



**Matheus dos Santos Figueroa Sanmartin Perié**

**Mudanças no padrão de internacionalização  
de empresas *born global*: expansão  
versus consolidação**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientador: Prof. Jorge Manuel Teixeira Carneiro

Rio de Janeiro  
Março de 2014



**Matheus dos Santos Figueroa S Perie**

**Mudanças no padrão de internacionalização  
de empresas born global:  
Expansão versus consolidação**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro**

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Angela Maria Cavalcanti da Rocha**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Renato Dourado Cotta de Mello**

UFRJ

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 28 de março de 2014

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização do autor, do orientador e da universidade.

### **Matheus dos Santos Figueroa Sanmartin Perié**

Graduou-se em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) em 2010. Durante a graduação, trabalhou em projetos de pesquisa relacionados à internacionalização de empresas brasileiras no Instituto Coppead de Administração (UFRJ). Atualmente é Coordenador Financeiro na empresa SH Fôrmas, Andaimos e Escoramentos.

#### Ficha Catalográfica

Perié, Matheus dos Santos Figueroa Sanmartin

Mudanças no padrão de internacionalização de empresas born global: expansão versus consolidação / Matheus dos Santos Figueroa Sanmartin Perlé ; orientador: Jorge Manuel Teixeira Carneiro. - 2014.

118 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2014.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Internacionalização de empresas. 3. Internacionalização de PMEs. 4. Evolução organizacional 5. Punctuated equilibrium. I. Carneiro, Jorge Manuel Teixeira. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

## Agradecimentos

Estudar nunca foi uma tarefa fácil. Aliar a rotina acadêmica com o trabalho foi o grande desafio que assumi em 2012 e agora, decorridos mais de dois anos, fico muito orgulhoso de ter realizado um bom trabalho e concluir mais uma etapa na minha vida. Houve inúmeros momentos de estudo individual e distante do convívio social, porém este trabalho não teria sido realizado sem a ajuda de diversas pessoas que, direta ou indiretamente, me apoiaram, me motivaram e me ensinaram.

Em primeiro lugar, ao Professor Jorge Carneiro pela atenção e dedicação ao meu estudo do primeiro ao último dia. Devo a ele todo o suporte recebido ao longo da dissertação, ao material disponibilizado e oportunidade de conhecer outras pessoas no meio acadêmico e profissional.

Aos professores do mestrado, pelas inesquecíveis aulas que possibilitaram amadurecer o pensamento acadêmico e profissional. Agradeço em especial aos professores Angela da Rocha (PUC-Rio), Renato Cotta de Mello (Coppead-UFRJ), Vitor Simões (ISEG – Portugal) e Tina Ambos (University of Sussex – Reino Unido), por dedicarem parte de seu tempo na leitura do trabalho final ou na indicação de bibliografia. Também deixo meu agradecimento ao amigo e também mestrando Henrique Pacheco, por toda ajuda e intercâmbio de ideias na elaboração desta dissertação.

Aos funcionários do IAG pelo suporte em tarefas burocráticas e na completa orientação a respeito dos processos da universidade.

À minha família, por mostrar desde cedo o papel da educação como ferramenta transformadora e essencial para formar cidadãos conscientes na sociedade em que vivem.

À Priscila, por entender minha ausência em vários momentos e comemorar cada conquista nesses dois anos. Jamais esquecerei todo o apoio e compreensão durante essa jornada.

À SH Fôrmas, por acreditar no meu potencial e colaborar financeiramente para realizar este trabalho. Agradeço especialmente à diretoria e a toda minha equipe, por compreenderem os momentos em que estive ausente, bem como o cansaço que muitas vezes estive presente na rotina do escritório.

Por fim, a toda turma do Mestrado Profissional, pela amizade dentro e fora das salas de aula. Além do aprendizado, grandes amigos surgiram nesses dois anos. Mesmo com noites em claro fazendo trabalhos e dos fins de semana com grupos de estudo, esses dois anos deixarão imensa saudade.

## Resumo

Perié, Matheus dos Santos Figueroa Sanmartin; Carneiro, Jorge Manoel Teixeira. **Mudanças no padrão de internacionalização de empresas *born global*: Expansão versus consolidação.** Rio de Janeiro, 2014. 118p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo tem por objetivo investigar mudanças no padrão de internacionalização de empresas *Born Global*. Alguns aspectos da internacionalização – tais como motivações, critérios para seleção de países e modos de entrada – foram analisados, bem como fatores que possam ter impulsionado mudanças na atuação internacional. Por fim, foi investigado se as empresas continuam com uma lógica de expansão, como nos primeiros anos, ou se estão tendendo para uma consolidação de posições. A revisão da literatura concentrou-se em elementos teóricos da internacionalização de pequenas empresas – empreendedorismo internacional e o modelo de *Effectuation* – além de estudos sobre evolução organizacional sob a perspectiva de *Punctuated Equilibrium*. Como a evolução das empresas *Born Global* é um fenômeno ainda pouco estudado (tendo a literatura sobre essas empresas se concentrado basicamente nos estágios iniciais de sua internacionalização), optou-se por realizar um estudo qualitativo com uma amostra de julgamento composta por três empresas, as quais atendiam aos critérios citados na literatura para caracterização de empresas como *Born Global*. Foi possível observar que, mesmo após vários anos após sua investida inicial no mercado internacional, a empresa pode continuar em expansão, embora haja uma tendência de apresentar também uma lógica da consolidação. Elas não buscam apenas o simples crescimento, mas rentabilizar os resultados, bem como vem utilizando critérios mais seletivos para a aceitação de clientes, seleção de países e tomada de decisões sobre o modo de operação no exterior. Como aplicação ao mundo empresarial, este estudo evidencia a busca por uma operação que minimize custos, o aproveitamento de oportunidades que podem ser de curto prazo, a atuação junto a parceiros (*networks*) e a receptividade para fusões ou aquisições.

## **Palavras-chave**

Internacionalização de empresas; born global; punctuated equilibrium;  
Internacionalização de PMEs.

## Abstract

Perié, Matheus dos Santos Figueroa Sanmartin; Carneiro, Jorge Manoel Teixeira (Advisor). **Changes in the pattern of internationalization of born global companies: Expansion versus consolidation.** Rio de Janeiro, 2014. 118p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study aims to investigate changes in the pattern of internationalization of Born Global companies. Some aspects of globalization - such as motivations, criteria for country selection and entry modes - were analyzed, as well as factors that may have driven changes in international operations. Finally, we investigated whether companies continue with a logical expansion, as in former years, or are trending toward a consolidation of positions. The literature review focused on theoretical elements of internationalization of small businesses - international entrepreneurship and the model of effectuation - and studies of organizational change from the perspective of Punctuated Equilibrium. How the evolution of Born Global companies is a little studied phenomenon (with the literature on these companies basically concentrated in the early stages of internationalization), we chose to conduct a qualitative study with a sample of trial consists of three companies, the which met the criteria cited in the literature to characterize companies like Global Born. It was observed that, even after several years after its initial foray into the international market, the company can continue to expand, although there is a trend also present the logic of consolidation. They seek not only the simple growth but profitable results, and have been using more selective criteria for customer acceptance, selection of countries and making decisions on the mode of operation abroad. As an application to the business world, this study highlights the search for an operation that minimizes costs, take advantage of opportunities that may be short-term relationships with select partners (networks) and receptivity to mergers or acquisitions

## Keywords

Internationalization of companies; born global companies; punctuated equilibrium; internationalization of SMEs

## Sumário

1. Introdução	12
1.1. Motivação	12
1.2. Objetivo de Estudo e Pergunta de Pesquisa	16
1.3. Relevância do Estudo	16
1.4. Delimitações do Escopo do Estudo	18
1.5. Organização da Presente Pesquisa	19
2. Referencial Teórico	20
2.1. Motivações para a Internacionalização	20
2.2. Processo de Internacionalização de Uppsala	22
2.3. Paradigma Eclético da Produção Internacional	24
2.4. Internacionalização POR Redes de Relacionamento	25
2.5. Empreendedorismo Internacional	28
2.6. Effectuation	31
2.7. Empresas <i>Born Global</i>	33
2.7.1. Surgimento e Interesse por Estudar estas Empresas	33
2.7.2. Definição de <i>Born Globals</i>	38
2.7.3. Impactos Ambientais e Econômicos para o Desenvolvimento de <i>Born Global</i>	39
2.8. Modos de Entrada	41
2.8.1. Exportação	42
2.8.2. Arranjos Comerciais - Licenciamento ou Franquias	43
2.8.3. Investimento Direto no Exterior	44
2.8.4. Modos de Entrada em <i>Born Globals</i>	45
2.9. Critério para Seleção de Países	46
2.10. Velocidade de Internacionalização	47
2.11. Expansão para Diversos Países	50
2.12. Consolidação	51
2.13. Evolução Empresarial: Abordagens Distintas	53
2.13.1. Precedentes para o Período de Revolução	56
2.13.2. Manutenção ao Longo do Tempo	57
2.13.3. <i>Punctuated Equilibrium</i> em Empresas <i>Born Globals</i>	58
3. Metodologia	61
3.1. Método Escolhido	62
3.2. Critérios para Seleção das Empresas	62
3.3. Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados	64
3.3.1. Dados Primários	64
3.3.2. Dados Secundários	65
3.4. Limitações do Método	66



4. Descrição dos Casos	68
4.1. CellCo	68
4.2. CodeCo	72
4.3. MobileCo	77
5. Análise e Discussão da Lógica de Internacionalização das Empresas	82
5.1. Motivação para Expansão Internacional da Empresa	82
5.2. Critérios para Seleção de Países	84
5.3. Modos de Entrada e Atuação no Exterior	88
5.4. Impulsionadores de Mudança	91
5.5. Análise Consolidada dos Resultados	94
6. Conclusões	98
6.1. Sínteses do Estudo	98
6.2 Conclusões do estudo	99
6.3. Contribuições para o Meio Empresarial	103
6.4. Limitações do Estudo	105
6.5. Sugestões para Pesquisas Futuras	106
7. Referências Bibliográficas	108
Apêndice	113

## Lista de figuras

Figura 1 - Comércio Exterior: Países desenvolvidos versus em desenvolvimento	14
Figura 2 - Fluxo elaborado por Schweizer et al, (2010) envolvendo diversas teorias de internacionalização	31

## Lista de tabelas

Tabela 1 - PIB: Comércio por Região	13
Tabela 2 - Fatores que propiciam a internacionalização	21
Tabela 3 - Impulsionadores de mudanças	89
Tabela 4 - Análise do padrão de internacionalização no momento inicial e posterior	97

# 1

## Introdução

### 1.1. Motivação

Nos últimos anos, tem sido cada vez mais comum observarmos a expansão internacional de empresas, seja pela busca de novos mercados consumidores, de fornecedores ou de novas tecnologias. Anteriormente, estabelecer relações em outros países era uma tarefa que dependia de muitos recursos, o que deixou a internacionalização como um fenômeno restrito às grandes corporações.

Um dos fatores que tem impulsionado a internacionalização de empresas é o surgimento de um ambiente voltado cada vez mais para o aumento da competitividade. Essa situação pode ser resumida pela seguinte fórmula: o aumento do número de empresas, com produtos cada vez mais avançados e com custos menores, acabam diminuindo as margens de um segmento. Com isso, organizações se veem obrigadas a buscar novos mercados, onde exista uma demanda a ser explorada ou simplesmente para conquistar posições que hoje são de seus concorrentes. Seu mercado local, antes considerado uma zona de conforto econômica para o desenvolvimento, passa a ser visto como um importante alvo de investidas de outras empresas, que trazem novidades e preços competitivos.

Por outro lado, não se pode atribuir este novo cenário de competição apenas ao aumento da atuação de grupos empresariais a nível internacional. Empresas que buscam outros mercados quando ainda não esgotaram suas opções locais são exemplos de que o aumento da competição não constitui o único fator que incita as organizações empresariais a assumir posições estratégicas em mercados de outros países, mesmo quando recursos são escassos.

Além da necessidade de buscar meios para obter resultados positivos em um mercado externo, a internacionalização empresarial também é consequência de fatores como: o avanço tecnológico para fluxo de capitais, informações, comunicação, logística, etc. Mas existe um fator que é tanto reflexo quanto promotor deste cenário: o fenômeno da globalização. Portanto, conforme se

amplia a sensação de que o mundo vai se tornando cada vez mais global, a expansão internacional das empresas deixa de ser uma atribuição dos grandes grupos empresariais para atingir até mesmo aqueles grupos de pequeno porte.

A Tabela 1 exibe duas informações importantes. Em primeiro lugar, ela mostra que a variação dos índices de comércio exterior exibe ritmo mais acelerado que a variação do PIB (Produto Interno Bruto), tanto em momentos de expansão como nos de retração econômica. Em segundo, o estudo realizado pela OMC em 2011 também mostra como as economias tendem a seguir uma mesma orientação, seja em um período de crescimento ou de recessão.

