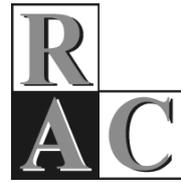




Disponível em
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Curitiba, v. 14, n. 6,
pp. 1158-1170, Nov./Dez. 2010



Casos de Ensino em Administração:

Ivia: Crescimento e Internacionalização

Ivia: Internationalization and Growth

Angela da Rocha *

Doutora pelo IESE/Universidad de Navarra, Espanha.
Professora do IAG/PUC-Rio, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.

Renato Cotta de Mello

Doutor em Engenharia de Produção pela UFRJ.
Professor do COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.

Anne-Marie Delaunay Maculan

Doutora em Sociologia pela Université du Québec à Montréal, Canadá.
Professora da COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.

Henrique Fernandes Pacheco

Graduando em Economia pela UFRJ.
Pesquisador do COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.

* Endereço: Angela da Rocha

Rua Marquês de São Vicente, 225, Depto. de Administração, Gávea, Rio de Janeiro/RJ, 22451-041. E-mail:
angelarocha@iag.puc-rio.br

Copyright © 2010 RAC. Todos os direitos, até mesmo de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia, desde que seja identificada a fonte.

APRESENTAÇÃO DO CASO

A Ivia foi fundada em março de 1996, na cidade de Fortaleza, Ceará, com o propósito de explorar o mercado cearense de *software*. O Estado do Ceará começava a surgir como novo pólo de produção de *software* no país, graças a diversas ações empresariais e de governo. A Ivia foi a primeira empresa a lançar o serviço de Internet Banking no Nordeste do Brasil e o primeiro provedor de acesso à Internet com foco no mercado corporativo de Fortaleza. Dez anos depois, a Ivia desenvolvia ferramentas de negócios para a web, visando otimizar processos gerenciais de empresas, baseadas na tecnologia de Internet. Alguns *softwares* desenvolvidos envolviam sites corporativos, portais corporativos, intranet corporativo, extranet, *e-commerce*, *e-procurement*, internet banking e *e-government*. Além disso, a empresa operava no mercado português, de onde se originavam de 5 a 10% de sua receita. Em 2007, os empresários se perguntavam qual a direção e a velocidade de crescimento que deveriam imprimir à empresa e o papel da expansão internacional neste processo.

A Indústria Brasileira de Software

A indústria brasileira de *software* floresceu na década de 1980, no bojo da política de reserva de mercado. Naquela década, desenvolveram-se aplicações específicas nas áreas de automação de serviços de telecomunicações e automação bancária. Estima-se que, no final da década de 1980, houvesse cerca de 500 empresas de capital nacional, predominantemente de pequeno porte. Na década de 1990, ocorreu uma proliferação de novas empresas de pequeno e médio porte, voltadas à produção de aplicativos de gestão, além da expansão do *software* para automação bancária. Em 1991, foi abandonada a reserva de mercado para informática. A partir daí, o setor de *software* cresceu expressivamente, chegando a um faturamento de US\$ 7,7 bilhões, tornando o Brasil o sétimo produtor mundial de *software*. A taxa média de crescimento, a partir de 1995, encontrava-se em torno de 11% ao ano (Nassif, 2002). Em 2006, estimava-se a existência de cerca de 12.000 empresas de *software* no Brasil.

As exportações brasileiras eram bastante concentradas, com apenas 30 empresas responsáveis; em 2005, por mais de 95% das exportações de *software*, sendo 22 de capital nacional e oito de capital estrangeiro. Além disto, as exportações de *software* eram bastante reduzidas, estimando-se que em 2005 houvessem atingido a modesta cifra de US\$ 300 milhões. Na visão de especialistas, comparativamente com a de países exportadores de *software*, como Índia e China, a indústria brasileira de *software* se caracterizava por um viés antiexportador, foco no mercado interno, *software* customizável e empresas menores (Massachusetts Institute of Technology, 2002).

Um estudo realizado pela Universidade Estadual de Campinas e pela Sociedade Brasileira para Promoção da Exportação de *Software* [SOFTEX], em 2004, sobre o perfil das empresas exportadoras de *software* do país mostrou a seguinte distribuição das exportações brasileiras de *software*, no que se refere ao mercado de destino: Estados Unidos (30%), União Européia (20%), Mercosul (18%) e outros países da América do Sul (13%). A principal fonte de financiamento utilizada pelas empresas para financiar suas exportações era de recursos próprios.

A indicação de clientes nacionais para clientes no exterior aparecia como segunda principal forma de ingresso nos mercados internacionais, juntamente com participação em feiras internacionais. Em seguida vinham, nesta ordem, convites para integrar produto ou serviço exportado para outra empresa, participação em concorrências organizadas por empresas multinacionais e consórcios de exportação. Entre as exportadoras de *software*, aquelas que realizavam serviços de desenvolvimento, integração e manutenção de *software* tendiam a utilizar mais o canal das multinacionais, enquanto as que desenvolviam e comercializavam produtos de *software* mencionavam mais as feiras, os convites para integrar produto ou serviço exportado por outra empresa e os consórcios de exportação. O estudo identificou como a principal barreira percebida pelas empresas exportadoras o desconhecimento do

software brasileiro no exterior, ou seja, a necessidade de “criação da marca internacional de país produtor de tecnologia” (Massachusetts Institute of Technology, 2002, p. 35).

O Estado do Ceará e a Indústria de Software

O Estado do Ceará, na região Nordeste do Brasil, representava aproximadamente 5% da população brasileira, enquanto o PIB do Estado equivalia a aproximadamente 2% do PIB brasileiro. O Estado não tinha característica exportadora, tendo sido responsável, em 2005, por apenas 0,8% do valor total exportado pelo país.

