palestra tinha, digamos, sessenta pessoas. Era divertido, mas, ao mesmo tempo, era sério. Envolvíamos as pessoas.. Então, já a apresentação era diferente. Então, desde lá você já está construindo a marca. Começa ali.. as pessoas já vão se envolvendo. E quando você chega lá, é super bem recebido. O processo é bem comunicado, a gente sempre pede feedbacks dos candidatos e das universidades, para tentar melhorar o processo em cada momento. O que eu vejo é que para realmente conseguir ser bem sucedido nesse processo é você pode abrir mão de tudo, salvo, da possibilidade da pessoa se formar na cultura. E temos vários filtros, sendo que as últimas duas pessoas a entrevistar são dois sócios, incluindo o presidente. E aí entra, além do método, o *feeling* deles. Eles são treinados, depois de dezessete anos. Então, as duas últimas etapas, sempre feitas por eles, sempre. Do estagiário até diretor, todo mundo (GS, consultor argentino).

Entonces sí hay que hacer una labor muy minuciosa de hormiguita, ir a las universidades, dar pláticas, explicar quiénes somos, contar nuestras propias experiencias. Si quiero reclutar becarios me llevo a mis becarios actuales. Me llevo a uno de mis actuales becarios a que les cuente su experiencia. Porque no es lo mismo que lo cuente yo como una historia bonita, a alguien que de verdad lo está viviendo; eso es una. Ir poco a poco construyendo, que es para nosotros muy importante, definitivamente las personas es lo más importante, definitivamente. ¿Por qué? y esa es la interpretación de Diana, no me la ha dado Integration pero para mí es así. Si yo vendiera shampoo yo tendría un laboratorio investigando 365 días del año moléculas para hacer el shampoo mejor. Yo no vendo shampoo, vendo un servicio basado en personas. La única forma que yo tengo de mejorar mi producto es con conocimiento y es con el desarrollo de esa persona. Entonces las tengo que cuidar más que a nada. Y ese mensaje le doy yo también a la gente. Y esas personas son igual de importantes desde el becario hasta el socio, todos son igual de importantes, y a todos los trato por igual. Yo creo que eso es clave, y cuando las personas fuera de Integration conocen y empiezan a participar en nuestros procesos



de reclutamiento y se dan cuenta que el cuidado por los detalles es impecable dicen “uau, yo quiero trabajar en esta empresa” (DM, consultora venezolana atuando no México).

Claramente en los mercados nuevos, no en Brasil pero en los mercados nuevos, el desafío está que Integration está construyendo su marca, entonces no es algo que uno dice “Integration” y todo el mundo quiere venir a trabajar a Integration. Hay como dos momentos: conseguir la gente para que entre en el proceso y después la gente que pasa el proceso que está interesada en trabajarlos; son como dos momentos que yo identifico. El primer momento que es el momento de atraer la gente nosotros lo hacemos principalmente yendo a las universidades y haciendo presentaciones de la compañía. Después está la segunda parte que es cuando hacemos el proceso. Durante el proceso es donde la gente se enamora de la empresa. Eso porque yo creo que la gente que trabaja en Integration tiene realmente pasión por lo que hace, y pasión por la compañía. O sea, el vínculo que generamos con la compañía es un vínculo muy fuerte, de total identificación con la cultura. Entonces uno viene a trabajar muy motivado, a mi me ha pasado muchas veces de prospect que yo estoy entrevistando y me dicen *uno entra acá y se siente una energía distinta*, y ve a la gente contenta, y ve a la gente sonreír. Y eso es algo que pasa, que se traspasa y se traspasa cuando hacés una presentación en una universidad. El tipo de relación que puedo tener yo como socia con mis consultores cuando estoy presentando... ya la gente ve eso. La forma en que los mismos consultores dan depoimentos y hablan de lo que es trabajar con el cliente, de lo que es trabajar con Integration, de qué es lo que los motiva, qué es lo que les gusta. Y somos totalmente transparentes. *What you see is what you get*. Pero con el momento en que ellos se abren a preguntas y nosotros contestamos esas preguntas algo se transmite porque la gente quiere venir a trabajar. Y el proceso es bien completo porque son entrevistados por consultores y después por tres socios, un socio local y dos socios de Brasil, por Hugo y Carlos. Entonces tienen la posibilidad de conocer a tres socios, hacerles preguntas a tres socios. Y ellos salen de las entrevistas realmente muy entusiasmados con el proyecto, con el desafío y con la cultura de la empresa (LG, sócia da Integration na Argentina).

Una empresa admirada atrae gente buena. En Brasil Integration es una marca reconocida para estudiantes que dicen “yo quiero trabajar allá”, por lo tanto, puedes escoger a los mejores. Y mejores no quiere decir mejores en lo absoluto pero los mejores para Integration. Pero en México no creo que hayamos llegado todavía a

una reputación fuerte. En México estamos empezando. Y ahí la labor la estamos empezando en diferentes frentes. En el frente empresarial, pero también en el frente estudiantil. Al contratar, al mismo tiempo puedes estar creando marca. Lo que haces en el mercado tocas a muchos, lo haces bien, tocas a mucha gente, ¿no? Y es una forma de crear marca a nivel estudiantil (GS, sócio da Integration no México).

Todas as pessoas que entram na Integration passam pelo Carlos e pelo Hugo, são dois sócios da empresa. E porque isso? porque eles tem essa capacidade de enxergar essas diferenças sutis nas pessoas. Que você não tem como colocar um *scorecard*, não tem como. Então, e eu acho que até muitas vezes a gente gostaria de ter mais pessoas, equipes maiores do que a gente tem, e decidimos às vezes até não crescer na velocidade que a gente poderia por cuidar desse assunto. Então, olha até aonde é importante essa decisão, é tão simples como falar, “eu poderia estar faturando quatro vezes a mais do que eu estou faturando na Europa agora se eu tivesse mais gente”, mas como não tenho tempo e não tenho a capacidade ainda de processar tantas pessoas ou de achar essas pessoas que tem exatamente essas características sutis, eu decido não faturar mais por cuidar esse processo (IM, consultor argentino).

Atraer es lo más difícil y nosotros lo vivimos siempre porque hacemos mucho recruiting en las universidades y competimos con las grandes consultoras. Pero una vez cuando la persona empieza a ver el proceso yo te diría que ahí nos empezamos a igualar porque es un proceso bastante parecido al principio pero que empieza a tomar matices un poco distintos. Los entrevistamos, les hacemos caso pero nos enfocamos mucho más en la persona, en una persona igualmente inteligente, más transparente, más honesta, más abierta, yo diría que más empática, más emprendedora, más inquieta. Entonces ahí el proceso se empieza a generar ya un tema, la gente se siente muy bien tratada en el proceso, los llamamos, les informamos, los tratamos muy bien. Y en el momento de la oferta yo te diría que pocas veces nos ha tocado competir en ofertas con otras, o se fueron antes o los aceptamos antes. Pero una vez que están adentro en términos de retención a los que entraron les llama mucho la atención la forma cómo funciona, la dinámica con el resto de la gente, con los equipos, con los proyectos etc. (AR, diretor geral da Integration no Chile).

Aqui na Europa as pessoas tem um perfil empreendedor... e a Integration é uma empresa que está crescendo, que está nascendo aqui, então tem a visão

empreendedora de que eu tenho tudo para ser feito, as pessoas tem espaço, tem autonomia, e ao mesmo tempo é uma empresa que dá segurança. Então toda vez que a gente fala da Integration na Europa, reforçamos muito o ponto de que isso não é uma aventura da Integration indo para outros lugares. A Integration tem sólida estratégia de construir uma operação aqui para os próximos 50, 100 anos. E se der errado no primeiro, no segundo ano, não é que ela então daqui há três meses vai dizer “lamento muito” e vai embora. Se der errado a gente vai ajustar, vai corrigir, vai fazer acontecer, porque isso é uma visão de longo prazo da empresa. Então tem essa segurança por um lado, de uma empresa que é forte, consolidada, e por outro lado tem todo o dinamismo, toda a construção, toda a flexibilidade, o *greenfield*, o fato de ser uma *startup*... isso atrai bastante os candidatos. É um desafio, não é uma coisa simples (JR, consultora brasileira e diretora geral da Integration na Inglaterra).

Do ponto de vista dos consultores que passaram pelo processo seletivo, há uma clara percepção de que o este tem características bastante diferenciadas e alinhadas à cultura da empresa. Para alguns deles, a interação com a empresa durante o processo foi chave para a decisão de trabalhar na Integration.

The ultimate reason why I ended up accepting the offer of Integration and not another company is because of the people I met doing interviews. They were very nice interviews, and the people that interviewed me I thought were people I'd like to work alongside, and actually, these were the defining factors of why I chose Integration (MS, consultor inglês).

Por ejemplo, ¿por qué me había atraído Integration? Y sí te puedo contar una anécdota que me pasó. Yo entré en el proceso, vine a entrevistas de recursos humanos, examen, pasé la entrevista con Gerard y regresé a mi casa. Y al día siguiente estoy en mi casa y recibí un sobre de Integration con una tarjeta firmada por Gerard, personalizada: “Estimada Diana, suerte en las siguientes etapas, muchas gracias por estar interesada en nuestra empresa”. Y un libro de endeavor como el que tu recibiste. Y yo ese día recibí el sobre y dije “uau, yo quiero trabajar en esta empresa, sí quiero”. Y me faltaban todavía las entrevistas con Hugo, con Carlos. Ese cuidado en el proceso yo creo que es clave (DM, consultora venezolana atuando no México).

Então, acho que foram duas coisas que me fizeram escolher a Integration: primeiro, um discurso bem verdadeiro, falando a verdade sobre a empresa, o que que a empresa era, o quê que a empresa estava fazendo na Argentina, que é era startup, que era uma operação pequena, quais os desafios verdadeiros que eu ia encontrar ao longo da minha carreira. E depois, eu acho que a conversa que mais me marcou, foi a conversa com o Carlos, mesmo. Porque aí, ele falou bastante de onde a empresa estava e para onde a empresa ia. E existia uma concordância muito forte com ele, de valores. E depois, uma concordância muito forte de visão, sobre o que empresa teria que fazer, aonde a empresa teria que ir. E a internacionalização foi um dos temas que a gente mais falou (IM, consultor argentino).

Integration, as a concept, seemed very exciting, it seemed new, and because it was smaller, there'd be a much quicker opportunity to learn and to grow, simply because there's not a structure, you can't be sitting in the back office because there isn't a back office, if that makes sense, and for me it was an opportunity to try something that was very different, and very new (JB, consultor inglês).

Acho que eu me senti também, super bem vindo. Mesmo na entrevista. A qualidade humana foi muito bom. Que eu não me senti como recurso, entendeu? (GS, consultor argentino).

Além de fortalecer a proposição de que o desenvolvimento processos de seleção de pessoas que garantam a qualidade e a consistência (alinhamento cultural) do capital humano é crítico para o sucesso da empresa, este estudo permite analisar alguns dos mecanismos utilizados pela Integration para dar consistência ao processo nos diferentes países em que atua. Pode-se observar que o processo tem um papel duplamente importante, a medida que garante escolhas mais acertadas por parte da contratante e também contribui positivamente para o processo decisório do candidato.

### **5.3.2 Proposição 8: Atuação em múltiplos mercados geográficos favorece a atração do capital humano (*location*)**

Na medida em que as empresas de serviços profissionais estão mais dependentes de ativos intangíveis (Lowendahl 2000; Lovelock e Yip 1996), especialmente em relação ao seu capital humano (Lowendahl (2000; Spar 1997; Hitt et al. 2001; Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006; Aharoni 2000; Groose 2000; Coviello e Martin 1999; Roberts 1999), uma das proposições iniciais desta tese relacionada ao paradigma eclético OLI (especificamente no que tange à localidade, ou *location*), foi de que *a atuação em múltiplos mercados geográficos favorece a atração do capital humano*.

No estudo de caso foram encontradas muitas evidências que fortalecem esta proposição:

Eu estava na faculdade de economia e chegou uma proposta na Universidade de uma Consultoria Internacional ... uma empresa brasileira, com presença no México... Então o fato de ser uma empresa fora da Argentina em processo de expansão, para mim era bem interessante. Isso teve peso (GS, consultor argentino).

The first reason why I decided to apply was for the connection to South America. I had worked in Chile before and I had a really good experience, so I wanted to keep that connection (MS, consultor inglês).

A atuação em vários mercados ajuda bastante a atrair consultores, então esse é um outro ponto que a gente está trabalhando aqui em Londres. Hoje existe um interesse forte em América Latina, um interesse forte no Brasil. Isso é um diferencial. Então não dá para ser desconsiderado, é um ponto bastante relevante (JR, consultora brasileira e diretora da operação na Inglaterra).

It was clear to me that you can't just take something from São Paulo, put it in London and expect it to work as normal, because it won't work, and so to me that was part of the challenge, and part of the reason why I was attracted to Integration, was the idea that you could build something slightly new, that you had kind of the attractiveness of the start of an operation, but at the same time you had the support of a much bigger parent, so you kind of had the best of both worlds. You had the money to do things properly, and at the same time you were still actually building, you weren't just receiving. What makes it a more interesting challenge is because you have to also realize it's a big adjustment between the Brazilian business environment and the European business context, and it was the process of trying to make that translation

that was attractive, it was much more this is something new, this is something where everybody is talking about, we're shifting economic powers, this is an opportunity to see this much more on the front lines than just passively understand it (JB, consultor inglés).

Yo creo que la presencia internacional es una atracción de talentos. Ahorita yo creo que en este mundo global todos los estudiantes o todas las personas que van saliendo de carreras y todo quieren vivir o quieren tener esa experiencia internacional. Que muchas veces en empresas globales de la industria no se puede. O sea, si estás en contabilidad de L'Oreal, es muy difícil que vayas a la contabilidad de París, de Francia, ¿no? Y ese es un diferencial versus la industria, la atracción de talentos. Eso hace la diferencia. Porque además es verdad, o sea, no es una hipótesis (IL, consultora mexicana).

La gente hoy en día, en el mundo que vivimos la gente joven lo que busca es experiencia internacional y global. Es una generación que está en contacto con el mundo, ya su cabeza no se cierra en una ciudad o en un país. Es un tema generacional para mí. Es gente que ha viajado desde que es estudiante en una universidad, hace intercambios, va un semestre a un país, después otro semestre a otro país; eso es parte ya de la vida de la nueva generación. Si yo me consigo con una empresa que solamente me ofrece un desarrollo local es como un desacelere al ritmo de vida que ya llevo. Entonces creo que poderme parar y decir yo soy una empresa global, con operación internacional, sí es atractivo para mí, muy atractivo (DM, consultora venezolana que atua no México).

Ayuda a contratar. Muchísimo. Muchísimo. No sé qué tan directo es, porque si miras la historia, durante muchos años en Brasil se atrajeron a los mejores talentos, se entregaron increíbles créditos y no éramos internacionales todavía. Creo que ayuda, pero no creo que sea una condición sine qua non. Pero yo creo también que hay gente capaz que puede entrar a la empresa, que puede ser excelente profesional, que puede entregar un excelente proyecto, sin que la política de internacionalización sea un driver para su motivación (GS, consultor mexicano e sócio da operação no México).

Ayuda sí, siempre porque es como que vos sentís que pertenecés a algo más grande. Al argentino le gusta la exposición internacional, entonces tener la

posibilidad de trabajar en algún momento afuera de Buenos Aires le divierte (LG, consultora argentina e sócia da operação na Argentina).

O tipo de pessoas que são atraídas pela Integration, são pessoas, geralmente, que gostam de conhecer o mundo, sabe, de ter experiências internacionais. Então, eu acho que ter a possibilidade de conhecer o mundo, com a Integration, acho que ajuda bastante. É... acho que foi um dos *drivers*, também, da minha decisão, porque eu sabia que ia ter oportunidade de conhecer, de explorar o mundo, ao mesmo tempo que eu trabalhava. Achei essa proposta bem interessante. E eu senti que ia acontecer (atuar de fato internacionalmente) pelo fato da empresa ter 85% dos consultores em São Paulo e tendo planos grandes de expansão, de crescimento internacional. Então, eu sabia que ia ter espaço (IM, consultor argentino).

Entretanto, dois dos consultores ingleses chamam a atenção para o fato de que ser internacional não é um atrativo para todos os profissionais, mas para aqueles que são mais atraídos pelos desafios e oportunidades que a atuação internacional propicia.

Well, I think being international attracts a certain type of person; people who want to travel and people who want the opportunity to work in different places. To get those type of people, it helps (MS, consultor inglês).

If you say you're an international company, you're going to attract more from central European people, you're going to attract more international and probably younger, whereas if you say we're going to work in the southeast of England or whatever, you're more likely to get people who have maybe family ties or whatever reasons, they find it harder to travel (JB, consultor inglês).

Além disto, um dos consultores brasileiros que atua na operação da Integration na Inglaterra destaca as diferenças entre a lógica de um Europeu e de um Latino Americano que se interessam por trabalhar em uma empresa com atuação internacional.

O fato de ser global ajuda bastante a atrair e reter pessoas... bastante. Mas isso é mais forte na América Latina do que aqui (em Londres). Acho que na América Latina quando vêem que tem um histórico na Europa, que a marca está crescendo muito

para fora, que quer crescer, as pessoas pensam: puxa, eu quero estar nessa empresa. Eu falo hoje com muita gente no Brasil que conhece a Integration e que fala: eu quero entrar para uma empresa internacional, que está crescendo, que está indo para fora. Eu quero participar desse processo. Quando se olha para a operação aqui em Londres, hoje o movimento é muito “América Latina está com tudo. Pode ser que eu queira ir pra lá”. Então, agora aqui é mais um momento econômico, em que o europeu quer trabalhar e vê uma empresa da América Latina e pensa... “puxa! pode ser que tenha negócio para mim lá”. Vêm que o mercado está crescendo, tenho muitos amigos indo para o Brasil trabalhar. Parece que o Brasil começa a ser um pouco mais respeitado por quem está aqui. É interessante isso. Antes, o Brasil era muito o país do futebol. Agora, não, o país que está estourando. Então, é interessante para nós aqui ter essa empresa global com escritório também na América Latina (RP, consultor brasileiro atuando na Europa).

Além de oferecer um forte embasamento para a proposição de que *a atuação em múltiplos mercados favorece a atração de capital humano*, este estudo sinaliza a existência de diferenças no que tange ao modo como o poder de atração relacionado à atuação em múltiplos mercados é percebido em diferentes culturas.

#### **5.4 Proposições finais 9 a 17**

Para os clientes, o grau de incerteza ao contratar empresas de serviços profissionais tende a ser bem maior do que ao contratar empresas de manufatura (Aharoni 1996; Aharoni 2000b). Isto aumenta a dificuldade das empresas profissionais na busca por novos clientes em seu processo de expansão internacional (Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006; Roberts 1999). Neste contexto, a reputação passa a ser um ativo especialmente importante (Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006; Roberts 1999).

A partir do estudo de caso, e utilizando-se o framework de análise do paradigma eclético OLI para compreender as implicações desta característica das empresas de serviços profissionais em seu processo de internacionalização, chegou-se às nove proposições apresentadas no quadro 5.4 e detalhadas nos tópicos seguintes.



<b>Características das empresas de manufatura</b>	<b>Características das empresas de serviços profissionais</b>	<b>Implicações das especificidades das empresas de serviços profissionais no seu processo de internacionalização</b>
Baixo grau de incerteza por parte do cliente	Alto grau de incerteza por parte do cliente (Aharoni 1996; Aharoni 2000b)	Maior a dificuldade de conquistar clientes (Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006; Roberts 1999)
<b>Proposições relacionadas ao processo de internacionalização de empresas de serviços profissionais a partir do framework de análise o paradigma eclético OLI</b>		
9) A reputação pessoal dos sócios da empresa é importante para a conquista de novos clientes ( <i>ownership</i> )		
10) O capital social (relacional) dos indivíduos que prestam o serviço é chave para a construção da relação de confiança entre o cliente e a empresa contratada ( <i>ownership</i> )		
11) O histórico de sucesso em clientes admirados pela comunidade empresarial internacional aumenta a confiança por parte do cliente e a sua disposição em contratar o prestador de serviço ( <i>ownership</i> )		
12) O tamanho do prestador de serviço aumenta a confiança por parte do cliente e a sua disposição em contratar a empresa ( <i>ownership</i> )		
13) O conhecimento pelo prestador de serviço das idiossincrasias do país hospedeiro reduz a incerteza por parte dos potenciais novos clientes ( <i>ownership</i> )		
14) O conhecimento pelo prestador de serviço de processos e práticas específicas de clientes globais aumenta a disposição destes em contratar o prestador de serviço em outros países ( <i>ownership</i> )		
15) Localização do prestador de serviço em países admirados pela comunidade empresarial internacional aumenta disposição do cliente em contratar a empresa ( <i>location</i> )		
16) A ampla atuação geográfica do prestador de serviço aumenta a confiança por parte do cliente e a sua disposição em contratar a empresa ( <i>location</i> )		
17) A internalização das atividades do prestador de serviço reduz a incerteza e o custo dos clientes ( <i>internalization</i> )		

Quadro 5.4 Lógica conceitual e proposições finais 9 a 17

Fonte: Elaborado pelo autor

#### **5.4.1 Proposição 9: A reputação pessoal dos sócios da empresa é importante para a conquista de novos clientes (*Ownership*)**

Na medida em que há um alto grau de incerteza por parte dos clientes das empresas de serviços profissionais (Aharoni 1996; Aharoni 2000b), aumenta a dificuldade destas em buscar novos clientes. Neste contexto, a reputação passa a ser um ativo especialmente importante (Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006; Roberts 1999).

Como as fontes de reputação de uma empresa de serviços profissionais podem bastante variadas, uma das proposições desta tese relacionada ao paradigma eclético OLI (especificamente no que tange à propriedade, ou *ownership*) e desenvolvida a partir do estudo de caso foi a de que *a reputação pessoal dos sócios da empresa é importante para a conquista de novos clientes*.

Nos depoimentos abaixo os consultores destacam a importância da reputação dos sócios locais e dos sócios fundadores para a conquista de novos clientes e os sócios locais reconhecem o papel da sua reputação pessoal neste processo. Além disto, os clientes também destacam o papel dos sócios no processo de construção de confiança não só no momento da contratação como também no fortalecimento do vínculo com a consultoria.

Na construção de um relacionamento, eu acho que no primeiro momento sim é uma relação entre pessoas. Então o cliente conhece um dos sócios, conhece a reputação que ele tem no mercado e quer trabalhar com a gente por causa destas pessoas (IM consultor argentino).

Laura (sócia da Integration na Argentina) está en general presente en todos y cada uno de los proyectos. Con mayor o menor participación pero en general forma parte del proyecto. Definitivamente que el éxito del proceso no depende de su persona exclusivamente pero ella es una pieza fundamental digamos para esto. En todo esto yo creo que hay un gran componente de confianza digamos, y la confianza la verdad que en general se genera primero en las cabezas, entre las cabezas de las compañías para después bajar digamos de alguna manera. Así que me parece que el contacto con Laura, ver en ella una persona tan profesional genera una confianza inicial importante digamos (GC, cliente da Integration na Argentina).

Obviamente la diferencia que tiene un manager partner como Gerard [sócio da Integration no México] pues es amplia, porque es sí un valor agregado muy importante; y nos gusta que esté involucrado en los proyectos. Eso es una gran diferencia. Yo creo que hace una gran diferencia Gerard, si no estuviera Gerard no los contratarían. A Gerard lo tengo en una llamada. Es como un doctor, como un psicólogo, tienes un problema le hablas y te contesta (ES, cliente da Integration no México).

Para mí una de las primeras cosas es la impecable reputación de los socios fundadores. Así, de sus socios fundadores primero. Así, la... La persona de Carlos, la persona de Giba... Eso es importantísimo, yo creo que sí. La credibilidad como individuos y luego como empresa (GS, sócio da Integration no México).

Chile es un mercado o una comunidad de negocios bastante pequeña, en el sentido de que el relacionamiento es muy fuerte. Entonces la recomendación, el boca a boca es muy fuerte, la comunidad de negocios es pequeña. El network local es importante. Yo antes hice un MBA, lo hice en Harvard, lo que pesa en Chile, después trabajé en una grande consultora en Chile. Después trabajé en una empresa Cencosud que es la mayor empresa de retail de Chile, y la más grande hoy después de Pan de Azúcar en Latam. Entonces eso hace también, que eso junto a la experiencia de Integration, te permita poder sentarte, conversar y hablar (AR, diretor geral da Integration no Chile).

Os sócios têm o desafio de abrir o contato para nós aqui na Europa. Os sócios do Brasil tem um papel ativo na abertura de mercados internacionais. Tem muito da figura do Carlos. Eu posso ter alguns contatos em grandes empresas, mas sempre tem um vínculo com um sócio da Integration, que é a pessoa que mantém o contato lá (JR, consultora brasileira e diretora geral da Integration na Europa).

Esto es producto del relacionamiento que uno va generando, en mi caso con Laura [sócia da Integration na Argentina]. Laura me ha ayudado en la tarea de relacionamiento dentro del mundo empresario, me ha invitado, ella es miembro de una organización que se llama Lide que es una organización brasilera, que es un networking, es interesante el concepto. Ella ya era miembro, me invitó, yo me subí a esta organización, ahora también soy miembro. Yo soy miembro de Fundece que acá en Argentina es la Fundación para la Calidad, yo la acabo de invitar a ella para que participe, le gustó, probablemente se transforme en miembro ella también (GC, cliente da Integration na Argentina).