<b>PIB: Comércio Exterior por Região 2007 – 2010 (mudanças percentuais por ano)</b>									
	<b>PIB</b>			<b>Exportações</b>			<b>Importações</b>		
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Mundo</b>	1,4	-2,4	3,6	2,2	-12,0	14,5	2,2	-12,8	13,5
<b>América do Norte</b>	0,1	-2,8	3,0	2,1	-14,8	15,0	-2,4	-16,7	15,7
<b>América do Sul e Central*</b>	5,1	-0,2	5,8	0,8	-7,9	6,2	13,2	-16,3	22,7
<b>Europa</b>	0,5	-4,0	1,9	0,2	-14,1	10,8	-0,6	-14,2	9,4
<b>Com. Estados Independentes</b>	5,5	-7,1	4,3	2,0	-5,2	10,1	16,4	-25,6	20,6
<b>África</b>	4,8	2,1	4,7	1,2	-4,2	6,5	14,6	-5,0	7,0
<b>Oriente Médio</b>	5,3	0,8	3,8	3,5	-4,3	9,5	14,2	-7,8	7,5
<b>Ásia</b>	2,8	-0,2	6,3	5,5	-11,2	23,1	4,7	-7,5	17,6
<b>Economias Desenvolvidas</b>	0,2	-3,7	2,6	0,8	-15,1	12,9	-1,2	-14,4	10,7
<b>Economias em Desenvolvimento</b>	5,7	2,1	7,0	4,2	-7,8	16,7	8,5	-10,2	17,9
*Inclui o Caribe									
Fonte: Organização Mundial do Comércio (OMC)									

**Tabela 1 – PIB: Comércio Exterior por Região.**

Na Figura 1, extraída de um estudo realizado pela ONU (2012), é possível observar a rápida expansão da participação de países emergentes no comércio internacional. Neste levantamento é possível perceber que há um direcionamento para uma igualdade na participação de países ricos e emergentes, apesar dos primeiros ainda contarem com o domínio nas transações internacionais de mercadorias e serviços.

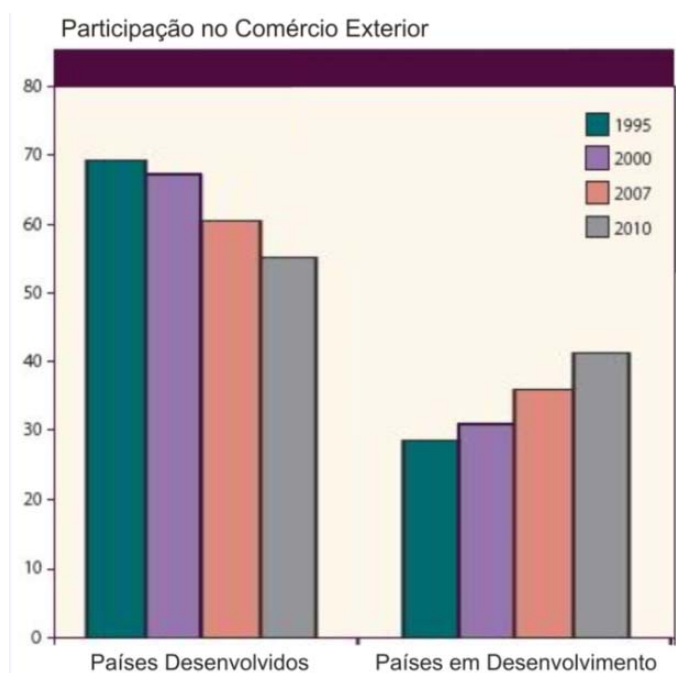


Figura 1 - Comércio Exterior: Países desenvolvidos versus em desenvolvimento.  
Fonte: ONU (2012)

Um terceiro fator que contribui para a motivação do estudo é a participação cada vez maior do setor de serviços na economia global. No caso brasileiro, o setor terciário é responsável por aproximadamente 67% do PIB nacional (IBGE, 2012). Um dos principais representantes deste setor é o segmento de Tecnologia da Informação, que inclui o desenvolvimento de software e suporte técnico. De acordo com o Softex<sup>1</sup>, a receita líquida do setor de tecnologia da informação – neste caso englobando software, serviços de TI, comércio por atacado, hardware e telecomunicações – será de US\$ 150 bilhões em 2013. Por ser uma área relativamente nova (embora os investimentos em torno dela sejam crescentes), a tecnologia de informação apresenta conceitos e linguagens comuns em muitos países, agindo como um facilitador na expansão internacional.

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://www.softex.br/ti-brasileira>>. Acesso em: 05 mar. 2014.

Para entender melhor o fenômeno da internacionalização de empresas, debates vem sendo realizados desde meados do século XX, dando origem à formalização de alguns modelos teóricos. Inicialmente, as discussões sobre aquele fenômeno giravam quase exclusivamente em torno de pesquisas centradas no plano econômico. Atualmente, este foco tem se ampliado e as teorias mais recentes buscam também entender a internacionalização como consequência de outras questões fundamentais, tais como empreendedorismo e redes de relacionamento (ANDERSEN, 1993; CAVUSGIL *et al.*, 2010; MARIOTTO, 2007).

Historicamente, as reflexões sobre a internacionalização de empresas tiveram origem em centros de pesquisas situados particularmente nos Estados Unidos e em países da Europa Ocidental. Essa situação se explica pelo fato de que estes dois grandes centros econômicos eram considerados como integrantes e até mesmo líderes do bloco de países desenvolvidos. Segundo a compreensão dos modelos econômicos então vigentes, estes dois centros foram responsáveis pelo início do movimento de expansão internacional. Sendo assim, não é fortuito o fato de que esses estudos tenham sido realizados majoritariamente nessas regiões, enfatizando empresas em fase de maturidade econômica. Entretanto, essa situação começou a se alterar com o aumento da participação ativa de países emergentes como a China, a Índia e o Brasil no contexto internacional. Desse modo, pesquisas recentes começam a apontar uma necessidade de ampliar o conhecimento a respeito do tema nesses países, preferencialmente com foco nas empresas locais.

O conceito de *Born Global* foi criado para definir um fenômeno observado nos anos 1990 e que poderia ser definido da seguinte forma: algumas empresas, majoritariamente da área de tecnologia, buscam se internacionalizar antes de se tornarem consolidadas no mercado local. Estas companhias despertam grande interesse por se adaptarem às restrições que lhe são impostas (por causa de seu tamanho e recursos), ultrapassando essas barreiras e conquistando novos mercados.

Portanto, se o cenário atual é marcado por empresas de diversos tamanhos, as quais buscam cada vez mais cedo atravessar suas fronteiras nacionais, existe também a necessidade de mais estudos empíricos para suprir a carência em trabalhos e pesquisas que acompanhem o desenvolvimento internacional de empresas *Born Global* e que não se restrinjam apenas aos seus estágios iniciais de desenvolvimento (SIMÕES, 2011). A escassez de estudos sobre esse tema, somada à carência de um acompanhamento detalhado do processo de internacionalização ao longo do tempo, pode conduzir a uma interpretação diferente daquela observação realizada apenas nos momentos iniciais (MELÉN e NORDMAN, 2009).

## 1.2.

### **Objetivo de estudo e pergunta de pesquisa**

O objetivo deste estudo é tentar compreender como ocorre a expansão de empresas brasileiras do setor de tecnologia da informação, identificadas pelo conceito de *Born Global*. Foram investigados aspectos relacionados à atuação internacional tanto na fase inicial de atuação dessas empresas como em fases de desenvolvimento posteriores.

Apesar do forte crescimento do setor de software no Brasil, o país ainda conta com uma participação pequena no mercado global (DIB, 2008; ROCHA, DIB e SILVA, 2010). O segmento de tecnologia de informação, que agrupa, dentre outros, o setor de software, apresenta empresas recém-fundadas mas que desfrutam de expansão relativamente rápida. Outras empresas do mesmo perfil optam pelo mercado externo como forma de ampliar suas vendas. Além disso, o segmento de tecnologia está inserido no setor de serviços, o qual tem uma tendência a se tornar cada vez mais dominante na economia nacional.

Além disso, este trabalho pretende analisar não só o período inicial do ingresso dessas empresas no mercado internacional, mas também os estágios de sua atuação posterior. Em outras palavras, buscará perceber se, com o passar do tempo, uma empresa com experiência em atuar internacionalmente continua utilizando os mesmos recursos do momento em que ingressou no mercado mundial. Portanto, foi possível analisar se as empresas continuam adotando um



perfil de expansão internacional – característico das *Born Global* – ou se passam a adotar uma forma de consolidação de posições já adquiridas.

Diferentemente de outros trabalhos já publicados (DIB, 2008; ROCHA *et al.*, 2010), o presente estudo buscou analisar o padrão de internacionalização em seu percurso ao longo do tempo. Para que isto fosse possível, foram selecionadas algumas empresas que já possuísssem um histórico de atuação no mercado internacional.

Para garantir o foco do estudo foi formalizada uma pergunta principal de pesquisa, que serviu para orientar o estudo. A questão foi idealizada também para manter em sintonia o objetivo do mestrado profissional, que é contribuir de forma acadêmica para o meio empresarial.

- Quais mudanças ocorrem no padrão de internacionalização de firmas *Born Global* ao longo do tempo?

O estudo dessas possíveis mudanças no histórico das empresas se restringiu a quatro pontos que foram detalhados como questões secundárias que nortearam o estudo.

- Quais as motivações para expansão internacional da empresa?
- Quais os critérios para seleção de países?
- Quais os modos de entrada e atuação no exterior?
- Quais os impulsionadores de mudança na forma de atuar no exterior?

Para conseguir responder essas perguntas, buscou-se entender as estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas selecionadas particularmente a partir de dois momentos, o estágio inicial e seu desenvolvimento ao longo do tempo, de modo a ser possível observar se o modelo adotado inicialmente foi mantido ou se houve transformação nos estágios posteriores de atuação.

### **1.3. Relevância do estudo**

Este estudo contribui para a teoria de *Born Global* com a análise não só do período inicial de internacionalização mas também de momentos posteriores. É importante lembrar que os trabalhos publicados em sua maioria relatam o período

inicial de atuação internacional. Com este estudo, será possível verificar se o padrão inicial é mantido.

Este trabalho contribui para o conhecimento ao analisar empresas localizadas em um país emergente – o Brasil. É importante ressaltar que a teoria de *Born Global* surgiu em países desenvolvidos e a imensa maioria de pesquisas empíricas tem sido realizadas nestes países.

Portanto, podemos colocar este estudo como relevante por contribuir com a teoria de *Born Global*, especialmente por realizar um trabalho empírico em um país emergente e, principalmente, por buscar entender o comportamento destas empresas ao longo do tempo.

#### **1.4. Delimitações do escopo do estudo**

O presente estudo estará limitado a explorar a internacionalização de empresas de tecnologia da informação que se enquadram nas características de *Born Global*, tema estudado por diversos autores (DIB, 2008; MADSEN e SERVAIS, 1997; MCDOUGALL e OVIATT, 1994; MOEN, 2002; MOEN e SERVAIS, 2002).

O segmento de atuação das empresas escolhido para análise é o de tecnologia da informação. A escolha se deve ao fato de este segmento ser objeto de um intenso debate na literatura especializada sobre o processo de internacionalização de empresas com perfil *Born Global*. O fato de estarem em um mesmo setor corrobora para a replicação literal (YIN, 2010).

Devido à inexistência de um fator impeditivo para a ocorrência de *Born Global* em empresas situadas em outros setores, nada impedirá que estudos posteriores utilizem a mesma metodologia para analisar a trajetória de outras empresas. Além disso, essa seria uma forma de verificar se as proposições de análise levantadas por este trabalho podem ser generalizadas e transpostas para análise de outras economias.

Demais aspectos da trajetória internacional das empresas, tais como marketing, desempenho, políticas de recursos humanos, etc., não serão levados em consideração no presente trabalho.

## 1.5. Organização da presente pesquisa

Além desta seção introdutória, este trabalho está dividido em outras cinco partes, incluindo também uma parte dedicada às considerações finais e referências bibliográficas.

Na **segunda seção** discute-se o referencial teórico que serviu de base para ao trabalho, em que foram considerados os principais estudos a respeito da temática proposta neste trabalho. Esta seção é responsável pela base de conhecimento que serve como um guia e um ponto de partida para as proposições realizadas a partir da análise das entrevistas. A **terceira seção** é dedicada a apresentar os métodos escolhidos para a análise dos resultados. Nesta seção estão descritos os critérios utilizados no levantamento dos dados primários e secundários. A metodologia também tem como objetivo esclarecer quais os critérios utilizados, assim como as delimitações do estudo.

A **quarta seção** apresenta o perfil das empresas estudadas, com uma breve descrição do histórico de cada uma delas e suas trajetórias internacionais. Com base nas seções anteriores, a **quinta seção** é dedicada à interpretação dos dados e a formulação de algumas proposições que podem auxiliar na ampliação do conhecimento sobre a teoria de *Born Global*. Por fim, são apresentadas as considerações finais, as possíveis aplicações dos resultados obtidos no mundo empresarial, limitações do estudo e as referências bibliográficas.

## 2 Referencial teórico

Nesta seção serão analisados alguns fatores que influenciam uma empresa no momento em que ela decide expandir-se rumo ao exterior. Para isso, será usado como ponto de partida algumas referências teóricas que discutem os seguintes temas: as principais teorias de internacionalização, a teoria de *Born Global* e a evolução organizacional sob o conceito de *Punctuated Equilibrium*. Estes conceitos foram fundamentais também para o enquadramento das empresas estudadas, bem como funcionaram como importantes ferramentas de auxílio na formulação de questões e na interpretação do material coletado durante as entrevistas.

Todo o referencial teórico foi majoritariamente construído com base em artigos das principais publicações da área, tais como *Academy of Management Journal*, *International Business Review*, *Journal of International Entrepreneurship*, *Journal of World Business*, entre outros. A consulta a estes estudos foi feita por meio das principais bases de publicações científicas, como EBSCO, Science Direct e JSTOR – todas acessadas por meio da biblioteca da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. É importante ressaltar que a imensa maioria das fontes é considerada pela Capes como A1, o que confirma sua importância na construção do conhecimento da área. Ao utilizar artigos deste nível, foi possível inserir tal trabalho em um contexto global que ultrapassa os interesses da pesquisa acadêmica nacional.

### 2.1. Motivações para a internacionalização

Além do estudo a respeito do desenvolvimento das atividades empresariais no exterior, o estágio inicial da empresa nesse ambiente é tema de algumas pesquisas no âmbito acadêmico, as quais mostram os motivos e as circunstâncias que despertam o interesse de ingresso das empresas no exterior. No entanto, uma compreensão preliminar desses estudos não se mostrou tão simples, pois ela

abrange não somente questões retiradas do campo da teoria econômica, mas também questões da teoria de negócios.