A indústria de *software* do Ceará era ainda bastante jovem. O desenvolvimento de um *cluster* de alta tecnologia, em um Estado do Nordeste, sem tradição nessa área, mostrava as mudanças que vinham ocorrendo na economia cearense, como resultado do empreendedorismo local e de ações específicas dos governos federal e estadual em apoio à indústria de *software*. Previa-se a construção de um pólo no Ceará, o Titan Park, com investimentos de R\$ 25 milhões.

Os principais apoios institucionais ao desenvolvimento da indústria de *software* no Ceará resultaram da ação conjunta da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos [Apex-Brasil] e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae]. Além das instituições nacionais, havia duas instituições importantes de atuação restrita ao Ceará: o Instituto do *Software* do Ceará [INSOFT] e o Instituto Titan. Estimava-se que não mais de doze empresas exportassem *software* do Ceará, de um total de 306 empresas cearenses exportadoras de vários produtos.

A Empresa

A Ivia foi fundada em 1996, por Alexandre Menezes, bacharel em ciências da computação, e Edgy Paiva, bacharel em informática, ambos ex-executivos da área de marketing da IBM no Brasil, onde atuavam como especialistas de sistemas e produtos: um em banco de dados, o outro em computação de processamento. Em março de 2005, Márcio Braga, que também havia trabalhado com eles na IBM e dirigido uma empresa que fizera parceria com a Ivia em Portugal, passou a participar da sociedade. Apesar da experiência em comum, os sócios tinham perfis profissionais distintos. Alexandre Menezes tinha perfil mais empresarial e comercial, enquanto Edgy Paiva interessava-se mais pelos aspectos técnicos do negócio. Quanto a Márcio Braga, este passou a atuar nas áreas de P&D, serviços e consultoria, sendo o coordenador das operações em Portugal.

A Ivia iniciou suas atividades como provedora de Internet, chegando a ser o maior provedor corporativo do Estado do Ceará. No entanto apenas quatro anos depois, no início da década de 2000, percebendo que este mercado deveria tornar-se em pouco tempo extremamente competitivo, com redução de margens, os dois sócios iniciais venderam o provedor e se **reinventaram**, criando uma empresa de *software* baseado na tecnologia web. A expansão da Ivia pode ser avaliada pelos números que se seguem. Em 2004, a empresa tinha cerca de 35 funcionários, dos quais 29 na parte de operações e seis na administração, faturando em torno de R\$ 1,5 milhão. Em 2005, a empresa já contava com 117 colaboradores, tendo faturado 3,7 milhões de reais. Em 2006, o número de colaboradores subiu para 258 (sendo 154 funcionários e o restante colaboradores) e o faturamento se expandiu para 7,1 milhões de reais.

Produtos

Os sócios perceberam que, para que a Ivia fosse competitiva no mercado interno, deveria produzir *software* de qualidade internacional. Com esta filosofia, os produtos de *software* eram desenvolvidos pela empresa tendo em vista sua colocação no mercado internacional e vendidos no Brasil. Do faturamento total da Ivia em 2006, aproximadamente 80% eram provenientes da venda de *software* sob encomenda – soluções específicas para a intranet ou internet demandadas pelos clientes – e os outros 20% eram oriundos da comercialização de *software* **produto** – *software* padronizado. A

intenção da empresa era aumentar a participação desses últimos nas receitas da organização, por serem considerados mais rentáveis.

O *software* sob encomenda era desenvolvido para atender a necessidades exclusivas de um cliente. Para seu desenvolvimento, era necessária forte interação entre o fornecedor de *software* e a empresa cliente, uma vez que era fundamental que o fornecedor entendesse plenamente as necessidades do cliente. Normalmente um produto desenvolvido para um cliente específico abria espaço, futuramente, para que a empresa criasse um produto padronizado, para atender a outros clientes com necessidades ou problemas semelhantes. Isso só não ocorria, quando a propriedade intelectual do *software* era passada para o cliente original, impedindo a empresa de se beneficiar mais do esforço de desenvolvimento, ou quando o *software* desenvolvido atendia a necessidades tão específicas e que sua aplicação em outros casos era nula ou muito limitada. O *software* **produto** era considerado mais vendável no mercado internacional, em função do ainda baixo reconhecimento no exterior da marca Ivia. Na visão de Alexandre Menezes, o *software* sob encomenda, por ser praticamente uma consultoria, exigia que a empresa como um todo fosse **comprada** pelos clientes. Isso significava que a organização precisava ser reconhecida como competente pelo mercado, no sentido de prover soluções especializadas para os compradores, diferentemente do *software* **produto**, que tinha escopo bem delimitado, especificando de forma prévia e clara ‘o que ele faz e o que ele não faz’. Assim sendo, a Ivia comercializava no mercado internacional principalmente o *software* produto.

Os sócios viam a competição no mercado de *software* como bastante acirrada, principalmente com empresas multinacionais. No entanto consideravam que a concorrência, em seu segmento específico, era limitada, por trabalharem com *software* **tipo ferramenta** e não com *software* de gestão. Mesmo assim, no mercado brasileiro, a Ivia competia com empresas multinacionais na categoria *software* produto, e com empresas brasileiras na categoria *software* sob encomenda.

O Processo de Internacionalização

A internacionalização da Ivia não foi um processo planejado desde o início, mas resultou de eventos e oportunidades que surgiram, como relatou Alexandre Menezes: “Quando começamos, não estávamos querendo criar uma empresa internacional, não. O mercado brasileiro é muito grande. Esse movimento de internacionalização só começou em 2002”.

