

## 5 Análise do caso

Nesse capítulo, busca-se fazer uma análise em profundidade do caso estudado. Esta análise encontra-se dividida em duas partes.

A primeira contém evidências do processo de internacionalização da firma, sobretudo sobre sua concepção, escopo e mentalidade, que podem caracterizar ou não a empresa estudada como sendo uma BC.

A segunda pretende identificar os fatores que estariam correlacionados ao processo de internacionalização da empresa em questão à luz dos pressupostos fatores elencados e discutidos no capítulo II.

### 5.1. A caracterização de uma BC

#### 5.1.1. A concepção e imediata internacionalização

A internacionalização de uma BC precisa, por definição, ocorrer no momento em que se dá sua concepção. Nesse sentido, Mary K. Gadams, CEO e fundadora da *RacingThePlanet*, fala: “tudo começou em 2002, em Honk Kong, com uma pessoa e, praticamente desde o primeiro dia, o mercado era global para alguns”

Mais adiante, em outro ponto da entrevista, Mary afirma: “[...] basicamente começou em 2002, com a primeira corrida, a Kobi March”.

Tais afirmações foram confrontadas com as disponíveis no sítio eletrônico da empresa e realmente, pode-se dizer que a *RacingThePlanet* é internacional desde sua concepção.

### 5.1.2.

#### O escopo abrangente de atuação global

O escopo abrangente de atuação global, seja psíquico, geográfico ou organizacional, é uma das características de uma empresa BC.

Quanto ao escopo, levou-se em conta que as BCs, a partir de diversos modos de entrada, atuam em múltiplas nações, entre as quais existe certa diferença sociocultural, e que o conceito de distância psíquica não é o único elemento considerado no momento da escolha desses países. Além disso, considerou-se o fato de que para as TBGs as atividades da cadeia de valor tendem a estar espalhadas em diversos países, e o número de produtos internacionalizados e adaptados às necessidades de cada mercado é elevado.

No tocante ao escopo psíquico e geográfico adotados no padrão de internacionalização da empresa, a *RacingThePlanet* pode ser considerada como abrangente, a começar pela sua sede em Hong Kong (China), um país bastante distante, em termos psíquicos e geográficos, da terra natal de sua fundadora (Mary Gadams é americana), bem como de todos os países da porção ocidental do globo. Mesmo considerando somente a parte oriental do globo, a China só parece estar psiquicamente mais próxima do Japão, por razões históricas e culturais.

A questão da distância psíquica parece não fazer parte das considerações da empresa, pois sua atuação é praticamente global. Igualmente, a empresa não parece estar preocupada em que locais do planeta ela poderá oferecer seus serviços, tanto que sua dispersão geográfica a faz estar presente em mais de 20 países (*RACINGTHEPLANET*, 2011b). Com sede em Hong Kong e no Reino Unido, a *RacingThePlanet* tem uma presença mundial, por meio de seus escritórios de representação na Bélgica, Brasil, Chile, China, Dinamarca, França, Alemanha, Itália, Japão, Coréia, México, África do Sul, Taiwan e Espanha. Atualmente, a empresa emprega 22 dos seus 160 funcionários em Hong Kong e possui mais de 100 voluntários por ano em seus eventos (*RACINGTHEPLANET*, 2011b).

O perfil dos participantes dos eventos da *RacingThePlanet* é construído por 80% de homens, com idade média de 38 anos e são divididos em 1/3 norte americanos, 1/3 europeus e 1/3 asiáticos (ISENBERG, 2006).

Organizacionalmente, a *RacingThePlanet* também se mostra espalhada pelo mundo. Sua presença em mais de 20 países, sob a modalidade de escritórios de representação, é uma destas evidências.

Outro dado que vem a corroborar com a dispersão organizacional é o fato das duas principais instalações físicas da empresa estarem localizadas em Hong Kong (China) e Londres (Reino Unido).