Num balanço da literatura especializada realizado por Rocha e Christensen (1987), tais pesquisadores mostraram alguns fatores que influenciavam as motivações de exportação. Para os autores, naquela época era possível dividir em dois principais grupos os fatores que levam uma empresa a ingressar num cenário de internacionalização: em primeiro lugar, fatores internos que “empurram” a empresa em direção ao mercado externo e, em segundo, fatores externos que “puxam” a empresa para o exterior, conforme exposto ver na Tabela 2:

<b>FATORES QUE “EMPURRAM” A EMPRESA</b>	<b>FATORES QUE “PUXAM” A EMPRESA</b>
Pedidos inesperados do exterior	Produto singular/exclusivo
Existência de capacidade ociosa	Vantagens competitivas da empresa
Mercado saturado/muito competitivo	Oportunidades no mercado internacional
	Melhor uso dos recursos
	Oportunidade de maiores lucros
	Desejo da gerência

Tabela 2. - Fatores que propiciam a internacionalização

Fonte: Própria

Além dos fatores citados na Tabela 2, Rocha e Christensen (1987) também apontam como um dos fatores dessa internacionalização os incentivos governamentais, os quais, segundo eles, aparecem como um fator intermediário. Tais fatores permitem concluir que o desejo por exportar é proveniente tanto de uma conjuntura interna empresarial (seja por manifestação da gerência ou por uma necessidade de vendas), quanto por motivações alheias à vontade da empresa naquele instante, provocados, por exemplo, por pedidos inesperados ou incentivos do governo.

A literatura relacionada a internacionalização também oferece modelos de estágios de desenvolvimento empresarial, os quais começariam com o pouco interesse voltado para o mercado externo, mas que aos poucos é modificado para exportações experimentais até alcançar um status de consolidação como fornecedora no mercado internacional (BILKEY e TESAR, 1977 apud CHRISTENSEN e ROCHA, 1987).

Apesar do crescente número de estudos na área, entender a totalidade das motivações das empresas em se internacionalizar ainda é uma tarefa difícil. Em geral, tais estudos apontam resultados heterogêneos ou com déficits na representação das amostras ou análise de dados (CHRISTENSEN e ROCHA, 1987). Portanto, não há um modelo definitivo ou uma motivação exclusiva para que uma empresa passe a desejar o mercado externo. Sendo assim, é possível concluir que fatores como a decisão do empreendedor e condições do mercado (tanto interno quanto externo) devem ser levados em conta no entendimento.

Os trabalhos de Dunning (1980; 1988) apontam que a internacionalização também é provocada pela busca por ativos estratégicos relacionados a tecnologia ou capacidade produtiva, matérias primas ou por um mercado consumidor. Portanto, para o autor a busca por obter vantagem competitiva é um dos principais motores para a internacionalização de empresas.

## **2.2.**

### **Processo de internacionalização de Uppsala**

O estudo publicado por Johanson e Vahlne (1977), conhecido como Processo de Internacionalização de Uppsala, concluiu, respaldado em pesquisas empíricas, que empresas suecas buscavam o mercado externo após a saturação de seu mercado doméstico. Neste caso, é possível afirmar que a grande motivação para o ingresso daquelas empresas no mercado internacional surgiu a partir da necessidade de expandir as vendas da empresa. Apesar de pesquisadores não afirmarem a idade exata em que as empresas estudadas se internacionalizaram, eles sugerem que a internacionalização foi consequência de certo progresso na existência da empresa (CAVUSGIL, KNIGHT e RIESENBERGER, 2010; JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Tais autores ainda sugerem um modelo de etapas, no qual eles mostram como a empresa aumentaria gradualmente seu comprometimento conforme adquirisse conhecimento a respeito dos novos mercados. Dessa forma a empresa só destinaria recursos à medida que fosse conquistando a confiança e dependência do mercado externo. Segundo este modo de interpretação, o processo de internacionalização se iniciaria pela exportação e atingiria o ápice de sua atividade internacional ao possuir uma subsidiária no exterior.

Outro conceito desenvolvido pelos autores refere-se ao que eles denominaram de *distância psíquica*, o que justificaria, por exemplo, que as empresas buscassem países mais próximos em cultura e costumes. Para Johanson e Vahlne (1977) o fator geográfico não seria o mais importante e sim as semelhanças culturais e de costumes. Dessa forma, este conceito ajuda a explicar a escolha por países distantes do ponto de vista geográfico ou por aqueles onde o mercado consumidor não seja o mais dinâmico. Sistemas políticos semelhantes, idiomas e estratégias de negócio são fatores que indicariam uma proximidade do ponto de vista psíquico. Dessa forma, assim como o comprometimento de recursos é disponibilizado conforme a empresa adquire confiança com o ambiente externo, a seleção de países ocorre de forma semelhante, pois, conforme ela for vivenciando o ambiente externo, ela passará a focar países mais distantes do ponto de vista psíquico.

O Processo de Internacionalização de Uppsala admite que, em algumas ocasiões, a evolução gradual não ocorre em uma sequência tão clara e objetiva. Empresas com maior diversidade de recursos terão acesso ao mercado internacional com mais facilidade. O mesmo também ocorre em setores mais estáveis da economia, em segmentos onde a diferença entre atuar em outros países seja pequena ou nos casos de empresas que possuam alguma vivência internacional (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

Algumas observações levantadas por Forsgren (2002) estão relacionados à forma de aquisição de conhecimento, uma das bases fundamentais para a internacionalização segundo o modelo de Uppsala. Para o autor, a aquisição de empresas ou *benchmark* de concorrentes permitiria acelerar o processo de internacionalização, tornando mais objetiva a presença da organização no mercado externo.

Um dos fatores ressaltados por Forsgren (2002) refere-se à dependência direta das pessoas envolvidas na atuação internacional e que o conhecimento muitas vezes é moldado por áreas operacionais e pelos altos níveis. Além disso, problemas na disseminação dentro da organização podem colocar em risco a perpetuação do conhecimento na ausência de algum protagonista responsável, explicitamente ou não, por centralizar aquele conhecimento no processo de internacionalização.

Por último, mas não menos importante, a percepção crítica de Andersen (1993) a respeito do modelo de Uppsala demanda a existência de uma interpretação não apenas do estágio de internacionalização de uma firma, mas também nos fatores que levaram até aquela situação.

### 2.3.

#### **Paradigma eclético da produção internacional**

O modelo criado por Dunning (1988), conhecido como *Paradigma Eclético*, começou a ser desenvolvido ainda nos anos 1970 e compreendia a internacionalização sob um ponto de vista racional e não apenas comportamental, onde a empresa buscava na atuação no exterior uma forma para adquirir vantagens competitivas. Estas podem estar ligadas à propriedade, à localização e à internalização de processos que eram realizados por empresas terceiras. O estudo adquiriu este nome pelo próprio autor, pois, segundo ele, o modelo agrupava diversas linhas de pesquisa (MARIOTTO, 2007) e associava a atuação internacional com o investimento direto.

A propriedade de ativos é um dos fatores que impulsionariam uma organização para o mercado externo. Podemos incluir nesse grupo algum tipo de diferencial de gestão, conhecimento, habilidades ou simplesmente bens de capital. Portanto, tanto ativos tangíveis quanto intangíveis podem estar incluídos neste grupo.



A internacionalização pode também ser motivada por questões de localização, ou seja, quando uma empresa busca o mercado fora de seu país para obter benefícios que reduzam custos, uma maior proximidade com um polo consumidor ou pela mão de obra barata. Uma firma deixaria de ser simples exportadora quando enxergasse vantagens competitivas relacionadas à produção ativa ou com algum tipo de estrutura no exterior.

Por último, Dunning chama a atenção para a internalização como um terceiro fator que levaria a empresa para o mercado externo. Poderíamos defini-la como a capacidade que as empresas possuem para executar atividades ao invés de designar para que terceiros as desempenhem. A produção ou parte dela pode ser mantida dentro de uma empresa quando existe um conhecimento embarcado que deve ser mantido em sigilo. Ela também pode ser mantida quando tecnicamente a empresa é superior e possui custos menores que os demais fornecedores do mercado. No entanto, quando se trata de uma etapa onde não há risco de perda de propriedade intelectual e existem fornecedores que conseguem executar tal tarefa com menores custos, a tendência é que a empresa opte por realizar externamente. Deste modo, é possível concluir que a vantagem de internalização está, de certo modo, relacionada à vantagem da propriedade (MARIOTTO, 2007).

É importante ressaltar que a teoria do *Paradigma Eclético* tenta explicar o investimento direto no exterior e a Escola de Uppsala busca explicar como ocorre a internacionalização de forma mais ampla e justifica a escolha dos modos de entrada. O *Paradigma Eclético* não deixa dúvidas quanto a necessidade de alocar recursos onde eles ofereçam maiores vantagens para empresa, enquanto o modelo de Uppsala pressupõe que a distância psíquica é um fator relevante e que deve ser considerado, especialmente nos primeiros momentos da atuação internacional (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

## 2.4.

### **Internacionalização por redes de relacionamento**

Um terceiro modo de analisar o processo de internacionalização de empresas é o modelo orientado por *networks* ou redes de relacionamento. A análise sob este ponto de vista não havia sido realizada nos primeiros trabalhos desenvolvidos pela Escola de Uppsala, mas foi adicionada posteriormente pelos

autores. As redes que estabelecem uma ligação entre as empresas muitas vezes são responsáveis pela internacionalização de uma firma (JOHANSON e VAHLNE, 1990). Por este motivo, é importante analisar a *network* na qual uma empresa está inserida.

Como colocado anteriormente, a internacionalização deixou de ser o objetivo apenas de grandes empresas já consolidadas (COVIELLO e MUNRO, 1995). Dessa forma, as redes de relacionamento podem atuar ativamente e possibilitar a internacionalização ou simplesmente agirem como facilitadores no processo de expansão internacional também de empresas de pequeno porte.

No contexto aqui analisado, tais redes de relacionamento devem ser compostas no mínimo por meio das relações entre duas organizações, podendo ser formais ou informais (COVIELLO e MUNRO, 1995; 1997), além de poderem se expandir até alcançar as relações com fornecedores, clientes, entidades reguladoras, concorrentes, etc. Johanson e Vahlne (2009) mostraram que a formação de uma *network* é o resultado de um investimento, tamanha sua relevância para uma empresa. Tal afirmação reafirma o potencial de gerar negócios que as *networks* possuem nos dias atuais.

Ainda segundo Johanson e Vahlne (2009), o próprio modo de entrada escolhido pode estar relacionado à participação da empresa em uma *network*. Parceiros podem indicar outras empresas que atuarão como facilitadores. Havendo interesse comum entre duas empresas relacionadas, até mesmo uma *joint venture* poderá surgir no exterior.

Uma rede internacionalizada já estabelecida pode ajudar uma empresa a ingressar no processo de internacionalização (JOHANSON e VAHLNE, 2003). Isto significa que a atividade internacional pode estar totalmente relacionada com a atuação externa de um cliente, um fornecedor ou até mesmo de um concorrente. Além disso, o intercâmbio de informações entre os participantes pode contribuir para o conhecimento e a disseminação do risco em relação a um ambiente externo (JOHANSON e VAHLNE, 2009), diminuindo sua percepção e consequentemente reduzindo a influência do fator *distância psíquica*.

Do ponto de vista da teoria de *networks*, a internacionalização não é vista como um fenômeno que nasce necessariamente de uma motivação interna (ALMEIDA, 2005), já que é possível que uma empresa vá para o mercado externo por um pedido de algum parceiro (e que a não aceitação possa acarretar em algum revés). Tal constatação nos leva a concluir que sua posição junto a parceiros de negócios deve funcionar como um indicador para uma possível atuação internacional. Corroborando com essa premissa, Johanson e Vahlne (2011) explicam que quando uma empresa incorpora o fator *networks* ao modelo sequencial de internacionalização, tal modelo é alterado pois o comprometimento de uma empresa deixa de se estabelecer exclusivamente em relação a um mercado e passa a estar relacionado a uma rede.

É possível associar a internacionalização por *networks* aos diferentes modos de entrada que uma empresa possa optar num curto prazo, assim como a seleção de países. Por se tratar de relacionamentos distintos e com características diferentes, uma companhia acaba se moldando à rede que melhor a auxilia em cada caso de busca por um mercado externo. Entretanto, esse processo muitas vezes acaba gerando uma dependência daquela rede na qual a empresa está inserida (COVIELLO e MUNRO, 1995).

Portanto, ao considerar a *network* na qual uma empresa está inserida é possível ter uma noção mais clara das suas características de internacionalização, especialmente naqueles casos onde o caminho seguido pela companhia diverge do senso comum de distância psíquica ou de atuação estratégica. Este modelo traz como principal contribuição para compreender melhor a situação uma perspectiva de que a internacionalização e os critérios utilizados em seu processo não serão necessariamente desenvolvidos em um nível interno.

Embora a teoria de redes ajude a explicar a atuação internacional de diversas corporações, seu entendimento é considerado fundamental no processo de internacionalização de pequenas empresas (COVIELLO e MUNRO, 1997). A justificativa para esta situação é a possibilidade de melhorar a atuação internacional com recursos escassos.

Em um estudo realizado a partir de pequenas empresas de tecnologia da Nova Zelândia, Coviello e Munro (1997) concluíram que o processo de internacionalização destas empresas divergia daquelas analisadas pelo Processo de Uppsala em um ponto significativo: a expansão estava ligada a um parceiro externo. Além disso, os modos de entrada utilizados variavam de acordo com os contatos que a empresa possuía, além de não seguir a lógica de iniciar o processo com um modelo de menor comprometimento. Por fim, os autores concluem que as *networks* tanto direcionam quanto influenciam o modo como a internacionalização é conduzida.