Apesar da grande importância da reputação pessoal dos sócios no processo inicial de conquista dos clientes em um novo país, esta dependência mais forte em relação ao sócio vai deixando de ser central a medida em que o cliente vai criando vínculos com a empresa.

No sé cuánto es cuánto pero yo creo que ha migrado de en un principio más yo y ahora más marca. Entonces yo creo que pasa a ser menos Andrés Rodríguez y más Integration. Al principio era yo, o sea cuando yo llegaba, cuando yo llamaba a alguien y llegaba era, contaba, llegaba porque era Andrés Rodríguez y le contaba la historia de Integration y lo que era Integration y lo que hacía Integration, y por qué era bueno Integration. Entonces era mucho más personalista, hoy día mucho menos. Y yo creo que tiene que ser así (AR, diretor geral da Integration no Chile).

Hay una mutación total de lo que fue los primeros dos años, tres años, a lo que es ahora. En los primeros dos años yo apalancaba mi reputación, porque al inicio había dos fuentes de proyectos, una fuente era indicaciones de Brasil, ahí venía con la propia reputación de Integration. La otra fuente que era de gente que no conocía Integration y ahí apalancaba mi reputación, eran contactos míos que conocían mi trayectoria. Entonces yo le daba el endorsement a Integration, era mi nombre que daba el endorsement a Integration. Eso fue durante los primeros dos años y medio. Ahora ya como tenemos nuestra trayectoria en Argentina, entonces ya Integration tiene su trayectoria de Argentina. Antes empezaba la reunión hablando de mí y después hablaba de Integration, ahora prácticamente no hablo de mí, hablo de qué hicimos, qué hicimos en Brasil, de nuestras 6 oficinas, nuestros clientes (LG, sócia da Integration na Argentina).

Além de oferecer elementos que fortalecem a proposição de que *a reputação pessoal dos sócios é importante para a conquista de novos clientes*, o estudo sinaliza que, embora este seja um aspeto especialmente crítico nos momentos iniciais de entrada no mercado, o papel da reputação pessoal dos sócios na conquista de novos clientes deixa de ser tão preponderante à medida em que a empresa se estabelece no novo país.

**5.4.2 Proposição 10: O capital social (relacional) dos indivíduos que prestam o serviço é chave para a construção da relação de confiança entre o cliente e a empresa contratada (*Ownership*)**

Na medida em que há um alto grau de incerteza por parte dos clientes das empresas de serviços profissionais (Aharoni 1996; Aharoni 2000b), aumenta a dificuldade destas em buscar novos clientes. Neste contexto, a reputação e a confiança passam a ser ativos especialmente importantes (Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006; Roberts 1999).

Como as fontes de reputação e confiança de uma empresa de serviços profissionais podem ser bastante variadas, outra proposição desta tese relacionada ao paradigma eclético OLI (especificamente no que tange à propriedade, ou *ownership*) e desenvolvida a partir do estudo de caso foi a de que *o capital social (relacional) dos indivíduos que prestam o serviço é chave para a construção da relação de confiança entre o cliente e a empresa contratada*.

Os clientes enfatizam a importância das relações pessoais para o desenvolvimento das relações empresariais, desde a contratação até o fortalecimento da reputação da consultoria. Em alguns casos, observa-se que a relação entre contratante e contratada se aproxima mais de uma relação empresa-indivíduos do que de uma relação empresa-empresa.

90% of the relationship that I have with Integration has been based around individual consultants that I work with, and the trust that I have in them to actually deliver against the objective that we set versus Integration as the corporate entity. I have been in a meeting with one of the founding directors and that was good, but it's really my relationships with Jenna, Karina, and Rob that have been quite important to actually developing the business relationship (MW, cliente na Europa).

Yo creo que es más producto del personal de México. No creo que sea algo institucionalizado. Gerard es una persona que a todas luces conoce muchos lugares, la experiencia que tiene es amplia a nivel internacional, es una persona de trato cálido, de trato amable, de trato inteligente. Es un tema de que sabes que lo que te está diciendo lo está aportando y ves el valor del razonamiento que hay atrás y te convence. Y Diana es exactamente igual, hacen una muy buena mancuerna ellos dos. No conozco, no tengo el alcance para saber si hay otro de los líderes de proyecto que sume Gerard que puedan ser igual de valiosos que Diana (FK, cliente no México).

I think that Romulo is the one who made a single difference. We would feel incredibly uncomfortable (If Romulo left the project). Incredibly uncomfortable, yes, because he very quickly became the person that we trusted, not that we didn't trust the others, but he was the one consistently, consistently delivered, he was able to challenge as well as deliver, so had we not had him, we would have insisted to get someone above him, or comparable to him in the company, and not we not been able to do that, that would be a major issue for us (AP, cliente na Europa).

Para clientes que já tem uma relação de longo prazo com a Integration, embora as relações pessoais com os consultores sigam sendo um elemento chave para o fortalecimento da relação de confiança, o histórico de sucesso em projetos anteriores (com outros consultores em outros países) reduz o peso do capital relacional na construção da reputação.

For us, right now, our headquarters in Austria, it's more of a personal relationship at this point, at this stage. I think, if you look at North and South America, I think they're more deep-rooted there, and now they have more of a company relationship, so I think they're working on multiple projects for Red Bull in North and South America, and they have multiple points of contact. I have a really good relationship with Pedro, and he does a really good job for us, and I feel very comfortable with him, to be honest. If he were to go away, I have faith in the organization of Integration, that they would find somebody to work with us, I believe they clearly know how to hire the right people, because the people we've worked with so far have been great, so I would definitely give them a chance, I wouldn't say that you guys are done, I'd be disappointed for sure, but I personally would give them the opportunity to bring somebody else in (EB, cliente na Europa).

Os consultores da Integration reconhecem a importância das relações pessoais na construção do vínculo de confiança entre o cliente e a consultoria.

Yo creo que buscamos tener una relación emocional con el cliente... eso es importante... como la relación que tienes con tu doctor. O sea, la confianza que le tienes que tener, eso ... la conexión emocional con un proveedor de servicio es tan importante como la que tienes con un médico. Porque es una promesa de resultado ¿no? Tú te vas con un cirujano y tu operación no existe. Va a existir. Ahora, yo he

hecho mil veces y esto es lo que he dicho. Ahora, tu operación no existe, va a ser. Y te prometo que voy a tener éxito. Eso pasa por mucha confianza, ¿no? Reputación, confianza (GS, sócio da Integration no México).

Las relaciones personales son muy necesarias. Sobre todo eso en México. Es una cultura de relaciones. O sea, desde las ventas, así, te vendo porque eres muy compadre, te vendo porque eres un amigo, te vende porque conozco, conozco como eres, te compro porque conozco como eres. En México es importante. Tanto que hay muchos proyectos que han salido de algunos de nosotros que conoce a alguien. La verdad que Integration lo ha hecho muy bien en el inicio de la operación. A pesar de no tener consultores mexicanos en el pasado, siguieron vendiendo con los contactos que tenían de Brasil, o de otros proyectos, en otras partes del mundo (IL, consultora mexicana).

If you have personal contacts, it makes life easier. I'm just going to generalize here, but as a general rule, the depth of our contact base in Europe isn't very good. It makes life harder (JB, consultor inglês).

El networking de cada uno ayuda, ayuda muchísimo, porque si la persona que está ahí, siempre hay un conocido en común, "ah si conoces a tal persona", "sí, yo lo conocí, también trabajé con él", entonces generas una referencia adicional; creo que sí es muy importante. Hoy por ejemplo yo tengo que salir a ver contactos, yo tengo los contactos con los que yo trabajé en la industria, son los directores con los que yo trabajé, y por tener una buena relación con ellos, una buena reputación de lo que fue mi trabajo en ese momento, hoy le toco la puerta y por lo menos me recibe a ver qué vengo a ofrecer. Cuando a veces llegan personas que no conocemos, que nunca hemos trabajado con ellos y llaman a Integration es porque alguien que conoce a Gerard les dio su teléfono, es porque alguien que me conoce a mi dio mi nombre, entonces por eso nos llaman. Entonces voy, le presento qué hacemos y qué podemos hacer (DM, consultora venezolana atuando no México).

El relacional. La capacidad de entender la problemática. La empatía que tienes con una persona. Yo creo que muchas veces el primer momento, la persona que le vas a vender un proyecto te juzga a ti antes de juzgar a tu empresa, ¿no? Te está juzgando a ti, y inmediatamente después las credenciales tuyas y las credenciales de tu empresa (GS, sócio da Integration no México).

Entretanto, assim como apontaram os clientes, os consultores entendem que na medida em que a relação entre a consultoria e seus clientes amadurece, as fontes de confiança e reputação deixam de estar tão vinculadas às pessoas e passam a ser mais uma relação entre empresas. Mas, nem mesmo nestes casos as relações pessoais deixam de ser muito importantes para a manutenção e o fortalecimento das relações empresariais.

É sim uma relação de pessoas, e há casos de empresas que falam “eu quero comprar uma extensão do projeto, mas só se a pessoa x ficar na equipe”. Com os novos clientes, que tem pouco tempo de relacionamento com a Integration, isso acontece mais. Mas com outros que já conheceram várias equipes diferentes, várias pessoas e vêem a consistência, já confiam mais na marca do que nas pessoas. Então, em um segundo momento, que eles já conheceram o processo da empresa, pesa menos a pessoa que está lá (IM, consultor argentino).

Em uma empresa de serviços, o que você vende são as pessoas, no final das contas. Eu acho que as relações que você estabelece, são sempre com pessoas... mas pessoas representando empresas. No final das contas, o pano de fundo é sempre a empresa. A empresa ‘A’ falando com a Integration. A empresa ‘B’ falando com a Integration. Mas, a construção verdadeira vai ser sempre da Janaína, ou do Pedro, ou do Rômulo, conversando com o José, o Fernando, o John, que estão trabalhando nas outras empresas (JR, consultora brasileira e diretora geral da Integration na Europa)

A importância das relações pessoais é bem forte. É bem forte porque a marca pessoal é muito importante no início, porque te permite abrir portas. Mas essa importância e o peso dessa marca pessoal muda ao longo do tempo. Eu acho que com o tempo você começa a receber mais *cold calls*, mais gente que ouve falar da empresa e liga diretamente. Então eu acho que quando você está numa estrutura mais madura as fontes de venda se diversificam. Você recebe ligações de clientes que conhecem ou não conhecem a Integration, algo no início você não tem. O relacionamento também é importante porque os clientes já te conhecem e então você vai visitar, toma um café e aí já surge uma proposta, surge uma possibilidade. Quando você já em um histórico, então é muito mais fácil. Você senta, e toma um café e já bate um papo, discute uma situação e já tem uma proposta. Ou ainda



quando você está fazendo um projeto e ajuda a empresa a encontrar outras possibilidades para trabalhar em conjunto. E aí você continua, encontra uma outra coisa e vai ficando (GS, consultor argentino).

I think at the end of the day, the relationship can be with both (the company and the consultants). Integration has a relationship with a company and the individual directors and consultants at Integration have also formed a personal relationship with the people working there. But this personal relationship is not grounds for doing business. The real foundations are with the project that we deliver value. So the personal relationship itself is not the thing that is really valued (MS, consultor inglês).

Além de oferecer elementos que fortalecem a proposição de que *o capital social (relacional) dos indivíduos que prestam o serviço é chave para a construção da relação de confiança entre o cliente e a empresa contratada*, o estudo mostra que o peso do capital relacional dos consultores para a construção da relação de confiança é maior no início da relação entre as empresas e vai diminuindo conforme esta relação amadurece. No entanto, embora tenha graus de importância distintos em função do estágio em que o relacionamento entre empresas se encontra, em nenhum momento o capital relacional dos indivíduos deixa de ter um papel chave no fortalecimento dos elos de confiança entre contratante e contratada.

#### **5.4.3 Proposição 11: O histórico de sucesso em clientes admirados pela comunidade empresarial internacional aumenta a confiança por parte do cliente e a sua disposição em contratar o prestador de serviço (*Ownership*)**

O nível de incerteza de um cliente que adquire produtos de empresas de manufatura é muito menor do que o de um cliente que contrata uma empresa de serviços profissionais (Aharoni 1996; Aharoni 2000b). Isto torna o processo de aquisição de clientes mais difícil para estas empresas, de forma que um dos aspectos-chave no processo de decisão do cliente é a credibilidade que as empresas de serviços profissionais passam para seus potenciais clientes (Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006; Roberts 1999).

As fontes de credibilidade de uma empresa de serviços profissionais podem bastante variadas. Assim, outra proposição desta tese relacionada ao paradigma eclético OLI (especificamente no que tange à propriedade, ou *ownership*) e desenvolvida a partir do estudo de caso foi a de que *o histórico de sucesso em clientes admirados pela comunidade empresarial internacional aumenta a confiança por parte do cliente e a sua disposição em contratar o prestador de serviço*.

Os clientes da Integration claramente conhecem e valorizam as experiências anteriores da empresa em clientes admirados pela comunidade internacional. E apontam que este é um aspecto muito importante para o aumento da confiança na Integration e na sua consequente decisão de contratação.

A quantidade de empresa que trabalham com eles, o renome deles é sumamente importante. Empresas clientes deles que você sabe que tem muitos processos, que fatura cinco bilhões de dólares. A experiência com outros grandes clientes pesa. Para mim eu acho que sim (FB, cliente na Argentina).

Una fuente claramente son sus antecedentes, su background. En el sentido de entender con quién más trabajó, cómo de exitoso fue el proceso en los que intervinieron. Entender qué otros antecedentes similares han tenido. Es decir, uno busca algún nivel de información previa antes de tomar la decisión de ir con ellos. Porque obviamente una mala decisión tiene alto costo, por ejemplo en nuestro caso hicimos el proceso de estrategia, un mal proceso de estrategia hubiera sido muy costoso en todos los sentidos para nuestra compañía (GC, cliente na Argentina).

Estamos falando de uma empresa eles tem projetos com grandes empresas. O book de apresentação já fala muito. Tem uma empresa chamada Tupi, aqui no México, e o gerente que trabalhou comigo na Amanco no Brasil foi trabalhar na Tupi e estava conversando com a Integration para eventualmente contratá-los. E ele me ligou para perguntar da Integration e eu falei, “pode contratar, o trabalho deles aqui é dez” (WT, cliente no México).

Yo los conocí [a Integration] en Cadbury. Cadbury en Brasil había trabajado con ellos y nos recomendo. Una persona de México los había visto en acción, entonces

hicieron algún proyecto de análisis de mayoreo, estrategia de mayoreo. Y nos dejaron muy buena impresión (ES, cliente no México).

Well, we knew that they had worked for other big companies before in Brazil, so we knew that they had focus on action and delivery, that is a great, great tick in the box, as long as you know that the company that you are working with has already delivered, and delivered successfully, it makes the decision process a lot easier (AP, cliente na Europa).

It is important, but it hasn't been the determining factor in this instance. So I could probably only name one other European company that Integration works with at the moment. So I don't know their full client list, but it is important that they can bring outside sector knowledge to the problems and terms that I have on the table (MW, cliente na Europa).

Os consultores destacam a importância do histórico da Integration com grandes clientes para o processo de venda. Apontam que estas referências trazem segurança ao potencial cliente e facilita o seu processo decisório a favor da empresa.

Quando entramos em um país, não temos credencial nenhuma. Então, é muito difícil de se bater na porta de alguém e falar 'eu sou uma empresa nova aqui no Chile e queria te apresentar o que eu faço'. Então perguntam 'Está bem...com quem você trabalhou?' E como é que você consegue argumentar? trazendo credenciais de fora. Então, eu bato na porta da de uma grande multinacional e digo 'eu trabalhei muito tempo com as empresas X e Y no México, no Brasil. Queremos apresentar para vocês a Integration. Aí, você tem uma porta para entrar (RP, consultor brasileiro atuando no México).

The only way I think it can work in the initial stages is to utilize the contacts you have made already in your previous business, people who've heard of us and seen us work, bring us out to Europe to work for them, and then with that experience, we can now say we've worked for these big companies in X, Y, Z, then translate that into local credentials. The only way you're going to make the initial breakthrough is by translating the success you've had elsewhere, bringing those clients over, and then hopefully guiding you from that, in my mind, once you have those kind of credentials,

then you can go to someone you haven't worked with before and say, "look guys, this isn't about us being Brazilian or anything else, this is about us just being good at our jobs, and you can see we're good at our jobs because we've done X, Y, Z". Yes, our main asset to sell is your previous experience with big multi-nationals (JB, consultor inglês).

O fato de atuarmos em empresas multinacionais, fazendo o tipo de projeto que fazemos, que são projetos, às vezes, bastante sofisticados, e poder oferecer essa solução para o cliente faz muita diferença, dá tranquilidade para o cliente. Até porque a questão de serviços é sempre muito delicada. O custo da troca de fornecedor é alto, o custo da busca é alto, é muito difícil achar (JR, consultora brasileira e diretora geral da Integration na Inglaterra).

If the brand of our clients is critical to our success? I wouldn't say it's critical to success. I would say it contributes, but not critical. I wouldn't say it would be possible to keep growing just doing great jobs for unknown companies, but it doesn't have to be the top brand, if that makes sense (MS, consultor inglês).

En un primer momento, yo no tengo un producto que mostrarte, lo único que tengo son las referencias que traigo conmigo, definitivamente mientras más conocidos sean los logos que yo tengo ahí facilita mucho más el proceso de ventas (DM, consultora venezolana atuando no México).

Faz bastante diferença. Principalmente no contexto da Europa, em que hoje não temos uma marca sólida. Então se você disser: eu já trabalhei com as multinacionais X, Y, Z, chama mais atenção, para que escutem o que você tem a dizer. É um pilar importante sem dúvida nenhuma (JR, consultora brasileira e diretora geral da Integration na Inglaterra).

Yo creo que sí ayuda, porque yo creo que el negocio de la consultoría es eminentemente un negocio de confianza. O sea, el inspirar confianza creo que es importante. La consultoría es una actividad muy sui generis, ¿no? No tiene un producto que yo pueda tocar. Lo que yo te estoy vendiendo es la promesa de un resultado. Entonces, ahí es donde al ver quién te ha hecho esa confianza, yo creo que son las grandes multinacionales con quién hemos trabajado, te han hecho esa confianza y les has dado resultados y les has recomprado, entonces, se crea la

confianza, confío en que me vas a dar ese resultado a mí también (GS, sócio da Integration no México).

El chileno compra marca, o sea, compra el hecho de tener dentro del portafolio a grandes marcas que son conocidas por todos no solamente en Brasil. El hecho de haber hecho estas cosas en un mercado complejo como el brasilero, y el hecho de tener un network local yo diría que es una buena combinación (AR, diretor geral da Integration no Chile).

Cuanto más multinacionales tengas en tu como clientes, mejor... o sea, la multinacional hace que la gente conozca con quien trabajaste. Entonces, pasa lo mismo, todo el mundo sabe que una multinacional es exigente al momento de contratar una empresa, pero si pasaste esa prueba y te fue muy bien (LG, sócia da Integration na Argentina).

Observa-se que os dados do caso fortalecem a proposição de que *o histórico de sucesso em clientes admirados pela comunidade empresarial internacional aumenta a confiança por parte do cliente e a sua disposição em contratar o prestador de serviço.*

#### **5.4.4 Proposição 12: O tamanho do prestador de serviço aumenta a confiança por parte do cliente e a sua disposição em contratar a empresa (*Ownership*)**

Na medida em que há um alto grau de incerteza por parte dos clientes das empresas de serviços profissionais (Aharoni 1996; Aharoni 2000b), aumenta a dificuldade destas em buscar novos clientes. Neste contexto, a reputação e a confiança passam a ser ativos especialmente importantes (Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006; Roberts 1999).

Como as fontes de reputação e confiança de uma empresa de serviços profissionais podem ser bastante variadas, outra proposição desta tese relacionada ao paradigma eclético OLI (especificamente no que tange à propriedade, ou *ownership*) e desenvolvida a partir do estudo de caso foi a de que *o tamanho do prestador de*

*serviço aumenta a confiança por parte do cliente e a sua disposição em contratar a empresa.*

Os depoimentos abaixo, de clientes e consultores da empresa, reforçam diretamente esta relação entre o tamanho do prestador de serviço e a disposição para a sua contratação.

Além dos techos destacados abaixo, esta proposição é bastante fortalecida pelos depoimentos relacionados à proposição apresentada mais adiante, a de que “a ampla atuação geográfica do prestador de serviço aumenta a confiança por parte do cliente e a sua disposição em contratar a empresa”. Uma vez que a ampla atuação geográfica pode ser relacionada ao tamanho da empresa, percebe-se que estas duas proposições estão bastante relacionadas.

Size does matter. So one of the concerns that we had was that Integration is actually a quite small operation over here. So although they may be quite a big organization throughout Latin America, their global reach across places like Africa and the far East where we may want to do some business, isn't as large as we would want it to be. So that is a concern. Also, because they don't operate on the scale of some big consultancies in the U.K., the concern would be that from a regional point of view they might become stretched. So that is a concern. That is part of the conversation that we need to have going forward with them that if we were to actually move forward with them as a global partnership, would they have the size and scale to go with that (MW, cliente na Europa).

Se for uma consultoria de 20 pessoas ou uma consultoria de 250, faz sim a diferença. Quando abordávamos os clientes no Chile, a gente sempre falava: temos 250 consultores, não 10. Se fálássemos que tínhamos cinco pessoas, já perdíamos a credencial. Basicamente iam falar: a sua estrutura é muito pequena (RP, consultor brasileiro atuando na Inglaterra).

A primeira resposta é sim, pesa... tem que ser grande para conseguir vender. Basicamente porque um cliente grande não aceita que você diga: “então, você precisa fazer um projeto que precisa de quatro recursos, eu só tenho dois agora”. Então aqui eu posso vender um projeto com vinte recursos, que precisa de uma ou

duas semanas no máximo para gerenciar idas e vindas, decisões, locações e etc. (JR, consultora brasileira e diretora geral da Integration na Inglaterra).

I think size it's incredibly important. The size and the brand are intertwined, because if you're good, you're big, and if you're not good, you're small. Otherwise, I mean, you could specialize, if you're the expert in ethanol production for energy in sub-Saharan Africa, you might only have five people, but we don't have that kind of specialization, therefore size is everything, and also size means you can do more complicated projects, so for example if you're working on a particularly complicated supply chain optimization, and you've got a tight deadline, it helps if I can pull a team of 15 people off the bench and say, you know what guys, we're going to make this work, because we're just going to chuck people who work all hours of the day, until this happens (JB, consultor inglês).

Observa-se que os dados do caso fortalecem a proposição de que *o tamanho do prestador de serviço aumenta a confiança por parte do cliente e a sua disposição em contratar a empresa*. Além disto, a pesquisa sinaliza que parte da importância que o tamanho tem no processo decisório de compra poderia ser minimizado pela súper especialização do prestador de serviço em algum tema. Entretanto, este claramente não é o caso da empresa analisada.

#### **5.4.5 Proposição 13: O conhecimento pelo prestador de serviço das idiossincrasias do país hospedeiro reduz a incerteza por parte dos potenciais novos clientes (*Ownership*)**

O nível de incerteza de um cliente que adquire produtos de empresas de manufatura é muito menor do que o de um cliente que contrata uma empresa de serviços profissionais (Aharoni 1996; Aharoni 2000b). Isto torna o processo de aquisição de clientes mais difícil para estas empresas, de forma que um dos aspectos-chave no processo de decisão do cliente é a credibilidade que as empresas de serviços profissionais passam para seus potenciais clientes (Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006; Roberts 1999).

As fontes de credibilidade de uma empresa de serviços profissionais podem bastante variadas. Assim, outra proposição desta tese relacionada ao paradigma eclético OLI (especificamente no que tange à propriedade, ou *ownership*) e desenvolvida a partir do estudo de caso foi a de que *o conhecimento pelo prestador de serviço das idiossincrasias do país hospedeiro reduz a incerteza por parte dos potenciais novos clientes*

Os consultores da Integration apresentam alguns exemplos de como a ausência de conhecimento das questões específicas do país geram insegurança nos potenciais clientes e acabam por dificultar a venda. Apontam que esta insegurança pode ser minimizada pela experiência anterior da consultoria em outras empresas no país como pela presença de consultores com origem no mesmo país do cliente potencial.

Muchos clientes pueden decir “oye, pues, muy bien, pero yo necesito una know how local”. Las condiciones locales del mercado son lo que en el fondo también los clientes necesitan, ¿no? Por ejemplo, el año pasado hicimos un proyecto con una empresa de cigarros, que estaba estudiando la posibilidad de lanzar una marca aquí en México. Ellos no tenían conocimiento del mercado mexicano. Entonces, nuestro papel fue aportarles una visión y una película, una foto de cómo se distribuían los cigarros en México. Si hubiera venido aquí un equipo de Brasil con un conocimiento importante del mercado en Brasil pero no les hubiera servido para nada, porque no hubieran... Es decir, si me pongo del lado de Integration yo puedo casi académicamente o teóricamente decir “oye, pero vea, yo soy consultor, en una semana llego y entiendo el mercado”, pero el cliente no se convence... No se convence de eso. No le pasa seguridad de decir “le voy a pagar una cantidad importante de dinero a alguien que no conoce tampoco el mercado pero que tiene... Tiene las credenciales para hacerlo, en teoría, pero nunca lo ha hecho en México. Prefiero dárselo a un proveedor que ya esté en México” (GS, sócio da Integration no México).