Quanto à escolha de Hong Kong, trata-se de uma decisão organizacional estratégica, em virtude das várias facilidades que a região oferece ao processo de internacionalização – mão-de-obra qualificada, isenção de tarifas ao comércio internacional, cultura cosmopolita, dentre outras. Nas palavras de Mary:

*“Eu visitei um amigo em Honk Kong, enquanto eu estava morando lá, e pensei que era apenas a cidade mais incrível que eu já tinha conhecido [...] Definitivamente, algumas coisas têm sido fundamentais. Uma delas é estar baseada em Hong Kong, porque acontece que é realmente um lugar incrível para ter a empresa constituída. Não há problemas de importação e exportação aqui. É um lugar muito pró-negócios. Temos uma força de trabalho fabulosa. Não só temos excelentes pessoas de Honk Kong e China, mas nós temos excelentes experts aqui que falam muitas línguas diferentes. Então, isso é muitas vezes um grande trunfo”.*

Pelas evidências, denota-se quase que um total desprendimento às barreiras psíquicas e culturais, por parte da empresa, bem como sua ampla distribuição organizacional e geográfica pelo mundo, o que a faz ser qualificada, nesse quesito, como Born Truly Global.

### 5.1.3. A mentalidade global

A literatura sobre BG fornece indícios suficientes para crer que uma postura irrestrita do empreendedor perante o mercado mundial ou, em outras palavras, o modo como o dirigente da empresa enxerga o mundo é responsável diretamente por seu comportamento frente à empresa e, desta forma, produz resultados diretos sobre o processo de internacionalização da firma (REUBER; FISCHER, 1997).

Numa empresa BC, esta mentalidade seria tão intensa e tão presente desde o momento em que o negócio foi concebido, que não haveria outra saída ao fundador da empresa que não, buscar a internacionalização da firma de forma extremamente precoce.

Nos relatos de sua entrevista, a CEO e fundadora da *RacingThePlanet*, Mary K. Gadams, deixa vários indícios de que sua mentalidade global seria norteadora de seus atos empreendedores.

“O mercado sempre foi global, e por isso não posso dizer que houve um momento em que a empresa começou a crescer em todo o mundo, porque o mercado sempre foi o mundo”, cita Mary.

Esta clara afirmação de que o mundo não tem fronteiras, denota o pensamento global da fundadora da empresa.

Não seria difícil perceber a formação de mentalidade global da fundadora e CEO da *RacingThePlanet*, pois sua orientação global vem desde muito antes da criação da empresa. Segundo entrevista dada ao sítio eletrônico *The Entrepreneurs Club* (2011), Mary teria morado em vários países: EUA, Espanha, China, França, Inglaterra e Coréia. Sua carreira começou num banco de investimentos nos EUA, seu país natal. Anos depois, sua carreira executiva atingiu o ápice ao se tornar estrategista global do grupo Samsung, época em que morou na Coréia. A carreira de Mary sempre a colocou em contato com o mundo todo, de forma que, em 2002, quando fundou a *RacingThePlanet*, sua mentalidade global já estava consolidada. Apesar das facilidades locais para o comércio internacional, não é à toa que Hong Kong, uma das mais cosmopolitas cidades do mundo, foi eleita por Mary para ser o quartel-general da empresa.

Outra notória evidência de que o mundo é o lugar dessa empreendedora pode ser percebida, quando se lê a resposta dada para a indagação de ser ou não difícil viver em vários países.

*“Na verdade não foi. Foi realmente muito divertido. Mas eu acho que o mundo é muito diferente, porque, na verdade, quando eu estava morando em países diferentes - você sabe - nós tivemos mais acesso a email [...] Vinte, vinte e cinco anos atrás, as pessoas talvez poderiam ser capazes de fazer uma chamada de volta para casa, a cada ano. Mas agora, o mundo inteiro está em contato. É tão fácil acompanhar o que cada um está fazendo. Então não foi difícil.”*, explica Mary K. Gadams.

## 5.2. Fatores identificados no processo

### 5.2.1. Globalização

A globalização proporciona grandes oportunidades para as firmas e facilitou bastante o surgimento das BGs (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996) e, segundo se supõe nessa pesquisa, também seria uma das causas do aparecimento de BCs.

No caso da *RacingThePlanet*, há uma notória influência da globalização sobre a forma como a empresa opera. Para esta empresa, o mundo é um único e grande mercado, por isso é necessário estar presente em diversos pontos do globo. Nas palavras de Mary: “Mas agora, o mundo inteiro está em contato. É tão fácil acompanhar o que cada um está fazendo.”