## **2.5. Empreendedorismo internacional**

O termo empreendedorismo internacional começou a ser mobilizado na literatura acadêmica no final dos anos 80 (ZAHRA, 2005; ZAHRA; GEORGE, 2002 apud OVIATT; MCDUGALL, 2005). O interesse pelo tema tem acompanhado o crescimento dos estudos em internacionalização de empresas, particularmente aqueles dedicados à análise de pequenos grupos que buscam o mercado internacional como forma de expandir seus negócios. Oviatt e Mcdougall (2005) definiram o empreendedorismo internacional como “a descoberta, criação, avaliação e exploração de oportunidades além das fronteiras nacionais, com o intuito de gerar futuros bens e serviços”. Definições para empreendedor estão relacionadas a um sócio fundador inovador, proativo e disposto a correr riscos, sendo o empreendedor internacional alguém que se utiliza essas características para ir além do mercado doméstico (JONES e COVIELLO, 2005). Além do empreendedor individual, também há que se considerar o empreendedorismo corporativo, uma vez que a criação poderá nascer dentro de uma organização e, em muitos casos, por incentivo desta.

Ao analisar a internacionalização sob este viés, uma nova teoria pode ser definida, onde ambos os conceitos – internacionalização e empreendedorismo – apresentam-se de forma interdependente (JONES e COVIELLO, 2005). É importante ressaltar que no tradicional processo de internacionalização de Uppsala, apesar de serem analisadas questões cognitivas como conhecimento de mercados e aversão ao risco em novos ambientes, o modelo não aborda

características individuais de pessoas dispostas a empreender. Em outras palavras, além de analisar a internacionalização pelo produto ou por *networks*, se faz necessário observar o papel do empreendedor nesta etapa (SCHWEIZER, JOHANSON e VAHLNE, 2010).

A internacionalização, sob a ótica da teoria de empreendedorismo internacional, ocorre de acordo com a intenção daquele que toma decisões. Sendo assim, não é necessário que o mercado nacional esteja saturado para a empresa buscar se estabelecer no exterior. Ao contrário do exposto no modelo de Uppsala, não há um caminho gradual definido ou uma percepção de risco que vai diminuindo após a experiência de atuação no exterior.

Do mesmo modo, o empreendedor pode optar por internacionalizar uma empresa quando o ponto de vista de custos não for a melhor opção, o que também contraria o *Paradigma Eclético*. Desta forma, o desejo do empreendedor em atuar no exterior está ligado a visão de oportunidades para a geração de bens e serviços, tanto de forma imediata como no futuro.

Segundo estudos realizados por Oviatt e Mcdougall (2005), as características do empreendedor podem atuar como *drivers* na velocidade de internacionalização de uma empresa. Para eles, o aproveitamento de inovações oriundas de tecnologia e logística, o senso de oportunidade e de competição afetam diretamente o desempenho de internacionalização. Ter a percepção de boas oportunidades e a capacidade de desenvolver negócios competitivos são características de líderes de empresas que se internacionalizam rapidamente.

Por se tratar de um tema que só vem sendo debatido recentemente, algumas lacunas que não são ainda vislumbradas deverão ser preenchidas no futuro. Exemplo disso é a necessidade de estudos a respeito da relação entre o comando de uma empresa e seu desempenho internacional (HSU, CHEN e CHENG, 2013). Tal fato serviria para relacionar de forma positiva a mentalidade inovadora de um empreendedor e resultados concretos.

A dedicação dos empreendedores não é importante apenas na fase inicial de atuação internacional, mas também na própria rotina que há em uma empresa presente em outros mercados. Dessa forma, gestores concentrados no mercado local não teriam a amplitude necessária no que diz respeito à cultura e ambientes externos (HSU *et al.*, 2013). Consequentemente, podemos dizer que o

conhecimento que estes possuem é capaz de ajudá-los tanto nas fases iniciais quanto em estágios mais avançados.

Outro ponto que consideramos indispensável para a compreensão do empreendedorismo internacional é o de *networks*, já analisado anteriormente no item 2.4. As redes de relacionamento muitas vezes são as responsáveis por indicar oportunidades internacionais a serem exploradas. Além disso, elas desempenham um papel importante na diminuição dos riscos, oferecendo conhecimento a respeito de outros mercados e realizando parcerias que viabilizem a atividade internacional, oferecendo reflexos no ritmo de expansão para o mercado externo (OVIATT e MCDOUGALL, 2005).

Com base na relação entre os conceitos fundamentais do processo de internacionalização de Uppsala, a formação de *networks* e a importância do papel do empreendedor, SCHWEIZER *et al.* (2010) desenvolveram um novo fluxo para compreender internacionalização, conforme mostra a Figura 2. Nela, características empreendedoras atuam na etapa decisória do processo. A consequência da busca pelo mercado externo é a posição futura da empresa dentro de sua rede de relacionamentos. O aprendizado e o comprometimento atuam como variáveis em constante mudança e vão evoluindo conforme a experiência é adquirida, como sugere o modelo de Uppsala.

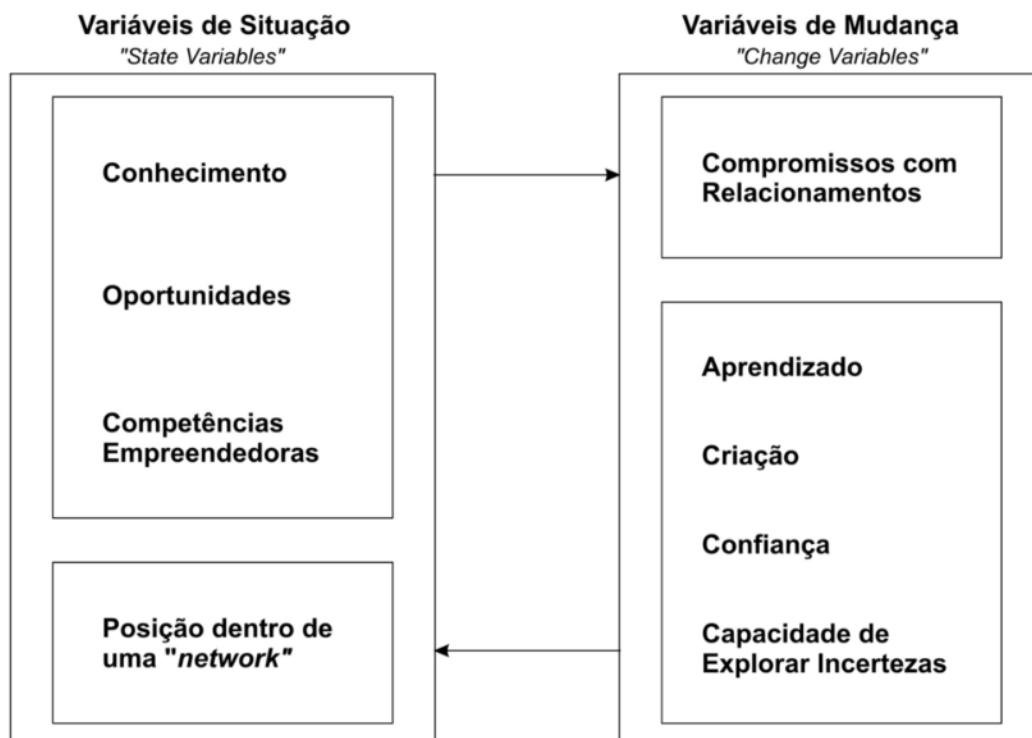


Figura 2 - Fluxo elaborado por Schweizer *et al.* (2010) envolvendo diversas teorias de internacionalização

Fonte: Schweizer

O empreendedorismo internacional é tratado por alguns autores como um dos pontos fundamentais para o entendimento das empresas *Born Globals* (OVIATT e MCDOUGALL, 2005; SCHWEIZER *et al.*, 2010), como discutiremos mais adiante. Por fim, este tema amplia o tópico relacionado à internacionalização de duas formas: em primeiro lugar, na compreensão de como o empreendedor contribui para uma firma multinacional e, em segundo, como firmas que se internacionalizaram por culpa de seu idealizador (JONES e COVIELLO, 2005).

## 2.6. Effectuation

Uma outra teoria que está associada aos estudos de empreendedorismo é a denominada teoria de *Effectuation*. Suas definições foram apresentadas inicialmente por Sarasvathy (2001), a qual tem um olhar diferente sobre a criação de empresas, especialmente aquelas fortemente influenciadas pelo papel do

empreendedor. Em sua análise, a autora interpreta a concepção e gestão de empresas por meio de um conceito não causal e sim “efetivo”. Esta teoria é baseada em um ambiente recente, onde a criação de empresas e o mercado consumidor são claramente mais dinâmicos do que seus correspondentes no passado, bem como a figura do empreendedor que emerge como parte fundamental para a configuração do negócio.

Para Sarasvathy (2001), o modelo tradicional, baseado em relações causais, traz em si a lógica da previsão, onde o objetivo final do negócio é o responsável por direcionar os rumos que a empresa deve tomar. Como consequência disso, recursos e oportunidades disponíveis e que poderiam ser melhor aproveitados acabam sendo negligenciados. A análise do ambiente e da estratégia está ligada ao objetivo a ser atingido. Desta forma, a empresa tende a seguir um caminho pré-definido, buscando o retorno esperado e ocupando uma parcela do mercado dentro de seu segmento.

A teoria de *Effectuation* faz considerações importantes a respeito da definição de estratégia. Por não estar em um cenário ideal, onde se pressupõe que os recursos são fartos e disponíveis, o empreendedor depara-se com a necessidade de realizar adaptações e seu talento é testado para formar um negócio de sucesso. Com possíveis mudanças nas características da empresa, o próprio objetivo do negócio poderá ser modificado ou até mesmo desmembrado em mais de um, mostrando o dinamismo das empresas modernas (SARASVATHY, 2001).

Na teoria de *Effectuation* proposta por Sarasvathy (2001), um conjunto de habilidades do empreendedor se confronta com restrições (contingências) e o risco aceitável para aquele negócio. Esta combinação forma o objetivo da empresa. Com isso, nota-se a presença das características do empreendedor na formação da empresa.

Três pontos – quem eu sou, o que eu conheço e quem eu conheço –, acrescidos do ambiente, serão os responsáveis por criar valor a uma empresa. O meio no qual a empresa se desenvolve assume importância tão grande quanto as características do empreendedor, uma vez que oportunidades não são as mesmas em diferentes locais (SARASVATHY e VENKATARAMAN, 2001). Tal fato ajuda a explicar como uma empresa pode se desenvolver em um local e fracassar em outro. No âmbito dos negócios internacionais é comum ver produtos e



empresas considerados vencedores em alguns países, mas que em outros não conseguem obter o mesmo sucesso.

A disposição para correr riscos também é relatada por Sarasvathy (2001), pois o gestor considera os riscos e estabelece limites suportáveis. É uma visão diferente do modelo tradicional, onde o risco é deixado para segundo plano e o valor esperado de retorno adquire um papel mais importante.

A teoria de *Effectuation* foi aplicada por Andersson (2011) em sua análise sobre empresas *Born Global*, objeto desse estudo. Segundo ele, a importância do empreendedor, assim como de sua visão em aproveitar oportunidades do ambiente, seu conhecimento e relacionamento são fatores importantes na expansão internacional dessas empresas, como será relatado no próximo tópico.

O autor faz uma ressalva quanto à utilização de *Effectuation* e modelos tradicionais causais. Para ele, o primeiro caso seria mais apropriado quando se trata de uma situação com pouca previsibilidade, ao contrário do segundo. Sarasvathy ainda declara a predição como característica essencial de modelos causais. No entanto, mudanças repentinas e a própria dificuldade de se obter um ambiente estável estabelecem a visão de *Effectuation* como uma importante ferramenta, sobretudo em empresas que não possuem muitos recursos.

## **2.7.**

### **Empresas *Born global***

#### **2.7.1.**

##### **Surgimento e interesse por estudar estas empresas**

Com as mudanças significativas das relações entre empresas e mercados externos, as teorias tradicionais passaram a receber críticas por não explicarem completamente a internacionalização das empresas. Os estudos iniciais mostraram eficiência na compreensão de empresas tradicionais, segundo as demandas daquele período, mas acabaram deixando lacunas para uma compreensão da internacionalização vinda de empresas que ainda não dominaram por completo o mercado doméstico e se internacionalizaram pouco tempo depois de sua fundação.

Nesse sentido, Oviatt e McDougall (1994) utilizam o termo *International New Ventures* para designar companhias que buscam obter vantagens no mercado internacional desde o início de sua trajetória. O estudo desses autores teve por objetivo explicar a internacionalização de um grupo de empresas que não se encaixariam em modelos tradicionais como os analisados por Johanson e Vahlne (1977).

Embora um novo horizonte de pesquisas tenha surgido para explicar novas situações relacionadas à internacionalização, as teorias anteriores não se tornam automaticamente invalidadas ou obsoletas. De todo modo, elas apenas não abrangem um grupo de empresas que ganha força a cada dia no ambiente internacional, o qual precisa de proposições que expliquem seus próprios movimentos peculiares (KNIGHT e CAVUSGIL, 1996 *apud* MOEN e SERVAIS, 2002; OVIATT e MCDUGALL, 1994).

Apesar de empresas que praticamente já nascem globais não serem um fenômeno exatamente novo (MOEN e SERVAIS, 2002), a reflexão acadêmica direcionou esforços ao entendimento da trajetória seguida pela maioria das empresas (ZAHRA, 2005). Um dos fatores que talvez justifique essa ausência é a tendência dos estudos seguirem o modelo de Uppsala, com estágios de internacionalização gradual. É cada vez mais comum observamos companhias que não seguem esses estágios buscarem justificativas de outras abordagens na área de internacionalização de empresas (UNER, AKIM, CAVUSGIL e CAVUSGIL, 2013).