Para Márcio Braga, a Ivia, na época, estava esgotando as possibilidades de atendimento aos grandes clientes locais, no Estado do Ceará. Para crescer, era necessária uma expansão geográfica. Cogitou-se entrar nos mercados de São Paulo e Brasília, mas a localização privilegiada do Ceará em relação à Europa fez com que os sócios despertassem para a oportunidade. De fato, a distância entre Fortaleza e Lisboa era de apenas seis horas, com vôos diários diretos entre as duas cidades. Além disso, Portugal era visto como ‘a grande porta de entrada da Europa’, pelo fato de falar o mesmo idioma que o Brasil e pela ‘boa receptividade que o brasileiro tem lá’. Finalmente, o apoio da SOFTEX foi um fator adicional para motivar e viabilizar os primeiros movimentos internacionais da empresa.

Início da Ação Internacional

A primeira incursão da empresa no mercado internacional aconteceu, portanto, em 2002, com uma prestação de serviços em Portugal. Os sócios foram chamados por um ex-colega da IBM que trabalhava naquele país, com o propósito de contratar a Ivia para fornecer um treinamento para um dos maiores bancos portugueses, o Banco Espírito Santo. O contrato foi firmado e a Ivia transferiu para lá um funcionário seu, que permaneceu em Portugal o tempo necessário para prestar o serviço contratado. A partir dessa experiência bem sucedida, a empresa adotou uma postura mais proativa, percebendo dispor de algumas tecnologias mais avançadas do que as empresas portuguesas e até mesmo outras empresas européias. Observou Alexandre Menezes:

“A partir de nossa primeira venda, bem pontual, nós percebemos que o mercado de lá era tão receptivo quanto o daqui e nós tínhamos algumas vantagens, em termos de especialização nessa área de tecnologia.

Nós estamos mais próximos do que os europeus da grande fonte de tecnologia de *software* que é a americana. Em outras tecnologias eles estavam mais adiantados, mas não na que nós dominávamos”.

Conscientes disso, os empresários se defrontaram com algumas questões estratégicas, que diziam respeito à forma como atuariam em Portugal, envolvendo três alternativas: abrir um escritório comercial em Lisboa; criar uma subsidiária da Ivia; ou fazer parceria com uma empresa de *software* portuguesa. A alternativa escolhida foi o estabelecimento de uma parceria para apoiar os esforços comerciais da Ivia na venda de *software*. Para tal, durante um período de doze meses, Alexandre Menezes identificou empresas de *software* daquele país e visitou “pelo menos uma dúzia delas”, observando ser essa “uma parte intrínseca do negócio da Ivia; visitar cada empresa pelo menos quatro vezes, trocar e-mail, falar bastante ao telefone...”

Em um primeiro movimento, foram investigadas empresas exatamente iguais à Ivia, no que dizia respeito às metodologias, padrões e tecnologias. Mas esse caminho não se mostrou promissor, percebendo-se que, ao invés de parceira potencial, a Ivia era vista como concorrente. Diante desta dificuldade, a busca foi desviada para empresas de *software* que não fizessem o que a Ivia fazia, mas que tivessem reconhecimento de mercado, boa carteira de clientes, desejassem vender o que a Ivia desenvolvia e, complementarmente, tivessem interesse em que a Ivia comercializasse seu *software* no Brasil. De uma lista de empresas do setor foram selecionadas inicialmente 20 empresas, que foram submetidas a maior escrutínio, chegando-se a três que pareciam ter as condições ideais para se tornarem parceiras. Além disso, foi feita uma pesquisa por Internet para obter informações sobre o mercado português, incluindo as práticas comerciais vigentes no país, os hábitos e peculiaridades culturais, e questões sobre como se comportar no ambiente de negócios. Os empresários encontraram farto material disponível. Mas mesmo tendo obtido previamente essas informações, a realidade os surpreendeu: “Apesar de termos lido tudo, ainda acreditávamos que não era aquilo, mas no dia-a-dia, na prática, constatamos que realmente era” (Alexandre Menezes).

Finalmente, em 2003, a Ivia assinou uma parceria com a Noesis Portugal S.A. A Noesis era uma empresa de capital exclusivamente português, com cerca de 180 funcionários, oferecendo consultoria na área de tecnologia da informação. Os projetos de consultoria realizados pela Noesis frequentemente envolviam atividades em outros países da Europa, em particular Espanha e Bélgica. Os principais clientes da Noesis eram empresas de grande porte, como Portugal Telecom e Sonae. A relação entre a Noesis e a Ivia era complementar, como observou Márcio Braga, na época diretor da Noesis:

“Nosso foco, na Noesis, era toda a parte de consultoria na área de tecnologia da informação. Mas nós não tínhamos produtos. Então, houve um *link* com a oferta da Ivia. A Ivia tinha produtos prontos e fazia projetos fechados, sob encomenda. E a Noesis só fazia consultoria. Reunimos as ofertas: quando havia um projeto fechado, um projeto de prateleira, com começo e final, passávamos para a Ivia; quando o cliente buscava um produto que a Ivia tinha, vendíamos o da Ivia, e se o projeto era de consultoria, a Noesis é quem fazia”.