Porque não interessa o que você fez lá fora, interessa o que você fez no Chile. São totalmente locais. Totalmente. Numa empresa local, eu me lembro de uma proposta grande que demorou muito tempo para conseguirmos avançar, eles só buscavam qual é o conhecimento em empresas chilenas, empresas aqui no Chile. Eles querem falar com os chilenos que trabalham com você, são muito nacionalistas. Nós perdemos uma grande proposta no Chile, grande mesmo, a maior da Integration na



época, porque não tínhamos chilenos, não tínhamos uma equipe grande chilena. Na época, estávamos eu e mais dois chilenos. E aí decidimos começar a contratar mais chilenos. Foi aí que começamos pensar: precisamos ter um chileno aqui (RP, consultor brasileiro que iniciou as operações no Chile).

Eu sinto que na hora de eu vender uma proposta ou um projeto é que realmente pesa [negativamente] o fato de não termos tido uma experiência naquele mercado. Então quando a gente começou na Argentina, por exemplo, a gente falava da nossa experiência em malha logística, mas nunca tinha feito um projeto de malha na Argentina (IM, consultor argentino).

¿Qué es lo más importante? Que el cliente perciba seguridad, que sabemos hacer las cosas. Entonces, es mucho más fácil si le decimos al cliente que tenemos experiencia en México en este tipo de proyectos. Pero hay veces que mostramos nuestra experiencia en Brasil pero quedan dudas, “y, bueno, en México lo has hecho?... Ah, no lo ha hecho pero tengo la referencia” en estos casos es más difícil. Pero cuando sabes que tienes la experiencia del tipo de proyecto y experiencia local es mucho más sencillo vender (IL, consultora mexicana).

Creo que hay que demostrar las cosas, que tengo el conocimiento por ejemplo de una industria o de una problemática como la que tú me estás planteando en otros países, pero también le tengo que demostrar mi conocimiento local. Yo también conozco el mercado local, de una o otra manera, porque sino efectivamente, quién me asegura que si en Brasil lo hiciste bien en México lo hagas bien. La primera reacción siempre va a ser “México es diferente que Brasil, no es lo mismo” (DM, consultora venezolana atuando no México).

Sin duda que tendríamos muchas más oportunidades, tendríamos muchas más puertas abiertas si tuviéramos un equipo local y de operación en Colombia, eso te lo aseguro. Pero es un tema de foco, y lo mismo en Perú. Las empresas multinacionales le tienen menos miedo a eso. Las empresas locales para ellos es más importante que tengas equipo local. Si no, ahí es más difícil entrar o más difícil de alguna manera convencerlos de que somos capaces de hacerlo. Yo creo que mientras podamos armar un equipo combinado y pensando un buen delivery final con equipo combinado, con la empresa, y apalancar el conocimiento local de la empresa junto con el tema técnico nuestro, no hay problema. Pero sin duda como te

digo que el equipo local tiende a hacer la diferencia (AR, consultor chileno e diretor geral da Integration no Chile).

Entretanto, é possível que o conhecimento das idiossincrasias dos países seja mais relevante para os contratantes da América Latina do que para os contratantes na Europa. Além disto, o conhecimento local parece ser também um aspecto menos crítico nos casos em que o potencial cliente já tem uma relação anterior com o prestador de serviço.

Aqui em Londres, é mais do tipo: “não me interessa de onde vocês são”. Pelo menos até onde a gente trabalhou até agora. Se a gente mostra um pouco do trabalho, o pessoal fala assim: “não interessa muito se vem da Grécia, se vem do Brasil, vem da Argentina”. Mas, de qualquer forma, temos o desafio aqui de ter mais europeus no time. Os times ainda tem sido mais latino-americanos que europeus. Estamos construindo uma equipe européia mais forte (RP, consultor brasileiro atuando na Europa).

We are based in London, but we can still deliver very good projects on a regional level in Switzerland or in Austria. It depends on the type of project. For some projects being local is a huge advantage, and for other projects, whether you have intimate knowledge of the market or not, isn't as important because the project might not be based on the market, it could be internally focused on the way the company operates. It really depends on your ambition as a consultancy (MS consultor inglês).

El conocimiento local no es indispensable para cuando estás trabajando con clientes que te conocen. Es decir, fue posible hacer proyectos para grandes multinacionales que ya nos conocían y, entonces, el cliente te hace confianza porque sabe que lo resolviste y que con tus analistas que acabas de contratar, pues, vas a formarlos y van a aprender a hacerlo. Pero un nuevo cliente, creo que hubiera sido muy difícil, imposible. O sea, decir que la única manera de hacer un proyecto es tener el conocimiento local, yo diría que no, pero para desarrollarte y después captar clientes mexicanos yo creo que sí. Es decir, que rápidamente tienes que poder hacer ya el paso al conocimiento local y a la experiencia local. Cuando tú vas a ver a un cliente nuevo y le dices “yo he hecho 100 proyectos en Brasil” muchos te preguntan “¿Y cuántos has hecho en México?”, ¿no? Y si no has hecho ninguno en México no sé si

te pasan 100 por ciento de confianza, alguien que no te conoce (GS, sócio da Integration no México).

Por exemplo, o cliente argentino que já havia sido cliente da Integration no Brasil parece menos preocupado com a necessidade de conhecimento local em determinados tipos de projetos. Mas ainda assim reconhece que, para outros tipos de projeto, o conhecimento local pode ser necessário.

Eles não conheciam algumas questões específicas, mas essas nós conhecíamos. E, no final, o que estávamos construindo era novo, ninguém conhecia, especialmente nesse negócio tão específico em que cada um tem o seu modelo. Se o projeto tem muito, muito a ver com resolver questões estritamente locais, ou seja, uma questão na fábrica, mas não é pela má definição do layout ou do workflow da fábrica, mas porque tenho que lidar com cinco sindicatos. Então aí não vejo que o conhecimento das dinâmicas locais pode ajudar mais. Mas se o negócio é puramente técnico, embora nada seja puramente técnico, então dá para abordar com uma lógica multimercado (FB, cliente da Integration na Argentina e no Brasil).

Em alguns casos, o cliente associa o conhecimento local à presença no país. Nestes casos, o estabelecimento de uma subsidiária no país tende a reduzir a incerteza do cliente em relação ao conhecimento local.

A partir do momento que decidimos ir de vez para o Chile, isso nos ajudou a vender projetos lá. Só de se falar que o Chile é um país em que a Integration também busca representação local, já ajuda. Se não tivéssemos, não teríamos vendido alguns bons projetos, não teríamos vendido um outro trabalho grande, por exemplo para uma empresa de chá que queria entrar no Chile. A pessoa falou assim: “você tem representação lá?” “Temos”. “Então, vamos” (RP, consultor brasileiro que iniciou a Integration no Chile).

Os dados do caso fortalecem a proposição de que *o conhecimento pelo prestador de serviço das idiossincrasias do país hospedeiro reduz a incerteza por parte dos potenciais novos clientes*. Os depoimentos sinalizam também que a importância do conhecimento das particularidades do país podem ser diferentes de país para país. Enquanto os Latino Americanos parecem ser mais sensíveis a esta questão, os

europeus parecem ser menos. Além disto, observa-se que alguns clientes parecem associar a existência de uma subsidiária local a um maior conhecimento das especificidades do país.

#### **5.4.6 Proposição 14: O conhecimento pelo prestador de serviço de processos e práticas específicas de clientes globais aumenta a disposição destes em contratar o prestador de serviço em outros países (*Ownership*)**

O nível de incerteza de um cliente que adquire produtos de empresas de manufatura é muito menor do que o de um cliente que contrata uma empresa de serviços profissionais (Aharoni 1996; Aharoni 2000b). Isto torna o processo de aquisição de clientes mais difícil para estas empresas, de forma que um dos aspectos-chave no processo de decisão do cliente é a reputação das empresas de serviços profissionais que pretendem contratar (Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006; Roberts 1999).

As fontes de reputação de uma empresa de serviços profissionais podem bastante variadas. Assim, outra proposição desta tese relacionada ao paradigma eclético OLI (especificamente no que tange à propriedade, ou *ownership*) e desenvolvida a partir do estudo de caso foi a de que *o conhecimento pelo prestador de serviço de processos e práticas específicas de clientes globais aumenta a disposição destes em contratar o prestador de serviço em outros países.*

Os clientes de diferentes países colocam de forma muito clara como o conhecimento anterior que a Integration tinha de suas operações internacionais foi crítico para a decisão de contratação.

Para uma empresa internacional como a *Mexichem*, ter uma consultoria como a Integration que está em vários países é perfeito. Perfeito porque já conhecem nossa metodologia. A *Mexichem* é uma empresa internacional, com operações em vários países. Então, acaba puxando a Integration (WT cliente no México e em outros países da América Latina).

The work that Integration's doing for us in Canada, the US, Brazil, will translate 90% across any market in the world, quite frankly. A store in Austria is not identical but very similar to a store in Azerbaijan, is very similar to a store in the US, and our global standards are very, very, very consistent across all markets. Now, there's more complexities in the data, so the US has more data, they have a more complex segmentation of their stores, etc, but in the end, if you boil it down to Red Bull's overall global strategies, it translates beautifully across. So we were really able to tap into the work they've done in other markets to bring to their developing markets (EB, cliente na Europa).

Hay una iniciativa a nivel global que se implementó muy fuerte, que se llama plataforma de crecimiento, que es una plataforma de evaluación assessment y tiene nuestros socios distribuidores, o sea de nuestra ruta de mercado o de la principal ruta de mercado que tenemos. Es una plataforma que Integration customizo para Diageo. Una metodología común en todos los países entonces puedo decir, si un cliente en Argentina está en este estadio y un cliente de Chile está en este estadio o está en otro estadio, son comparables; son totalmente comparables (AU, cliente na Argentina).

The project itself is a spinoff of the work that Integration has done for Red Bull in South America, Brazil, Mexico, and recently in the US, which they're still working in the US on similar initiative, so really I was put in touch with Integration through Red Bull. They have already worked with Red Bull in Latin America, and the US, I had some contact with them in the US while I was working out very little, as I moved up to Austria about two years ago, so the bottom line they were highly recommended another colleague within the company, and we saw their work also, they've done good work on the customer profitability management project going on in the US, and we decided that we wanted to take on a similar initiative globally, but for more developing markets, so it'd be a much lighter version of the things that they're doing for the US (EB, cliente na Europa).

They had already worked with us and worked with us through Latin America and also across Europe in the last three to four years. So it's not as if they are a onetime only. And from corporate perspective we have some track records with them. It would be different if I was to find a new to the world consultancy and bring them to the table. Then people would say, "Well, why are you not taking to somebody who's got a track record with our organization?" (MW cliente na Europa).

Como compañía global, las estrategias son globales, las mediciones son globales, tal vez la implementación es local, la ejecución es local pero la estrategia de la medición es global. O sea, el resultado que se busca es, yo busco tener un distribuidor de clase mundial y que sea exactamente el mismo parámetro de comparación, sea en Bolivia, sea en Chile, sea en Brasil o sea en Centroamérica. Entonces tener eso parametrizado y tener conocimientos es mucho más rápido, se gana muchísimo, yo puedo usar un mismo equipo y ese mismo equipo puede andar por distintos lados y correrme mucho más rápido. Ahora por ejemplo sé que Integration está trabajando en ciertas iniciativas también en Europa. A partir de una operación, digamos, en Brasil, ellos fueron avanzando... ¿En base a qué? En base a resultados. ¿Quiénes hablan por ellos? los resultados, para mí, es mi mirada (AU, cliente na Argentina).

The first time we worked with them was through an internal recommendation actually. Because they have an association with us in terms of building our standards of excellence, which is our organizational framework that looks at organizational capabilities. They started that work for us about four years ago and part of it through Latin America and supported our Latin America business. So we already had some experiences with them in Latin America and we decided to bring that to the global operation. So organizationally, we had a relationship with them and along with seeing other businesses, we had a conversation with them, and they were chosen. Twelve months ago, having asked around, it became clear that we had a relationship with them. They had done a lot of this work so it made sense to work with them (MW, cliente na Europa).

Os consultores também reconhecem a importância do conhecimento dos processos e práticas dos clientes globais na decisão destes em contratar a Integration.

The reason our client contacted us to ask us if we could help was because we did a very similar project in South America from our Brazil office and the project manager had seen the work that we had done and established kind of a relationship with us. And when the same or similar problem arose in Europe, he knew who to call right away at Integration. For example, I did a project at a beverage company in the U.S. and we worked with this company in South America. So we have done projects in South America, this big one in North America, and the reputation had spread to the headquarters (MS, consultor inglês).

We've done elsewhere, and because when you work for clients like Diageo, Red Bull, some of them will come over to Europe, because people in Latin America open the doors for you with their parent companies here, that makes sense for them, that's the way they can transfer knowledge from place A to place B (JB, consultor inglês).

Exploramos clientes em empresas já conhecíamos através de nossa experiência na América Latina. E construímos uma boa relação com esses clientes. Até aqui, o principal motor desta operação foi acompanhar os grandes clientes que já tínhamos (JR, consultora brasileira e diretora geral da Integration na Inglaterra).

For example in Red Bull when we've worked with them for so long and have such a deep relationship, the headquarters as it were tends to be a bit more aware of us, and asked us in to help them in something from their global position (JB, consultor inglês).

Os depoimentos dos clientes e consultores fortalecem a proposição de que o *conhecimento pelo prestador de serviço de processos e práticas específicas de clientes globais aumenta a disposição destes em contratar o prestador de serviço em outros países*. Pode-se perceber ainda que este conhecimento das práticas específicas dos clientes globais foi um importante impulsor do processo de expansão internacional da empresa. Isto porque em alguns casos a expansão para outros países foi estimulada pelos próprios clientes, que percebiam a oportunidade de utilizar o prestador de serviço como um instrumento de alinhamento de práticas globais.

#### **5.4.7 Proposição 15: Localização do prestador de serviço em países admirados pela comunidade empresarial internacional aumenta disposição do cliente em contratar a empresa (*Location*)**

O nível de incerteza de um cliente que adquire produtos de empresas de manufatura é muito menor do que o de um cliente que contrata uma empresa de serviços profissionais (Aharoni 1996; Aharoni 2000b). Isto torna o processo de aquisição de novos clientes mais difícil para estas empresas, de forma que um dos aspectos-

chave no processo de decisão do cliente é a reputação das empresas de serviços profissionais que pretendem contratar (Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006; Roberts 1999).

As fontes de reputação de uma empresa de serviços profissionais podem bastante variadas. Assim, outra proposição desta tese relacionada ao paradigma eclético OLI (especificamente no que tange à localidade, ou *location*) e desenvolvida a partir do estudo de caso foi a de que *a localização do prestador de serviço em países admirados pela comunidade empresarial internacional aumenta a disposição do cliente em contratar a empresa.*

Como se pode observar nos depoimentos abaixo, os clientes da Integration associam a reputação do país em que a consultoria está localizada à reputação da própria empresa. Esta transferência de reputação do país para a empresa ocorre de forma mais evidente não só pela presença da Integration na Europa como também pela sua origem no Brasil, que tem se tornado cada vez mais uma referência no contexto de negócios internacionais.

Mira, nosotros estamos en el negocio de la belleza, pues sabemos que Brasil es un jugador importante. Quizás no en la fabricación, pero sí en la comercialización... hace cosas interesantes. Nosotros tenemos aquí en México una experiencia muy útil en el sector que es Natura, una empresa de ustedes que se ha posicionado muy bien aquí (FK, cliente no México).

So I think Brazil has a strong reputation within Red Bull already. But, when I first started hearing about Red Bull Brazil producing all of this good stuff, I think that's when I first went 'oh', I didn't realize that Brazil as an organization was driving these things, that was kind of surprising for me. When Integration came into the picture, I was already past that, I already believed and accepted the fact that Brazil does good work, I also became familiar with the company embed, and I read a lot about some successful Brazilian organizations... when I first heard about Brazil driving some of the best practices, and I have to admit I thought that was a little bit surprising. Then I saw how good the work was, and I thought Brazil is a strong market. Nice people down there (EB cliente na Europa).



Me gusta su presencia fuerte en Latinoamérica, los proyectos en Estados Unidos también. Pero Europa, es una opinión muy personal, cada quien tendrá su opinión, pero Europa es el pasado, el futuro es Latinoamérica, Asia. Este negocio pues es latinoamericano, estamos creciendo en Latinoamérica, o sea, es latino entonces necesitamos el expertiz latino (ES, cliente no México).

A presença no Brasil é relevante. Mas a presença da Integration na Europa e com projetos nos EUA não faz a diferença para a nossa decisão de contratá-los. Eu acho que é uma prova de que eles podem entrar num mercado com lógica diferente, culturas diferentes mas, hoje não, não acho que seja uma operação de peso. Na Europa, ela está realmente nutrindo a companhia como um todo, com experiências complexas diferentes, mas são mercados absolutamente diferentes dos latinos. Então, a presença no Brasil pesa mais (FB, cliente na Argentina).

Os consultores dos diferentes países reforçam que a decisão de compra dos clientes é influenciada pela presença da empresa em países que sejam referência no ambiente de negócios internacional e também destacam a crescente reputação do Brasil neste contexto, o que contribui para o processo de venda.

Para México en particular creo que no y menos en los últimos años, siento que Brasil ha ganado territorio, ha ganado terreno dentro de Latinoamérica. Hoy la potencia de Latinoamérica es Brasil. Entonces en vez de ser visto como el patito feo, no, pues sí llega a ser una referencia interesante. Porque en términos de los mercados, de las industrias la mayoría de los países cuando tú tienes una responsabilidad regional o una responsabilidad para el negocio local tú hermano más cercano siempre es Brasil. Entonces creo que siempre Brasil está como referente. Desde mi experiencia, inclusive estando en la industria. Y Culturalmente para el mexicano, pero es algo ya muy cultural local, el extranjero es bien visto, entonces es aspiracional. Si yo tengo alguien de afuera que viene a decirme las cosas puede llegar a ser positivo en la mayoría de los casos, ok. Alguien que hable con acento es bien recibido en principio (DM consultora mexicana).

Ahora, desde un punto de vista de seguridad, Brasil en Argentina es la primera vez en toda su historia que tiene una imagen aspiracional. Si hubiese sido hace 20 años, pertenecer a un grupo brasilero era un menos, no un plus. Eso cambió. Entonces hoy pertenecer a un grupo brasilero es aspiracional para la gente. Entonces ya con el

hecho de pertenecer a un grupo de origen brasileiro es atractivo. Y estar en Londres ayuda más, sí, ayuda más porque nosotros nos posicionamos compitiendo con jugadores internacionales. Entonces el hecho que nosotros estemos en un momento de expansión y hayamos cruzado hacia fuera de América Latina sí ayuda, ayuda bastante. El colocar a Londres como bandera dentro de nuestro mapa ayuda (LG, sócia da Integration na Argentina).

Ser uma empresa brasileira geralmente é um atributo positivo, porque Brasil é a bola da vez, está crescendo muito e todo mundo tá de olho no Brasil (IM, consultor argentino).

Y entre más internacional eres, yo creo, por lo menos en la cultura mexicana, una cultura que valora lo extranjero, lo que viene de afuera. Si mi oficina en Londres le vende un proyecto a un inglés, pues, debe ser bueno porque los ingleses son exigentes, ¿no? Más que los mexicanos, ¿no? Entonces, yo sí creo que el demostrar esas credenciales completa un sentimiento de confianza. Confío porque yo te voy a pagar antes, ¿no? Y si no me entregas lo que yo quiero... No es una transacción como de productos... Cuando compras un coche aquí está el coche, bueno... Luego no sé si hay algo que no funciona detrás, pero por lo menos aquí está el coche, ¿no? Cuando yo te compro un proyecto de consultoría, el primer día no hay nada (GS, sócio da Integration no México).

Desde un punto de vista de poder ofrecer tu proyecto a nivel latino también, porque a veces una empresa, una multinacional dice “ah bueno pero contrato esta empresa en Argentina y después ¿qué hago si quiero hacer lo mismo en Brasil, o qué hago si quiero hacer lo mismo en Chile?” Vos le estás diciendo esto mismo yo te lo puedo hacer en toda Latinoamérica. Entonces ya si están pensando en hacer algo a nivel regional ya sos un *player* que puede competir. Entonces eso también te ayuda mucho. Y el hecho de que puedas hacer proyectos en Estados Unidos y en Europa es una cuestión de, te diría hasta de status, porque existe sobre todo en Argentina esta concepción de que el nivel de exigencia de Europa y de Estados Unidos desde el punto de vista del delivery es mucho más alto de lo que es en Latinoamérica. Entonces bueno si estás pudiendo hacer proyectos allá es que realmente sos bueno (LG, sócia da Integration na Argentina).

Esos países de América Central un poco ya están acostumbrados a buscar proveedores para ciertos servicios en México. Ahora estamos trabajando con una compañía en Guatemala que es grandísima, compra mucha consultoría, y está buscando consultorías grandes; y tiene a otras grandes, tiene a Integration. Yo creo que están acostumbrados a buscar esa consultoría fuera de los países más pequeños (IL, consultora mexicana).

Em alguns países, na Argentina por exemplo, olham para o Brasil como modelo. Então se você falar: “a gente fez um projeto no Brasil”, ajuda. Você pode ter algumas empresas com resistência do tipo “mas aqui é diferente”. Mas, em geral, se você faz um trabalho de super sucesso no Brasil, tem força. A América Latina como um todo até México respeitam o Brasil. O fato da gente ter começado no Brasil foi chave. Se tivesse começado construir a marca na Argentina eu acho que a possibilidade de expansão se limitaria ao Cone Sul. E entrar no Brasil ficaria mais difícil. Agora, do Brasil para fora é muito mais fácil. Então o fato de você ter tido referências de projetos no Brasil foi chave (GS, consultor argentino).

Generalmente miramos mucho hacia Estados Unidos y hacia Europa y para nosotros el resto de Latinoamérica es inferior. Así es como percibimos nosotros, somos un país chico, todo lo que tú quieras, pero hemos salido de este país chico a conquistar países fuera, somos uno de los principales inversionistas en Colombia, en Perú, lo fuimos en Argentina. Para nosotros todo lo que venga de Europa, eso es Inglaterra, Francia o Alemania, o Estados Unidos, es comprable. El resto no vale. Sin embargo, el único país de Latinoamérica que nosotros tendemos a respetar por el tamaño del país es Brasil y yo diría que por la herencia manufacturera, por ser una potencia de producción y por ser un país grande, un país que habla idioma distinto y un país que siempre hemos tenido como cierto respeto. Cuando tu vienes a Chile y dices yo hice poner las empresas que generalmente son empresas multinacionales, hice esto, esto y esto, el chileno piensa bueno, si se pudo hacer en Brasil que es un mercado complejo, que es grande, que es muy diverso y que fueron empresas multinacionales que lo contrataron entonces pueden hacerlo en Chile. Entonces esa ha sido un poco el racional y por qué las empresas te escuchan. Si Integration hubiera sido formada en Colombia o en México o en Argentina la realidad sería distinta (AR, diretor geral da Integration no Chile).

O estudo de caso apresenta, portanto, vários elementos que fortalecem a proposição de que *a localização do prestador de serviço em países admirados pela comunidade empresarial internacional aumenta a disposição do cliente em contratar a empresa.*

Os depoimentos dos clientes e consultores, além de sustentar a proposição acima, surpreendem pela ênfase que dão à importância do Brasil no contexto de negócios global. Embora o país já seja há muitos anos um grande ator na economia mundial, a sua atuação sempre esteve mais ligada à exportação de produtos primários. Assim, o fato de alguns clientes e consultores globais valorizarem mais o conhecimento sobre negócios no contexto brasileiro do que em regiões como Europa e Estados Unidos é um sinal de que estão ocorrendo ajustes na geografia dos negócios globais, em que a América Latina passa a ter um papel mais preponderante.

#### **5.4.8 Proposição 16: A ampla atuação geográfica do prestador de serviço aumenta a confiança por parte do cliente e a sua disposição em contratar a empresa (*Location*)**

Na medida em que há um alto grau de incerteza por parte dos clientes das empresas de serviços profissionais (Aharoni 1996; Aharoni 2000b), aumenta a dificuldade destas em buscar novos clientes. Neste contexto, a reputação e a confiança passam a ser ativos especialmente importantes (Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006; Roberts 1999).

Como as fontes de reputação e confiança de uma empresa de serviços profissionais podem ser bastante variadas, outra proposição desta tese relacionada ao paradigma eclético OLI (especificamente no que tange à localidade, ou *location*) e desenvolvida a partir do estudo de caso foi a de que *a ampla atuação geográfica do prestador de serviço aumenta a confiança por parte do cliente e a sua disposição em contratar a empresa.*

Os clientes estabelecem uma relação direta entre a ampla atuação geográfica e a credibilidade da empresa. E apontam que este é um aspecto relevante para a sua decisão de contratação.

The fact that they operate globally was important because it's a sign of solidity, it's a sign of the fact that obviously, you can only expand right now if they're good at what they do and they're successful, otherwise companies just stagger and die, especially consultancy companies, you're only as good as your last defeat, so to know that they've gone into many more countries than just Brazil is of course very competent from that point of view, but it was really an underlining of the fact that this is a pretty damn successful company (AP, cliente na Europa).

Han hecho proyectos en Europa, en varios lugares, en Sudamérica, tienen un despacho con asesores en Inglaterra, en Brasil, en Argentina, en México y que además tiene la experiencia en el sector donde yo estoy trabajando. Pues, tampoco era tan complicado escoger. Ah, y con una buena cotización (FK, cliente no México).