Outra evidência é a cidade escolhida para sediar a empresa – Hong Kong, uma das metrópoles mais cosmopolitas do mundo, onde há pessoas de todos os cantos do planeta e, assim, a empresa se vale desses valiosos recursos humanos e também dos incentivos fiscais obtidos naquele lugar. Confirmam estas assertivas as palavras de Mary:

*“Definitivamente, algumas coisas têm sido fundamentais. Uma delas é estar baseada em Hong Kong, porque acontece que é realmente um lugar incrível para ter a empresa constituída. Não há problemas de importação e exportação aqui. É um lugar muito pró-negócios. Temos uma força de trabalho fabulosa. Não só temos excelentes pessoas de Honk Kong e China, mas nós temos excelentes experts aqui, que falam muitas línguas diferentes”*.

### 5.2.2. Uso da tecnologia da informação (internet)

Kotha, Rindova e Rothaermel (2001) descrevem como as empresas que se valem de internet lidam melhor com a questão do passivo de ser forasteira (2001, p. 770). A pesquisa também descobriu que os ativos intangíveis das empresas americanas na internet foram importantes preditores da propensão para a internacionalização. Os autores observam que quanto maior o valor do ativo intangível no mercado interno mais provável era a implantação desses em mercados estrangeiros. Erkko, Sapienza e Almeida (2000) também observam que as empresas intensivas em conhecimento são menos limitadas pela distância e fronteiras nacionais e, portanto, podem explorar as oportunidades internacionais de forma mais flexível do que as empresas dependentes de ativos fixos somente. O desenvolvimento das telecomunicações e tecnologia da informação resultou em custos mais baixos, associados com a internacionalização de menores custos de coordenação interna e menores custos de transação. Obviamente, há mais impacto da internet para empresas que lidam com informação do que para aquelas que lidam com outros tipos de produtos.

A evolução dos transportes, juntamente com uma diminuição das barreiras às exportações devido aos acordos comerciais internacionais, tornou mais fácil para pequenas empresas começarem a exportar, pois facilitou também, dentre outros elementos, o controle sobre os canais de distribuição (ASPELUND; MOEN, 2001). Ainda segundo os autores, essa mudança resultou em um número crescente de empresas que são internacionais a partir do início de suas vidas, sugerindo que as tecnologias da informação e uma mentalidade global facilitariam o desejo de uma empresa nascer internacional.

Para a *RacingThePlanet*, não havia outra forma viável de conduzir o negócio senão pela internet. Nas declarações de sua fundadora, tudo é feito por email, por meio da internet.

“[...] Nós definitivamente não poderíamos ter começado crescendo, vinte anos atrás, porque não tínhamos a Internet naquele momento, mas sabe, nós somos capazes de manter contato com a nossa base global de pessoas, realmente, por e-mail. Raramente, nos damos telefonemas no escritório. Então, tudo passa pela internet. Mesmo com os nossos parceiros locais.[...],” diz Mary.

Cabe acrescentar que a entrevista realizada para o estudo de caso desta pesquisa foi realizada pelo *skype*, o que, por si só, já demonstra a grande intimidade que a empresa tem com a tecnologia da informação.

Essa dependência da internet também foi fator crítico para a expansão da atividade comercial da empresa, que passou a atuar no varejo desde 2009, vendendo *online* diversos produtos que são utilizados pelos participantes de suas corridas.

Sob a declaração de sua própria fundadora, percebe-se a importância da internet para a empresa, quando ela afirma que: “isso tem sido fundamental.”

### 5.2.3.

#### **Atuação em mercado de nicho e a orientação para o consumidor**

A *RacingThePlanet* possui sua estrutura de negócios voltada para um mercado de nicho – corredores de aventura, do tipo *outdoor*, que buscam desafios extremos em locais exóticos. Segundo Gabrielsson (2002), focar-se em nichos permite às empresas se internacionalizarem de forma rápida.

Algumas corridas que exigem esforço extenuante, como as conhecidas maratonas *Iron Man* e *Eco Challenge*, já existem há algum tempo nesse mercado. Contudo, o foco da *RacingThePlanet* foi diferenciado. Ao contrário dos eventos citados, que ocorrem sempre numa mesma região do planeta, as corridas organizadas pela empresa são realizadas em locais diferentes, exóticos e, normalmente, inóspitos, como o deserto de Atacama (Chile), o deserto de Gobi March (China) e até mesmo, o Continente Antártico (*RACINGTHEPLANET*, 2011b).