Para atender de imediato às novas oportunidades, a Ivia enviou a Portugal uma parte de sua estrutura comercial e técnica. O sistema de trabalho da parceria envolvia duas etapas: a comercial e a operacional. No que dizia respeito à etapa comercial, 90% das atividades eram desenvolvidas em Portugal e 10% no Brasil, que somente elaborava as propostas e precificava o produto ou serviço. Na etapa operacional, a proporção se invertia, já que a Ivia operava como se fosse uma fábrica de soluções, para o desenvolvimento do *software* vendido pela Noesis. Em 2004 foi contratada uma equipe de consultores comerciais residentes e a Ivia iniciou o processo de transferência de conhecimento. Estava previsto no acordo de parceria que, em 2005, as atividades passariam a ser conduzidas somente pelo parceiro português.

No que dizia respeito à política de preços, a Ivia seguia uma linha de conduta balizada por dois parâmetros: o custo de produção do *software* no Brasil, que era o limite mínimo, e o preço praticado pelos possíveis concorrentes no mercado português, como limite máximo. A empresa procurava situar-se dentro desse intervalo, fixando seu preço abaixo da concorrência no mercado português, por entender que uma das vantagens do *software* brasileiro era ser mais barato do que seus similares internacionais. Como resultado dessa política, a empresa obteve, em 2004, uma rentabilidade maior

em Portugal do que no Brasil, muito embora o faturamento da Ivia no Brasil representasse aproximadamente 90% de suas receitas.

Com a vinda de Márcio Braga para a Ivia, em 2005, a empresa ampliou significativamente sua rede de contatos no exterior. Márcio Braga vinha de uma experiência profissional significativa em Portugal, onde passara sete anos trabalhando na Noesis, findos os quais decidira buscar novas oportunidades. Inicialmente prospectou os EUA; mas, em seguida, recebeu o convite da Ivia. A experiência adquirida na Noesis permitiu-lhe criar uma *network* de negócios na área de *software* na Europa, que viria a ser útil em sua nova posição, como sócio da Ivia. Ele desenvolveu um pouco mais suas idéias a respeito da importância de uma rede de relações:

“A rede fornece as referências locais. É como uma certificação de profissionais. Porque, por mais que você seja bom, tem que ter algum tipo de selo, com referências locais. O mais difícil é quebrar a barreira da desconfiança, conseguir chegar na pessoa certa. Então, isso ajuda, se você já trabalhou lá, se você conhece as pessoas. Eu era da Noesis, agora vim para o Brasil, não fui para nenhuma empresa concorrente, tenho um contrato com uma empresa parceira. Então, o canal ficou aberto. Foi muito bom com as empresas parceiras e com as empresas clientes”.

Em 2006, a Ivia passou a dispor de escritório com um gerente local, para dar apoio às atividades conduzidas em conjunto com o parceiro português. Além disso, para dar maior suporte ao parceiro, a Ivia fez algumas mudanças em sua estrutura internacional, criando a figura de um *country manager*, ou gerente de território, como explicou Márcio Braga:

“Começamos a notar uma coisa interessante: eu visitava o parceiro por três semanas, trabalhava muito, com todo o gás, e depois voltava para o Brasil. Mas aqui eu tenho uma equipe, o parceiro tem a vida dele, e o negócio esfriava. Você não pode sustentar uma operação internacional funcionando assim, aos saltos. Então pensamos: Se tivermos um gerente de território local, vai melhorar, porque passamos a não depender cem por cento do parceiro. O gerente pode ir ao cliente fazer uma apresentação, mas sabendo que vai ter que gerar negócio para o parceiro. Eu não quero competir com o parceiro, porque senão eu mato essa relação de confiança. E o parceiro acha bom, porque ele ganha um comercial...”

As responsabilidades do gerente, além de ser um braço comercial da Ivia, consistiam em dar suporte ao parceiro e acompanhar os produtos da empresa: produtos de monitoração de sites, de weblição de aplicações antigas (aplicações que recorrem a mainframe), gestão de conteúdo, produtos prontos, além de toda uma área de projetos. O gerente contratado, Márcio Saverão, era brasileiro, paulista, mas vivia há 16 anos em Portugal e tinha larga experiência na área, tendo sido diretor de várias empresas.

Além da parceria com a Noesis, a Ivia havia acabado de fechar, em 2006, uma nova parceria com a empresa portuguesa VisionWay. As duas parceiras atuavam em campos distintos, não havendo conflito de interesses. A VisionWay, criada em 2002, atuava no campo dos serviços de consultoria e implementação em *IT Service Management*, *ServiceDesk*, *Business Performance* e desenvolvimento e tinha cerca de 40 colaboradores. Sua estratégia empresarial também incluía a expansão internacional por meio de parcerias.

Aprendizagem Internacional

A experiência em Portugal mostrou que existiam diferenças fundamentais entre este mercado e o brasileiro, tanto no que dizia respeito aos aspectos comerciais (por exemplo, uma visita de venda devia ser agendada junto aos clientes portugueses com, no mínimo, um mês de antecedência), quanto aos aspectos de linguagem (em Portugal era usual a tradução de termos técnicos, enquanto no Brasil os mesmos eram utilizados em inglês). Além disso, a Ivia, por exigências do mercado europeu, colheu os benefícios de desenvolver sistemas mais aperfeiçoados, conforme declarou Alexandre Menezes:

“Nós, hoje, temos muito mais cuidado com a questão de testes e *bugs* de *software*. Porque é imperdoável um erro acontecer para um cliente europeu. Para um cliente brasileiro sempre há um jeitinho, sempre há um ‘Ah, tem esse erro aí, mas vamos ajeitar!’. E lá, por eles serem mais formais, temos uma preocupação maior. Então eu acredito que o nosso *software* tenha hoje muito menos erros do que no passado”.