Avanços em tecnologia da informação e logística possibilitaram que empresas de menor porte e sem muitos recursos passassem a mirar o mercado internacional. Com isso, a internacionalização passou a deixar de ser possível apenas para grandes grupos já consolidados e com recursos (ZAHRA, 2005). Mesmo em empresas *Born Global* com poucos anos de mercado, a diminuição dos custos de logística e tecnologia da informação seria um facilitador para sua expansão. Além destes fatores de impacto financeiro, devemos levar também em consideração o desejo do empreendedor em buscar o mercado externo mesmo sem possuir uma organização bem estruturada e com muitos recursos (OVIATT e MCDUGALL, 1994). Tal fato é um dos diferenciais em relação aos modelos

tradicionais de internacionalização, os quais apontam geralmente que as empresas se internacionalizam quando já possuem certa maturidade no mercado doméstico.

Temas relevantes para o entendimento desse nicho de empresas são estudos a respeito de empreendedorismo internacional e de *networks*. A visão do empreendedor ou do executivo principal muitas vezes é o grande motivador para que uma companhia inicie suas atividades internacionais (OVIATT e MCDOUGALL, 1994; MADSEN e SERVAIS, 1997; MOEN, 2002).

A figura decisiva do empreendedor é um tópico central nas discussões empreendidas pelos principais estudiosos do conceito de *Born Global*. Na literatura especializada no tema, os autores apontam frequentemente a importância do papel desempenhado pelo empreendedor ou encarregado de tomar decisões no processo de internacionalização que ocorre poucos anos após a fundação da empresa (MADSEN e SERVAIS, 1997; MOEN, 2002; MOEN e SERVAIS, 2002; OVIATT e MCDOUGALL, 1994).

Segundo a análise de Chetty e Campbell-Hunt (2004), os próprios empreendedores sabem que o mercado doméstico tem um limite, o que os leva a ver o mercado internacional como fonte de oportunidades e não somente riscos. Tal fato, aliado ao pequeno intervalo onde a empresa permanece apenas em sua fronteira doméstica, faz com que as *Born Global* não dependam ou busquem se fortalecer no mercado local. Segundo os autores, existe uma diferença muito grande de percepção entre os gestores dessas empresas e os daquelas que se internacionalizam da forma tradicional. Enquanto os primeiros olham de forma positiva para o mercado internacional, o segundo grupo se mantém conservador, em especial por causa dos riscos envolvidos. Uma forma de justificar a postura desse segundo grupo pode ser a crença na solidez do mercado doméstico que essas empresas tradicionais possuem (CHETTY e CAMPBELL-HUNT, 2004).

Os trabalhos dedicados à análise do conceito de *Born Global* também se comunicam com o uso de *networks*, mencionados por Johanson e Vahlne (2003) como complemento ao modelo de Uppsala. Para os autores, a existência de redes de relacionamento são um dos impulsionadores para a internacionalização.

A existência de *networks* exerce uma importância decisiva na internacionalização de *Born Global*, ao suprir uma carência de recursos e a vontade de se expandir no exterior. Sendo assim, estudos como o de Coviello e Munro (1997) comprovaram que foi possível a expansão de pequenas empresas de software via estabelecimento de parcerias. Os autores constataram que tanto a iniciação como a forma de atuação no mercado externo são adaptados aos recursos disponíveis e, muitas vezes, as *networks* são os únicos que uma empresa possui.

Além do desejo de empreendimento internacional e pela manutenção de contatos com outros pares, a experiência internacional é colocada como um dos principais fatores para a internacionalização. Para Madsen e Servais (1997) a experiência do empresário no exterior acaba gerando o desejo de se tornar global e também colabora com a percepção de distância entre os países.

Segundo Knight e Cavusgil (2005) a cultura internacional do empreendedor, embora este não seja o único fator determinante, ajudaria a melhorar o desempenho de uma empresa no mercado externo. Para eles, esses empresários percebem a importância de se atuar no mercado internacional e de criar estratégias que melhorem seu desempenho no meio externo. Para Hermann and Data (*apud* HSU *et al.*, 2013), gestores com perfis mais jovens estariam mais abertos e dispostos a compreender a cultura externa, o que os tornaria mais eficientes em relação aos executivos mais experientes.

Ao analisar a experiência do empreendedor em relação ao mercado internacional, Efrat e Shoham (2012) ressaltam que, apesar do conhecimento, é importante levar em consideração que este pode ter sido desenvolvido em outra realidade, apresentando limitações quando aplicadas no contexto da nova empresa. Tal fato não tira sua utilidade para a internacionalização, porém não pode ser considerado idêntico ao conhecimento desenvolvido na atual empresa.

Tanto Madsen e Servais (1997) quanto Moen (2002) descrevem atividades de nicho como forma de atuação de empresas *Born Globals*, pois, ao atuar em um segmento específico onde existem poucos *players*, uma empresa consegue se inserir com maior facilidade em diferentes países. Além disso, em um mercado de nicho a internacionalização é considerada por muitos como o único caminho possível para ampliar suas vendas, uma vez que a restrição a um mercado apenas

não apresentaria muitas oportunidades. Outro exemplo que justifica pode ser encontrado no estudo realizado por Melén e Nordman (2009) com empresas de biotecnologia da Suécia, considerado pelos autores como um país altamente internacionalizado e com foco em inovação e pesquisa. Tal fato faz com que o ambiente já incentive a internacionalização.

Em relação ao tamanho das empresas *Born Global*, a literatura especializada geralmente analisa empresas de pequeno e médio porte, citando 500 funcionários como um número limite (MOEN e SERVVAIS, 2002; CHETTY e CAMPBELL-HUNT, 2004). Por se tratar de setores baseados na tecnologia e no conhecimento, o número de funcionários pode não acompanhar o porte da empresa quando tratamos de indicadores financeiros como faturamento, lucro, receita, etc.

Ao atuarem em mercados mais específicos e apresentarem a diferenciação como uma de suas vantagens estratégicas, as *Born Global* conseguem ganhar espaço no mercado mundial. Para Knight e Cavusgil (2005), uma empresa que busque apenas a estratégia de preços tende a ser vencida pelas grandes multinacionais, uma vez que estas possuem grande vantagem em recursos materiais, financeiros e ganhos provenientes da produção em massa.

Em uma compilação de estudos realizados em diversos países, Madsen e Servais (1997) apontam algumas características observadas e discutidas no presente trabalho:

- Existe uma ligação muito forte entre o comportamento do empreendedor e a trajetória internacional da empresa;
- O fenômeno é mais comum em mercados domésticos com demanda restrita ou de economia internacionalizada;
- As empresas em geral se concentram em mercados de nicho, ofertando produtos bem específicos e customizados;
- A expansão geográfica de uma *Born Global* está ligada às experiências do empreendedor ou ao *network* estabelecido;
- Essas empresas utilizam estruturas híbridas, exercendo parceria com outras empresas especialmente na distribuição;
- Para se consolidar em mercados de nicho e exclusivos, o investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D) é intensivo.

Apesar do ritmo acelerado de internacionalização ser colocado como uma das características mais marcantes nas empresas *Born Globals* (MADSEN e SERVAIS, 1997), o estudo realizado por Melén e Nordman (2009) constatou que a rápida internacionalização em um primeiro momento não necessariamente levaria a um processo contínuo.

Apesar de não tratarem especificamente de uma análise relativa à produção de software, os estudos apontam a participação dessas empresas em produtos que apresentam algum diferencial tecnológico e atuam em mercados de nicho (Bell apud MOEN e SERVAIS, 2002, 2002; MADSEN e SERVAIS, 1997; CHETTY e CAMPBELL-HUNT, 2004).

Ainda tratando dos segmentos onde as *Born Global* se desenvolvem, Efrat e Shoham (2012) afirmam que, apesar de existir em outras indústrias, sua presença é mais intensa em segmentos de tecnologia da informação. Dessa forma, esta seria a justificativa para a maioria dos estudos empíricos serem realizados em empresas desse setor. Para os autores, a rápida criação de conhecimento é um facilitador para a rápida internacionalização.

### **2.7.2. Definição de *Born globals***

Não é possível estabelecer uma definição única para *Born global*, pois, apesar de diversos autores usarem conceitos próximos, existe uma divergência, seja no percentual que uma empresa deve exportar, seja na idade em que iniciou suas atividades internacionais (DIB, 2008).

Apesar do termo *Born Global* ser amplamente o mais usado (DIB, 2008), é possível encontrar outras denominações *International New Venture* ou *Global Start-ups* (OVIATT e MCDOUGALL, 1994; ZAHRA, 2005).

Existem ainda alguns indicativos que servem como requisitos para que uma empresa possa ser considerada *Born Global*. Por exemplo, Knight e Cavusgil (2005) utilizaram o prazo de três anos entre a fundação e o início das atividades internacionais e pelo menos 25% das vendas provenientes do exterior. (UNER *et al.*, 2013) também utilizaram o prazo de três anos para identificar empresas *Born globals*. Já Moen e Servais (2002), que conduziram estudos na Dinamarca, França e Noruega, utilizaram o limite de dois anos para a constituição das *Born Global*.

A importância dada por diversos autores em relação ao prazo médio de fundação até a internacionalização pode ser explicado pelos estudos de Knight e Cavusgil (2005). Após levantamento quantitativo, estes autores agruparam exportadores em quatro clusters, de acordo com o período. Segundo eles, é possível afirmar que, quanto mais cedo uma empresa busca o mercado externo, melhor será seu desempenho em âmbito internacional.

Apesar de citarem as principais referências para conceituar *Born Globals*, Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg e Zucchella (2008) consideram que o fenômeno pode ser definido de outra forma. Para eles, são empresas que possuem produtos com demanda em diversos países, o que, de certa forma, corrobora com a visão do empreendedor de perceber o mercado como global desde o começo.

### 2.7.3.

#### **Impactos ambientais e econômicos para o desenvolvimento de *Born Global***

Além de fatores ligados a tecnologia e infraestrutura, tais como telecomunicação, informática e transporte, outros fatores de ordem externa também contribuem para o surgimento destas novas empresas.

Economias de países com índice populacional pequeno e, consequentemente, com limitações no tamanho do mercado, aparecem como cenário ideal para a existência de empresas *Born Globals*. O fenômeno é comum em nações que experimentaram algum tipo de desregulamentação, permitindo o acesso de multinacionais ao mercado doméstico. Tal fato fez com que empresas locais buscassem novos mercados, exibindo uma pequena dependência de seu mercado inicial (CHETTY e CAMPBELL-HUNT, 2004). Os autores citam, por exemplo, a Nova Zelândia: até meados dos anos 80 ela era considerada um país de economia fechada, porém, após reformas, se tornou extremamente liberal.

Países escandinavos, os Estados Unidos e a Austrália também são citados em estudos acadêmicos como locais propícios para a existência destas empresas e, em alguns casos, elas representam importante participação no aumento das exportações desses países (KNIGHT e CAVUSGIL, 2005).

Um mercado consumidor mais homogêneo e os fatores citados acima possibilitam a entrada de empresas de menor porte em outros países, diminuindo a importância da vantagem de escala e de ativos das multinacionais (OVIATT e MCDUGALL, 1994). O fato de produzirem bens ou serviços de nicho também contribui para a entrada em diversos países, devido particularmente a uma concorrência limitada.

Um ponto de conflito entre esta teoria e os modelos tradicionais está na necessidade de investimento direto no exterior (IDE) na estratégia da empresa. Na teoria de Uppsala, o investimento direto no exterior seria o último estágio da internacionalização, ou seja, uma empresa que chegou a este ponto significa que já atravessou os estágios iniciais e intermediários e alcançou um grande conhecimento e comprometimento com o mercado estrangeiro (CAVUSGIL e 2010; JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Para Oviatt e McDougall (1994), essas empresas buscam adicionar valor ao participar de outros mercados e, embora o investimento direto no exterior seja uma possibilidade, ele não é o objetivo final de uma *Born Global*. Madsen e Servais (2002) acrescentam um ponto a essa discussão ao afirmarem que, por contarem com menos recursos, empresas *Born Globals* optam por modos alternativos de propriedade. Neste caso o caminho é estabelecer parcerias informais ou por meio de *joint ventures*, o que deixa claro a importância das *networks* no processo de internacionalização destas empresas.

Em outras palavras, empresas *Born Globals* não escolhem apenas modelos que darão economia de escala ou vantagens de produção, uma vez que suas capacidades produtivas não permitem competir com grandes grupos empresariais. Esta situação faz com que a escolha do modo de entrada não seja visto apenas sob o ponto de vista da redução de custos, mas, também, por uma necessidade estratégica (KNIGHT e CAVUSGIL, 2005). Portanto, segundo estes autores, alcançar o IDE não significa obter vantagens ou um estágio superior de internacionalização para empresas *Born globals*.



## 2.8. Modos de entrada

Conhecer modos de entrada é de suma importância para a compreensão do fenômeno da internacionalização das empresas. Em um estudo realizado por Arenaro, Rocha e Silva (2012), os autores identificaram 600 estudos empíricos a respeito do tema, o que comprova a relevância que o tema tem adquirido em pesquisas do mundo acadêmico.

O entendimento dos modos de entrada muitas vezes está associado a uma teoria de internacionalização. Por exemplo, na teoria de Uppsala, a evolução dos modos de entrada estaria ligada a um maior comprometimento e conhecimento com o mercado externo. No *Paradigma Eclético* de Dunning os modos de entrada são abordados de outra forma. Nele, uma empresa optaria por investir diretamente no exterior a depender de três fatores: propriedade, localização e internalização (MALHOTRA, AGARWAL e ULGADO, 2003).