Esse posicionamento estratégico de nicho, característico de uma BC, permitiu à empresa evitar confronto direto com estes já conhecidos eventos mundiais e ainda passou a atrair um público mais amplo. Os ultra-maratonistas dos desafios do *Iron Man* e *Eco Challenge*, normalmente, são esportistas de ponta, triatletas profissionais que buscam a consagração em uma prova mundial. Já o nicho vislumbrado por Mary foi um pouco mais abrangente. Ela intencionou atingir a todos os corredores de aventura pelo mundo, ou os que desejavam experimentar tal modalidade, mas não tinham o tempo e o *know-how* necessários para organizar um evento deste tipo. A atuação nesse nicho de mercado permitiu à empresa operar em escala global, porque seu público-alvo está localizado no mundo todo, pois não são só atletas de ponta, mas corredores, exploradores, aventureiros e outros, de várias partes do globo, compondo a carteira de clientes da firma.

Se, por um lado, atuar em mercado de nicho, numa economia globalizada e com mercados cada vez mais homogêneos, permite às firmas obterem clientes no globo todo e disputarem os espaços deixados pelas grandes multinacionais, a quantidade de clientes captados num nicho de determinado país pode não ser suficiente para sustentar as suas operações globais (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004). Ou, ainda que fossem, deixar de atuar em outros mercados, ou seja, deixar de adotar um escopo abrangente, pode significar abrir espaço para futuros concorrentes, entrantes tardios, que poderiam copiar o modelo de negócio adotado pela *first mover* nesses mercados (LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1988).

Desta forma, adotar a estratégia de nichos é sempre uma boa opção (às vezes, a única) para as empresas menores se internacionalizarem, mas é recomendável que a empresa tente captar os diversos nichos internacionais espalhados pelo globo. Isto garantiria a sustentação de sua vantagem competitiva por mais tempo.

Muitas vezes, as empresas do tipo BG não conseguem atuar globalmente sob amplo escopo por várias razões: financeiras, políticas, falta de estrutura interna, etc. Mas parece que aquelas empresas, que atuam internacionalmente em nichos estreitos de mercado, como é o caso das BC, obtêm maior êxito quando adotam escopo amplo. A *RacingThePlanet*, por exemplo, tem demonstrado sobrevivência no mercado mundial há 9 anos, captando clientes em nichos espalhados por mais de 30 países (*RACINGTHEPLANET, 2011b*).

A *RacingThePlanet* existe pela receita advinda do consumo de seus serviços e produtos por seus consumidores, como qualquer empresa. Contudo, pelo fato destes consumidores serem específicos, ou seja, um nicho de mercado, a empresa não pode correr o risco eventual de perdê-los, pois isso representaria uma ameaça à sua sobrevivência. A *RacingThePlanet* busca interagir constantemente com sua base de clientes. Esta característica de ser orientada para clientes/consumidores, supostamente presente em firmas BC, é evidente na *RacingThePlanet* e pode ser depreendida do depoimento de sua CEO e fundadora, ao afirmar que a escolha dos locais onde organiza as corridas é advinda do *feedback* de seus corredores.

Corroborando com tal evidência o trecho retirado do sítio eletrônico da empresa (*RACINGTHEPLANET, 2011b*):

*“A experiência e conhecimentos acumulados pela RacingThePlanet e nossos participantes nos permite identificar, com credibilidade, os produtos mais confiáveis, úteis, inovadores e leves, disponíveis para compra e enviando-os para todo o mundo”.* (tradução livre; grifo do autor)

Assim, cabe reparar que os próprios participantes das corridas opinam sobre os produtos que são comercializados pela empresa, fazendo com que esta busque obter a credibilidade de seus consumidores.

#### 5.2.4. Tipo de indústria

Outro ponto fundamental gira em torno da indústria do novo empreendimento. As características inerentes ao cenário de negócios da empresa são importantes para o desenvolvimento internacional. Algumas pesquisas, por exemplo, tem analisado que as companhias *Born Globals* são mais especializadas e orientadas para nichos de mercado que outras empresas (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; MADSEN; SERVAIS, 1997) – comportamento igualmente esperado de uma BC.

No caso da *RacingThePlanet*, durante o desenvolvimento do projeto, enquanto ainda trabalhava em outro ramo, Mary Gadams conduziu estudos profundos a respeito da indústria de maratonas e percebeu que poderia aproveitar as oportunidades oferecidas pela situação favorável da indústria para realizar seu negócio.

No que tange às condições que a indústria de esportes *outdoor* apresentava no momento da internacionalização da *RacingThePlanet*, é possível dizer que elas eram favoráveis e representavam uma grande oportunidade para o desenvolvimento da empresa e de sua internacionalização.