Os gestores da Ivia viam as dificuldades encontradas como inerentes a qualquer expansão geográfica, acrescidas pelas diferenças culturais. Como sua atividade tinha como base o talento humano, a transferência das pessoas para outros países trazia dificuldades de adaptação que passariam despercebidas em ambientes mais próximos. Para preparar os funcionários para períodos de expatriação, normalmente de três a nove meses, a empresa fazia uma espécie de treinamento informal, instruindo o funcionário quanto a como se comportar na alfândega, como se comportar no dia-a-dia, que roupas levar etc. Além disso, a área administrativa da empresa tratava das questões burocráticas, referentes a visto e diárias. Quando os funcionários ficavam por período superior a três meses, era comum levar a família.

Alexandre Menezes acreditava que a experiência adquirida em Portugal poderia ser aplicada a novos desenvolvimentos internacionais:

“Eu acredito que nós conseguimos conquistar a confiança dos parceiros e montar um bom *partnership agreement*. Mas faremos melhor da próxima vez, para que não seja necessário fazer aditivos ou ajustes como já foram feitos com a Noesis. Será algo mais planejado, mais programático...”

Alexandre Menezes resumia os requisitos para a internacionalização em cinco pontos: paixão pelo que se faz, comprometimento da equipe, valorização dos colaboradores, aceitação do erro e foco.

Expansão Internacional

No processo de expansão internacional, os empresários se colocavam diversas questões. A primeira delas era esta: em quantos países deveriam estabelecer-se no próximo movimento. Em princípio, acreditavam que tinha sentido focar em dois países, para não **dispersar suas forças**. No entanto talvez fosse conveniente abrir mais de uma nova frente de expansão, até mesmo para aprender sobre outros mercados.

A segunda questão referia-se à sistemática de entrada. Na expansão, pensava-se em utilizar a mesma sistemática que havia sido utilizada para ingresso no mercado português. A sistemática envolvia, em um primeiro momento, analisar o potencial de mercado para seus produtos e, em um segundo momento, identificar empresas que pudessem ser parceiras nos países que desejasse explorar.

O uso de parceiros era visto como elemento crítico da internacionalização. Márcio Braga explicou a lógica subjacente a tal política: “O fato de estar distante é ruim. Há problemas de faturamento, nem toda empresa recebe bem faturar diretamente do Brasil para seu país. Nem toda empresa se sente confortável em trabalhar com outra empresa que está longe”. No entanto, o uso de parcerias também tinha suas dificuldades. Entre elas, destacava-se a necessidade de encontrar um parceiro de características adequadas e o tempo necessário para construir a confiança entre as partes.

A terceira questão era esta: em que mercados ingressar. Os mercados em consideração eram o próprio Portugal, atingindo novos segmentos e áreas geográficas, Espanha, as ex-colônias portuguesas na África e na Ásia, Canadá e Estados Unidos.

A estratégia de expansão no mercado português deveria basear-se no aumento do número de parcerias. Uma das funções do gerente de território era exatamente desenvolver novas parcerias. Julgava-se que a Ivia poderia contar com seis parceiros em Portugal, de modo a ampliar o espectro dos negócios, evitando conflitos e buscando complementaridade entre eles.

A crescente entrada de empresas brasileiras de *software* no mercado português, ainda que com produtos distintos daqueles da Ivia, tinha seus aspectos positivos e negativos. Do lado positivo, ajudava sedimentar a imagem do *software* brasileiro em Portugal, tornando mais fácil sua aceitação. Do lado negativo, algumas dessas empresas eram muito pequenas e inexperientes e poderiam facilmente cometer erros de marketing, causando danos a esta imagem. No entanto acreditava-se que a maior parte das pequenas empresas brasileiras de *software* também deveria ingressar no mercado português por meio de parcerias, o que reduziria o potencial de problemas desta natureza.

Além de ampliar e sedimentar sua presença no mercado português, a Ivia considerava a possibilidade de entrar no mercado espanhol. Tratava-se de um mercado muito maior que o português e culturalmente similar, embora houvesse diferenças de idioma. No entanto, não se previa um trabalho de prospecção fácil, devido ao preconceito contra fabricantes de *software* de países menos desenvolvidos e pela falta de associação da imagem do Brasil a este tipo de produto. Mesmo a entrada a partir de Portugal poderia ser difícil, já que este país também não desfrutava de imagem de país tecnologicamente avançado, ou de fornecedor de *software*, no restante da Europa. Márcio Braga observou:

“Na Espanha, é um trabalho lento. Sabemos que é um ‘trabalho formiguinha’, você passa por uma feira, só para dar uma olhada, vai à outra feira... Estamos vendo que não é trivial. O profissional brasileiro lá fora é muito bem aceito. Aquela história do homem dos sete instrumentos... Somos bons de conversa, de liderança, tecnicamente, jogamos em qualquer posição. Mas no caso de uma empresa, nem sempre é assim. O Brasil é visto como um país burocrático, complicado. É mais difícil para uma empresa brasileira entrar lá fora do que para um profissional brasileiro. É difícil transferir a aceitação do profissional para a empresa”.

Apesar das dificuldades em potencial, se a entrada no mercado espanhol fosse apoiada pelo escritório de Lisboa, este poderia servir como base para atendimento aos parceiros espanhóis. A concentração das atividades internacionais da Ivia na Península Ibérica tornaria mais fácil o acompanhamento da ação internacional, contrariamente ao que ocorreria se a empresa se expandisse por países muito distantes entre si.