Outro fator importante para o entendimento dos modos de entrada é que as teorias tradicionais abordam a internacionalização sob o cenário de empresas já estabelecidas no mercado doméstico. No caso da internacionalização de pequenas e médias empresas, o entendimento dos modos de entrada difere em relação ao que era colocado anteriormente. Nesse sentido, o conceito de evolução deu lugar a uma abordagem estratégica (MALHOTRA *et al.*, 2003). Além disso, Rocha et al. (2010), ao analisarem casos de empresas brasileiras de tecnologia, chamam atenção para a localização e as dimensões do país, fazendo destas características outro ponto fundamental a ser observado para o entendimento dos modos de entrada.

Com base em estudos anteriores, Pan e Tse (2000) listam três fatores que integram do processo decisório para a escolha do modo de entrada:

- Características da empresa;
- Segmento no qual a companhia está inserida;
- Especificidades do país escolhido.

Tais observações não são fortuitas, uma vez que alguns segmentos por si só são limitadores do modo de entrada, assim como questões legais ou econômicas de alguns países. O comando de algumas empresas também pode sugerir um modo de entrada que converge com aquilo que a teoria coloca como mais indicado.

### **2.8.1. Exportação**

A exportação é modo de entrada mais difundido e muitas vezes é o responsável pelos primeiros contatos com o mercado externo. A grande vantagem da exportação é a possibilidade de gerar negócios com o mercado externo sem a necessidade de ter uma estrutura formalizada em outro país. Deste modo, uma empresa só faz a expedição de um produto que já esteja vendido, o que minimiza os riscos de insucesso.

Em estudo de Almeida (2005) sobre o assunto, o autor define exportação como “aquele [modo de entrada] no qual os produtos finais ou intermediários de uma empresa são fabricados fora do país de destino e subsequentemente transferidos para este”. Assim, é possível concluir que se trata de uma escolha com pouco comprometimento de recursos.

As exportações podem ser divididas basicamente em duas categorias: direta e indireta. Na primeira, o contato do exportador é direto com seu comprador no país de destino. Nesse caso há um contato do fornecedor com alguma empresa ou pessoa física residente no exterior. Já na modalidade indireta, existe a figura de um intermediador, localizado no país do exportador, responsável pela ligação com o local de destino. As empresas que possibilitam a exportação indireta são chamadas *Trading Companies*. No primeiro semestre de 2013, essas empresas totalizaram US\$ 11,669<sup>2</sup> bilhões em valores de exportação. (MDIC, 2013).

---

<sup>2</sup> Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=5&noticia=12520>>. Acesso em: 14 jun. 2013

Do ponto de vista fiscal, os dois tipos de exportação se equivalem no Brasil, embora a exportação indireta muitas vezes é a única saída para pequenas empresas que não possuem estrutura para prospectar clientes no exterior e/ou são produtoras de *commodities* (MDIC, 2013).

Se internacionalizar por meio da exportação é uma forma de aproveitar vantagens relacionadas a produção em um determinado país e o mercado consumidor potencial que existe no exterior.

### 2.8.2.

#### **Arranjos comerciais – licenciamento ou franquias**

Esta modalidade, considerada uma forma de internacionalização, prevê a representação da marca da empresa, seus produtos e suas práticas por um terceiro em outro país. Em geral, ocorre a transferência de tecnologia ou *know how* e a permissão do uso deste. Se por um lado a grande vantagem é a possibilidade de se internacionalizar uma empresa sem grandes custos, por outro a evasão de um conhecimento é um risco constante (ALMEIDA, 2005).

O licenciamento consiste em um acordo que determinado bem, tangível ou intangível, é repassado. Este pode ser cedido de forma isolada, ao contrário da franquia, que consiste em um modelo de negócio completo.

O licenciamento *inward* é aquele que se caracteriza por uma propriedade de alguma empresa do exterior que passa a ser utilizada por uma empresa local, como, por exemplo, um contrato de representação. Já a cessão de direitos para uma empresa do exterior é chamado licenciamento *outward*. Portanto, o mesmo licenciamento é *outward* e *inward*, a depender do ponto de vista.

A remuneração para o proprietário pode ser por de royalties sobre o faturamento, lucratividade ou então um valor a ser pago inicialmente ou periodicamente. Por meio de franquias é possível ter um modelo concebido de negócio propagado em diversos países por um custo reduzido, proporcionando um retorno atraente.

### 2.8.3. Investimento direto no exterior

Podemos caracterizar investimento direto no exterior, ou simplesmente IDE, como a propriedade adquirida por uma empresa além das fronteiras nacionais. Esta situação pode ser estabelecida na forma de escritório de vendas, centro de distribuição ou unidade fabril. Do ponto de vista jurídico, o IDE pode ser constituído tanto por capital totalmente próprio quanto pela junção do capital próprio com o de terceiros, geralmente em parcerias conhecidas como *Joint Ventures* (CAVUSGIL *et al.*, 2010).

Uma *Joint Ventures* pode ser estabelecida entre empresas locais e estrangeiras ou apenas empresas estrangeiras. Esta forma geralmente é utilizada para amenizar os riscos, especialmente em países com instabilidades nos campos político e econômico (HILL, 1990).

Ao analisar esse tipo de investimento, HILL (1990) afirma que a escolha do investimento direto no exterior (IDE) é a forma utilizada quando se faz necessário ter controle das operações, menor risco de disseminação do *know how* e uma possibilidade de investir recursos.

Ao analisar a constituição de parcerias entre empresas, Bradley (1977) afirma que aquelas estabelecidas entre empresas privadas locais diminuem substancialmente as chances de expropriação da propriedade, fazendo das *Joint Ventures* um mecanismo útil em países onde a garantia de propriedade às vezes é contestada. O autor também as classifica como um mecanismo interessante para diminuir o sentimento negativo que muitas pessoas possuem a respeito das empresas multinacionais.

Outro fator de diferenciação sobre o investimento direto é aquele que se dá a partir de um novo empreendimento (*greenfield*) ou daqueles que são fruto de uma aquisição. No primeiro caso, geralmente um processo mais demorado, mas é possível que uma empresa o faça de acordo com suas necessidades, tornando-o adaptado à cultura e necessidade do negócio. Ao optar por uma aquisição a empresa internacionalizada consegue se inserir mais rapidamente no novo país e absorve a cultura, os processos, o conhecimento já existente e eventualmente um mercado consumidor. O ponto negativo de uma aquisição é o risco de ter sido mal

precificada ou conter passivos, tangíveis ou intangíveis, que não estão de acordo com a estratégia da empresa (ALMEIDA, 2005).

#### 2.8.4.

##### **Modos de entrada em *Born Globals***

No trabalho de Bell (1995), com empresas europeias de software de pequeno porte, os resultados indicaram a exportação como modo de entrada mais comum em um momento inicial. Em um momento posterior de atuação internacional, os autores afirmam que poucas empresas modificam a forma de atuar, mesmo naqueles mercados considerados mais importantes.

No trabalho realizado por Crick e Spence (2005), envolvendo doze empresas de tecnologia do Reino Unido, os modos de entrada utilizados inicialmente eram majoritariamente aqueles com baixo comprometimento, tais como o licenciamento junto a distribuidores ou agentes comerciais. Os autores encontraram em sua amostra apenas duas empresas que utilizaram recursos próprios em sua estreia nos mercados externos. No entanto, este estudo mostra que em uma fase posterior de atuação internacional algumas empresas optam por modos de entrada que envolvem recursos próprios, comprovando o aumento de comprometimento com o mercado externo.

Melén e Nordman (2009) classificam empresas *Born Global* em três principais grupos, a depender do seu modo de entrada:

- *Low committers* – Utilizam modos com baixo comprometimento, mesmo quando já estão envolvidos com o mercado externo;
- *Incremental committers* – Iniciam com baixo comprometimento, mas com o tempo buscam modos de maior comprometimento;
- *High committers* – Já iniciam com atuações de baixo e alto comprometimento, dependendo do país que irão se instalar.

## 2.9. Critério para seleção de países

Uma decisão que está atrelada ao modo de entrada é o critério utilizado para a seleção de países. Para Johanson e Vahlne (1977), o critério explorado é o da *distância psíquica*, ou seja, países próximos do ponto de vista cultural seriam os primeiros destinos de uma empresa que deseja se internacionalizar, como já dissemos anteriormente. Entretanto, a partir do momento que se discute a internacionalização sob um ponto de vista estratégico, de busca por novos ativos e por diferenciação, a seleção de países sob o conceito da *distância psíquica* deixa de ser relevante.

A seleção dos modos de entrada afeta diretamente o controle e o comprometimento das atividades em um país estrangeiro. Na escolha do modo de entrada, alguns fatores devem ser considerados, tais como: proximidades culturais, estabilidade política, questões geográficas e tipo de produto; além do próprio objetivo que a empresa pretende atingir naquele país. Tais motivos fazem a escolha do modo de entrada uma decisão muito além dos custos de transação (HILL, 1990).

Além disso, a literatura especializada no assunto também sugere que a seleção de países por meio de parceiros (*networks*) é um fator importante para determinar o local onde a empresa se estabelecerá. A escolha de um destino nem sempre é baseada na ideia de uma menor distância psíquica ou naqueles lugares que oferecem maiores oportunidades em propriedade ou mercado consumidor (JOHANSON e VAHLNE, 2003).

Na etapa de seleção de países, alguns pontos devem ser levantados a respeito das características dos produtos (normas, patentes, etc.), sua aceitação no novo mercado consumidor, o preparo e a disposição da empresa em fazer um investimento inicial que proporcione a atuação externa e estimar o preço para averiguar se o retorno esperado está de acordo com os desejos do acionista (CAVUSGIL *et al.*, 2010).

No caso das *Born Globals*, Efrat e Shoham (2012) sugerem que a escolha dos primeiros países é de fundamental importância para o desempenho dessas empresas, uma vez que contribuem para a constituição de uma *expertise* da companhia. Nas empresas *Born Global*, questões relacionadas a *network* são fundamentais para a compreensão do modo de entrada e do critério de seleção de países (COVIELLO e MUNRO, 1997).

## 2.10.

### Velocidade de internacionalização

A velocidade do processo de internacionalização de empresas ainda é um assunto pouco estudado, embora venha conquistando relevância com a ascensão das empresas *Born Global*. Além disso, o surgimento de economias emergentes, as quais se desenvolvem em um ritmo mais acelerado do que aquelas de países tradicionais, também contribuiu para que a análise do ritmo de internacionalização de empresas também fosse estudada no meio acadêmico (JIANG, PARAMESWARAN e DING, 2010). Apesar da importância de fatores internos, devemos considerar também a influência de fatores ambientais ao analisar a velocidade de internacionalização (RIALP-CRIADO, GALVÁN-SANCHEZ e SUÁREZ-ORTEGA, 2010).

No estudo realizado por Chetty *et al.* (2010), os autores sugerem que o termo *velocidade de internacionalização* deveria ser explorado de forma diferente do que é regularmente formulado, pois ele não pode ser entendido apenas como o tempo que a empresa leva para buscar o mercado internacional, mas, também, o ritmo como se expande na ocasião em que se inauguram os mercados externos. Este ritmo pode ser mensurado de algumas formas distintas, tais como: número de países, receitas externas sobre o total, ativos no exterior ou até mesmo número de funcionários em outros países. Em outras palavras, medidas de tamanho de uma organização podem ser adaptadas para que a velocidade de internacionalização seja estabelecida. Os autores afirmam que o termo *velocidade* deveria ser interpretado levando em consideração o tempo que a empresa leva para aprender e se comprometer com o mercado internacional. Tal fato associa este tópico aos conceitos fundamentais das tradicionais teorias de internacionalização de empresas: conhecimento e comprometimento.

É possível concluir que o grau de velocidade para a primeira atuação internacional é menos relevante do que o ritmo de expansão posterior. Apesar da literatura especializada em *Born Global* destacar a internacionalização precoce, o processo desta atuação internacional acaba ganhando mais relevância, pois expõe o foco de gestores em criar um negócio internacional.

O desejo pela internacionalização, assim como o ritmo em que ela ocorrerá, muitas vezes depende do fundador da empresa, fato que aparece de maneira mais intensa nas empresas *Born Globals*. Tal fato se sobrepõe a questões de mercado, embora estas não possam ser totalmente ignoradas e que em alguns segmentos, de fato, sejam direcionadores para o ritmo de expansão (JACK e TAYLOR, 2013).

Segundo Khalid e Ghauri (2010), poderíamos associar a rápida internacionalização ao uso de experiências anteriores, o que inclui o conhecimento que os empreendedores adquiriram com aquelas experiências como um fator importante para o entendimento do ritmo de expansão de uma empresa.

Apesar da literatura especializada classificar empresas *Born Global* como aquelas que buscam o mercado internacional antes mesmo de sua consolidação no ambiente doméstico, Jack e Taylor (2013) observaram que empresas australianas acabam se consolidando inicialmente no mercado local. Isso porque, apesar de mirarem outros países, tais empresas ainda não dispunham de fundos para iniciar uma operação internacional. Tal fato pode fazer com que a iniciação em outros países seja um pouco mais lenta. Contudo, uma vez presente no mercado externo, a empresa pode assumir um ritmo mais acelerado.

A estratégia adotada pela empresa influencia na velocidade e no sucesso em sua jornada por outros mercados. Perceber a atuação internacional apenas como a obrigação de acompanhar concorrentes ou então devido aos pedidos inesperados do exterior são exemplos de fatores que trazem expansão menos acelerada e com maiores chances de gerar problemas. Segundo Jiang et al. (2010), uma estratégia de longo prazo tende a gerar um ritmo mais acelerado na internacionalização, além de trazer ganhos na performance. O próprio fato de a empresa enxergar determinado mercado como promissor também acelera a expansão internacional.