O mercado de aventuras ao ar livre gerava bilhões de dólares com a venda de serviços e produtos só nos Estados Unidos. Em 2005, por exemplo, 70 milhões de americanos participaram de eventos esportivos como canoagem, montanhismo, corrida, navegação a vela, entre outros. O segmento de corrida foi o maior, apresentando, nos EUA, números que giravam em torno de 40 a 50 milhões de participantes e, segundo Gadams, valores ainda mais atrativos em outros países. Havia também uma tendência de crescimento dessa quantidade de corredores no mundo todo, com a popularização de eventos desse tipo na África, Ásia e Europa. Ademais, com relação às ultra-maratonas, especificamente, a quantidade de participantes multiplicou-se em várias vezes nos últimos 10 anos (ISENBERG, 2006).

Além disso, os envolvidos nesses esportes ao ar livre são consumidores ávidos de produtos afins e ainda existe uma potencial reserva de mercado, composta de pessoas que gostariam de ser aventureiros e participar de eventos como esses (os chamados “wannabes”) e, assim, imitam os hábitos de compra dos reais participantes (ISENBERG, 2006).

Outro aspecto importante é que devido à inerente facilidade de dispersar seus ativos pelo mundo, Autio, Sapienza e Almeida (2000) afirmam que empresas ligadas às indústrias baseadas no conhecimento intenso tendem ao crescimento internacional de suas empresas componentes.

No caso da *RacingThePlanet*, percebe-se que seu maior ativo é o conhecimento, a experiência (*Know-how*) de como gerenciar seus eventos, tanto que a concorrência tenta copiá-los, mas fracassam por não disporem desse entendimento do negócio. Mary cita:

*“Há sempre novas empresas que estão começando e tentando copiar o que já foi feito, em uma escala global, e copiar o que temos feito (você sabe), apenas com diferentes tipos de corridas. Um falhou massivamente porque, para começar, eles realmente prometeram demais; eles disseram: “oh, nós vamos ter todas as diferentes corridas, em todos esses lugares diferentes”. Mas eles, provavelmente, não entendiam que é realmente muito complicado organizar estas corridas fora do seu país de origem”.*

Além disso, nesse tipo de indústria, opera-se a um baixo custo: gastos com vôos, que podem ser os mais baratos; despesas com transporte de equipamentos, que também não são elevados neste tipo de esporte e demais dispêndios com a organização em si (por exemplo, as inscrições dos participantes). É tudo feito com apoio da internet e, portanto, a um baixo custo. A empresa ainda conta com o apoio de voluntários e obtém cobertura de seus eventos por meio de mídias gratuitas, em vez de pagar por empresas de relações públicas (ISENBERG, 2006).

Por estes argumentos, conclui-se que o tipo de indústria (de eventos) favoreceu à empresa na sua classificação como BC.

### 5.2.5.

#### **Tipo de produto**

O tipo de produto comercializado pela *RacingThePlanet* (organização e apoio logístico de eventos de corrida outdoor) não depende de ativos fixos de grande valor, por se tratar, na verdade, de um serviço prestado aos seus clientes. Basicamente, no seu negócio de produção de eventos, toda a infraestrutura é terceirizada. Seu principal ativo é, portanto, o seu conhecimento (*know-how*) em organizar eventos desse porte.

O aumento do nível de ativos intangíveis indica uma maior mobilidade de ativos por meio das fronteiras, em comparação com ativos fixos tangíveis (BRENNAN; GRAVEY, 2009), outra característica que pode ser atribuída a uma empresa BC.

Assim, em decorrência de estar inserida numa indústria baseada em conhecimento, o produto final da *RacingThePlanet* deriva-se desta, ou seja, é a aplicação deste conhecimento no mercado. Este tipo de produto (baseado no conhecimento) favoreceu ao processo de internacionalização da empresa.

### 5.2.6.

#### **Experiência internacional e conhecimento do mercado**

Segundo Oviatt e McDougall (1994), as BG são empresas formadas por executivos que possuem uma gama de experiências internacionais.

Tanto na visão tradicional de internacionalização por estágios como na perspectiva de BG, experiência prévia e conhecimento são importantes para uma entrada bem sucedida em novos mercados internacionais (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004). Ambos são desejáveis numa BC.