Es bueno saber que hay una experiencia fuera de la Argentina porque en definitiva si ellos necesitan fuentes de consultas tienen donde hacerlo. Sabemos es que las consultoras trabajan consultando sus bases, viendo sus mejores prácticas. Siempre lo bueno es saber que ese proceso, se ha corrido en otros lugares. GC (cliente)

Una empresa internacional es bueno. Yo ahora con todos los controles de *compliance* y eso, tener una empresa global, internacional, es más fácil porque no hay de pronto los contubernios, de que le diste a un amigo... O sea, hay muchas firmas mexicanas buenas pero el problema es que son mexicanas. Una empresa internacional, de mi punto de ver, te da transparencia. Porque pues tiene los mismos procedimientos, protocolos y controles que tu. No corrupción, no regalo. Son como tú, no te van a enviar un regalo inapropiado. No los podemos aceptar porque somos empresas internacionales que tenemos límites. Entonces es más fácil con una empresa internacional (ES, cliente no México).

Os consultores também enfatizam a força da ampla atuação geográfica na geração de confiança no cliente e, conseqüentemente, no seu processo decisório.

Para mí, te digo, la gran fuerza de la internacionalización es la creación de marca, la reputación, la confiabilidad, la tranquilidad que le das a un cliente, volviendo a mi tesis que este es un negocio de confianza en el hecho de que te estás expandiendo y estás logrando obtener en otros países el mismo resultado, ¿no? (GS, sócio da Integration no México).

Sin duda, el hecho de que ahora Integration está también en Europa ayuda a vender, mientras más puntos tenga no solo en Latam, sino fuera de Latam ayuda mucho (AR, consultor chileno e diretor geral da Integration no Chile).

From my point of view, being international is very useful for selling a consultancy (MS, consultor inglês).

Ter mais um endereço no seu caderno, mais um endereço no seu site, queira ou não, é um diferencial. E se você se estiver falando com empresas multinacionais, ajuda o fato de sermos globais. Eles pensam: se vocês conseguiram resolver um projeto lá, aqui vão conseguir resolver também. (RP consultor brasileiro atuando na Europa).

Por exemplo, hipoteticamente, se eu fiz um projeto por um ano nos Estados Unidos e vendo um projeto similar para outra empresa no México, posso falar: “olha, esse consultor coordenou o projeto nos EUA por um ano e vai tocar o seu projeto aqui também”. É um argumento de venda. E não necessariamente a gente cobra mais por isso. É mais para dizer: “olha, isso é um diferencial que a Integration pode oferecer” (JR consultora brasileira e diretora geral da Integration na Inglaterra).

Cuando yo voy a contarte quién es Integration y qué he hecho, te pongo casos de proyectos que no necesariamente son en México porque el primer día que llegué a México no tenía ninguno que ponerte. Pero hoy te puedo poner casos que he hecho por ejemplo relacionados con la industria farmacéutica, te puedo poner cosas que he hecho en Brasil, en Argentina, en Chile, y después te puedo poner casos específicamente que he hecho en México. Estando en una operación internacional podemos usar toda esa expertis internacional (DM, consultora venezolana atuando no México).

Os depoimentos acima fortalecem a proposição de que a *ampla atuação geográfica do prestador de serviço aumenta a confiança por parte do cliente e a sua disposição em contratar a empresa*. Tanto os clientes como os consultores estabelecem uma clara relação entre a ampla atuação geográfica e a credibilidade que isto gera para o cliente, favorecendo a decisão de compra por parte deste.

#### **5.4.9 Proposição 17: A internalização das atividades do prestador de serviço reduz a incerteza e o custo dos clientes (*Internalization*)**

Visto que o grau de incerteza por parte dos clientes de empresas de serviços profissionais é bem maior do que o grau de incerteza de clientes de empresas de manufatura (Aharoni 1996; Aharoni 2000b), a proposição desenvolvida nesta tese relacionada ao paradigma eclético OLI (especificamente no que tange à internalização) é que *a internalização (integração horizontal) das atividades do prestador de serviço reduz a incerteza e o custo dos clientes*.

Os clientes de diferentes países enfatizam o valor que relação já desenvolvida com a Integration tem na decisão sobre novos projetos. Eles destacam que trabalhar com outra consultoria traria maiores incertezas e também aumento de custos. Isto porque o relacionamento próximo que se estabelece entre o prestador de serviços e o seu cliente gera um aprendizado sobre as operações mútuas que passa a ter valor para o contratante. Como este relacionamento próximo e aprendizado mútuo leva tempo para ser desenvolvido, há um custo associado. Somando-se a isto à incerteza da relacionada ao sucesso de uma nova relação, os clientes dão grande valor ao fato da empresa internalizar suas atividades.

We are fully aware of what has been done in Brazil, Chile, U.S., Costa Rica, it's also our information, so for us, it really didn't make any sense to look at anybody else for this project. And it would also be more capital outlay for us, if we had to hire another company, because we'd have to start from scratch versus working from something they'd already done. If we didn't have the previous history, for the last seven or eight years, with Red Bull International, I would definitely done a short list and talked to other

organizations. But with this program, we tapped into the work that they had done previously for Red Bull (EB, cliente na Europa).

No traigo otra consultoría [para una cotización]. No, mismo para nuevos proyectos ¿Por qué? Porque lo que digo es, ellos ya tienen cierto conocimiento de la compañía, entonces no es empezar de cero. Yo tengo cierto conocimiento también de ellos, sé cómo funciona y no funciona. Entonces eso a mí me voy certero de decir, ok, voy con Integration y busco a través de Integration, teniendo muy en claro qué es lo que quiero buscar, cuál es el producto final que quiero ver (AU, cliente na Argentina).

If we were not to move forward, there would be an opportunity cost involved in that because I would lose time. I am forced to actually consider quite a wide pool of people, but having said that, there is an opportunity cost in terms of changing consultant's mid-work stream. So absolutely, as I said, I'm at a crossroads with Integration at the moment and we're having quite a good conversation around how we move forward, and if we move forward that is great (MW, cliente na Europa).

Mesmo a Integration me fazendo uma proposta acima do valor de outras eu ia negociar para que a Integration fizesse essa negócio. Eu confio tanto que eu tenho certeza que eles iriam achar uma solução (WT, cliente Integration no México).

Si son dos consultores que pueden hacer lo mismo, e Integration es uno de ellos, sin duda Integration, porque ya me conoció y ya sé cómo trabaja, claro. Simplemente por la comodidad de ya conocerlos... ya sabes qué calidad de trabajo entregas, sin duda lo principal que recomendó a Integration pues fue el resultado. Si el resultado no hubiera sido bueno yo pensaría en otra persona o en otro consultor. Como vi que el resultado es bueno y además hubo entendimiento personal, bueno, ni lo dudaría, ni lo dudaría en contratarlos (FK, cliente no México).

Un consultor de estos entra en uno o dos proyectos tiene una ventaja porque conoce las entrañas de la compañía y todo, y eso la verdad el costo de oportunidad de volver a aprender y educar es altísimo. Siempre tienes que tener dos o tres firmas, pero la verdad hay poco tiempo. Entonces no fueron los mejores pero los segundos mejores, pero ya los conocemos. Entonces dijimos nos vamos con ellos. Y su precio fue muy bueno (ES, cliente na Argentina).



Facilita muito o conhecimento que a Integration já tem da empresa. Com qualquer consultor, sempre tem uma parte inicial para entender a empresa e depois entramos especificamente nas áreas do negócio. Com a Integration, tem muita coisa que já sabem, um monte de conhecimento já incorporado de como é aqui, métodos que decidem globalmente a usar, e que podem ajudar muito! Isso sem ter que estar gastando horas. E horas gastas, são horas que nós teríamos que pagar (FB cliente na Argentina).

Os depoimentos dos clientes acima claramente fortalecem a proposição de que a *internalização (integração horizontal) das atividades do prestador de serviço reduz a incerteza e o custo dos clientes*. Além disto, permitem que se tenha uma compreensão mais apurada do vínculo que se estabelece entre o contratante e o prestador de serviço.

### **5.5 Proposições finais 18 a 20**

Nas empresas de serviços profissionais, os resultados entregues aos clientes tendem a ser mais heterogêneos do que os das empresas de manufatura. Isto porque, para os serviços profissionais, as entregas tendem a ser influenciadas pelo momento e pelo contexto em que são desenvolvidas (Javalgi e Martin 2007). Não é fácil para as empresas de serviços profissionais reduzir esta heterogeneidade no contexto doméstico, e o desafio é ainda maior para aquelas que se internacionalizam (Javalgi e Martin 2007; Spar 1997; Coviello e Martin 1999).

A partir do estudo de caso, e utilizando-se o framework de análise do paradigma eclético OLI para compreender as implicações desta característica das empresas de serviços profissionais em seu processo de internacionalização, chegou-se às três proposições apresentadas no quadro 5.5 e detalhadas nos tópicos seguintes.

<b>Características das empresas de manufatura</b>	<b>Características das empresas de serviços profissionais</b>	<b>Implicações das especificidades das empresas de serviços profissionais no seu processo de internacionalização</b>
Resultados homogêneos	Resultados heterogêneos (dependem do momento e contexto) (Javalgi e Martin 2007)	Reduzir a heterogeneidade dos serviços no contexto internacional é ainda mais difícil (Javalgi e Martin 2007; Spar 1997; Coviello e Martin 1999)
<b>Proposições relacionadas ao processo de internacionalização de empresas de serviços profissionais a partir do framework de análise o paradigma eclético OLI</b>		
18) Metodologias e processos internos que ampliem a consistência do nível de serviço oferecido impactam positivamente na percepção de valor por parte dos clientes ( <i>ownership</i> )		
19) Uma cultura organizacional forte e consistente ao redor do mundo contribui para reduzir a heterogeneidade dos serviços prestados, o que aumenta a percepção de valor por parte dos clientes ( <i>ownership</i> )		
20) A necessidade de alinhamento operacional e cultural que leve à maior homogeneidade dos serviços prestados favorece a internacionalização ( <i>internationalization</i> )		

Quadro 5.5 Lógica conceitual e proposições finais 18 a 20

Fonte: Elaborado pelo autor

### **5.5.1 Proposição 18: Metodologias e processos internos que ampliem a consistência do nível de serviço oferecido impactam positivamente na percepção de valor por parte dos clientes (*Ownership*)**

Enquanto nas empresas de manufatura a entrega para os clientes é mais homogênea, nas empresas de serviços profissionais os resultados tendem a ser heterogêneos, sendo influenciados pelo momento e pelo contexto (Javalgi e Martin 2007). A heterogeneidade da entrega tende a ser ainda mais acentuada no contexto internacional (Javalgi e Martin 2007; Spar 1997; Coviello e Martin 1999), o que amplia os desafios das empresas de serviços profissionais que se internacionalizam.

Neste contexto, uma das proposições deste estudo relacionado ao paradigma eclético OLI (especificamente no que tange à propriedade, ou *ownership*) e desenvolvida a partir do estudo de caso foi a de que *metodologias e processos internos que ampliem a consistência do nível de serviço oferecido impactam positivamente na percepção de valor por parte dos clientes*.

Os clientes que conhecem o trabalho da Integration em diferentes países destacam algumas das metodologias e processos internos que favorecem a consistência do

nível de serviço oferecido pela empresa. Além disto, reforçam o valor que esta consistência internacional tem para eles como clientes.

Uma coisa que me encanta também é que eles fazem com que os consultores rodem o mundo. Eles conseguem gerar um modelo internacional de consultor. Se você vai no Brasil é igual, se você vai para os Estados Unidos é igual (WT, cliente no México e no Brasil).

Ellos tienen un alto grado de estandarización en sus procesos, en su metodología y con lo cual esto de alguna manera da un cierto nivel de tranquilidad, porque uno entiende que no depende la calidad del trabajo de la persona con la que está interactuando; sino que hay un standard dentro de la empresa (GC, cliente na Argentina e em outros países da América Latina).

Si yo soy responsable de Argentina, Chile, Perú, Bolivia y Ecuador, yo tengo un proyecto en Argentina y un proyecto en Perú donde yo le veo similitudes, ellos [Integration] también le ven esas similitudes. Entonces Integration lo que está haciendo es mapeando desde mi pensamiento, están mapeando ellos y la forma que lo están ejecutando también es como un mismo proyecto con dos patas digamos de jugadas de campo. Vamos a tener dos reportes individuales, pero el pensamiento es exactamente el mismo, la metodología es la misma (AU, cliente na Argentina e em outros países da América Latina).

Una metodología de trabajo muy fácil de entender, muy sencilla, sin complicaciones. Pero con mucho fundamento, eso también me gustó. O sea, ninguno de los que nos atendieron fueron personas complicadas, asesores que te cuesta trabajo entender, en fin un lenguaje muy simple, muy directo, muy mundano (FK, cliente no México).

Tem alguns processos internos que são únicos. E que de algum jeito é a garantia de que vai funcionar continuamente. É um sistema de trabalho de grupos, de discussões alguns ritos e costumes muito particulares. Então eu gostei dessa metodologia de trabalho e assumi o risco de extrapolar para outra geografia. Tanto o grupo, quanto as pessoas e a metodologia, essa lógica, essa cultura de trabalho, funcionam muito bem (FB, cliente na Argentina e no Brasil).

Eu creio que os seguimos contratando, e em diferentes países, pelos resultados que eles acabam trazendo... até hoje eu não vi nenhum projeto da Integration em que o

resultado não foi no mínimo dentro do que eles apontaram. Se dizem “os resultados que esperamos são de A a C”, no mínimo entregam o primeiro resultado. Outro ponto é a velocidade das coisas. Eles são bem rápidos, são ágeis, não são apenas teóricos, são também operacionais (WT, cliente no México e no Brasil).

Eles compartilham informação, compartilham... é fantástico. Outra coisa que chama atenção é que eles tem um critério de perfil que me encanta, eles acertam no momento da contratação... é muito consistente... e eu acho que isso é a chave do negócio. Percebo que tem muito *feedback* interno. Se tem um problema pessoal entre eles, eles sentam e resolvem na hora, não deixam para depois. Eu não sei os detalhes, mas como cliente eu escuto, eu vejo, eu observo eles trabalhando e muitas coisas eu copio (WT, cliente no México e no Brasil).

Ao apontar as principais características da Integration, os clientes de diferentes países destacam pontos muito semelhantes, reforçando a idéia de consistência do nível de serviço oferecido em diferentes países. Descrevem também alguns dos processos internos da Integration que permitem a garantia do nível de serviço.

Su sistema primero es integrador. ¿Por qué? Porque para conocer de lo que vamos a trabajar hay una ronda previa de entrevistas con todo el management de la compañía, y eso tiene dos efectos muy positivos digamos desde mi punto de vista. Lo primero, es que no se quedan nada más que con la visión del CEO o de un director sino que bajan un nivel más y hacen un scan grande de la compañía, tienen todas las visiones y tienen todas las opiniones digamos; esto es un primer valor. Lo segundo es, que a todo el mundo le gusta ser protagonista, a todo el mundo le gusta ser parte de algo con lo que después va a tener que trabajar, porque uno de alguna manera se apodera de ese proceso. Entonces si a mi van a venir con un proyecto donde ni siquiera me preguntaron qué pensaba, seguramente la primera reacción va a ser rechazarlo de alguna manera. Si a mí me vinieron a preguntar, me dieron cabida, sentí que mi opinión fue parte de ese proceso, seguramente cuando llegue el resultado voy a sentir que yo colaboré con eso y por lo tanto ya empieza a ser un poco más mío digamos. Entonces este es el primer elemento que para mí es poderoso dentro de la metodología de Integration. Lo segundo es que cuando ellos recopilan toda esta información de alguna manera la metodología que tienen lleva a que concentren la información, hagan un buen resumen de esta información, y vayan al workshop que se hace en general con la cúpula de la compañía, con un cierto nivel de propuesta. Es decir, ellos llevan un trabajo previo que va a ser

validado por la dirección o modificado pero ya partiendo de algo, no partiendo desde cero; lo cual facilita enormemente el proceso (GC, cliente na Argentina e em outros países da América Latina).

Fue un proyecto muy aterrizado, es decir, ellos lograron presentarnos un plan de trabajo de corto plazo, en un corto tiempo podíamos obtener el resultado. Y creo que tuvieron la habilidad de hacerlo. Un proyecto muy aterrizado, resultados de corto plazo, un valor accesible de transacción, y fuimos viendo el avance a lo largo del proyecto. Lo que también creo que fue importante. Muchos consultores acabas teniendo el resultado final solo en el final, cuando ya prácticamente pagaste. Y algo que me gustó de Integration es que estuvimos realmente dándole seguimiento a resultados parciales, objetivos parciales a lo largo del proyecto. Entendieron muy bien la situación de Derma y se lograron adaptar a lo que necesitábamos, sin perder su know how. Y yo lo que vi en Integration es muy realista, o sea, no cobraron barato pero sin duda estuvieron muy lejos de ser los más caros. Creo que el valor de costo-beneficio les favoreció enormemente (FK, cliente no México).

Son súper metódicos, súper metódicos. O sea, bien con mucha metodología, que ordena el pensamiento de uno. Entonces es como un viaje y uno va caminando por ese viaje. Uno tiene por ahí toda la información pero ellos te ponen de una manera que realmente hace sentido. Sí, son bien metódicos, bien metódicos (AU, cliente na Argentina e em outros países da América Latina)

Integration se adapta más a lo que quiere la empresa, más practicalidad que sofisticación estratégica. Entonces ahí por eso te digo, nos embona muy bien una firma como ellos. Yo creo que la firma en sí es menos complicada, práctica, propuestas muy al piso. Y es mejor eso que a veces estas sofisticaciones estratégicas. Y como te digo, yo he estudiado en muy buenas universidades, y lo conozco pero lo que quieres es de estas ideas a ejecución, es mejor tener un plan de ejecución personalmente. Y a veces los grandes conglomerados les encanta que les vendan la estrategia y todo el mundo se queda discutiendo estrategia y se ve muy bonito y suena muy bien. Pero eso, lo abstracto ¿cómo lo llevas a algo real? Y eso es yo creo donde se atorán muchas firmas. Y de todas maneras te cobran una cantidad de dinero brutal. Entonces lo veo más práctico hacer proyectos con Integration (ES, cliente no México e em outros países da América Latina).

Creo que son muy dinámicos, creo que al tener una estructura muy line, muy delgada, lo que hace es que puedan tomar decisiones muy rápidas y están siempre dispuestos a ir por la tarea, encarar la tarea digamos. Documentan muy bien las cosas, la otra cosa es que cuando terminan el proyecto tú tienes un documento completo de lo que pasó durante el proyecto y por lo tanto tienes todos los soportes para este proyecto (GC, cliente na Argentina e em outros países da América Latina).

Eu acho que o compartilhamento entre as operações da Integration, essa forma integrada pelo qual eles garantem de algum jeito a pureza do método (FB, cliente na Argentina e no Brasil).

Do ponto de vista interno, os consultores explicam as metodologias e processos levam à maior consistência do nível de serviço oferecido.

Un momento importantísimo de un proyecto de consultoría es ese momento que llamamos el setup, en donde ya vendiste el proyecto, el cliente ya lo aceptó, vio una propuesta, le gustó el método, le gustó el abordaje, le gustó el precio, le gustó todo y empieza el proyecto. Entonces, ¿cómo empieza un proyecto? Se compone un equipo, ¿no? Para hacer este proyecto, para entregar este proyecto necesitamos a tal persona, tal persona, el equipo son estos cinco. Esas cinco personas se reúnen al principio y hacen una reunión larga donde hacen el setup del proyecto. Entonces, en general los analistas que están en ese proyecto no participaron en la venta, por lo tanto, no entienden cuál es el alcance, cuál es la problemática a resolver, entonces, el rol de esa reunión es de difundir al interior del grupo exactamente qué es la situación del cliente, qué es lo que necesita, cuál es la entrega del final, cuáles son los tiempos, cuáles son los frentes, y se abre una página web que tenemos, que le llamamos el portal del proyecto, que es un repositorio, ahí adentro está todo, y se empieza a llenar. Tenemos una metodología muy clara de ese setup en donde se va documentando, pero documentando cuestiones incluso de las fuerzas y las debilidades del equipo. A ver, en este equipo está el señor Pedro y él tiene un problema porque constantemente se le tiene que decir que cuando hay esta dificultad... Entonces, se documenta, y hay que ayudarlo para eso. Pero en cambio la fuerza de Pedro es que él va a ser el mejor para hacer esto. Todo eso se documenta, se difunde... El setup del proyecto es una metodología global, universal para cualquier tipo de proyecto. Entonces, independientemente de la vertical eso es una metodología (GS, sócio da Integration no México).

La metodología existe definitivamente desde el inicio que arrancas el proyecto en la planeación, lo planeas con esa metodología para poderlo entregar, inclusive desde que se vende, desde el presupuesto. Pero creo que también ayuda el tener equipos diversos. Yo tengo un equipo formado por una persona nueva pero también tengo una persona que ya ha hecho 5 veces ese proyecto y además tengo una persona de Brasil, entonces tengo diferentes experiencias y expertis sobre la misma metodología dentro de un equipo del proyecto (DM, consultora venezolana atuando no México).

Porque para nós, o método é uma fortaleza, inclusive aqui ele é quase mais aplicável aqui [na Europa] do que no contexto de América Latina. O método é a nossa forma de fazer o projeto. Então, desde como você faz uma preparação para começar um projeto, até a forma como você envolve um cliente, até os rituais e documentações que você usa pra alinhar o cliente ao longo do projeto, para definir escopo, para validar. Um método forte também focado em todo o stakeholder management. Como é que você garante o envolvimento, a participação, os alinhamentos com os diferentes players dentro de um projeto, até o fechamento. JR (consultora brasileira, diretora da operação da Integration na Europa)

Todo proyecto tiene un setup, en primer lugar cuando vos armás un equipo de personas cualquier equipo para un proyecto tiene un socio a cargo, tiene un gerente de proyecto, consultores, analistas, el tamaño depende de la envergadura del proyecto, pero como mínimo siempre hay un socio y hay un gerente. Ese socio y ese gerente ya traen experiencia de haber hecho ese proyecto en otros lados. Entonces el principal transmisor de conocimiento es el líder del proyecto (LG, sócia da Integration na Argentina).

El método es palpable. El método es replicable. Muy fácilmente replicable porque tenemos mucha experiencia en hacer proyectos (GS, sócio da Integration no México).

Entonces ya de por sí el método Integration que garantiza ese trabajo a cuatro manos, que garantiza que tu cliente esté semanalmente posicionado, que garantiza que trabajás en el cliente, que hacés mucho campo, que vas y palpás la realidad, que tratás de tener los pies en la tierra, y que estás realmente atrás de lo que necesita el cliente, no importa si tenés que cambiar el scope 180 grados pero sos fiel a lo que ves que necesita el cliente. Eso desde el punto de vista de metodologia (LG, sócia da Integration na Argentina).

We have a core methodology, for example, the way the business works is, every project reports back to the partners once a week, with any problems, status updates, things like that, that governance, that kind of monitoring (JB, consultor inglês).

O estudo de caso apresenta diversos elementos que fortalecem a proposição de que *metodologias e processos internos que ampliem a consistência do nível de serviço oferecido impactam positivamente na percepção de valor por parte dos clientes*. Além disto, os depoimentos descrevem algumas das práticas internas da empresa que são críticas para a manutenção do nível de serviço nas suas diferentes operações internacionais. Entre estas práticas estão metodologias de projeto bem documentadas, modelos específicos de estruturação de equipes, rituais de implementação e acompanhamento, bem como dinâmicas de governança internacionais.

#### **5.5.2 Proposição 19: Uma cultura organizacional forte e consistente ao redor do mundo contribui para reduzir a heterogeneidade dos serviços prestados, o que aumenta a percepção de valor por parte dos clientes (*Ownership*)**

Como já observado, enquanto nas empresas de manufatura a entrega para os clientes é mais homogênea, nas empresas de serviços profissionais os resultados tendem a ser heterogêneos, sendo influenciados pelo momento e pelo contexto (Javalgi e Martin 2007; Spar 1997).

Uma das formas de reduzir esta heterogeneidade da entrega em empresas intensivas em conhecimento seria o desenvolvimento de uma cultura organizacional forte. Assim, outra proposição desta tese relacionada ao paradigma eclético OLI (especificamente no que tange à localidade, ou *location*) e desenvolvida a partir do estudo de caso foi a de que *uma cultura organizacional forte e consistente ao redor do mundo reduz a heterogeneidade dos serviços prestados, o que aumenta a percepção de valor por parte dos clientes*.

É possível perceber que os clientes reconhecem claramente a essência da cultura Integration e que esta percepção se repete nos diferentes países. Além disto,



reconhecem nesta cultura um importante elemento do seu processo decisório e, portanto, uma relevante fonte de vantagem competitiva para a empresa.

With Integration, I'd say that the individuals that I have worked with are very relaxed and easy going in terms of they are very operable. It's very easy to get along with them. It's more of a collaborative approach in terms of our conversations rather than a formal business review or meeting. They don't feel very corporate (MW, cliente na Europa).

Otra cosa que para mí es clave, clave clave es la calidad de las personas que integran Integration, para mí eso es una de las bases fundamentales digamos. Nosotros aquí no hemos trabajado con tanta gente de Integration pero los pocos que hemos trabajado el nivel profesional es altísimo, altísimo. Te diría dos cosas, no solamente el nivel profesional sino que su capacidad de servicio, o sea, son personas muy amigables, con alta capacidad de servicio y con definitivamente con excelente nivel profesional. Yo he interactuado con otras consultoras digamos a lo largo de mi vida profesional, consultoras en general mucho más grandes, o de estructura más grande que esta, con mucho más marketing que el que puede tener Integration, y la diferencia creo yo fundamental con Integration es el mayor trato personalizado que tiene digamos Integration (GC, cliente na Argentina).