Tais observações são coerentes com o próprio processo de internacionalização da empresa, que pode ser resumido como o uso de recursos voltados para o aprendizado e o desenvolvimento de oportunidades no mercado externo (KHALID e GHOURI, 2009).

Outro fator também observado por Jiang *et al.* (2010) é o comprometimento da matriz da empresa em promover uma acelerada expansão internacional. Este incentivo, que acaba trazendo consequências na alocação de recursos, também foi elucidado em uma pesquisa realizada pelos autores junto a empresas com presença no mercado chinês. A explicação para isso são as diretrizes e o tratamento do assunto como prioridade para a diretoria.

Tratar a expansão para outros países como um assunto incluso no planejamento de longo prazo e acompanhado de perto pelos tomadores de decisão como prioritário converge com a importância do papel do empreendedor na velocidade de internacionalização da empresa. Vale lembrar que, quando se trata de empresas de pequeno ou médio porte, o controle geralmente é exercido pelo sócio fundador.

Um terceiro fator, também confirmado pelo estudo de Jiang *et al.* (2010) é o custo de mudança que alguns produtos representam para seus consumidores. Para os autores, alguns bens ou serviços acabam dominados por um entrante inicial, criando uma barreira aos futuros concorrentes, devido principalmente pela dificuldade de fazer a substituição. Com isso, uma empresa que se consolide de forma inicial poderá garantir a preferência do mercado no futuro.

As redes nas quais uma empresa está inserida e seus níveis de internacionalização também afetam a velocidade de expansão para o mercado externo. Elas podem atuar de forma fundamental na escolha do modo de entrada e na geração de um mercado consumidor inicial que justifique a presença daquela companhia (JACK e TAYLOR, 2013). Além desses fatores, a entrada em outros países e a importância que os gestores dão para a internacionalização também poderá ser consequência dos relacionamentos com outros parceiros. As *networks* afetam ainda mais no caso de empresas *Born Globals* ou que dependem de terceiros para a atuação internacional.

A rápida expansão pode trazer outras consequências para a empresa, como a confiança dos consumidores e outros *stakeholders*, além de garantir recursos que serão utilizados pela empresa no futuro.

Além dos fatores acima relatados, o modo de entrada escolhido afetará sensivelmente a velocidade de internacionalização. Ao preferir a exportação ou a distribuição por meio de parceiros no exterior, uma empresa consegue atuar fora de seu mercado doméstico em um prazo inferior ao do estabelecimento de uma subsidiária própria ou *joint venture*. É importante ressaltar que, em alguns casos, a escolha não é proposital para acelerar a internacionalização e sim por uma questão de necessidade. Poucos recursos e o próprio modo como o segmento se internacionaliza podem acabar direcionando uma empresa a usar esses modos de entrada em detrimento de outros (JACK e TAYLOR, 2013).

Apesar de a rápida expansão internacional trazer vantagens como o conhecimento, aumento na rede de relacionamentos e consolidação de novos mercados, a tentativa de forçar uma expansão inicial de forma rápida pode demandar muitos recursos e trazer dificuldades para que a empresa consiga se organizar nas diversas frentes de negócio que foram abertas (ZAHRA, IRELAND e HITT, 2000).

Por fim, é importante ressaltar que a percepção de risco por parte da empresa, em especial por parte dos gestores, é um ponto que pode limitar a expansão internacional. Em geral, firmas com menor percepção de risco tendem a atuar de forma mais exposta, o que em geral acelera a internacionalização (CHETTY *et al.*, 2010). Esta observação também está associada às experiências anteriores dos gestores, onde o conhecimento prévio auxilia a diminuir fatores de risco.

## **2.11.**

### **Expansão para diversos países**

Ao buscar o entendimento da velocidade de internacionalização, a expansão surge como outro tópico a ser interpretado. Buscar entender os motivos que levam empresas *Born Global* a se expandirem para outros países, muitas vezes simultaneamente, se faz necessário para que a empresa seja corretamente

analisada. A lógica de expansão acaba por contribuir para que este grupo de empresas seja estudado de forma isolada das demais organizações.

Em primeiro lugar, alguns fatores conjunturais permitem a expansão destas empresas, tais como: recentes avanços em logística, comunicação e tecnologia. Estes, além de aperfeiçoados, tiveram seus custos reduzidos, o que tornou possível seu uso por empresas recém-estabelecidas (RIALP-CRIADO *et al.*, 2010). Além disso, a segmentação acabou criando cada vez mais empresas especializadas em oferecer soluções customizadas e bem específicas, onde apenas um mercado dificilmente supriria todo o desejo de seus sócios.

No estudo realizado por Jack e Taylor (2013), os autores assinalam importantes contribuições não só para a velocidade de internacionalização como para o método e a forma como a internacionalização acontece em empresas *Born Global*. Segundo eles, a expansão não está ligada apenas ao desejo de multiplicar o número de países que a firma atende, mas a necessidade de mercado. Isto é justificado pelo fato de as empresas atuarem em mercados de nicho e, muitas vezes, em países onde o mercado interno é restrito. Com isso, a multiplicação de países atendidos acaba por ser uma necessidade na busca pela rentabilidade do negócio.

No levantamento de dados proposto pelos autores, os gestores buscam inicialmente países próximos do ponto de vista da *distância psíquica*, onde em alguns casos já possuem conhecimento de agentes com quem irão estabelecer parcerias. Dessa forma, o estudo de Jack e Taylor (2013) oferece uma visão diferente da proposta por Madsen e Servais (1997), o qual aponta a *distância psíquica* como um fator menos relevante. Não obstante, é importante lembrar que a expansão também se apoia em *networks* e no conhecimento prévio dos empreendedores.

## **2.12. Consolidação**

A permanência como empresa global pode ser observada tanto em grandes grupos transnacionais como em empresas *Born Global*. Alguns países, como o Japão, podem ser considerados como polos de grupos com forte presença internacional. Para Porter (1986), a consolidação acontece não apenas por que

uma empresa explora uma vantagem competitiva, mas, também, pela sua capacidade de gerar novas vantagens competitivas. Tal fato faz com que países que possuem mão de obra barata só permaneçam competitivos se suas empresas desenvolverem outras capacidades que as coloquem na vanguarda do setor. Por outro lado, o fato de estar à frente em algum segmento concede à firma o poder de guiar o desenvolvimento do setor e, com isso, permanecer na liderança.

Além disso, Porter (1986) chama a atenção para uma necessidade cada vez maior de uma estratégia global ao invés de uma estratégia multidoméstica, onde a mesma empresa atua de forma distinta em cada país. Seguindo as tendências de um mundo globalizado e cada vez mais competitivo, espera-se que empresas atuantes em muitos mercados consigam extrair o que cada um possui de melhor e, por meio da coordenação dessas atividades, gerarem valor para a empresa. Desta forma, a atuação global por si só passa a ser considerada uma vantagem competitiva.

### **2.13. Evolução empresarial: abordagens distintas**

Apesar de sua natureza jurídica, as empresas muitas vezes são retratadas como verdadeiros organismos, onde possuem ciclos iniciais, de consolidação e de declínio. Internamente, as mudanças em seus departamentos e a forma como a estrutura organizacional evolui ao longo do tempo, gerando inclusive contribuições para o ambiente externo. Muitos tópicos e abordagens a respeito do ambiente organizacional são modificados, assim como acontecem com conceitos a respeito de outras ciências. Na administração, os estudos sobre evolução são mais difundidos a respeito do comportamento organizacional, porém é possível citar trabalhos importantes (MADSEN E SERVAIS, 1997; SIMÕES, 2011) que relatam tal tópico voltado para a internacionalização de empresas.

Na adaptação ao ambiente externo e as necessidades de diversas partes (*stakeholders*), as empresas são vistas como organismos em constante evolução. Por isso, a busca pela sobrevivência, o oferecimento de novas propostas à sociedade e o gerenciamento da necessidade de seus funcionários são capazes de transformar a identidade de uma empresa. Por se constituir geralmente com uma mudança lenta e gradual, a literatura especializada no tema associa essa situação

ao conceito científico evolucionário desenvolvido nas ciências naturais, sobretudo nos experimentos de Charles Darwin (1809-1882). Nesta adaptação está o conceito tradicional de empresa, formado por grandes departamentos e com uma extensa comunicação. Tal fato contribui para que um conceito evolucionista seja apropriado, pois as mudanças nesses grandes organismos ocorrem necessariamente de forma lenta e gradual.

Da mesma forma como acontece com a apropriação de outras visões, o modelo de *Punctuated Equilibrium* também foi trazido da biologia, tendo como marco inicial o trabalho dos paleontólogos Eldredge e Gould (ROMANELLI e TUSHMAN, 1994). Segundo Romanelli e Tushman (1994), Eldredge e Gould questionavam o gradualismo proposto por Darwin. Para os paleontólogos, os fósseis não apresentavam uma evolução constante e sim uma estagnação por um período de tempo seguido por um momento de intensa mudança.

A primeira relação relevante deste ponto de vista com a ciência da administração foi realizada no artigo de Greiner (1972), onde o autor propôs um ciclo de desenvolvimento baseado em períodos de relativo equilíbrio seguido por outros de intensa mudança.

No período evolutivo, essas organizações buscariam acompanhar o mercado e progredir com certa previsibilidade. Porém, com dificuldades e desafios que esses períodos apresentam, uma fase revolucionária acaba sendo deflagrada. Nela, solucionar crises acaba sendo a tarefa principal. Após o período de ajuste, o sistema retorna ao estágio inicial de aparente “calma”.

A partir de suas reflexões, Greiner (1972) também propôs a constituição de blocos característicos ao desenvolvimento da empresa. Neste caso, inicialmente ela possui a atuação de frente dos seus criadores, interessados em desenvolver o negócio, o que acaba por dar origem ao primeiro período de revolução, onde se faz necessário a prática de conceitos de gestão para que a companhia possa progredir. Outros períodos a respeito da distribuição de tarefas e da coordenação também são mostrados. O ultimo estágio proposto pelo autor é o da colaboração, onde uma estrutura matricial com poucos funcionários seria o modelo utilizado no período evolutivo. No entanto, a crise para tal período não foi definida, pois seria um problema ainda a ser enfrentado no futuro. Este último estágio é destacado como um problema do mundo contemporâneo.

Por ter sido escrito há mais de quarenta anos, alguns pontos da proposta podem ser questionados, porém perfeitamente compreendidos se considerarmos o contexto em que foi produzido. Inicialmente o modelo é baseado em empresas de grande porte dos EUA, deixando uma lacuna considerável no universo das corporações, atualmente marcado também por empresas de pequeno e médio porte de países com características distintas aos Estados Unidos. Além disso, há uma ênfase na superioridade do contexto organizacional se comparado ao ambiente externo, o que nos dias atuais deve ser compreendido de outro modo. O ambiente externo se mostra como um fator fundamental na evolução e na mudança organizacional (SIMÕES, 2010). O artigo escrito por Greiner (1972) surge como um marco e ponto de partida para estudos de *Punctuated Equilibrium* na administração e, apesar de não discutir sobre a internacionalização, é fundamental para o entendimento deste processo à luz dos conceitos de evolução e revolução.

A compreensão da análise de empresas em períodos evolutivos intercalados por momentos de revolução converge com novos empreendimentos, especialmente aqueles que surgiram nas últimas décadas. Empresas com estrutura reduzida e controladas pelo empreendedor reagem de forma mais rápida às mudanças, as quais muitas vezes são necessárias para a própria sobrevivência e expansão da companhia. Mudanças em produtos e tecnologias são fatores que obrigam as empresas a se transformarem. Por outro lado, a dificuldade de mudança repentina nas grandes organizações pode ser listada como um fator redutor de sua competitividade e a possibilidade para que novas empresas surjam para ocupar lacunas remanescentes.

A necessidade de mudança e a capacidade de operá-la podem ser consideradas como indicadores para empresas bem sucedidas. Independente do setor e do porte, mesmo as empresas que disfrutem de confortável posição em seus mercados são obrigadas em algum momento a realizar mudanças em sua forma de agir. Tal fato pode acontecer tanto para manter uma posição quanto para avançar sobre concorrentes (ROMANELLI, NEWMAN e TUSHMAN, 1986).

Ambos e Birkinshaw (2010) analisaram o *Punctuated Equilibrium* sob três padrões (chamados por eles de *archetypes*) que seriam responsáveis por guiar a empresa em um período. A mudança de um padrão para o outro seria o período revolucionário, e indispensável para o progresso do negócio.

O setor escolhido para o levantamento foi de alta tecnologia, por contar com empresas recentes e ser um segmento emergente. Os três direcionadores que conduzem uma empresa são: Capacitações, Mercados e Aspirações. O primeiro pode ser definido como a propriedade de um conhecimento que possa gerar negócios, a base fundamental para o empreendedor. O direcionador Mercado traz à tona a necessidade de que o portfolio da empresa seja de fato vendido, pois, sem clientes, não existe possibilidade de perpetuação de nenhuma empresa. Por fim, o driver Aspirações se refere à necessidade de profissionalizar a gestão. Este último busca transformar um modelo de negócio inovador e, em muitos casos, com muitos clientes, em uma organização com estrutura formalizada e apta para superar os desafios do mercado. Nota-se que os três direcionadores são fundamentais para uma empresa bem sucedida, porém eles podem gerar conflitos quando são utilizados na mesma intensidade.

A interpretação proposta por Ambos e Birkinshaw (2010) define de forma um pouco diferente aquela proposta por Greiner (1972), pois as fases não necessariamente seguem etapas pré-definidas. O estudo desses autores concluiu que ao menos dois padrões eram utilizados pelas empresas, reforçando a mudança organizacional frente a um possível desafio.

A ênfase dada às novas empresas dos segmentos que envolvam tecnologia pode ser interpretada como a necessidade de mudanças repentinas e o próprio surgimento de oportunidades (AMBOS e BIRKINSHAW, 2010; BROWN e EISENHARDT, 1997). Dessa forma, o *Punctuated Equilibrium* apresenta-se como um modelo coerente para entendermos as novas empresas e que vem a formar um grupo de *Born Global*.