Sobre esses aspectos, a *RacingThePlanet*, ao ser fundada, em 2002, contava com a sua experiente dirigente. Mary já conhecia como lidar com o mercado mundial, pois havia sido executiva de grandes empresas que operavam em mercados internacionais. Além disso, ela também já conhecia do negócio que desejava montar, pois havia participado de várias edições do Eco Challenge e também já havia se aventurado em subidas a picos de montanhas e em corridas de aventura

pelo mundo, conforme comenta Mary (*RACINGTHEPLANET*, 2011b; *THE ENTREPREUNERS CLUB*, 2011):

*“Então, na verdade, a diferença entre eu e qualquer outra pessoa era que, na verdade, em 2002, eu realmente não estava começando do zero, porque eu tinha muita experiência (1) de tomar parte na corrida, e (2) de estar do outro lado da corrida, na compreensão de como eram os aspectos do meio e que tipo de pessoas realmente participavam de uma corrida como essa”.*

### 5.2.7.

#### Visão global de mundo como mercado único

Segundo Chetty e Campbell-Hunt (2004), as BGs perceberiam o mundo como um mercado único e, portanto, não se confinariam em um só país.

Essa visão global do mundo impulsionou, e ainda impulsiona, a *RacingThePlanet* a atuar em todo o planeta.

Segundo a fundadora e CEO da empresa, não há local do planeta em que a *RacingThePlanet* não possa pensar em realizar uma corrida. As únicas barreiras que são vistas pela CEO se resumem aos próprios locais, em termos de serem atraentes ou não, para a realização de uma corrida de aventura. Mary relatou:

*“Eu posso pensar em poucos países no mundo, onde nós provavelmente não poderíamos ter uma corrida. A única coisa que eu diria é que é fora dos países desenvolvidos como os EUA, países da Europa, principalmente, porque eles não se encaixam com nosso perfil. Pessoas que fazem nossas corridas querem ir a lugares exóticos, com culturas muito interessantes, paisagens que eles não tenham visto anteriormente”.*

A CEO e fundadora da *RacingThePlanet* acrescenta ainda que “[...] o mercado sempre foi global, e por isso não posso dizer que houve um momento em que a empresa começou a crescer em todo o mundo, porque o mercado sempre foi o mundo [...]”

### 5.2.8. Relacionamentos pessoais

Empresas novatas, justamente por causa de sua juventude e tamanho inicial, sofrem no início de sua internacionalização. Isso se traduz em acesso limitado a recursos que, se disponíveis, poderiam facilitar seu crescimento e sobrevivência (KISS; DANIS, 2008). Os autores afirmam ainda que uma rede formada por empreendedores que possuem relações sociais representa um dos mais importantes mecanismos para superar estas dificuldades.

Nesse quesito, Mary usou valer-se de seus contatos pessoais para iniciar (e continuar) as operações de sua empresa. Ela comenta:

*“Isso é uma coisa interessante porque, na verdade, principalmente porque eu tinha tantas pessoas que eu conhecia de fazer as corridas, e então eu também ajudei numa corrida francesa, trazendo pessoas dos EUA para esta corrida. Então, eu tinha muitas pessoas que eu conhecia. Então, eu quero dizer que foi, principalmente, vocês sabem: amigos, amigos da família e pessoas que me conheciam desde a primeira corrida”.*

Corroboram com tais achados as observações de Isenberg (2006), citando a importância dos contatos internacionais da empresa, na decisão de onde serão realizados os eventos, relatando também que uma das fontes de receita da companhia se baseia na parceria com redes de televisão, como a *National Geographic*.

### 5.2.9. Grau de aversão aos riscos

Zahra e George (2002) citam que a aceitação do risco por parte do empreendedor contribui para que este venha a identificar e explorar oportunidades de negócios no exterior.

Por outro lado, Sharader, Oviatt e McDougall (2000), após pesquisarem como as BG lidam com a questão do risco, concluíram que alguns empreendedores são capazes de gerenciar os riscos a que seus negócios se submetem, por meio de um *trade-off* entre os riscos. Dessa forma, acrescentam os autores, há uma mitigação da sensação de risco, permitindo que essas empresas adquiram uma postura de exploração de mercados globais mais pró-ativa e precoce do que aquelas que se

internacionalizaram gradualmente. Os autores ainda citam que há formas de se lidar com o risco, evitando-o. Dentre elas, destaca-se a flexibilidade.

No ambiente internacional, a essência da a estratégia de flexibilidade é diminuir o custo interno da adaptação organizacional às mudanças internacionais. Flexibilidade em termos de *design*, fabricação, tamanho da força de trabalho, habilidades e estrutura de custos fornece uma empresa com a capacidade de resposta rápida e eficaz quando os preços, demanda, ou padrões tecnológicos mudam (MILLER, 1992).