Um consultor de operação da Integration normalmente é jovem, desprendido, sem paradigmas, se adapta muito fácil, normalmente tem muita mobilidade... pensa fora da caixa... eles são treinados e preparados para pensar fora da caixa, fazer diferente. Você vê que o procedimento é padrão no mundo, eu já conheci gente na operação nos Estados Unidos, no Chile, no Brasil e aqui (México), e eles tem um perfil muito parecido (WT, cliente no México e no Brasil).

Es desde el primer momento y desde esos primeros contactos que tuvimos, es que yo siento que ellos se hacen parte digamos de tu situación y de tu tema. Son como consultores y no se olvidan como consultores de decirte todo lo bueno y todo lo malo, pero que inmergen en la situación. No es, "ah bueno, no somos los expertos pero venimos a decir qué está bien y qué está mal", sino es realmente a buscar una solución de negocio mejor de la solución que hoy en día tenemos. Lo siento realmente como una relación de partner. Creo que ellos como consultores tienen la mirada desde el lado de empresa como qué es lo que quieren o qué es lo que una

empresa necesita. Esa esencia de decir, qué es lo que la empresa necesita? Entonces eso es lo que para mí los hace diferencial a ellos (AU, cliente na Argentina).

Eu vi muita consistência no perfil dos consultores. É um perfil muito diferente. Diferente das grandes consultorias, que se apresentam muito arrogantemente, São muito arrogantes, mais se impõem do que escutam. Não a Integration, as outras. É uma característica muito boa e eu vi isso tanto para diretores como para cargos mais simples também. A diferença marcada está realmente no nível de conversa que você tem, desde alguém que está focado com a coleta de dados. Eles tem até asegurado momentos muito tensos aqui dentro, onde não foram bem tratados por algumas pessoas, por pessoas que vinham ameaçar as suas práticas e eles sempre se saíram dessas muito bem. Tanto os sêniores quanto os juniores. Eles são bem treinados. Acho que a falta de arrogância e ao mesmo tempo tão competentes. Sempre com respeito, muito respeito. Acho que esse ponto é realmente muito importante. É assim, mais *soft* do que *hard*. Isso é muito difícil de estruturar na teoria (FB, cliente na Argentina e no Brasil).

Yo lo que he interactuado con distintas personas de Integration, creo que en común lo que veo detrás es una cultura en común. ¿Qué veo detrás de esa cultura? Detrás de esa cultura veo un tema de apertura, un tema de buscar la excelencia, un tema de muchísimo compromiso, un tema de compromiso no solo para Integration sino compromiso para el cliente y con el cliente. Y estas características las he visto en distintos consultores que he estado. He estado con el presidente de la compañía que lo he conocido, y es como una persona que está todos los días ahí, que está sentado en nuestra oficina trabajando. No conozco al señor Mr. Integration, para mí no hay un Mr. Integration. Integration se hace por una suma de personas, siento una cosa en común, dentro de esa cultura, o sea siento una cultura Integration, más que una persona (AU, cliente na Argentina).

Do ponto de vista interno, percebe-se uma grande consciência da cultura organizacional e da sua importância para o sucesso da empresa tanto nos contextos locais como internacional. Descrevem de forma clara os elementos da cultura da Integration e reforçam que estes não estão ligados à cultura de um país específico, mas a valores mais amplos, que podem ser aplicados em quaisquer países.

Além disto, observa-se uma grande consistência entre os elementos da cultura declarados pelos sócios e consultores e a percepção do cliente, apresentada anteriormente.

I think the essentials of corporate culture is completely transferable. The essentials of Integration is that we are an implementation-focused consultancy that is driven by people, it's meant to be the human touch and all that implies in terms of being honest people, in terms of being straightforward and everything like that, from a value perspective it's 100% transferable, because a value is a value, ultimately (JB, consultor inglês).

A cultura da Integration é uma cultura baseada em princípios claros. A forma como você traduz isso tem que ser ajustada, para qualquer lugar. Isso não é só aqui, é para América Latina também. Mas, os princípios continuam os mesmos. Então, a cultura INTEGRATION em si, de valorização de pessoas, de respeito ao cliente, de trabalhar a quatro mãos, de construir juntos, de ter foco em resultado, tudo isso é permeado aqui, do mesmo jeito (JR, consultora brasileira e diretora da operação Integration na Europa).

Integration es, yo diría, que en un momento dado es una empresa obsesiva. Una obsesión por la calidad, el servicio, las cosas bien hechas. A nivel obsesivo yo diría, sí... Y eso cuando lo transmites se vuelve una cultura, se vuelve una manera de hacer las cosas y, entonces, es más divertido hacer las cosas bien que hacerlas mal. Es más fácil hacer las cosas bien que hacerlas mal. Pero dependiendo la cultura en la que estás, hay culturas que no valoran el esfuerzo de hacer las cosas muy bien hechas. Pero en Integration, todo se hace así como que muy a detalle, muy a detalle, muy bien, pensando mucho en la calidad de las cosas. En tu contacto con el mercado, en los clientes, en los procesos de selección, en la gestión de los recursos humanos internos, en las oficinas físicamente, en la calidad de los materiales, en la atención puesta al detalle, al seguimiento de la relación en ese caso. Yo creo que eso viene mucho también de la personalidad de los socios fundadores. Yo creo que todos se encontraron muy bien y lograron también difundir eso en la empresa. Y, entonces, después, las siguientes generaciones van adoptando esa cultura de manera muy natural. Yo creo que es una cultura bastante natural de adoptar, no es difícil convencer a alguien de hacer las cosas bien (GS, consultor mexicano e sócio da operação da Integration no México).

Desde el punto de vista de identidad, son consultores con visión pragmática, consultores que sepan escuchar, que les guste que el crédito del proyecto quede en el cliente, y que no encuentren la satisfacción en lucirse sino en ver que las cosas sucedan. Y es eso lo que motiva a los chicos. Entonces es un approach bien distinto y que genera un vínculo a largo plazo (LG, consultora argentina e sócia da operação da Integration na Argentina).

Integration tiene un foco y una preocupación por las personas que a mí me sorprende, y me ha sorprendido. Los chilenos somos más fríos, más racionales, más concretos, etc. El brasilero es un poquito más cálido, etc. pero Integration es en sí misma una cultura muy cercana, muy preocupada en las personas, donde yo diría que el espacio para cada persona poder decir lo que quiere hacer y no quiere hacer está, donde la jerarquía es bien difusa en el fondo, no es tan jerárquico, donde la gente se siente muy a gusto. La gente aprende, la gente crece pero además la gente se siente muy a gusto, yo creo que la gente lo pasa muy bien. Creo que Integration ha sabido explotar una veta consultoría menos teórica o menos ejercicio intelectual y más enfocado a apoyar a la persona, a la contraparte a transformar su negocio y a transformar sus números, a transformar su gente, hacer cosas que efectivamente tienen un impacto. Esa preocupación de parte de Integration y los equipos, etc. siempre está, hacer las cosas bien prácticas. Y no quedarse en las recomendaciones y todo eso. Insisto, no es una fórmula secreta porque todos están yendo hacia allá, entonces aparte yo creo que Integration el hecho de tener un núcleo completo de implementación, el hecho de siempre estar pensando en la implementación y en la generación de impacto, y llevar mucho tiempo haciendo eso logra de alguna manera hacer un poquito más práctica y más precisa y más *to the point* y más cercana al management (AR, consultor chileno e diretor da operação da Integration no Chile).

O reconhecimento do valor da cultura e da sua importância para a construção da vantagem competitiva no longo prazo é tão presente que os sócios e consultores estão dispostos a sacrificar alguns resultados de curto prazo em benefício do fortalecimento da cultura. Reconhecem que esta é uma das suas mais importantes fontes de vantagem competitiva.

Otro elemento importante es la cultura de la transparencia y de la verdad. De ser honesto en todos los sentidos de la honestidad. La honestidad intelectual, honestidad

en la manera en que tratas a los clientes, a las personas. Entonces, es una empresa que en toda interacción con cualquier persona busca decir lo que realmente son los hechos. Aunque esos hechos sean perturbantes, aunque no sea lo que quiera escuchar alguien. Es una empresa que no es política. No nos importa decir algo que tu cliente no quiere oír, incluso si tu cliente ya nunca más te va a comprar el proyecto. Nuestros empleados siempre tenemos esa cultura de decir la verdad, de decir las cosas como son, y dar una visión lo más honesta, real, lo más que se pueda. Yo creo que eso se reconoce como una fuerza. Y hay culturas que no reconocen eso mucho. La cultura mexicana es una cultura que favorece mucho la apariencia, la forma. Entonces, esta fuerza aquí en México a veces puede ser un problema. Puede ser un problema... en el corto plazo (GS, sócio da Integration no México).

O maior diferencial é a cultura, acho que a essência, a diferença da Integration com as outras companhias, é a cultura. É uma cultura de uma consultoria que fala a verdade pra empresa, fala o que a empresa realmente precisa, mesmo que isto possa te tirar do cliente, tipo: olha, você não precisa da gente. Podem ir sozinhos. E eu vivenciei na pele isso... em pelo menos três situações. Às vezes precisam de uma outra consultoria, mas não da gente, um outro tipo. Explicamos que para nós ficamos caros para o cliente. Claro, quando você vende um projeto, uma proposta, o cliente te passa um diagnóstico, o que eles acham. Mas, às vezes, no início do diagnóstico, você pode entender que o cliente tinha feito um diagnóstico errado. Que o que ele falava que precisava, não era mesmo assim, entendeu? Então, acho que o diferencial é o compromisso com o resultado do cliente. E isso está embutido na cultura. Às vezes pode ser difícil, mas depois gera relacionamento verdadeiro (GS, consultor argentino).

O estudo de caso apresenta, portanto, vários elementos que fortalecem a proposição de que *uma cultura organizacional forte e consistente ao redor do mundo reduz a heterogeneidade dos serviços prestados, o que aumenta a percepção de valor por parte os clientes*. Os depoimentos dos clientes revelam um entendimento bastante consistente da cultura organizacional da Integration e reforçam o valor que esta tem para a sua decisão de contratação. Do ponto de vista interno, observa-se que os consultores apresentam grande consciência da importância da cultura organizacional não só para a construção de uma relação duradoura com os clientes como também para garantir uma entrega consistente ao redor do mundo.

### **5.5.3 Proposição 20: A necessidade de alinhamento operacional e cultural que leve à maior homogeneidade dos serviços prestados favorece a internalização (*Internalization*)**

Seguindo a mesma lógica do tópico anterior, em que os resultados das empresas de serviços profissionais tendem a ser mais heterogêneos (se comparados aos das empresas de manufatura), pois dependem mais do momento e do contexto, a redução desta heterogeneidade é ainda mais difícil no contexto internacional (Javalgi e Martin 2007; Spar 1997). Esta heterogeneidade dos serviços prestados se coloca, portanto, como um grande desafio para o processo de internacionalização destas empresas.

Para reduzir esta heterogeneidade e garantir aos clientes um determinado nível de entrega ao redor do mundo se faz necessário um acompanhamento muito próximo de todas as operações internacionais e um grande cuidado com todas as interfaces relacionadas ao cliente. Esta necessidade de grande alinhamento cultural e operacional parece ser mais favorável em um contexto de internalização das atividades da empresa. Assim, a proposição desta tese relacionada ao paradigma eclético OLI (especificamente no que tange à internalização, ou *internalization*) e desenvolvida a partir do estudo de caso foi a de que *a necessidade de alinhamento operacional e cultural que leve à maior homogeneidade dos serviços prestados favorece a internalização*.

Os consultores dos diferentes países colocam de forma bastante contundente como a garantia do nível de entrega passa por um grande alinhamento operacional e, principalmente, cultural. Apontam que seria muito difícil manter este alinhamento sem que as operações estivessem internalizadas e defendem a manutenção do modelo de internalização, mesmo reconhecendo que isto pode reduzir a velocidade com que a empresa poderia crescer.

No es algo común, no es fácil [terceirizar a entrega]. No es fácil. No es fácil porque cada empresa tiene su cultura, tiene su manera de hacer, y, entonces, qué método vamos a

usar, quién es el responsable del proyecto, ¿tú o yo? Y cuando tú haces un proyecto con un cliente lo importante es definir también a quién estás contratando, ¿no? (GS, sócio da Integration no México).

Nos han llamado a veces para hacer parcerías, y en nuestro caso no. Porque somos muy cuidadosos de nuestra identidad... de hacer nuestras cosas. Y eso se asegura a través de rituales, a través de nuestro modelo de gobierno, a través de entrenamiento. Y tenés que pertenecer a la empresa para poder pasar por todas esas instancias. Entonces realmente nosotros somos guardianes de nuestra cultura y de nuestra identidad. Es muy difícil depositar nuestro mayor tesoro en manos de alguien que es un tercero. La consistencia de delivery, de todo, nosotros lo aseguramos a través de todos esos rituales (LG, sócia da Integration na Argentina).

O ponto é como você consegue levar a cultura da sua empresa para uma empresa que está na Colômbia. De alguma forma, você vai ter que ter gente da Integration lá, para passar a cultura. Então, é difícil você fazer isso. E acho que foi por isso que Integration nunca conseguiu fazer uma aliança, ainda. A gente tentou com várias empresas de sistemas no Brasil. E não dava, não enquadrava, não entra. Mas o posicionamento da Integration de não termos parceria tem um custo alto, que é o custo da sua expansão... vai ter que ser orgânica. Teremos que depender dos nossos funcionários para crescer (RP, consultor brasileiro atuando na Europa).

Integration is very proud of its culture, and it sees that as very unique selling point, and I would suspect that were we to try and get a partnership with a local firm, there'd be a massive culture clash, and I'm not sure the people would be willing to compromise on it. I'm certain, they're very proud that they've grown organically, they're very proud of the corporate culture. I think for them, from their perspective, a partnership like this introduces too many risks and unknowns. I don't think they're willing to take that step (JB, consultor inglês).

Essa diferença sutil ligada à nossa cultura é tão importante que acaba não dando para contratar um parceiro, então a gente trabalha com parceiros para coisas específicas, como o desenvolvimento de uma ferramenta no Excel. Mas não para ter um contato direto com o cliente e desenvolver a solução junto ao cliente, porque justamente esse é nosso maior diferencial, esse diferencial bem sutil e profundo que não dá para conseguir no parceiro, por isso que todos nossos consultores são próprios (IM, consultor argentino).

Yo no lo haría [entregas por meio de parceiros]. Generalmente nos llegan algunos contactos, nos llega gente interesada en parcerias, etc. Pero como te dije antes, por esa forma un poco distinta de hacer consultoría en Integration, yo no lo haría. Yo creo que el riesgo de perder es más alto que el riesgo de ganar. Y así Integration ha decidido de alguna manera no hacerlo también, y me parece bien (AR, diretor geral da Integration no Chile).

Hasta donde entiendo no lo hacemos [entregas por meio de parceiros]. Porque yo no puedo garantizar... o sea hoy yo puedo hablar por un equipo que yo cultivo y que yo sé cómo va a trabajar. Un tercero que ni siquiera sé si tiene mi perfil, fíjate lo importante que es el proceso de reclutamiento para Integration, pasamos por un proceso de reclutamiento los becarios hasta los gerentes. Donde pasas por entrevistas con Carlos, con Hugo, con Gerard, o sea, los socios vienen de Brasil a entrevistar a un becario. Por qué? Porque es muy importante para mí el perfil de la gente, si yo subcontrato a alguien yo no puedo garantizar que la persona que me van a mandar cumple con este perfil, y yo como empresa internacional al igual que cualquier marca global tengo que hacer sentir que mi cliente perciba el mismo nivel de servicio sea con Diana como sea con Roger o con Carlos en Brasil. Tiene que percibir exactamente lo mismo porque es una marca. Así como tú te tomas una Coca Cola en México y en Brasil sabe igual, pues mi servicio tiene que ser igual. Y eso yo nada más lo puedo lograr garantizando desde el proceso de reclutamiento que tengo lo mismo (DM, consultora venezolana atuando no México).

Na minha visão, consultoria depende 50% do método e 50% de quem aplica aquele método. Por isso que eu acho que o diferencial da Integration está muito mais nos 50% da pessoa que aplica o método, do que no método em si, porque a metodologia de consultoria chega um ponto que vira até padrão, sabe? Você pega uma metodologia de malha logística de uma outra grande consultoria e da Integration, elas vão ser até parecidas... nas etapas, nas análises. Vão ser parecidas, se você comparar uma com outra, pelo ponto de vista técnico. Mas, acho que a diferença está em quem aplica esse método, que está ligado à cultura da empresa. Eu acho que a principal diferença está na abertura, na postura mesmo. A nossa postura é sempre de entender e depois de colocar. Então, não é uma postura de chegar e: "olha, eu sou consultor, eu sou PhD, eu sou MBA, eu fiz quinhentos projetos ao longo do mundo, teu problema é esse, a solução é essa, vai e aplica". Não é isso. É entender realmente, porque para mim a diferença, está na palavra 'realmente', na palavra 'verdadeiramente'. Porque uma coisa é falar: "eu



entendo o outro” e outra coisa é você realmente entender o outro. Que acho que aí é muito sutil a diferença (IM, consultor argentino).

Observa-se que o estudo fortalece a proposição de que *a necessidade de alinhamento operacional e cultural que leve à maior homogeneidade dos serviços prestados favorece a internalização*. Além disto, apresenta elementos que sugerem uma tensão entre a busca pela consistência cultural (e operacional) e a velocidade com que a empresa consegue crescer em mercados externos.

## **5.6 Proposição 21**

Enquanto nas empresas de manufatura há uma separação clara entre a produção por parte da empresa e o consumo pelo cliente, para as empresas de serviços profissionais esta distinção raramente ocorre. Na maior parte dos casos, há uma simultaneidade entre a produção do serviço profissional e o momento em que o cliente se beneficia dele (Aharoni 2000; Bomstermo et al. 2006; Erramilli 1990; Roberts 1999). Isso traz a necessidade de um contato mais próximo com o cliente (Erramilli 1991; Goerzen e Makino 2007; Boddewyn, Halbrich e Perry 1986; Bouquet, Hébert e Delios 2004; Murray e Kotabe 1999; Coviello e Martin 1999; Roberts 1999) e de uma maior interação entre o fornecedor e seus clientes, o que, no contexto da internacionalização, amplia os desafios relacionados às diferenças culturais (Javalgi e Martin 2007; Bomstermo et al. 2006; Roberts 1999).

A partir do estudo de caso, e utilizando-se o framework de análise do paradigma eclético OLI para compreender as implicações desta característica das empresas de serviços profissionais em seu processo de internacionalização, chegou-se à proposição apresentada no quadro 5.6 e detalhada no tópico seguinte.

<b>Características das empresas de manufatura</b>	<b>Características das empresas de serviços profissionais</b>	<b>Implicações das especificidades das empresas de serviços profissionais no seu processo de internacionalização</b>
Separação entre produção e consumo	Simultaneidade entre produção e consumo (Aharoni 2000; Bomstermo et al. 2006; Erramili 1990; Roberts 1999)	Necessidade de contato próximo com o cliente (Erramilli 1991; Goerzen e Makino 2007; Boddewyn, Halbrich e Perry 1986; Bouquet, Hébert e Delios 2004; Murray e Kotabe 1999; Coviello e Martin 1999; Roberts 1999)  Maior interação entre fornecedor e cliente amplia os desafios relacionados à diferenças culturais (Javalgi e Martin 2007; Bomstermo et al. 2006; Roberts 1999)
<b>Proposições relacionadas ao processo de internacionalização de empresas de serviços profissionais a partir do framework de análise o paradigma eclético OLI</b>		
21) A localização próxima aos clientes contribui para reduzir os desafios operacionais e culturais relacionados à prestação do serviço ( <i>location</i> )		

Quadro 5.6 Lógica conceitual e proposição final 21

Fonte: Elaborado pelo autor

### **5.6.1 Proposição 21: A localização próxima aos clientes contribui para reduzir os desafios operacionais e culturais relacionados à prestação do serviço (*Location*)**

A simultaneidade entre produção e consumo é uma das diferenças marcantes entre as empresas de serviços profissionais (Aharoni 2000; Bomstermo et al. 2006; Erramili 1990; Roberts 1999) e as empresas de manufatura. Como consequência, aumenta a necessidade de um contato próximo com o cliente (Erramilli 1991; Goerzen e Makino 2007; Boddewyn, Halbrich e Perry 1986; Bouquet, Hébert e Delios 2004; Murray e Kotabe 1999; Coviello e Martin 1999; Roberts 1999) e esta maior interação entre fornecedor e cliente amplia os desafios relacionados às diferenças culturais (Javalgi e Martin 2007; Bomstermo et al. 2006; Roberts 1999).

Assim, a proposição desenvolvida no contexto de localidade (*Location*) do paradigma eclético OLI é que *a localização próxima aos clientes contribui para reduzir os desafios culturais e operacionais entre a empresa e seus clientes.*

Observa-se que os clientes reconhecem a importância da Integration possuir operações locais, especialmente por questões ligadas aos desafios operacionais (como facilidade de acesso aos consultores, fuso horário).

For me personally, it's important that the people I have a relationship with, a business relationship with, have offices where I can go and see them because I think quite often consultants come and see you, but it's very important to be able to reach out to them and go and see where they work and go and experience their environment. So having Integration based in London was actually quite key for me. However, having said that, I have used companies that operate out of various different parts of the globe. So it's not a deal breaker (MW, cliente na Europa).

If they hadn't had a London office, if they hadn't had a local office, that would've made it a lot more difficult. I think that we, as a big company such as ours, would not have picked an operation so small that it didn't have a local office. That's not to say we wouldn't have used them for one or the other project, but we wouldn't have picked them for the project as big as we undertook with Integration, had they not had their own base in the UK (AP, cliente na Europa).

For me, honestly, it was pretty importante that they had an office in europe. I do a lot of business trips, I feel that it's very challenging to conduct business effectively and efficiently with large time zone differences, and not being face to face on a regular basis, etc, so it was important, we would have to have an office nearby or have them come in, maybe someone like Pedro, sit in our office permanently for a period of time, like they did in the US. So for me personally, it's not necessarily just having the office there but it's having people accessible in my time zone or within reasonable time zones. In the US they basically set up shop in the Red Bull office, whereas with us, we didn't really have that option because of budget reasons for our project, we didn't really have the option to have a team sitting in-house. So I would say for our project, it was pretty darn important to have them close by (EB, cliente na Europa).

Os consultores da empresa também reconhecem a importância da presença local e as vantagens operacionais disto. Entretanto, dão um maior peso maior para as vantagens que esta proximidade pode trazer no que se refere às dimensões culturais.

Eles identificam ainda algumas diferenças entre países no que se refere à necessidade de estar fisicamente presente. Para empresas baseadas em muitos países europeus, a presença na Inglaterra já é considerada uma presença local. O mesmo ocorre em alguns países pequenos da América do Sul ou da América Central. Empresas nestes países estão mais acostumadas a ser atendidas por empresas baseadas no México, por exemplo. Assim é menor a necessidade de se ter um escritório em cada um destes países (embora tê-lo, poderia fortalecer a posição competitiva da empresa).

Por outro lado, há países em que a presença local tende a ser determinante para a decisão de contratação do prestador de serviço.

Chile estuvo bajo mi liderazgo hasta hace un año y medio. Y yo tenía que desarrollar el mercado chileno desde Argentina. No dio, no dio, yo hablé y dije gente necesitamos tomar a alguien chileno basado en Chile para desarrollar este mercado. Y ahí salimos a buscar a Andrés. Pero no daba, no daba. Puedo darte mil excusas, que soy mujer y son machistas, que soy argentina y no les gusta los argentinos, pero no estar en Chile dificultaba mucho el desarrollo comercial. Si tu idea es crecer fuertemente en el país, tenés que estar allá. ¿Por qué? Porque para generar el mercado es frecuencia, esto es frecuencia. Es como la gota en la piedra, y estar, y presencia, ir a los eventos, almuerzo y otro almuerzo y otra reunión (LG, sócia da Integration na Argentina).

Estar com um escritório lá é sim um diferencial (RP, consultor brasileiro atuando na Europa).

Creo que lo que te da la oficina y un equipo local es el relacionamiento, básicamente con empresas locales. Sin duda que ser local y tener equipo local te hace una diferencia gigante, sin duda. Pero sin embargo te permite ser reactivo y te permite tomar oportunidades que de otra manera no podrías tomarlas. Y la mayoría de las empresas con las que trabajamos, estas multinacionales tienen operaciones en otro lado. Y te dicen, mira, me gustaría hacer esto en Perú, me gustaría hacer esto en Colombia. Perfecto, vamos para allá y de esa manera de alguna manera reaccionamos y buscamos la oportunidad o la empujamos, pero sin embargo no estamos haciendo constantes esfuerzos y todo eso porque primero tenemos que de alguna manera; por lo menos el caso de Chile, poner bien la bandera y defender el territorio, crear la marca en Chile y

tener una posición más consolidada en Chile (AR, consultor chileno e diretor da operação Integration no Chile).

I think it's important to have an understanding of the market in which you are operating in. That doesn't necessarily mean that you need to be placed there. So I think if Integration were based solely in Latin America and didn't have a European office, that would be more of an issue because they wouldn't be able to get European exposure and understand some of the European corporate culture. Do they need to be based in Spain, Germany, Italy, Russia? No, because I think the thinking that you have as a consultant is similar to the thinking that I would need to have in my role, which is that it has to be globally relevant and transferrable. I've done a lot of work in different countries, I've done a lot of work in Russia, but I don't actually live in those countries, but I have an appreciation of the culture and of their troubles in those markets. So I'm able to effectively advise them about capability growth and capability development by actually taking some principles that are globally relevant and applying those to their current situations. I expect the same from a consultant. I expect the same from Integration (MW, consultor inglês).