As antigas colônias portuguesas na África e na Ásia, como Angola e Macau, também eram vistas como mercado potencial. Neste caso, o interesse residia na expectativa de não ser necessário investir na adaptação de produtos para outros idiomas, já que nesses países se utilizava a língua portuguesa. No entanto, seria mais difícil acessar estes mercados por meio do escritório de Lisboa, ou mesmo do Brasil. De qualquer forma, a penetração deveria ocorrer mercado a mercado e, possivelmente, Angola seria o mais interessante, em função de seu maior potencial. Um aspecto favorável era a presença crescente de empresas brasileiras dos mais diversos setores, particularmente em Angola, o que já havia permitido criar uma imagem favorável ao produto brasileiro naquele país. Isto era mais fácil pelo fato de o Brasil ser percebido como um país bem mais desenvolvido que os países africanos de língua portuguesa, o que significava que a Ivia não teria de enfrentar os preconceitos presentes em outros mercados. Outro ponto favorável era a facilidade de comunicação em função do idioma comum e dos laços culturais. Mesmo assim, havia importantes diferenças entre o Brasil e estes países que, possivelmente, iriam requerer o uso de parceiros locais.

Quanto aos grandes mercados da América do Norte, alguma prospecção já havia sido feita no Canadá, particularmente por meio de contatos proporcionados pela SOFTEX, tendo sido a Ivia procurada por um consultor brasileiro, residente no Canadá. A Ivia chegou a contratar este consultor para realizar um levantamento de oportunidades: “uma pesquisa de mercado, um raio-X das instituições públicas e privadas da região”, conforme relatou Alexandre Menezes. Como resultado, os sócios chegaram a visitar algumas empresas em busca de parceiros, mas o pouco tempo dedicado a isso, associado ao fato de “na época, já estarmos muito direcionados ao mercado português”, levou a que o esforço empreendido não tivesse continuidade. Apesar disso, não descartavam a possibilidade de voltar a considerar o mercado canadense.

A entrada no Canadá deveria preceder qualquer esforço de ingresso nos EUA, por ser o primeiro um mercado bem menor, percebido como de entrada mais fácil. Um primeiro movimento nesse sentido fora uma estadia de um dos sócios no Canadá, por um período de três meses, para se aperfeiçoar no idioma inglês, no mesmo tempo em que observava e aprendia sobre aquele mercado. Em 2005, a Ivia participou de duas feiras nos EUA, onde foram feitos contatos iniciais, funcionando mais como **um termômetro**. Na percepção dos sócios, o mercado dos EUA era mais difícil, com implicações jurídicas mais complexas e um pós-venda exigente. A entrada nesse mercado deveria ser precedida de cuidadosa preparação. Perguntavam-se, porém, se teria sentido iniciar desde já este processo, mesmo que fosse de forma preliminar, para obter conhecimento de mercado, ou se deveriam esperar que a empresa adquirisse um pouco mais de experiência internacional em outros países.

Outros Desafios

Os dirigentes da empresa entendiam que, sendo o Brasil um dos maiores mercados mundiais para *software*, a Ivia, que atuava em uma região brasileira não muito significativa em termos econômicos, deveria penetrar nos mercados da região Sudeste, que concentravam a maior fatia do PIB nacional. A expansão no Brasil seria favorecida pela presença em Portugal, dado que a atuação internacional da empresa funcionava como credencial para atrair novos clientes brasileiros. No entanto um esforço de penetração nos estados mais ricos e competitivos do Brasil poderia desviar a atenção dos sócios da expansão internacional. Havia sempre o risco de pulverizar recursos da empresa em muitas frentes.

Os sócios consideravam a orientação internacional um elemento fundamental para o desenvolvimento de qualquer empresa de *software* no Brasil, como salientou Márcio Braga:

“Acho importante, não só para a Ivia, como para qualquer empresa de *software*, ter esse foco de vender lá fora. Com um mercado de TI nacional consideravelmente grande, as pessoas, às vezes, acabam se acostumando com estar aqui dentro apenas. Na realidade, se o Brasil exporta gente, deveria estar exportando *software* e serviços também”.

Outra questão era o próprio crescimento. Até onde deveriam crescer? E em que ritmo isto seria possível sem diluir os recursos gerenciais da Ivia? No futuro próximo, os empresários precisavam decidir a direção e a velocidade de crescimento desejadas, além das estratégias específicas a serem implementadas.

NOTA DE ENSINO

Resumo

Este caso de ensino apresenta o processo de internacionalização de uma empresa que guarda três peculiaridades: pertencer ao setor de serviços; comercializar *software*, um **produto** não típico da pauta de exportações brasileiras; e ter origem no Nordeste do Brasil. Fundada em 1996 na cidade de Fortaleza, a Ivia foi a primeira empresa a lançar o serviço de Internet Banking no Nordeste do Brasil e o primeiro provedor de acesso à Internet com foco no mercado corporativo de Fortaleza. Dez anos depois, a empresa desenvolvia ferramentas de negócios para a web, visando otimizar processos gerenciais de empresas, baseadas na tecnologia de Internet, tendo desenvolvido clientes para seus produtos no Brasil e em Portugal. O caso descreve a trajetória da Ivia em sua primeira década de existência e o início de seu processo de internacionalização. A questão central a ser discutida é de que modo a empresa pode sustentar seu processo de internacionalização, enquanto amplia suas atividades no mercado doméstico. Além disso, o caso permite debater de que forma as ações governamentais podem apoiar o desenvolvimento internacional de pequenas empresas de *software*, prioridade da atual política industrial.

Palavras-chave: internacionalização; *software*; exportação; serviços.