A *RacingThePlanet* pode ser enquadrada como uma empresa flexível por conseguir operar em praticamente todos os cantos do globo. Sua preocupação se traduz em como algumas circunstâncias poderiam influenciar à logística das corridas que ela organiza.

*“Eu posso pensar em poucos países no mundo, onde nós provavelmente não poderíamos ter uma corrida. A única coisa que eu diria é que é fora dos países desenvolvidos como os EUA, países da Europa, principalmente, porque eles não se encaixam com nosso perfil. Pessoas que fazem nossas corridas, querem ir a lugares exóticos, com culturas muito interessantes, paisagens que eles não tenham visto anteriormente. Mas eu acho que se estivéssemos indo organizar uma corrida nos EUA ou no Reino Unido, provavelmente, seria muito mais trabalhosa para organizar, pois provavelmente, haveria muito mais trabalho, pois teria que tentar obter autorização dos Conselhos locais. Então, quero dizer, em resumo, é que nós, na verdade, somos muito mais flexíveis operando em locais rurais”, afirma Mary.*

Segundo Kuivailainen, Sundqvist e Servais (2007), a dispersão geográfica acarreta numa desconcentração da receita. Como a maior parte do faturamento dessas companhias, em geral, advem de diversos países, em diferentes continentes, há uma mitigação dos riscos em comparação se elas atuassem em cada mercado isoladamente e, portanto, não devem ser consideradas tomadoras de riscos.

A capacidade de ser flexível e sua influência na redução da sensação do risco também podem ser notadas quando Mary declara, logo após afirmar que pode operar em praticamente todos os países, que:

*“[...] a pior coisa é nunca saber o que há lá fora, quais os assuntos locais vão te impactar a seguir [...] Então, é realmente apenas descobrir como lidar com o desconhecido. Nós realmente olhamos para ele e tentamos atenuar o risco, porque (você sabe) qualquer coisa no mundo pode acontecer.[...]”*

### 5.2.10. Experiência e conhecimento internacionais

Uma das formas de se obter conhecimentos e experiências internacionais, segundo Petersen, Pedersen e Sharma (2003) é o recrutamento de indivíduos que já os possuem.

Indivíduos experientes são úteis no delineamento da cadeia de valor da nova empresa que os recebe. (ZAHRA, 2005)

Assim ocorreu com a *RacingThePlanet*, onde sua fundadora trabalhou por anos, no mercado internacional, em diferentes funções e indústrias. Nas palavras de Mary:

*“Então, meu objetivo era em algum momento sair (da área de finanças) e voltar para a pós-graduação, e foi o que fiz, então, eu fui para a escola, no Reino Unido [...]. Mas, então, eu tive uma oportunidade de trabalho em Seul. Ele só soava como um trabalho bem interessante e aceitei o desafio”.*

Quando foi trabalhar, em 1998, para o Samsung Group na Coreia do Sul, elaborou uma proposta para a Samsung Electronic, referente ao desenvolvimento de uma série de ultra-maratonas no deserto como estratégia para posicionar a marca no mercado de aventuras *outdoor* e estimular a venda de produtos relacionados a esse conceito, como os relógios de alta tecnologia (ISENBERG, 2006).

Desta forma, em concordância com Dib, Rocha e Silva (2010), empresas com fundadores detentores de experiência internacional, normalmente, seguem um padrão precoce de internacionalização, tal como ocorreu com a *RacingThePlanet*.

### 5.2.11. Orientação internacional

Fundadores com visão global, seja porque são de famílias descendentes de culturas estrangeiras, porque moram ou moraram no exterior, por que tem contato com amigos no exterior, porque estudaram em outros países, dentre outros aspectos, são mais propensos a fundarem uma empresa voltada a atuar internacionalmente, afirmam Dib, Rocha e Silva (2010).

Analisando a fundadora da *RacingThePlanet*, percebemos sua intensa orientação global. Ela se graduou na Universidade de Creighton, nos EUA, obteve seu título de mestre pela London Business School e completou estudos de língua em universidades francesa, chinesa e espanhola. Além disso, já morou em seis países: Estados Unidos, Espanha, França, China, Coréia e Inglaterra (ISENBERG, 2006).