London is a large, professional service capital in Europe, the only countries where you really hit a problem is Germany, because German companies tend to be much more... they're probably going to be used to working with Germans, their headquarters are going to be German... But ignoring that, London is an important reference to any big company... there might be a local salesperson in their land, for example, but all their actual business, the actual decisions and the actual work, will be conducted in London. I used to work for JP Morgan, they effectively had in Milan, in Madrid, in Paris, a few leftover offices with a few people who were there, just effectively to interface with the clients, but all the actual work-related decisions came out of London, and that's a really normal business practice, just because that's how London has developed. But, it depends on your ambition, if you want to be as big as the top 10, then clearly you need to build out a firm everywhere, but where we are, with our size and the size we're realistically growing to in the next five years, putting an office in Germany makes sense. Other places, it's a luxury, it would be for me, not essential (JB, consultor inglês).

Se você tem conhecimento local, você vai fazer mais rápido. Agora, quando você faz um projeto fora e não tem conhecimento local, você tem o método e tem as referências externas. Então o nosso forte é método e correr rápido no projeto para trazer informações locais e para conseguir falar a língua do cliente na semana 4 do projeto.

Você não tem dois anos para entender um problema local, você tem que correr muito rápido. Em alguns países, a gente só tem o método, e a gente vai aprendendo ao longo do projeto a parte local, a experiência local. O diferencial da Integration, é que somos bastante humildes. A gente entra falando: nós não temos conhecimento local. E como trabalhamos muito a quatro mãos com o cliente - o que não é comum fora da América Latina, na Europa especialmente não é - o cliente providencia a informação local, a gente adiciona algumas informações a mais e trazemos o método. Podemos entregar um bom projeto em um país que a gente não conhece? Podemos. Porque temos um método que é muito bom registrado, documentado, auto avaliado auto melhorado. A informação local a gente consegue trabalhar com o cliente. Agora, se você quer jogar muito forte nesse mercado, que não é a mesma coisa que entregar um projeto, então você tem que ir para lá. Você pode atender o mercado, não tem problema. Mas por exemplo o Peru. Não temos operação lá. A gente poderia atender o Peru? Sim. A gente poderia atender o Peru o tempo todo e sermos líderes sem estar lá? Acho que não (GS, consultor argentino).

Além de oferecer um forte embasamento para a proposição de que *a localização próxima aos clientes contribui para reduzir os desafios operacionais e culturais relacionados à prestação do serviço*, este estudo aponta algumas das nuances relacionadas à proposição no que tange ao seu nível de importância nos diferentes países em que a Integration atua.

### **5.7 Proposição 22**

Diferentemente das empresas de manufatura, as empresas de serviços profissionais não podem criar estoques. Isto faz com que elas tenham maiores dificuldades em lidar com a oscilação da demanda (Javalgi e Martin 2007; Bomstermo et al. 2006).

A partir do estudo de caso, e utilizando-se o framework de análise do paradigma eclético OLI para compreender as implicações desta característica das empresas de serviços profissionais em seu processo de internacionalização, chegou-se à proposição apresentada no quadro 5.7 e detalhada no tópico seguinte.

Características das empresas de manufatura	Características das empresas de serviços profissionais	Implicações das especificidades das empresas de serviços profissionais no seu processo de internacionalização
Possibilidade de se criar estoques	Impossibilidade de se criar estoques	Maior dificuldade em lidar com oscilações na demanda (Javalgi e Martin 2007; Bomstermo et al. 2006)
<b>Proposições relacionadas ao processo de internacionalização de empresas de serviços profissionais a partir do framework de análise o paradigma eclético OLI</b>		
22) Mecanismos que favoreçam a mobilidade dos recursos humanos entre países minimizam o impacto negativo da oscilação na demanda ( <i>location</i> )		

Quadro 5.7 Lógica conceitual e proposição final 22

Fonte: Elaborado pelo autor

### **5.7.1 Proposição 22: Mecanismos que favoreçam a mobilidade dos recursos humanos entre países minimizam o impacto negativo da oscilação na demanda (*Location*)**

Dada da dificuldade de se lidar com as oscilações na demanda por serviços profissionais, em função da impossibilidade de estocá-los, a proposição desenvolvida ao longo deste estudo, no contexto de propriedade (*ownership*) do paradigma eclético OLI, é de que *mecanismos que favoreçam a mobilidade dos recursos humanos entre países minimizam o impacto negativo da oscilação na demanda*.

Por diferentes razões – como o alinhamento cultural, o compartilhamento de conhecimento e a própria gestão global de recursos humanos, a Integration sempre procurou desenvolver mecanismos que favorecessem a mobilidade dos consultores entre as suas diferentes operações. Isto se mostrou também valioso para lidar com um dos grandes desafios das empresas de serviços profissionais: a oscilação na demanda.

A Integration não tem vinte, mas duzentas, trezentas, pessoas para colocar nos projetos... eu posso vender um projeto em Londres com quarenta pessoas que começa no mês que vem. A movimentação dos consultores entre países funciona totalmente. Financeiramente dizendo, não é simples, você precisa pagar passagem para vinte

peças virem para cá, mas é ótimo contar com isso no momento de expansão, porque dá segurança de atuar com uma empresa grande, ainda que você não seja, localmente (JR, consultora brasileira e diretora geral da Integration em Londres).

At least from my point of view, it is very easy to be mobile between countries. I can give you a recent example of a project that I am in at the moment. I mentioned that we were hired by the client because we had done a very similar project very well in South America. When we started here, we wanted to bring the expert from Brazil, the person who delivered the project for two weeks to set up the project here. There was no problem. And the client saw benefit in that, absolutely. I meant that we could bring everything we learned about the company and about the type of project from the client in Brazil to the client in Switzerland. Yes, the clients see value in that mobility.. because it means that we will be able to get our resources that are most suited to the project, so people that will be the best at delivering it to the clients (MS, consultor inglês).

Creás una sinergia en la compañía de la posibilidad de tener recursos que movilizás de un lado para el otro. Entonces si mirás a Integration consolidada, creás sinergia. Porque en lugar de yo tener 40 personas en Argentina, 200 en Brasil y 40 en México y 20 en Chile, tengo 10 en Chile, 15 en Argentina y cuando necesito alguien acá me lo traigo de Brasil, cuando me sobra gente acá la mando para México, eso te crea una sinergia económica. (LG, sócia da Integration na Argentina).

Embora os consultores reconheçam o valor que a mobilidade traz para a organização, apontam que esta flexibilidade implica em alguns desafios operacionais, que exigem um grande esforço para lidar tanto com as questões burocráticas (vistos de trabalho em diferentes países, por exemplo) como humanos (disposição pessoal dos consultores para a mobilidade entre países, por exemplo).

Há um documento chamado “dos and douts” cada pessoa escreve o que quer e o que não quer, inclusive no que se refere à atuação internacional. E a empresa utiliza estas informações e faz uma alocação global, tentando conciliar tudo, na medida do possível. Essa coordenação é global e analisa questões individuais, planos de carreira, o que a empresa precisa. O quanto a pessoa viaja ou não viaja é uma definição de plano de carreira. É individual. Podem aconselhá-lo a fazer diferentes tipos de projetos e lugares, porque vai ser muito mais interessante para você, para sua carreira. Mas se você é uma



pessoa que está casada, não quer, não pode, tudo bem. A empresa tem que fazer o máximo para respeitar isso (GS, consultor argentino).

If it's a particularly long project, you need to get a visa, and will be allowed to work 90 days, and frankly it gets complicated, it depends on the country and if it's beyond about four weeks, you don't normally fit on the typical immigration analysis, and so it becomes really difficult to bring people over. For example, we have a project in Switzerland at the moment, where we wanted to bring someone over from Brazil to support us, and we couldn't because it would've exceeded our lawyer's recommendations, so we had to find a solution... there's one French person who works for us in Brazil, so we had to bring her over, but there was a couple of weeks delay between her becoming available and when we could bring her over (JB, consultor inglês).

Além de oferecer embasamento para a proposição de que *mecanismos que favoreçam a mobilidade dos recursos humanos entre países minimizam o impacto negativo da oscilação na demanda*, este estudo aponta alguns dos desafios para a implementação destes mecanismos no contexto global.

## CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 Principais contribuições

Mais do que apresentar respostas, este trabalho se propõe a construir uma agenda de pesquisa relacionada à internacionalização das empresas de serviços profissionais.

As primeiras investigações sobre o tema revelaram uma área fascinante e com características que convidam o pesquisador a se envolver: ao mesmo tempo em que importantes pilares teóricos já apresentam boa consistência, ainda há muito a ser construído.

Por meio de um estudo de caso único, procurou-se oferecer contribuições teóricas e empíricas relacionadas à internacionalização das empresas de serviços profissionais. Com este objetivo, foram formuladas proposições relacionadas às especificidades das empresas de serviços profissionais no seu processo de internacionalização.

O método de estudo de caso único foi escolhido por permitir que o pesquisador mergulhasse nos detalhes do caso particular e gerasse *insights* a partir deles. A escolha do método exigiu uma análise profunda das diferentes contribuições que ele poderia trazer para o desenvolvimento do conhecimento científico e foi acompanhada do uso de rigorosos procedimentos de coleta, descrição e análise do caso.

A atividade de consultoria em gestão foi escolhida por ser uma das poucas a guardar simultaneamente e de forma clara todas as características das empresas de serviços profissionais descritas na literatura, tais como i) ser uma atividade intensiva em conhecimento, ii) apoiada no desenvolvimento de soluções idiossincráticas a partir de diagnósticos; iii) com alta dependência de ativos intangíveis; iv) alto grau de incerteza por parte do cliente; v) resultados heterogêneos (que dependem do momento e do contexto), vi) simultaneidade entre a produção e o consumo e vii)

impossibilidade de se criar estoques. Além disto, as consultorias em gestão representam a maior parcela do comércio internacional de serviços profissionais em países como os Estados Unidos.

A escolha de uma empresa brasileira deste segmento se deu pelo fato de uma empresa de consultoria de um país emergente conseguir disputar o mercado internacional com *players* estabelecidos ser um fenômeno raro e recente. Além disto, Integration é uma empresa que vem apresentando uma trajetória de internacionalização que a destaca não só no contexto brasileiro como internacional.

A primeira etapa deste estudo foi identificar na literatura as implicações das características específicas das empresas de serviços profissionais em seu processo de internacionalização. A partir disto e do primeiro levantamento de campo, foram desenhadas as trinta e seis proposições iniciais de pesquisa, que geraram o roteiro para o levantamento de campo mais aprofundado, que envolveu visitas às operações internacionais da empresa e entrevistas com diretores, consultores e clientes de cada uma delas.

Os levantamentos de campo geraram um extenso material que passou por processos de edição e categorização até que tivessem a consistência necessária para sustentar cada uma das vinte e duas proposições finais. Estas, ao mesmo tempo em que dialogam com o conhecimento existente, geram *insights* e abrem novos caminhos para o desenvolvimento da teoria.

As conclusões deste estudo estão relacionadas às proposições geradas e foram estruturadas de acordo com as sete principais características das empresas de serviços profissionais, apresentadas a seguir.

### **6.1.1 Conhecimento intensivo**

Por serem muito intensivas em conhecimento (Lovelock e Yip, 1996; Contractor, Kundo e Hsu, 2003; Lowendahl 2000; Roberts, 1999), as empresas de serviços profissionais se deparam com grandes desafios para a gestão deste conhecimento

em seu processo de internacionalização (Aharoni, 1996; Hitt, Uhlenbruck e Shimizu, 2006; Goerzen e Makino, 2007).

Isto gerou proposições relacionadas às oportunidades de desenvolvimento do conhecimento que a atuação em múltiplos mercados geográficos oferece e à importância de processos bem estruturados de gestão do conhecimento. Neste contexto, a internalização facilitaria os processos de transmissão do conhecimento, especialmente no que tange à sua dimensão tácita.

Por serem mais intensivas em conhecimento do que em ativos fixos (especialmente se comparadas com as empresas de manufatura), necessitam de menores investimentos para sua expansão internacional (Lowendahl, 2000; Contractor, Kundo e Hsu, 2003; Groose, 2000; Gronroos, 1999; Erramili, 1991; Coviello e Martin, 1999). Isto favoreceria a expansão internacional por meio da internalização, e não por meio de uma rede de parceiros de negócio.

As proposições levantadas nesta tese abordam, portanto, alguns dos desafios e oportunidades ligados a gestão do conhecimento no contexto da internacionalização das empresas de serviços profissionais.

### **6.1.2 Soluções idiossincráticas**

Pelo fato das empresas de serviços profissionais, de forma geral, desenvolverem soluções específicas para cada cliente (Aharoni 2000b; Lowendahl 2000; Aharoni 1996; Bouquet, Hébert e Delios 2004), tendem a ter poucas economias de escala (Aharoni 2000b; Lowendahl 2000; Groose 2000; Aharoni 1996; Bouquet, Hébert e Delios 2004; Li e Guisinger 1992; Katrishen e Scordis 1998).

Entretanto, este estudo aponta que o conhecimento especializado (sobre determinado processo/método, segmento de mercado ou região) e o intercâmbio de informações entre as operações internacionais podem gerar economias de escala e escopo.

Além de trazer mais elementos para o debate teórico sobre as possibilidades de ganho de escala e escopo neste tipo de empresa, as proposições relacionadas a este tópico apontam alternativas para que as empresas de serviços profissionais lidem com a dificuldade de obterem ganhos de escala e escopo em seu processo de expansão internacional.

### **6.1.3 Alta dependência de ativos intangíveis**

A grande dependência de capital humano nas empresas de serviços profissionais (Lowendahl 2000; Lovelock e Yip 1996) traz implicações adicionais ao seu processo de internacionalização, como a maior dependência de capital humano (Lowendahl 2000; Spar 1997; Hitt et al. 2001; Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006; Aharoni 2000; Groose 2000; Coviello e Martin 1999; Roberts 1999) e maior mobilidade de recursos críticos (Aharoni 1996; Hitt, Uhlenbruck e Shimizu 2006).

As proposições desenvolvidas neste estudo destacam a importância de que os processos seletivos garantam a qualidade e a consistência (alinhamento cultural) do capital humano e destaca que a atuação em múltiplos mercados pode beneficiar estas empresas à medida que favorecem a atração de profissionais.

Ao mesmo tempo em que reforça os desafios que estas empresas enfrentam em relação aos seus profissionais para o processo de expansão internacional, esta tese mostra como as empresas de serviços profissionais também podem se aproveitar da sua expansão internacional para lidar com estes desafios.

### **6.1.4 Alto grau de incerteza do cliente em relação à prestadora de serviços**

Esta é a característica das empresas de serviços profissionais que gerou o maior número de proposições ligadas ao seu processo de internacionalização.

Pelo fato deste tipo de serviço apresentar um alto grau de incerteza para os clientes (Aharoni 1996; Aharoni 2000b), há uma maior dificuldade em conquistá-los (Hitt,

Uhlenbruck e Shimizu 2006; Roberts 1999), o que torna ainda mais desafiador o processo de internacionalização das empresas de serviços profissionais.

Neste estudo foram apresentadas proposições relacionadas às alternativas que estas empresas têm para superar este desconforto inicial dos clientes. Como formas de minimizar a incerteza dos clientes em relação à prestação do serviço estão a reputação pessoal dos sócios, o capital relacional dos indivíduos que prestam o serviço, o histórico de sucesso em clientes admirados pela comunidade empresarial internacional, o tamanho do prestador de serviço, bem como sua ampla atuação geográfica e localização em países admirados pela comunidade empresarial. Além disso, a incerteza do cliente pode ser reduzida se o prestador de serviço tiver conhecimento das idiossincrasias do país hospedeiro ou dos processos e práticas específicas de clientes globais. Finalmente, os clientes tendem a se sentir menos desconfortáveis na contratação de um novo prestador de serviço quando este internaliza suas atividades.

O alto grau de incerteza enfrentado pelos clientes – certamente um dos aspectos mais desafiadores para empresas de serviços profissionais que buscam expansão internacional – foi extensamente analisado neste tese e, por meio das nove proposições, são apresentados os principais aspectos que podem contribuir para minimizar a insegurança dos clientes no processo de contratação dos serviços.

### **6.1.5 Resultados heterogêneos (dependem do momento e do contexto)**

Uma das características marcantes das empresas de serviços profissionais é que seus resultados são frequentemente heterogêneos, ou seja, dependem do momento e do contexto em que os serviços são prestados (Javalgi e Martin 2007). E reduzir esta heterogeneidade no contexto internacional é ainda mais difícil (Javalgi e Martin 2007; Spar 1997; Coviello e Martin 1999).

As proposições apresentadas nesta tese abordam esta questão e apontam que a heterogeneidade dos serviços prestados nas diferentes operações internacionais pode ser reduzida por meio de uma cultura forte e consistente ao redor do mundo e

por meio de processos internos que ampliem a consistência do nível de serviço oferecido. Identificou-se ainda que o alinhamento operacional e cultural entre as diferentes operações – crítico para permitir uma maior homogeneidade dos serviços prestados – é bastante favorecido pela internalização das atividades do prestador de serviço.

O caso analisado contribui de forma consistente para as discussões relacionadas tanto ao desenvolvimento da teoria como da prática executiva. Isto porque aprofunda o entendimento das alternativas para se buscar uma maior homogeneidade dos serviços prestados por operações localizadas em diferentes países e reforça a importância que este alinhamento traz na percepção dos clientes globais.

#### **6.1.6 Simultaneidade entre produção e consumo**

Assim como a maior parte das empresas de serviços, nas empresas de serviços profissionais ocorre a simultaneidade entre a produção e o consumo (Aharoni 2000; Bomstermo et al. 2006; Erramili 1990; Roberts 1999). No contexto da internacionalização, esta característica amplia a necessidade de contato próximo com o cliente (Erramilli 1991; Goerzen e Makino 2007; Boddewyn, Halbrich e Perry 1986; Bouquet, Hébert e Delios 2004; Murray e Kotabe 1999; Coviello e Martin 1999; Roberts 1999) e a maior interação entre o fornecedor e o cliente amplia os desafios relacionados às diferenças culturais (Javalgi e Martin 2007; Bomstermo et al. 2006; Roberts 1999).

Dadas estas características das empresas profissionais e suas implicações para o processo de internacionalização, a proposição apresentada neste estudo destaca que a localização próxima aos clientes contribui para reduzir os desafios operacionais e culturais relacionados à prestação do serviço. Isto naturalmente amplia a complexidade do processo de expansão internacional, na medida em que a abertura de novas regiões pressiona para a estruturação de novas operações.

### **6.1.7 Impossibilidade de se criar estoques**

Assim como no tópico anterior, esta característica se aplica à grande parte das empresas de serviço e é ainda mais evidente para as empresas de serviços profissionais. Ao se expandirem internacionalmente, a impossibilidade de se criar estoques cria desafios adicionais para que estas empresas lidem com as oscilações na demanda em diferentes países (Javalgi e Martin 2007; Bomstermo et al. 2006).

Esta tese aponta que mecanismos que favoreçam a mobilidade dos recursos humanos entre países minimizam o impacto negativo da oscilação na demanda. Além disto, aponta alguns caminhos e desafios para buscar esta maior mobilidade das pessoas entre as diferentes operações internacionais em que o prestador de serviço atua.

## **6.2 A proposta de um modelo**

As principais contribuições deste estudo estão relacionadas ao desenvolvimento das proposições detalhadas no capítulo 5 e sintetizadas acima. Entretanto, o autor identificou a oportunidade de explorar as inter-relações entre estas proposições e desenhar um modelo que contribua para uma compreensão integrada dos aspectos-chave do processo de internacionalização das empresas de serviços profissionais. Foi realizado um primeiro exercício explorando as possíveis relações entre as proposições (Apêndice 1) e, a partir delas, foi desenvolvido o quadro teórico apresentado a seguir.



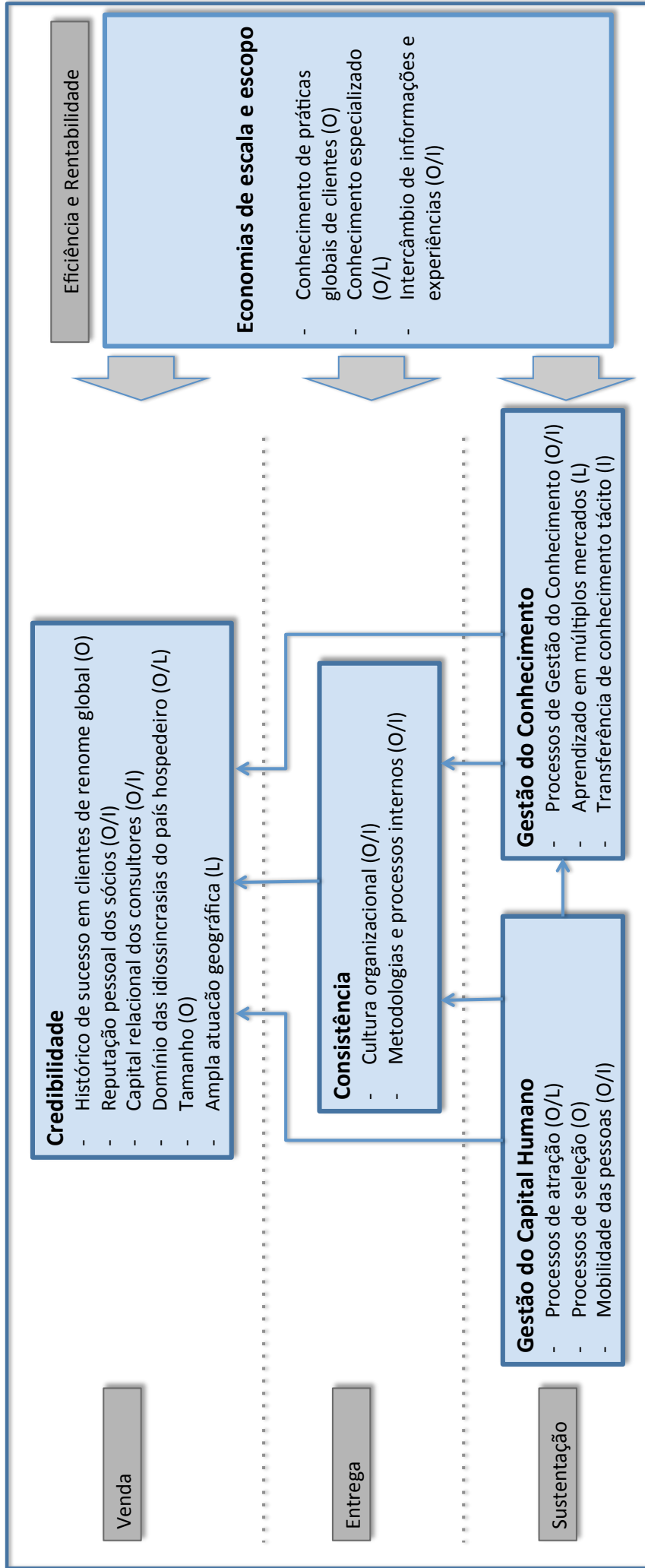


Figura 6.1 Fatores críticos do processo de internacionalização das empresas de serviços profissionais  
 Fonte: elaborado pelo autor

Este modelo apresenta os cinco fatores-chave para o processo de internacionalização das empresas de serviços profissionais: 1) credibilidade, 2) consistência, 3) gestão do capital humano, 4) gestão do conhecimento e 5) busca por economias de escala e escopo.

Os quatro primeiros fatores podem ser relacionados às dimensões de venda, entrega e sustentação (tanto da entrega como da venda) dos serviços profissionais no contexto internacional. Transversalmente às dimensões de venda, entrega e sustentação, está a busca pela eficiência e rentabilidade das operações internacionais.

Cadaum dos cinco fatores é sustentado por aspectos que estão relacionados às proposições ligadas à *Ownership*, *Location* e/ou *Internalization* (conforme apresentado ao longo deste estudo). Por este motivo, ao lado de cada um destes aspectos apresentados no modelo há, entre parênteses, as iniciais das dimensões do paradigma eclético OLI a que se referem.

1) Credibilidade (dimensão da venda) – Em função do alto grau de incerteza por parte dos clientes, a credibilidade da empresa de serviços profissionais é um dos seus maiores patrimônios no processo de expansão internacional. É ela que permite que a venda dos serviços aconteça e, conseqüentemente, viabiliza a primeira etapa do processo de internacionalização. Esta credibilidade necessária para a expansão internacional pode ter diferentes fontes: o histórico de sucesso em clientes de renome global, a reputação pessoal dos sócios, o capital relacional dos consultores, o domínio das idiossincrasias do país hospedeiro, o tamanho da empresa e sua ampla atuação geográfica. Nesta tese, as proposições que sustentam os pontos apresentados acima são: 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17 e 21.

2) Consistência (dimensão da entrega) – um dos grandes desafios da entrega de serviços profissionais no contexto internacional é a garantia da consistência do nível de serviço. Isto porque os serviços profissionais tendem a ser heterogêneos, e reduzir esta heterogeneidade no contexto internacional é um grande desafio. Foi identificado nesta tese que dois dos aspectos mais importantes para aumentar a

consistência dos serviços prestados ao redor do mundo estão ligados à construção de uma cultura organizacional forte e do desenvolvimento de metodologias e processos internos que favoreçam o alinhamento da organização como um todo e a consequente ampliação da consistência dos serviços prestados. Observe-se que a consistência dos serviços prestados é fundamental para garantir a construção e a manutenção da credibilidade da empresa (dimensão da venda). As proposições ligadas à este tema são: 4, 18, 19 e 20.