Abstract

This teaching case presents the internationalization process of a firm that distinguishes itself in three aspects: it is part of the services industry, sells software (an atypical product in Brazilian exports), and has its headquarters in the Northeast of Brazil. Founded in 1996 in the city of Fortaleza, Ivia was the first company to launch an Internet Banking service in the Northeast of Brazil and the first Internet access provider targeting the corporate market of Fortaleza. Ten years later, the company had developed business tools for web applications, aiming to optimize management processes based on Internet technology. It had customers in Brazil and Portugal. The case describes Ivia's trajectory in its first decade, as well as the beginning of the firm's internationalization process. The central issue to be discussed is how the firm can keep up with its internationalization process and at the same time broaden its scope of activities in the domestic market. In addition, the case offers the opportunity to debate how government agencies can support the international development of small software firms, a priority of the current national industrial policy.

Key words: internationalization; *software*; exports; services.

Objetivos Educacionais

Pretende-se que os alunos sejam capazes de avaliar: (1) de que maneira se desenvolveu o processo de internacionalização da Ivia; (2) quais os problemas e dificuldades que se apresentam a uma pequena empresa brasileira em seu processo de crescimento e internacionalização; (3) o papel das parcerias no acesso aos mercados internacionais.

Este caso pode ser usado em cursos de empreendedorismo, empreendedorismo internacional, gestão internacional e marketing internacional, tanto em cursos de graduação e pós-graduação, como em programas de formação de empreendedores e treinamento de executivos. Considerando-se um curso de gestão internacional, o ideal seria utilizar o caso para discutir o processo inicial de internacionalização de uma pequena firma empreendedora, o que o colocaria em uma das primeiras sessões do curso.

Questões para Discussão

1. Quais os problemas enfrentados pelos dirigentes da Ivia em 2007?
2. Que fatores contribuíram, de forma significativa, para a decisão de ingresso da empresa no mercado externo? E que fatores contribuíram para a entrada em Portugal?
3. Qual a direção de crescimento a ser adotada pela Ivia: expansão nacional, internacional, ou uma combinação? O que priorizar? E qual a velocidade de expansão?
4. A Ivia deveria buscar aprofundar sua presença nos mercados em que já opera (Brasil e Portugal), ou deveria expandir-se para outros mercados?
5. No caso de ingresso em novos mercados, quais as vantagens e desvantagens dos países considerados pela direção da Ivia (Espanha, ex-colônias portuguesas, Canadá e Estados Unidos)?
6. Quais as vantagens e desvantagens da sistemática de entrada adotada pela Ivia no mercado português? Esta sistemática poderá ser replicada em outros mercados no exterior?
7. Quais as principais recomendações estratégicas para os próximos cinco anos?

Sugestão para um Plano de Ensino

O uso em sala de aula do caso pode iniciar-se pela discussão dos problemas enfrentados por uma pequena empresa empreendedora que resolve internacionalizar-se. A literatura de empreendedorismo internacional apresentada a seguir pode ser útil nesta discussão. Uma vez apontados os problemas, pode ser interessante utilizar uma matriz SWOT, para analisar pontos fortes e fracos da empresa e oportunidades e ameaças que se apresentam. Esta análise pode ser útil para entender quais as vantagens e desvantagens de uma pequena empresa empreendedora no mercado internacional. Questões como *liability of newness* e *liability of smallness* (ver Carayannopoulos, 2009) podem gerar uma discussão interessante neste ponto. Em seguida, o instrutor poderá levar a discussão para as alternativas consideradas e recomendações a serem feitas.

Breve Revisão de Literatura

Com base na literatura sobre a internacionalização de serviços, pode-se analisar o modo de entrada da Ivia no mercado de Portugal. É interessante solicitar aos alunos que comparem a trajetória da Ivia com o modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) e verifiquem a aderência dele ao caso. A questão da distância psíquica aos mercados pode ser explorada (O'Grady & Lane, 1996). O conceito de *born global* pode também servir como pano de fundo (Bell, Crick, & Young, 2004; Gabrielson & Kirpalani, 2004), apoiado pela literatura de empreendedorismo internacional (Jones, 1999; McDougall & Oviatt, 2000).

Análise do Caso

Os problemas principais vividos pela empresa no momento do caso são: (i) a localização distante dos maiores mercados brasileiros, dificultando o seu acesso; (ii) a dependência de um único mercado internacional (Portugal); (iii) a difícil penetração do *software* sob encomenda nos mercados externos; e (iv) recursos limitados.

A localização no Estado do Ceará é certamente uma dificuldade para os empresários, dada a distância aos mercados mais dinâmicos do país e o pequeno tamanho do mercado local. Observe-se, porém, que o fácil acesso por avião ao mercado português, a partir do Ceará, é um aspecto favorável à

internacionalização para este mercado. Distâncias geográficas menores também favorecem a entrada no mercado norte-americano.

Outro problema seria a dependência atual de um único mercado no exterior, representado por Portugal. Na verdade, isto não é realmente um problema, dado que a empresa também tem atuação no mercado brasileiro (que, aliás, responde por 90 a 95% de suas vendas, dependendo do ano). Não há nada, a rigor, contra concentrar-se no mercado português como segundo mercado. É mais questão de desejo do que de necessidade. No entanto, pode ser interessante aumentar a fatia do faturamento proveniente de operações internacionais.

Um problema adicional parece ser a dificuldade em vender *software* desenvolvido sob encomenda nos mercados externos, em contraposição ao que ocorre no mercado cearense. A vantagem do *software* padronizado é a obtenção de economias de escala, enquanto o *software* sob encomenda tem a vantagem de permitir um fluxo contínuo de novos produtos.