Gadams começou sua carreira em um banco de investimento, mas largou seu emprego em 1995 para viajar por um ano ao redor do mundo fazendo trabalho voluntário e cursando aulas de língua estrangeira. Quando retornou e foi admitida pelo mestrado, exercia também papel de voluntária da *Marathon of 34 Sands* e submeteu um projeto de livro sobre maratonas de aventuras para *TheLonelyPlanet*, mas este foi rejeitado (ISENBERG, 2006).

Por todas essas evidências, pode-se dizer que a orientação internacional de Mary Gadams teve importante influência no processo de internacionalização de sua empresa, tal como é de se esperar numa BC.

### **5.3.**

#### **Existência de vantagem competitiva sustentável**

Assumindo-se que as empresas BC são de pequeno porte, e que a competição global tem se tornando cada vez mais acirrada, estas tentariam assumir uma posição de vantagem competitiva em relação a seus adversários.

Uma vantagem competitiva é fruto do valor, raridade, imitabilidade e arranjo organizacional de seus recursos e competências (BARNEY, 1996). Para o autor, os recursos e competências (no mais amplo entendimento destes), produzem vantagem competitiva se forem de valor para a firma, ou seja, se influenciarem positivamente sua performance. Igualmente, estes precisam ser raros, o que significa que poucos concorrentes no mercado os possuem. Mais ainda, devem ser difíceis de serem imitados, pois senão os adversários o fariam facilmente e a vantagem não seria sustentável por muito tempo. Por fim, o autor afirma que as competências e recursos da firma precisariam estar de tal forma

dispostas na sua estrutura organizacional a ponto de produzirem um efeito sinérgico positivo sobre o desempenho da empresa.

No caso da *RacingThePlanet*, percebe-se a notória competência da firma em realizar seus eventos. Esta competência aliada aos seus recursos, dentre estes, seu capital humano, com vasta orientação e experiência internacionais, fizeram com que a empresa alcançasse uma posição de vantagem competitiva.

Sua flexibilidade para lidar com variáveis logísticas, durante a organização de seus eventos, tem seu valor.

É inegável que, atualmente no mundo, uma outra empresa esteja tão bem difundida dentro desse mercado de corridas de aventura pelo globo como a *RacingThePlanet*, o que a torna rara.

Outras empresas até tentam imitar a *RacingThePlanet*, tal como disse Mary: “Sim. Há sempre novas empresas que estão começando e tentando copiar o que já foi feito, em uma escala global, e copiar o que temos feito (você sabe) apenas com diferentes tipos de corridas.”

Acrescenta Mary, que estas empresas falham em entender do negócio:

*“Um falhou massivamente porque, para começar, eles realmente prometeram demais; eles disseram: “oh, nós vamos ter todas as diferentes corridas, em todos esses lugares diferentes”. Mas eles provavelmente não entendiam que é realmente muito complicado organizar estas corridas, fora do seu país de origem”.*

Por fim, pelo fato de ter que lidar com imprevistos diversos em ambientes extremos, em países diferentes, a *RacingThePlanet* desenvolveu uma estrutura organizacional própria, de forma a minimizar seus problemas durante a organização de seus eventos.

Desta forma, a questão de possuir uma fundadora com perfil empreendedor internacional, com visão global de mundo, com experiência e conhecimento do seu negócio no mercado internacional, bem como seu pioneirismo neste tipo de corrida, sua adaptabilidade logística, dentre outros, tornaram-se por se constituírem um conjunto de ativos únicos que conferiram a esta empresa BC a vantagem competitiva que parece ter contribuído para sua atuação global precoce e com amplo escopo geográfico, psíquico e organizacional.

#### 5.4. Resumo dos fatores aplicáveis ao caso

No quadro 8, abaixo, busca-se resumir, os pressupostos fatores atrelados ao surgimento de empresas BC, que se aplicam à análise do processo de internacionalização da empresa estudada.

FATORES AMBIENTAIS	PRESENÇA
Globalização	SIM
Evolução na Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)	SIM
Fator País	NÃO
FATORES ESTRATÉGICOS	PRESENÇA
Estratégia de nicho	SIM
Tipo de indústria	SIM
Tipo de produto	SIM
FATORES DO EMPREENDEDOR	PRESENÇA
Relacionamentos Pessoais	SIM
Grau de Aversão ao Risco	SIM
Experiência e conhecimento internacionais	SIM
Orientação Internacional	SIM

Quadro 8 – Fatores antecedentes da internacionalização.  
Fonte: Autor, 2011