3) Gestão do capital humano (dimensão da sustentação) – por serem muito dependentes do seu capital humano, a gestão deste capital nas empresas de serviços profissionais é especialmente crítica também para o seu processo de internacionalização. Processos integrados de gestão de pessoas são inclusive chave para a construção e continuidade tanto da credibilidade (dimensão da venda) como da consistência dos serviços prestados (dimensão da entrega). Isto porque impactam diretamente na atração e seleção dos profissionais que entregam o serviço e no fortalecimento da cultura organizacional. Para o processo de internacionalização, além do destaque para os processos de atração e seleção de pessoas, a gestão do capital humano inclui a gestão da movimentação das pessoas entre os países. Isto também impacta na cultura organizacional (dimensão da entrega) e nos processos de aprendizado e gestão do conhecimento (o segundo pilar da dimensão da sustentação, apresentado no tópico seguinte). As proposições desta tese que sustentam os pontos acima são: 7, 8, 22

4) Gestão do conhecimento (dimensão da sustentação) – o fato das empresas de serviços profissionais serem muito intensivas em conhecimento faz com que tenham que desenvolver mecanismos de gestão deste conhecimento. No processo de internacionalização isto se torna especialmente crítico para garantir a consistência dos serviços prestados (dimensão da entrega) e os aspectos da credibilidade relacionados ao conhecimento organizacional (dimensão da venda). Além de garantir os fluxos de conhecimento necessários para a operação global, a gestão do conhecimento permite a melhor utilização do aprendizado organizacional nos múltiplos mercados em que atua e facilita a transferência de conhecimento tácito entre as diferentes operações ao redor do mundo. As proposições desta tese ligadas à esse tema são: 1, 2 e 3.

5) Economias de escala e escopo (dimensão de eficiência e rentabilidade) – transversalmente às dimensões de venda, entrega e sustentação, está a busca por eficiência e rentabilidade. Uma das importantes fontes de eficiência a rentabilidade decorre da exploração de economias de escala e escopo nas operações internacionais da empresa. Pelo fato de entregarem soluções idiossincráticas, este é um grande desafio para as empresas de serviços profissionais. Entretanto, foram identificados nesta tese algumas fontes de economias de escala e escopo que podem ser exploradas por estas empresas em seu processo de internacionalização, como o conhecimento de práticas globais de clientes, o conhecimento especializado e o intercâmbio de informações e experiências. Estas fontes tem o potencial de permitir que a empresa explore economias de escala e escopo em cada uma das três dimensões anteriores: venda, entrega e sustentação. Nesta tese, as proposições relacionadas aos pontos apresentados acima são: 5, 6 e 14.

### **6.3 Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras**

O estudo de caso único como método de pesquisa tem como aspecto positivo o desenvolvimento do conhecimento por meio do entendimento das especificidades de um caso e do contexto em que está inserido. Como aspecto negativo, este método limita a possibilidade de generalização empírica. Embora este não tenha sido o objetivo deste estudo, reconhecemos que esforços neste sentido serão importantes para consolidar na comunidade científica alguns dos achados desta tese.

Neste sentido, estudos futuros podem se debruçar sobre algumas das proposições geradas nesta pesquisa a fim de buscar uma validação mais ampla destas. Isto permitirá uma compreensão ainda mais aprofundada dos mecanismos que contribuem para que cada um dos cinco fatores críticos para o processo de internacionalização do modelo (figura 6.1) sejam fortalecidos.

Após geradas as vinte e duas proposições que sustentam esta tese, foram exploradas várias relações entre estas proposições (Apêndice 1) até que se chegasse ao agrupamento dos cinco fatores críticos para o processo de

internacionalização das empresas de serviços profissionais (modelo descrito na figura 6.1). Isto permitiu que no modelo fossem apresentadas algumas das relações existentes entre os cinco fatores críticos do modelo, como por exemplo a importância da consistência na entrega para a construção (e manutenção) da credibilidade ou ainda a importância da gestão do conhecimento para sustentar a consistência na entrega. Estudos subsequentes podem explorar de forma mais aprofundada algumas destas relações.

Outro aspecto destacado no modelo final e que poderia ser aprofundado em futuras pesquisas é a busca por eficiência e rentabilidade nas dimensões de venda, entrega e sustentação. Embora as proposições deste estudo apontem alguns caminhos para a exploração de economias de escala e escopo, acreditamos que a continuidade das investigações neste sentido podem trazer fortalecer ainda mais os processos de internacionalização das empresas de serviços profissionais.

Finalmente, pesquisas futuras também podem analisar o processo de internacionalização de outros segmentos de mercado que sejam bastante representativos das empresas de serviços profissionais, como agências de publicidade, escritórios de advocacia ou ainda consultorias especializadas em outras áreas do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

- Aharoni, Y. 1966. *The Foreign Investment Decision Process*. Boston: Harvard Business School.
- Aharoni, Y. 1996. The organization of global service MNEs. *International Studies of Management and Organization*, 26 (2), 6-23.
- Aharoni, Y. 2000. Introduction: setting the scene. In: Aharoni, Y. Nachum, L. *Globalization of services: some implications for theory and practice*. London: Routledge.
- Aharoni, Y. 2000b. The role of reputation in global professional business services. In: Aharoni, Y. Nachum, L. *Globalization of services: some implications for theory and practice*. London: Routledge.
- Aung, M. Heeler, R. 2001. Core competencies of service firms: a framework for strategic decisions in international markets. *Journal of Marketing Management*, 17 (7), 619-643.
- Berger, P.L. Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY: Doubleday Anchor.
- Blomstermo, A. Sharma, D. Sallis, J. 2006. Choice of foreign market entry mode in service firms. *International Marketing Review*, 23 (2), 211-229.
- Boddewyn, J. J. Halbrich, M. B. Perry, A. C. 1986. Service multinationals: conceptualization, measurement and theory. *Journal of International Business Studies*, 17 (3), 41-57.
- Bouquet, C. Hébert, L. Delios, A. 2004. Foreign expansion in service industries: separability and human capital intensity. *Journal of Business Research*, 57 (1), 35-46.
- Bourlakis, M. A. 2001. Factor affecting european food retailers' internationalization: an eclectic paradigm application in the greek market. *Journal of International Food e Agribusiness Marketing*, 13 (2/3) 7-28
- Brouthers, L. E. Brouthers, K. D. Werner, S. 1999. Is Dunning's eclectic framework descriptive or normative? *Journal of International Business Studies*, 30 (4), 831-844.
- Buckley, P. J. Casson, M. C. 1998. Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*, 29(3), 539-561.

Buckley, P. J. Casson, M. C. 2009. The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40, 1563-1580.

Buckley, P. J. 2003. *Globalization and the multinational enterprise*. In: Faulkner, D. O. Campbell, A. The Oxford handbook of strategy. Vol. II: Corporate strategy. Oxford: Oxford University Press, pp. 206-234.

Cantwell, J. Narula, R. 2001. The eclectic paradigm in the global economy. *International Journal of the Economics of Business*, 8 (2), 155-172.

Capar, N. Kotabe, M. 2003. The relationship between international diversification and performance in service firms. *Journal of International Business Studies*, 34 (4), 345-355.

Cassel, C., Symon, G., Buehring, A., e Johnson. (2006). The Role and Status of Qualitative Methods in Management Research: an Empirical Account. *Management Decision*, v. 44, n. 2, pp. 290-303.

Caves, R. E. 1996. *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.

Caves, R. E. 2007. *Multinational enterprise and economic analysis*. 3rd Ed. New York: Cambridge University Press.

Chima, J. S. (2005). *What's the Utility of the Case Study Method for Social Science Research? A Response to Critiques from the Quantitative/Statistical Perspective*. Paper presented at the 2005 annual meeting of the American Political Science Association, Washington DC, September 1-4.

Coase, R. H. 1937. *The nature of the firm*. *Economica*, 4, 386-405.

Cole, R. C. Lee, R. B. VcCullough. 2007. A test of the eclectic paradigm: evidence from the U.S. reinsurance market. *The Journal of Risk and Insurance*, 74 (2), 493-522.

Contractor, F. J. Kundu, S. K. Hsu, C. 2003. A three stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of International Business Studies*, 34 (1), 5-18.

Cooper, D. J. Rose, T. Greenwood, R. Hinings, B. 2000. History and contingency in international accounting firms. In: Aharoni, Y. Nachum, L. *Globalization of services: some implications for theory and practice*. London: Routeledge.

Coviello, N. E. Martin, K. A. M. 1999. Internationalization of service SME: an integrated perspective from the engineering consulting sector. *Journal of International Marketing*, 7 (4), 42-66.

Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage. Denzin, NK.

Creswell, J. W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, (2<sup>nd</sup> ed). California: Sage Publications.

Denzin, N. K., e Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage.

Donmoyer, R. (2000). *Generalizability and the Single-Case Study*. In R. Gomm, M. Hammersley, e P. Foster (Eds) *Case Study Method* (pp. 45-69). London: Sage.

Dukes, W. F. (1965). N=1. *Psychological Bulletin*. Vol 64, n°1, pp 74-79.

Dunning, J. H. 1973. The determinants of international production. *Oxford Economic Papers*, 25 (3), 289-336.

Dunning, J. H. 1980. Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11 (1), 9-31

Dunning, J. H. 1988. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extentions. *Journal of International Business Studies*, 19 (1), 1-31.

Dunning, J. H. 1989. Multinational enterprises and the growth of services: some conceptual and theoretical issues. *Service Industries Journal*, 9, 5-39.

Dunning, J. H. 1993. *Multinational enterprises and the global economy*. New York: Addison-Wesley.

Dunning, J. H. 1995. Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies*, 26 (3), 461-491.

Dunning, J. H. 1998a. Location and the multinational enterprise: a neglected factor? *Journal of International Business Studies*, 29 (1), 45-66.

Dunning, J. H. 1998b. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extentions. *Journal of International Business Studies*, 19 (1), 1-31.

Dunning, J. H. 2000. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9, 163-190.

Dunning, J. H. 2001. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8 (2) 173-190.

Dunning, J. H. Lundan, S. M. 2008. Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 25 (4), 573-593

Dunning, J. H. McQueen, M. 1981. The eclectic theory of international production: a case study of the international hotel industry. *Managerial and Decision Economics*, 2 (4) 197-210.



- Edgar, E., e Billingsley, F. (1974). Believability when N=1. *The Psychological Record*, 24 147-160.
- Edgington, E. S. (1967). Statistical Inference from N=1 Experiments. *The Journal of Psychology*, 65, 195-199.
- Edvardsson, B. Edvinsson, L. Nystrom, H. 1993. Internalization in service companies. *The Service Industries Journal*, 13 (1), 80-97.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550.
- Eisenhardt, K. M., e Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, v. 50 n. 2, pp 25-32.
- Ekeledo, I. Sivakumar, K. 2004. International market entry mode strategies for manufacturing and service firms: a resource-based perspective. *International Marketing Review*, 21 (1) 68-101.
- Erdener, C. Shapiro, D. M. 2005. The internationalization of chinese family enterprises and Dunning's eclectic MNE paradigm. *Management and Organization Review*, 1 (3), 411-436.
- Erramilli, K. 1991. The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of International Business Studies*, 22 (3), 479-501.
- Erramilli, M. K. Rao, C. P. 1993. Service firm's international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57 (3), 19-38.
- Fleury, A. Fleury, M. T. L. (2001). *Brazilian Multinationals: competences for internationalization*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Geertz, C (1973). *Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture*. In *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York: Basic Books, 1973.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., e Wiki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29, 1465-1474.
- Goerzen, A. Makino, S. 2007. Multinational corporation internationalization in service sector: a study of Japanese trading companies. *Journal of International Business Studies*, 38, 1149-1169.
- Goffin, K. Koners, U. (2011). Tacit Knowledge, lessons learnt, and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 28 (2), 300-318.
- Gomm, R., Hammersley, M., e Foster, P. (2000a). *Case study method: Key Issues, Key Texts*. London: Sage.
- Gomm, R., Hammersley, M., e Foster, P. (2000b). Case Study and Generalization. In: R. Gomm, M. Hammersley, e P. Foster (Eds.), *Case Study Method: Key Issues, Key Texts* (pp. 98-115). London: Sage.

Gronroos, C. 1999. Internalization strategies for services. *Journal of Services Marketing*, 13 (4/5), 290-297.

Grosse, R. 2000. Knowledge creation and transfer in global service firms. In: Aharoni, Y. Nachum, L. *Globalization of services: some implications for theory and practice*. London: Routledge.

Grosse, R. 1996. International transfer in services. *Journal of International Business Studies*, 24 (4), 781-800.

Guisinger, S. 2001. From OLI to OLMA: incorporating higher levels of environmental and structural complexity into the eclectic paradigm. *International Journal of the Economics of Business*, 8 (2), 257-272.

Hammersley, M., Gomm, R., e Foster, P. (2000). *Case study and theory*. In: R. Gomm, M. Hammersley, e P. Foster (Eds.), *Case Study Method: Key Issues, Key Texts* (pp. 234-258). London: Sage.

Hellstrom, T. (2008). Transferability and Naturalistic Generalization: New Generalizability Concepts for Social Science or Old Wine in New Bottles? *Quality and Quantity*, 42, 321-337.

Hersen, M., e Barlow, D. (1997). *Single case experimental designs* (2nd ed.). New York: Pergamon.

Hitt, M. A. Bierman, L. Shimizu, K. Kochhar, R. 2001. Direct and moderating effects of human capital on strategy and firm performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 9 (5), 13-28.

Hitt, M. A. Hoskisson, R. E. Kim, H. 1997. International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40 (4), 767-798.

Hitt, M. A. Uhlenbruck, K. Shimizu, K. 2006. The importance of resources in the internationalization of professional service firms: the good, the bad and the ugly. *Academy of Management Journal*, 49 (6), 1137-1157.

Honeck, D. B. 2000. Developing regulatory disciplines in professional services: the role of the World Trade Organization. In: Aharoni, Y. Nachum, L. *Globalization of services: some implications for theory and practice*. London: Routledge.

Javalgi, R. G. Griffith, D. A. White, S. 2003. An Empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms. *Journal of Services Marketing*, 17 (2), 185-201.

Javalgi, R. G. Martin, C. L. 2007. Internationalization of services: identifying the building blocks for future research. *Journal of Services Marketing*, 21 (6), 391-397.

Javalgi, R. White, S. 2002. Strategic challenges for the marketing of services internationally. *International Marketing Review*, 19 (6), 563-581.

- Katrishen, F. Scordis, N. 1998. Economies of scale in services: a study of multinational insurers. *Journal of International Business Studies*, 29 (2), 305-324.
- Kennedy Consulting Research e Advisory. Global Consulting Marketplace 2010-2013.
- Kennedy, M. (1979). Generalizing from single case studies. *Evaluation Quarterly: A Journal of Applied Social Research*, 3, 4, 661-679.
- Knight, G. 1999. International services marketing: review of research, 1980-1998. *Journal of Services Marketing*, 13 (4/5), 347-360.
- Kogut, B. Zander, U. 2003. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 34 , 516-529.
- Lee, A. S. (1989). A scientific methodology for MIS case studies. *MIS Quarterly*, 13, 1, 33-50, Mar.
- Lee, B., Collier, P., e Cullen, J. (2007). Reflections on the use of case studies in the accounting, management and organizational disciplines. *Qualitative Research in Organizations and Management: an International Journal*, 2, 3, 169-178.
- Lewis, J., e Ritchie, J. (2003). Generalizing from qualitative research. In: *Qualitative Research Practice*. London: Sage.
- Li, J. 1994. Experience effects and international expansion: strategies of service MNCs in the Asia-Pacific region. *Management International Review*, 34 (3), 217-234.
- Li, J. Guisinger, S. 1992. The globalization of service multinationals in the "triad" regions: Japan, Western Europe and North America. *Journal of International Business Studies*. 23 (4), 675-696.
- Lincoln, Y., e Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lincoln, Y., e Guba, E. (2000). The only generalization is: There is no generalization. In R. Gomm, M. Hammersley, e P. Foster (Eds) *Case Study Method* (pp. 27-44). London: Sage.
- Lovelock, C. Yip, G. S. 1996. Developing global strategies for service business. *California Management Review*, 38 (2), 64-86.
- Lowendahl, B. R. 2000. The globalization of professional business service firms. In: Aharoni, Y. Nachum, L. *Globalization of services: some implications for theory and practice*. London: Routledge.
- Madhok, A. Phene, A. 2001. The co-evolutional advantage: strategic management theory and the eclectic paradigm. *International Journal of the Economics of Business*, 8 (2), 243-256.
- Magnusson, P. Westjohn, S. A. Boggs, D. J. 2009. Order-of-entry effects for service firms in developing markets: an examination of multinational advertising agencies. *Journal of International Marketing*, 17 (2) 23-41.

March, J. G., e Sproull, L. S., e Tamuz, M. (1991) Learning from samples of one or fewer. *Organization Science*, 2, 1.

Mariotto, F. L. 2007. *Estratégia Internacional da Empresa*. São Paulo: Thomson Learning.

McLaughlin, C. Fitzsimmmons, J. 1996. Strategies for globalizing service operations. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4), 43-57.

Mecalf, M. (2004). Generalization: Learning across Epistemologies. *Qualitative Social Research*, 6(1).

Morgan, G. Quack, S. 2005. Internationalization and Capability Development in Professional Service Firms. In: Morgan, G. Whitley, R. Moen, E. *Changing Capitalisms? Internationalization, Institutional Change, and Systems of Economic Organization*. New York: Oxford University Press.

Moriceau, J. (2005). What can we learn from a singular case like Enron? *Critical Perspectives on Accounting*. 16 (2) 787-796.

Murray, J. Y. Kotabe, M. 1999. Sourcing strategies of U.S. service companies: a modified transaction cost analysis. *Strategic Management Journal*, 20, 791-809.

Nachum, L. 2000. FDI, the location advantages of countries and the competitiveness of TNCs. In: Aharoni, Y. Nachum, L. *Globalization of services: some implications for theory and practice*. London: Routledge.

Nonaka, I. Takeuchi, H. (1995), *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press.

Numagami, T. (1998). The Infeasibility of Invariant Laws in Management Studies: a Reflective Dialogue in Defense of Case Studies. *Organization Science*, 9, 1.

Pacheco, R. S. (2005). *Administração pública: a produção científica veiculada nas revistas especializadas – 1995-2002*. In C. O. Bertero, M. P. Caldas, e T. Wood Jr. *Produção científica em Administração no Brasil: O estado-da-arte* (pp. 86-99). São Paulo: Atlas.

Patterson, P. Cicic, M. 1995. *Typology of service firms in international markets: an empirical investigation*. *Journal of international marketing*, 3 (4), 57-83.

Platt, J. (2007). *Case Study*. In: OUTHWAITE, W. TURNER, S. *The Sage Handbook of Social Science Methodology*. London: Sage.

Plumb, I. Zamfir, A. 2011. New hypothesis on service management within the global world. *Theoretical and Applied Economics*, 18 (1), 121-128.

Popper, K. (2000). *The logic of scientific discovery* (6th ed.). London: Routledge.

Richter, A. Schroder, K. 2008. Determinants and performance effects of the allocation of ownership rights in consulting firms. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 1049-1074.

- Roberts, J. 1999. The Internationalization of business service firms: a stages approach. *The service industries journal*, 19 (4), 68-88.
- Ruddin, L. P. (2006). You can generalize, Stupid! Social Scientists, Bent. Flyvbjerg, and Case Study Methodology. *Qualitative Inquiry*, 12, 4, 797-812.
- Sacramento, I. Almeida, V. M. C. Silva, M. S. M. 2002. The internalization process of service firms: a two-case study in Brazil. *Latin America Business Review*, 3 (2), 43-64.
- Samiee, S. 1999. The internationalization of services: trends, obstacles and issues. *Journal of Services Marketing*, 13 (4), 319-328.
- Schwartz, M. S. Schwartz, C. G. (1955). Problems in Participant Observation. *American Journal of Sociology*, 60 (4), 343-353.
- Seggie, S. Griffeth, D. A. 2008. The resource matching foundations of competitive advantage: an alternative perspective on the globalization of service firms. *International Marketing Review*, 25 (3), 262-275.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with Case Studies. *Academy of Management Journal*, 50, 1, 20-24.
- Spar, D. 1997. Lawyers abroad: the internationalization of legal practice. *California Management Review*, 39 (3), 8-28.
- Stake, R. (1982). Naturalistic generalization. *Review Journal of Philosophy and Social Science*, 7, 1-12.
- Stake, R. (1983). Case study method: Deacon University. *Educational Researcher*, 7, 89-113.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Stake, R. (2000). The case study method in social inquiry. In Norman K. Denzin e Yvona Lincoln S. *The American tradition in qualitative research*. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Strom, P. Mattssoon, J. 2006. Internationalization of japanese professional business service firms. *The Services Industries Journal*, 26 (3), 249- 265.
- Thompson, P. Nickson, D. Wallace, T. Jones, C. 1998. Internationalization and integration: a comparison of manufacturing and service firms. *Competition and Change*, 3, 387-415.
- Tolentino, P. E. 2001. From a theory to a paradigm: examining the eclectic paradigm as a framework in international economics. *International Journal of the Economics of Business*, 8 (2), 191-209.
- Tripp, D. (1985). Case study generalization: An agenda for action. *British Educational Research Journal*, 11, 35-38.

Tsoukas, H. (2009). Craving for Generality and Small-N Studies: A Wittgensteinian Approach towards the Epistemology of the Particular in Organization and Management Studies. In: Buchanan, D. A. Bryman, A. *Organizational Research Methods*. London: Sage.

United States International Trade Commission. 2011. Recent Trends in U.S. Services Trade: 2011 annual report. Investigation No. 332-345. Washington.

Weick, K.E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*. 2nd Ed. New York: McGraw-Hill.

Weinstein, A. 1977. Foreign investments by service firms: the case of multinational advertising agencies. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 83-91.

Whetten, D. A. (1989). What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, 14 (4), 490- 495.

Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.

Williamson, O. E. 1975. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.

Winsted, K. F. Patterson, P. G. 1998. Internationalization of services: the service exporting decision. *Journal of Services Marketing*, 12 (4), 294-311.

World Bank. 2011. *Open Data*. Disponível em: <http://data.worldbank.org/>. Acessado em 30/06/2011.

Yin, R. K. (2005). *Estudos de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Zanni, P. P. Moraes, G. H. S. M. Mariotto, F. L. Para que servem os Estudos de Caso Único? XXXV Encontro Nacional de Pós- Graduação em Administração (ENANPAD). *Anais*. 2011

## **APÊNDICE 1 (APÊNDICE AO CAPÍTULO 5) – INTER-RELAÇÕES ENTRE AS PROPOSIÇÕES DE CADA UM DOS TRÊS PILARES DO PARADIGMA ECLÉTICO OLI**

Isoladamente, cada uma das 22 proposições apresentadas nesta tese oferecem importantes contribuições para um melhor entendimento do processo de internacionalização das empresas de serviços profissionais.

Além da análise individual destas proposições, pode-se identificar algumas relações entre elas. A identificação e a análise destas relações pode contribuir para a geração de insights teóricos ou para fortalecer ainda mais algumas das proposições apresentadas ao longo deste estudo.

Nos casos em que a análise destas relações gerarem insights teóricos, estes não serão aprofundados nesta tese. Servirão para permitir um entendimento mais articulado das proposições apresentadas e poderão ser utilizados em estudos futuros, conforme será explicado no último capítulo.

Primeiramente são apresentadas e analisadas as relações entre as proposições relacionadas a cada um dos três pilares do paradigma eclético OLI. O objetivo aqui é evidenciar as relações mais diretas entre, por exemplo, uma proposição relacionada à dimensão de *ownership* com outra relacionada à *internalization*.

Em seguida, são analisadas as relações entre as proposições dentro de cada um dos três pilares do paradigma OLI.

A seguir são apresentadas as figuras que indicam as possíveis relações entre as proposições e então estas relações são brevemente analisadas.