A Ivia tem, no entanto, pontos fortes que merecem ser destacados. O principal deles é a qualidade dos sócios, que vêm de experiências profissionais valiosas do ponto de vista de gestão, já que todos foram funcionários da IBM. Assim sendo, os empreendedores trouxeram consigo, além das competências técnicas, competências gerenciais. Uma competência importante, neste caso, é aquela que Márcio Braga trouxe consigo, por ter operado por um período significativo em ambiente internacional, não se restringindo só a Portugal, já que a Noesis tinha clientes em outros países da Europa. Também chama a atenção a complementaridade dos talentos e competências dos sócios. Outro aspecto positivo é o fato de terem tido a oportunidade de trabalhar juntos antes de se associar, o que é garantia, ao menos parcial, de harmonia na sociedade. No entanto deve-se considerar que mesmo as qualidades dos empreendedores podem ser insuficientes, se a empresa se expandir simultaneamente em várias direções.

Observe-se que a decisão de entrada em mercados externos decorreu da existência de uma rede de contatos que se estabeleceu na época em que os sócios pertenciam aos quadros da IBM no Brasil. A primeira oportunidade no exterior resulta de solicitação inesperada de serviços de um membro desta rede informal, Márcio Braga, que, posteriormente, viria a se tornar sócio da Ivia. Assim, a forma de internacionalização escolhida, por meio de parcerias, foi extremamente adequada para a Ivia, pois permitiu atravessar a **barreira da desconfiança** referida no caso. É provável que o grande fator de sucesso para a entrada no mercado português tenha sido a presença de Márcio Braga em Portugal, alguém que já conhecia a Ivia e confiava em seus dirigentes. Isto permitiu **pular** a etapa de conquista de confiança do parceiro. Uma vez conquistado este parceiro em Portugal, a empresa já dispunha de um cartão de visitas naquele país para realizar novas parcerias.

De modo geral, os sócios trabalharam bem a entrada em Portugal: (1) fizeram prospecção de mercado; (2) estudaram as peculiaridades locais; (3) visitaram os potenciais parceiros; (4) estabeleceram contratos de parceria; e (5) para acelerar a penetração no mercado, abriram escritório e contrataram um *country manager*, brasileiro residente em Portugal.

A questão da direção e velocidade de crescimento é fundamental, quando se considera uma pequena empresa empreendedora, como é o caso da Ivia. De um lado, o crescimento pode ser visto como um imperativo, e a Ivia tem mostrado crescer a taxas significativas. Por outro, crescimento demanda recursos. Talvez o dilema esteja entre crescer rapidamente focado em poucos mercados, ou crescer, mais devagar, em vários novos mercados simultaneamente.

Uma opção é a expansão dentro do Brasil. Em seu crescimento no mercado doméstico, talvez a empresa deva optar pela mesma solução de parcerias utilizada em Portugal. Seria este um caso interessante em que a experiência adquirida na expansão internacional serviria à expansão nacional. Outra opção é a continuidade da expansão internacional. O problema é que a expansão no mercado doméstico pode mobilizar recursos excessivos, em particular a atenção dos gerentes, e não ser compatível com o aprofundamento da expansão internacional. A expansão internacional é, claramente, uma escolha dos dirigentes da Ivia e não um imperativo.

A escolha da Espanha como segundo mercado-alvo parece interessante, pela proximidade geográfica de Portugal e pela similaridade cultural. No entanto as dificuldades de penetração neste mercado não devem ser subestimadas. Caso a empresa opte por esta alternativa, talvez convenha buscar parceiros, mais uma vez, por meio da rede informal de contatos. A entrada isolada, sem uso de relações prévias, parece muito difícil neste estágio de desenvolvimento da Ivia.

Com relação às antigas colônias portuguesas, fica claro que os empresários subestimam as dificuldades que podem encontrar e que colocam fé excessiva nas similaridades de idioma e de cultura (ver O'Grady & Lane, 1996). Vale a pena examinar as diferenças existentes entre Brasil e as antigas colônias portuguesas, em rápida pesquisa por internet. Estas diferenças logo assomarão, mostrando que as similaridades não são tantas. A parceria com empresas locais ou empresas brasileiras lá atuantes parece ser a única opção. Neste caso, a Ivia simplesmente venderia para estes mercados. O acompanhamento pelo escritório em Portugal possivelmente implicaria aumento de pessoal.

Com relação a Canadá e EUA, o atrativo parece ser o tamanho e a sofisticação destes mercados. São, porém, mercados muito difíceis, de conquista lenta, que requerem maiores investimentos. Parece ter mais sentido deixar estes mercados para um movimento posterior à expansão em Portugal e, eventualmente, para Espanha.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bell, J., Crick, D., & Young, S. (2004). Small firm internationalization and business strategy. *International Small Business Journal*, 22(1), 23-56.
- Carayannopoulos, S. (2009). How technology-based new firms leverage newness and smallness to commercialize disruptive technologies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 419-438.
- Gabrielson, M., & Kirpalani, V. H. M. (2004). Born globals: how to reach new business space rapidly. *International Business Review*, 13(5), 555-571.
- Johanson, J., & Vahlne, E. (1977). The internationalization process of the firm- a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Jones, M. (1999). The internationalization of small high-technology firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 15-41.
- Massachusetts Institute of Technology. (2002). *A indústria de software no Brasil – 2002*. Campinas: Softex.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-909.
- Nassif, A. (2002). *O complexo eletrônico brasileiro* (BNDES 50 Anos – Histórias Setoriais). Rio de Janeiro: BNDES.
- O'Grady, S., & Lane, H. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309-317.