## 1. Inter-relações entre as proposições dos três pilares do paradigma OLI

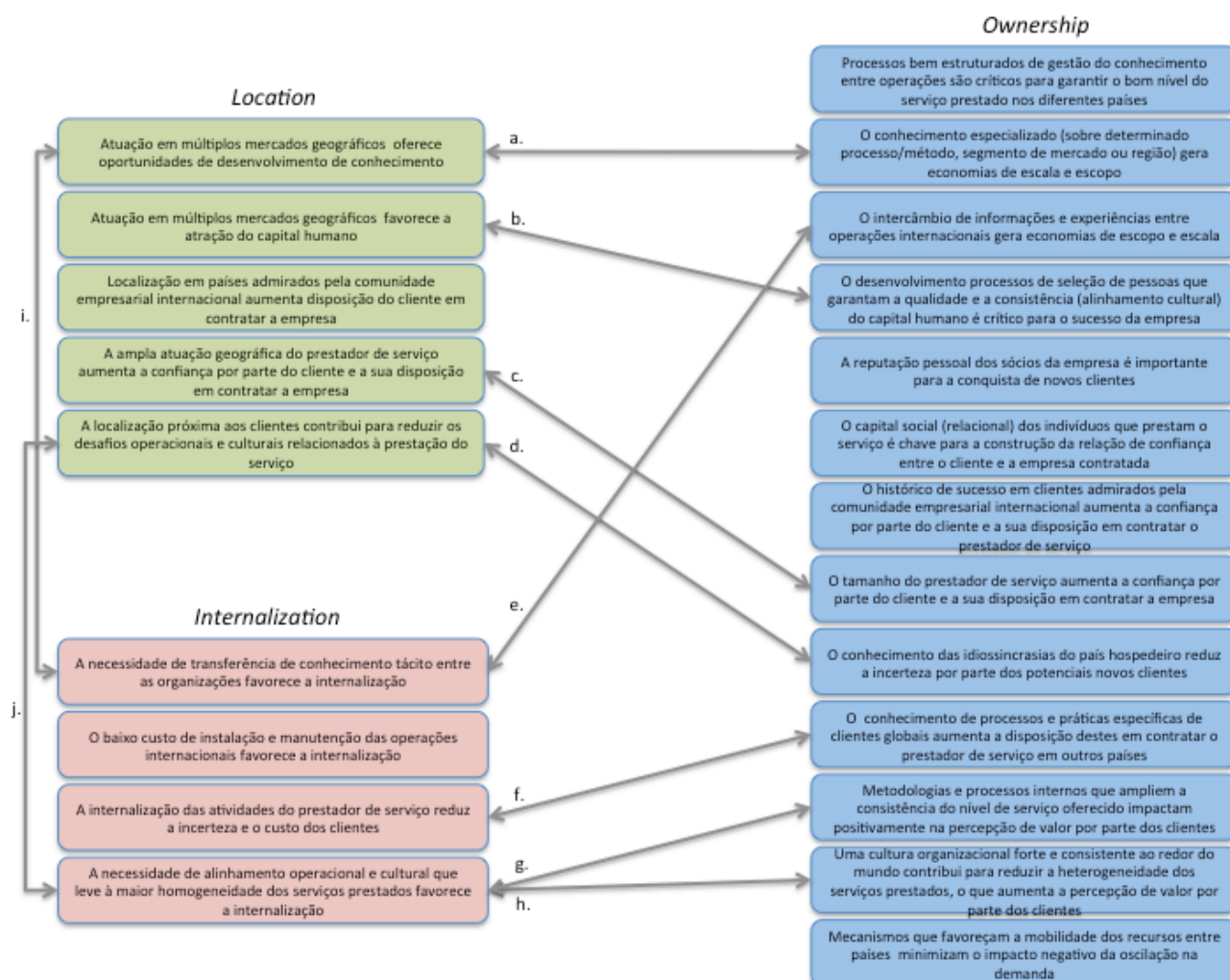


Figura 5.8 Inter-relação entre as proposições de cada um dos três pilares do paradigma eclético OLI

Fonte: elaborado pelo autor

As inter-relações entre as proposições estão identificadas na figura por meio de letras minúsculas. Com base nisto, a seguir são apresentadas brevemente as possíveis relações entre estas proposições.

- O conhecimento especializado desenvolvido a partir da atuação em múltiplos mercados geográficos pode ser uma fonte de economia de escala e escopo para a empresa de serviços profissionais.



- b. A maior atração do capital humano propiciada pela atuação em múltiplos mercados podem ampliar a possibilidade de sucesso de processos de seleção que busquem qualidade e consistência (alinhamento cultural) dos profissionais selecionados.
- c. Assumindo-se que a ampla atuação geográfica do prestador de serviço pode ser relacionada ao seu tamanho, estas duas proposições se reforçam mutuamente. Enquanto a ampla atuação geográfica pressiona por um maior tamanho, a busca pelo maior tamanho pode estimular a expansão geográfica. E ambos parecem aumentar a confiança e a disposição do cliente em contratar a empresa.
- d. A localização próxima aos clientes, além de contribuir para reduzir os desafios operacionais e culturais relacionados à prestação do serviço, pode ampliar o conhecimento das idiossincrasias do país hospedeiro, reduzindo a incerteza por parte dos potenciais novos clientes.
- e. A necessidade da transferência de conhecimento tácito entre as organizações (operações internacionais), além de favorecer a internalização, também pode ampliar o intercâmbio de informações e experiências, gerando economias de escopo e escala.
- f. A redução da incerteza e do custo dos clientes por meio da internalização pode contribuir para ampliar o conhecimento de processos e práticas específicas de clientes globais, o que aumenta a disposição destes em contratar o prestador de serviço em outros países.
- g. O maior alinhamento operacional e cultural facilitado pela internalização pode contribuir também para o desenvolvimento de metodologias e processos internos que ampliem a consistência do nível de serviço, impactando positivamente na percepção de valor por parte dos clientes.
- h. A busca, por meio da internalização, de um maior alinhamento operacional e cultural que aumente a homogeneidade dos serviços prestados pode facilitar o

desenvolvimento de uma cultura organizacional forte e consistente, aumentando a percepção de valor por parte dos clientes.

- i. A atuação em múltiplos mercados geográficos oferece oportunidades de desenvolvimento de todo o tipo de conhecimento, cuja dimensão tácita será mais facilmente transferida por meio da internalização.
- j. O alinhamento cultural e operacional, importantes para a boa prestação do serviço, pode ser fortalecido pela internalização, na medida em que esta propicia uma maior homogeneidade dos serviços prestados.

## 2. Inter-relações entre as proposições relacionadas à *ownership*

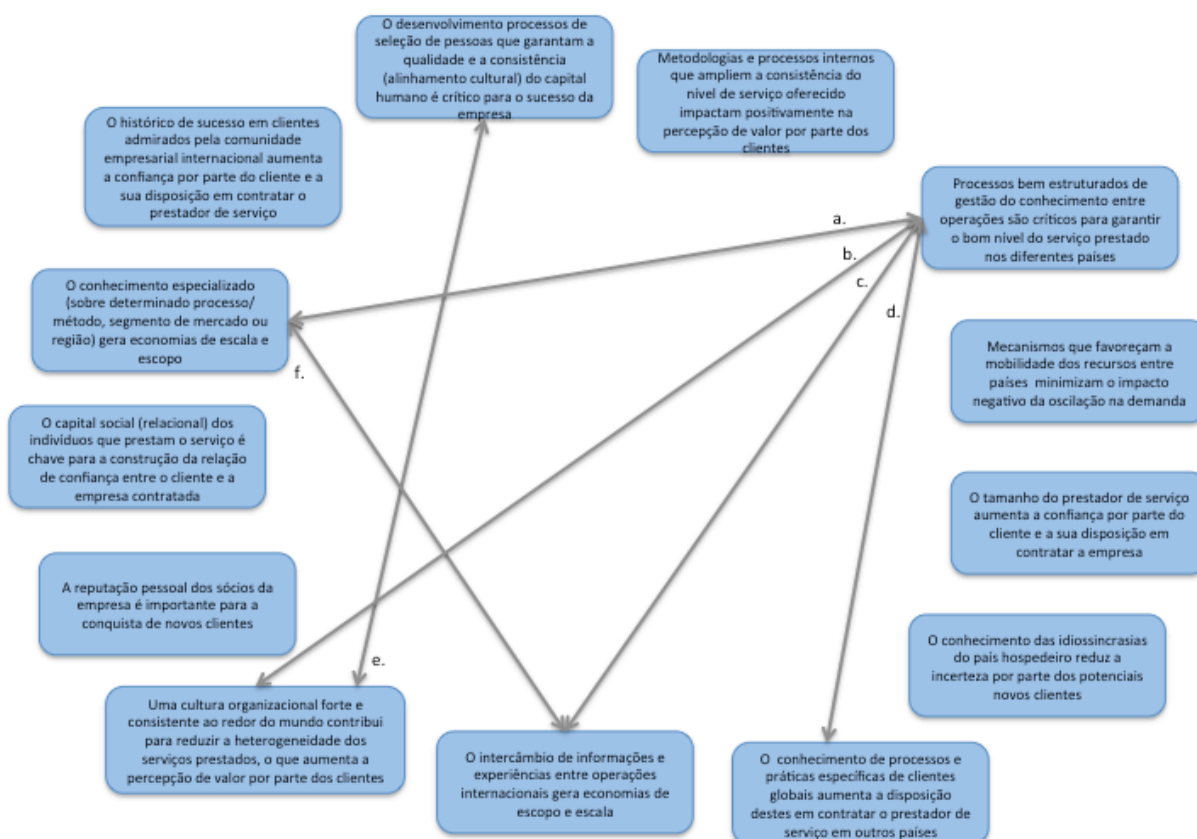


Figura 5.9 Inter-relação entre as proposições relacionadas à *ownership*

Fonte: elaborado pelo autor

As quatro primeiras relações (a, b, c, d) estão ligadas à proposição que destaca a importância de processos bem estruturados de gestão do conhecimento entre operações internacionais, o que fortalece bastante a importância desta proposição

- a. Os processos de gestão do conhecimento entre operações podem contribuir fortemente para que sejam geradas economias de escala e escopo para a empresa como um todo
- b. Processos bem estruturados de gestão do conhecimento entre operações podem facilitar a criação de uma cultura organizacional forte e consistente ao redor do mundo, o que reduz a heterogeneidade dos serviços prestados e aumenta a percepção de valor por parte dos clientes.
- c. O intercâmbio de informações e experiências entre operações internacionais, que gera economias de escopo e escala, pode ser fortalecido por processos bem estruturados de gestão do conhecimento .
- d. Processos bem estruturados de gestão do conhecimento entre operações podem ampliar significativamente o conhecimento de processos e práticas específicas de clientes globais, o que aumenta a disposição deste em contratar o prestador de serviço em outros países.
- e. Processos de seleção de pessoas que garantam o alinhamento cultural do capital humano parecem ser chave para o desenvolvimento e uma cultura organizacional forte e consistente ao redor do mundo, o que reduz a heterogeneidade dos serviços prestados e aumenta a percepção de valor por parte dos clientes.
- f. As economias de escopo e escala geradas pelo conhecimento especializado podem ser potencializadas por meio do intercâmbio de informações e experiências entre as operações internacionais

### 3. Inter-relações entre as proposições relacionadas à *location*

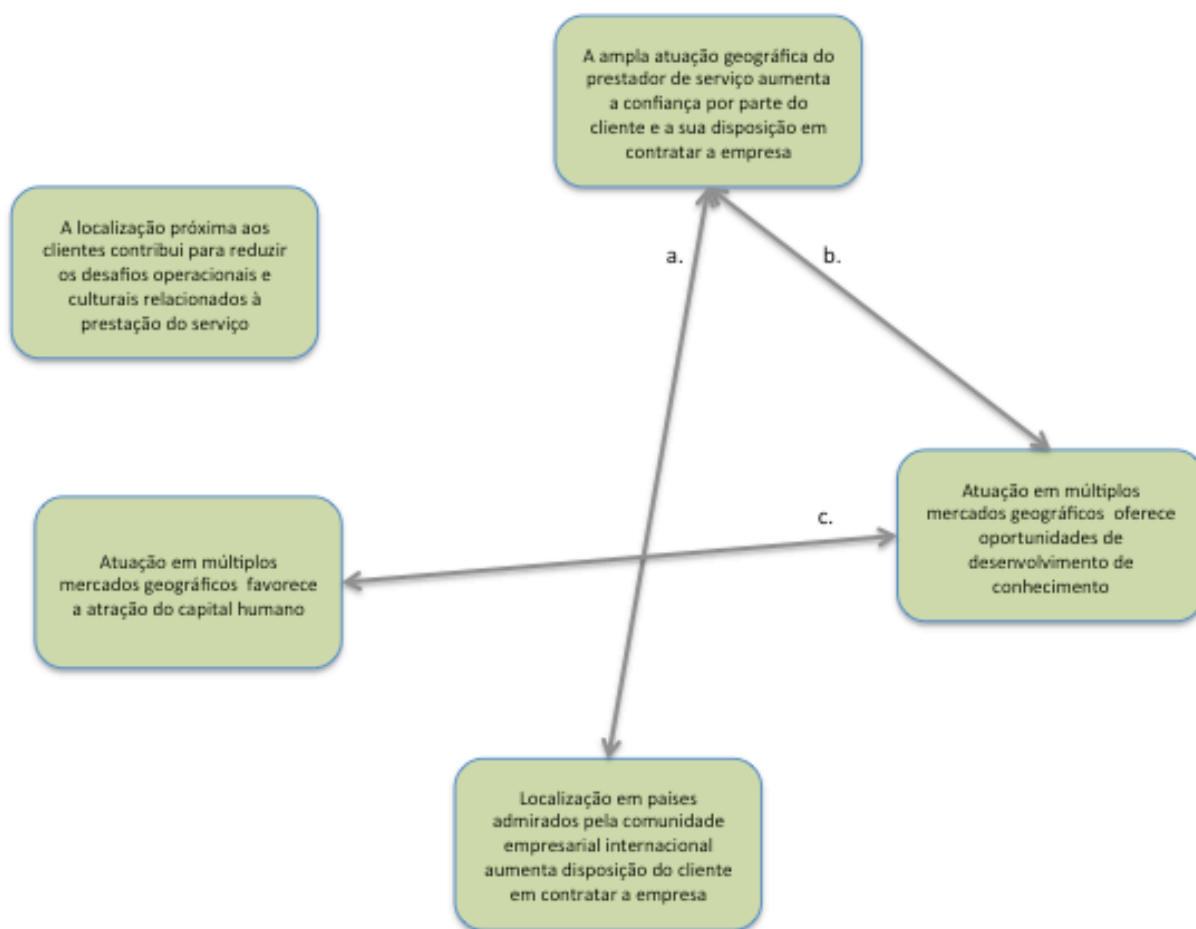


Figura 5.10 Inter-relação entre as proposições relacionadas à *location*

Fonte: elaborado pelo autor

- a. A atuação em países admirados pela comunidade internacional somada à ampla atuação geográfica pode aumentar ainda mais a confiança por parte do cliente e a sua disposição em contratar a empresa.
- b. Um dos motivos pelos quais a ampla atuação geográfica aumenta a disposição do cliente em contratar a empresa pode ser o fato de que esta ampla atuação geográfica oferece ao prestador de serviço oportunidades de desenvolvimento do conhecimento, algo que o cliente valoriza.
- c. Um dos motivos pelos quais a atuação em múltiplos mercados favorece a atração do capital humano é justamente a oportunidade de desenvolvimento de

conhecimento (organizacional e individual) que a diversidade geográfica proporciona.

#### 4. Inter-relações entre as proposições relacionadas à *internalization*

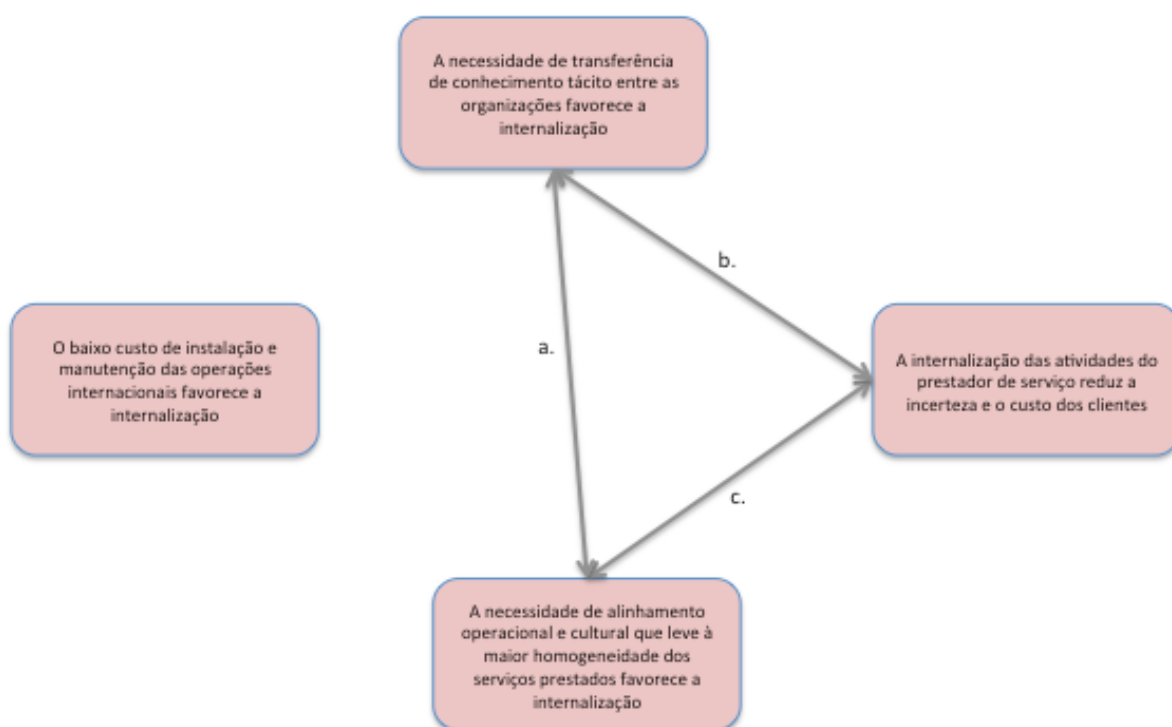


Figura 5.11 Inter-relação entre as proposições relacionadas à *internalization*

Fonte: elaborado pelo autor

- Possivelmente o conhecimento tácito mais crítico a ser transferido entre as organizações é aquele relacionado ao alinhamento cultural, que permite uma maior homogeneidade dos serviços prestados.
- Um dos motivos pelos quais a internalização das atividades do prestador de serviço reduz a incerteza por parte dos clientes pode ser o fato dos clientes reconhecerem que a internalização permite um melhor fluxo do conhecimento tácito, um aspecto relevante em uma atividade intensiva em conhecimento.
- Um dos motivos pelos quais a internalização das atividades do prestador de serviço reduz a incerteza por parte dos clientes pode ser o fato dos clientes

reconhecerem que a internalização permite um maior alinhamento operacional e cultural, que leva à maior homogeneidade dos serviços prestados.

## APÊNDICE 2 – RELAÇÃO DE ENTREVISTAS

Data	Entrevistado (ordem cronológica)	Abreviação utilizada no texto	Forma	Roteiro de pesquisa
08/09/10	Carlos Lima - um dos fundadores, sócio e atual presidente da Integration Luis Vidal - diretor da área de Logística da Integration Brasil. Participou do início das operações da Integration na Argentina e México	CL	Entrevista pessoal Entrevista pessoal, gravada e transcrita	Roteiro 1 (Apêndice3) Roteiro 1 (Apêndice3)
07/10/10	Marcos Nova - ex-consultor Integration. Participou do início das operações da Integration na Argentina e México	MN	Entrevista por videoconferência, gravada e transcrita	Roteiro 1 (Apêndice3)
08/10/10	Marcos Nova	MN	Entrevista por email	Roteiro 1 (Apêndice3)
14/10/10	Janaina Roque - diretora geral da Integration Inglaterra. Participou do início das operações da Integration na Argentina, México e Inglaterra	JR	Entrevista por videoconferência, gravada e transcrita	Roteiro 1 (Apêndice3)
13/07/11	Luis Vidal	LV	Entrevista por telefone	Roteiro 1 (Apêndice3)
04/08/11	Carlos Lima e Luis Vidal	CL / LV	Entrevista em grupo	Roteiro 1 (Apêndice3)
02/09/11	Luis Vidal	LV	Entrevista pessoal, gravada e transcrita	Roteiro 1 (Apêndice3)
27/02/12	Carlos Lima / Hugo Ribeiro - um dos fundadores e sócio da Integration / Gilberto Sarian - um dos fundadores e sócio da Integration	CL / HR / GS	Entrevista em grupo	Roteiro 1 (Apêndice3)
26/04/12	Gustavo Furtado - diretor da área de inteligência da Integration	GF	Entrevista pessoal	Roteiro 1 (Apêndice3)
09/05/12	Diana Maturte - consultora Integration México	DM	Entrevista pessoal, gravada e transcrita	Roteiro 2 (Capítulo 3)
09/05/12	Francisco Kutthy (cliente) - diretor geral da Derma (cosméticos), México	FK	Entrevista pessoal, gravada e transcrita	Roteiro 2 (Capítulo 3)
10/05/12	Gerard Schoor - diretor geral e sócio da Integration México	GS	Entrevista pessoal, gravada e transcrita	Roteiro 2 (Capítulo 3)

<b>Data</b>	<b>Entrevistado (ordem cronológica)</b>	<b>Abreviação utilizada no texto</b>	<b>Forma</b>	<b>Roteiro de pesquisa</b>
10/05/12	Ixchel Leyva - consultora Integration México	IL	Entrevista pessoal, gravada e transcrita	Roteiro 2 (Capítulo 3)
10/05/12	Wagner Tavares (cliente) - diretor comercial Mexichem (química e petroquímica), México	WT	Entrevista pessoal, gravada e transcrita	Roteiro 2 (Capítulo 3)
11/05/12	Silvio Bazante (cliente) - diretor de TI da Kraft Foods (alimentos), México	SB	Entrevista por videoconferência, gravada e transcrita	Roteiro 2 (Capítulo 3)
11/05/12	Erik Seirsen - diretor geral Brinks (serviços de segurança), México	ES	Entrevista pessoal, gravada e transcrita	Roteiro 2 (Capítulo 3)
14/05/12	Laura Gé - diretora geral e sócia da Integration Argentina	LG	Entrevista pessoal, gravada e transcrita	Roteiro 2 (Capítulo 3)
14/05/12	Guido Solari - consultor Integration Argentina	GS	Entrevista pessoal, gravada e transcrita	Roteiro 2 (Capítulo 3)
15/05/12	Ana Maria Urrutia (cliente) - presidente da Diageo (bebidas), Argentina	AU	Entrevista pessoal, gravada e transcrita	Roteiro 2 (Capítulo 3)
15/05/12	Guillermo Coccoz (cliente) - diretor geral da Brinks (serviços de segurança), Argentina	GC	Entrevista pessoal, gravada e transcrita	Roteiro 2 (Capítulo 3)
15/05/12	Andrés Rodrigues - diretor geral da Integration Chile	AR	Entrevista por videoconferência, gravada e transcrita	Roteiro 2 (Capítulo 3)
15/05/12	Ignacio Martinez - consultor Integration Argentina	IM	Entrevista por videoconferência, gravada e transcrita	Roteiro 2 (Capítulo 3)
16/05/12	Fernando Bautista (cliente) - diretor geral da Mosaic (fertilizantes), Argentina	FB	Entrevista pessoal, gravada e transcrita	Roteiro 2 (Capítulo 3)
21/05/12	Janaina Roque - diretora geral da Integration Inglaterra	JR	Entrevista pessoal, gravada e transcrita	Roteiro 2 (Capítulo 3)
21/05/12	James Barnett - consultor Integration Inglaterra	JB	Entrevista pessoal, gravada e transcrita	Roteiro 2 (Capítulo 3)
21/05/12	Matt Suggett - consultor Integration Inglaterra	MS	Entrevista pessoal, gravada e transcrita	Roteiro 2 (Capítulo 3)
22/05/12	Eric Bondi - diretor global de distribuição Red Bull (bebidas), Áustria	EB	Entrevista por videoconferência, gravada e transcrita	Roteiro 2 (Capítulo 3)



Data	Entrevistado (ordem cronológica)	Abreviação utilizada no texto	Forma	Roteiro de pesquisa
22/05/12	Rômulo Perini - consultor Integration Inglaterra e responsável pelo início das operações da empresa no Chile	RP	Entrevista pessoal, gravada e transcrita	Roteiro 2 (Capítulo 3)
22/05/12	Alex Parker (cliente) - diretor do canal farma Johnson e Johnson (saúde) para Europa, França	AP	Entrevista por videoconferência, gravada e transcrita	Roteiro 2 (Capítulo 3)
23/05/12	Michael White (cliente) - diretor de vendas globais da Diageo (bebidas), Inglaterra	MW	Entrevista por videoconferência, gravada e transcrita	Roteiro 2 (Capítulo 3)
03/10/12	Luis Vidal	LV	Entrevista pessoal, gravada e transcrita	Roteiro 2 (Capítulo 3)

## APÊNDICE 3 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS INICIAIS (ROTEIRO 1)

Dados Entrevistado:

- Posição:
- Funções:
- Trajetória na Integration

Aspectos gerais sobre o processo de internacionalização da empresa:

- Por que internacionalizar?
- Como ocorreu o Processo de Internacionalização da Integration?
  - Quais foram os impulsionadores?
  - Como foram escolhidos os países?
  - Quais foram as primeiras decisões mais críticas?
- De forma geral, como estão estruturadas as operações Internacionais (estrutura operacional, processos, pessoas, clientes)? Ou seja, de forma geral, qual o modelo operacional básico para a internacionalização?
- Como os clientes são captados? Quão frequente é a captação de clientes da Integration em outros países (ou seja, a prospecção de empresas que já sejam clientes da Integration no Brasil ou em outros países)?
- Qual a política de investimento nas operações em países estrangeiros? Em outras palavras, é realizado um forte aporte inicial ou privilegia-se o crescimento orgânico?
- De forma geral, em que as operações internacionais diferem das operações no Brasil?
- Quais as maiores dificuldades sofridas ao longo dos anos? Que facilidades foram encontradas?
- Qual o estágio de desenvolvimento de cada filial?

Aspectos específicos das subsidiárias:

- Histórico da filial específica: linha do tempo com principais pontos.
- Como é a estrutura física (no início e quando a empresa se consolida)?
- Qual o percentual de brasileiros e estrangeiros (locais) no time?
- Qual o organograma?
- Como são tratadas as questões legais de cada país? Quais as particularidades legais a destacar?

- Como os primeiros clientes foram captados?
- Qual a política de investimento na operação específica?
- Em quanto tempo a filial está pronta para operar plenamente?
- Casos de sucesso no país? O que foi feito? Para que clientes?
- Facilitadores e dificultadores para entrada e consolidação no país em questão
- Qual foi (vem sendo) o comportamento dos concorrentes?
- Quais as diferenças culturais mais marcantes?
- Quais as principais mudanças na operação entre os primeiros meses (entrada, adaptação) e a consolidação (maturidade) do processo?