Algumas hipóteses foram testadas com sucesso em um estudo com empresas de informática nos Estados Unidos. Neste artigo, elaborado por Romanelli e Tushman (1994), três formas de mudança são propostas:

- Mudança de Direção (CEO, presidente, diretores, etc);
- Mudanças na estratégia (nova linha de produtos ou campo de atuação);
- Mudanças na estrutura (reformulação do organograma, aquisição, venda, etc)

Para os autores, esses três pontos são responsáveis por iniciar uma mudança significativa na empresa. Contribuições significativas para o tema foram provadas neste trabalho. Dentre elas, a ideia de que uma performance aquém do esperado por um longo período, ou uma queda abrupta no rendimento são consideradas causadores de um período revolucionário. O mesmo aconteceria com a entrada de um novo gestor. Por fim, Romanelli e Tushman (1994) afirmam que as mudanças mais significativas em uma empresa ocorrem em períodos curtos de revolução, uma ideia que é reafirmada por outros estudos. Segundo a compreensão dos autores, estas transformações trazem ganhos de performance para a empresa.

Ao analisarem problemas semelhantes, Brown e Eisenhardt (1997) afirmam que um fator chave para o sucesso é se antecipar nas tendências do segmento. Para que isso aconteça, é inevitável que o pensamento se dirija sempre adiante, a conexão de um projeto. Apesar do espírito de mudança ser constante e obrigatório nas empresas bem sucedidas, os autores questionam aquelas alterações que ocorrem sem um projeto definido. Apesar da improvisação que ocorre em todo projeto, é inevitável que a empresa tenha bem definido aonde deseja chegar.

### **2.13.1.**

#### **Precedentes para o período de revolução**

A literatura especializada no assunto apresenta algumas versões a respeito da mudança entre um período de estabilidade e aquele de intensa mudança. Os principais autores que analisaram essa situação deixam claro que a mudança, apesar de poder ser repentina, sempre precisará de um fator como causa para a transformação (AMBOS E BIRKINSHAW, 2010; GERSICK, 1994; GREINER, 1972).

Em seu clássico artigo, Greiner (1972) define alguns motivos para os períodos de mudança. Na sua visão, a atuação da empresa no período de estabilidade geraria conflitos que são discutidos no período turbulento. Já Ambos e Birkinshaw (2010) colocam como fatores o surgimento de uma nova estrutura de poder, mudanças na estratégia da empresa ou em sua estrutura.



No entanto, a abordagem de Gersick (1994) complementa as demais e oferece uma alternativa capaz de abranger boa parte do escopo deste estudo. O autor divide as mudanças em dois grupos – temporais e baseadas em acontecimento – a depender da motivação. Para ele, em muitos casos, o que desencadeia uma transformação é a própria vontade do empreendedor ou um marco que possa ter acontecido no setor. O autor também admite que a mudança pode acontecer por questões de cronograma, o que seria a mudança temporal. Neste estudo foram analisadas empresas de *Venture Capital*, onde uma data é estabelecida para a saída do investidor daquela companhia – um marco temporal e arbitrário.

No âmbito da literatura a respeito do tema, podemos concluir que tanto as dificuldades para o desenvolvimento futuro quanto decisões arbitrárias podem desencadear processos de intensa mudança. Não é possível concluir o período de crise necessário para um período revolucionário, pois o tema ainda carece de estudos com este propósito. Nesta situação, Romanelli e Tushman (1994) estabelecem tanto uma crise profunda de curto prazo quanto um período longo de declínio como fatores impulsionadores para um período revolucionário.

### **2.13.2.**

#### **Manutenção ao longo do tempo**

Ao analisar os principais estudos a respeito do tema, uma dúvida que surge diz respeito às características básicas da empresa. Mesmo com todas essas mudanças, a empresa muda sua forma de ver o negócio e sua estrutura, porém permanece com muitos conceitos característicos de sua origem.

Na maioria dos casos, a evolução em períodos curtos, seguidos por longos momentos de equilíbrio, leva a empresa para uma expansão em suas dimensões. A própria busca por manter suas características originais pode ser o motivo pelo qual nem todas as empresas passem por momentos de revolução. Dessa forma, elas conseguem manter sob controle algumas demandas e necessidades que vão surgindo, uma vez que mudanças vão ocorrendo gradualmente (GREINER, 1972).

Nesse sentido, Gersick (1991) propõe que o *Punctuated Equilibrium* seja analisado não apenas pelos períodos de calmarias e turbulências, mas também levando em consideração um terceiro fator que é fundamental – estruturas profundas. Para a autora, algumas características inerentes à empresa são tão profundas que os períodos de mudança não são suficientes para apaga-las. Tal fato justifica porque uma empresa passa por longos períodos de equilíbrio, seguidos por outros curtos de revolução, sem perder sua identidade por completa.

A própria estrutura profunda é a responsável por criar dificuldades nas mudanças. Apesar de serem superadas no período de revolução, tais características permitem que a empresa se modifique, embora mantenham seus conceitos básicos. Como alterações na rotina convergem com as práticas que estão enraizadas na cultura organizacional, o processo de mudança é sempre conturbado e necessita de uma motivação superior para que ele aconteça (Gersick, 1991). Dessa forma, podemos estabelecer algumas relações entre o trabalho de Gersick (1991) e o de Romanelli e Tushman (1994), onde são analisadas as estruturas profundas e a necessidade de um fator importante para que de fato aconteça um período revolucionário.

### **2.13.3.**

#### ***Punctuated Equilibrium* em empresas *Born globals***

Apesar dos conceitos de *Punctuated Equilibrium* não serem introduzidos no estudo da administração para entender empresas *Born Global*, esta interpretação pode ser considerada como uma boa proposta para o entendimento da internacionalização deste grupo de organizações. No entanto, estudos como o de Ambos e Birkinshaw (2010) a respeito de novas empresas mostram que o *Punctuated Equilibrium* é coerente com a formação de novos negócios na atualidade.

Esta proposta é interessante na concretização da análise do processo de internacionalização, uma vez que existe uma lacuna a ser preenchida na compreensão da evolução da internacionalização e também na ocasião em que a abordagem proposta que o ambiente acadêmico realiza está, na maioria dos casos, atrelada à entrada no mercado internacional (AUTIO, SAPIENZA e ALMEIDA, 2000).

A aplicabilidade foi confirmada nos estudos de Simões (2011), onde é proposta a interpretação da evolução dessas empresas por meio do *Punctuated Equilibrium*. Por se tratarem de empresas pequenas, muitas vezes de setores em expansão e que são sensíveis a mudanças do mercado, a revolução em seus processos acaba por ser algo obrigatório. Além disso, é importante ressaltar também que o próprio tamanho dessas empresas apresenta-se como um facilitador para mudanças.

Apesar do objetivo do presente estudo ser a compreensão do processo de internacionalização ao longo do tempo em empresas *Born Global*, um estudo mais amplo a respeito do desenvolvimento dessas novas organizações é necessário para que tenhamos uma compreensão mais orgânica do processo de internacionalização. Sua concepção sob a visão de um empreendedor, a busca pelo mercado externo e a atuação em nichos bem específicos são sinais de que possuem concepções bem diferentes das empresas que usualmente são estudadas no ambiente acadêmico.

A aplicabilidade deste modelo ao estudo das *Born Global* pode ser defendida pelas mudanças que elas sofrem em um curto período de tempo. Tal fato faria oposição a um conceito gradualista ou evolucionista, onde as mudanças ocorreriam aos poucos e sem apresentar grandes transformações. Além disso, no entendimento da internacionalização de empresas já estabelecidas, alguns estudos são difundidos e compreendidos como essenciais, ao contrário da literatura de *Born Global*, que reúne diversos estudos com características em comum, porém sem um referencial teórico já consolidado e aceito por todos. Dessa forma, é possível argumentar que a falta de uma estrutura teórica clara para estas empresas seja motivada pela dificuldade de entendê-las usando como base um conceito evolucionista que não as comporta por completo.

Em um estudo com empresas finlandesas de tecnologia e internacionalizadas, duas hipóteses apresentadas e confirmadas por Autio et al. (2000) reforçam a perspectiva de um período de revolução: constante aprimoramento na tecnologia para mantê-la distante de seus concorrentes e a própria saída para o mercado externo. Apesar de os autores não fazerem nenhum tipo de menção ao modelo de *Punctuated Equilibrium*, características únicas de

empresas *Born Global* nos levam a concluir que em algum momento elas passaram por períodos de mudança intensa.

Por fim, há uma lacuna em explorar, sob a visão de *Punctuated Equilibrium*, a evolução das empresas *Born Global*. O motivo é a necessidade de entender se, nos períodos de mudança, houve consequências para a atuação internacional da empresa ou se as transformações foram apenas em outros segmentos da organização.

### 3 Metodologia

O objetivo do presente trabalho é entender mudanças no padrão de internacionalização de empresas *Born Global* ao longo do tempo. Dessa forma, busca-se abordar este assunto por meio de investigação retrospectiva do processo de internacionalização e não apenas a entrada de uma empresa no mercado externo, o que tem sido objeto de estudos já realizados.

Como o padrão de internacionalização envolve diversos aspectos, foram escolhidos tópicos a serem abordados, tanto na revisão bibliográfica como nas entrevistas. Os subtemas utilizados foram:

- Motivações para expansão internacional da empresa;
- Critérios para seleção de países;
- Modos de entrada e atuação no exterior;
- Impulsionadores de mudança na forma de atuar no exterior;

Embora haja outras formas de atingir tal objetivo, este trabalho foi realizado com o suporte de pesquisa qualitativa de cunho exploratório. Segundo os estudos de Gil (2002), tal classificação possibilita a análise de diversos aspectos do tema estudado, o que possibilita seu uso flexível para um tema novo e com muitas questões a serem reveladas.

Como a evolução do processo de internacionalização de empresas *Born Global* é recente e pouco estudada, optou-se pelo estudo qualitativo, pois há a possibilidade de se explorar o assunto sob novas perspectivas.

### 3.1.

#### **Método escolhido**

Como mencionado anteriormente, o método escolhido foi o estudo de caso, onde a resposta à pergunta de pesquisa é buscada de forma exploratória. Esta abordagem qualitativa mostra ser mais compatível para o fenômeno devido à carência de literatura. Ao realizar estudos quantitativos, os resultados podem ser incompletos.

Ao realizar a pesquisa qualitativa é possível entender com maior profundidade a internacionalização, suas causas e consequências para a empresa e, com isso, fazer uma análise mais detalhada a respeito de um período de tempo relativamente extenso. Tal procedimento se faz necessário para verificar a ocorrência de mudanças que afetam a conduta internacional da empresa. A entrevista em profundidade apresenta-se como uma das formas mais importantes de obter dados para a elaboração de um caso (YIN, 2010). Além disso, existe uma aproximação com os entrevistados e a possibilidade de ir além do previsto pelo roteiro pré-estabelecido de investigação.

Portanto, para o presente trabalho foi escolhido um modelo qualitativo de cunho exploratório, no qual, por meio de entrevistas com os gestores e fundadores de empresas, será possível buscar respostas para o problema de pesquisa. O roteiro semi estruturado de entrevistas foi baseado em vasta revisão bibliográfica, o que garante ao estudo um diálogo com as principais teorias a respeito do processo de internacionalização da empresa e evolução organizacional, especialmente sob o viés de *Punctuated Equilibrium*.

### 3.2.

#### **Critérios para seleção das empresas**

Uma vez definidos os pontos a serem abordados na pesquisa, foi feita a seleção das empresas a serem estudadas. Por se tratar de um estudo de caso, de caráter exploratório seria executada, optou-se por fazer entrevistas em profundidade em três empresas. Desta forma é possível conhecê-las a fundo, fazer comparações e, por fim, tentar chegar a uma conclusão de como as empresas mudam seu padrão de internacionalização ao longo do tempo e identificar possíveis pontos de ruptura.

Algumas premissas foram adotadas antes que as empresas fossem consultadas. Inicialmente, precisaria ser uma *Born Global* e que tivesse sido fundada há mais de dez anos e fosse do setor de tecnologia. O tempo de atividade externa de no mínimo oito anos se mostrou necessário para o acompanhamento do processo de internacionalização e medidas que foram sendo tomadas ao longo do tempo. Ao buscar uma empresa com histórico de operações internacionais recente, eventuais mudanças no padrão de internacionalização poderiam não ter acontecido por simples ausência de tempo. A seleção de empresas brasileiras deu-se por questões pragmáticas e de conveniência.

A escolha por empresas de tecnologia deve-se ao fato de este setor ser o foco de diversos estudos anteriores sobre *Born Global* (OVIATT e MCDOUGALL, 1994; GABRIELSSON *et al.*, 2008; MADSEN e SERVAIS, 1997), o que colabora para a replicação literal. Nos estudos de Shoham e Efrat (2012), os autores afirmam que, apesar de serem encontrados em outras indústrias, no segmento de tecnologia empresas *Born Global* tendem a aparecer com mais frequência e, por isso, a maior parte dos estudos empíricos são com empresas deste ramo.

Outro fator que justifica a escolha do segmento é possibilitar comparações entre elas, uma vez que com a amostra de três empresas de setores distintos a comparação não seria plausível.

A replicação literal, como exposto por Yin (2010), mostra as condições onde um fenômeno é encontrado assim como reproduz condições para que o mesmo seja observado novamente. Neste sentido, as premissas acima foram estabelecidas para evitar em um primeiro momento a replicação teórica, ou seja, resultados contrastantes por razões previsíveis (YIN, 2010).

Uma vez estabelecidos os critérios de escolha, a busca por empresas foi feita na base disponibilizada pelo Núcleo de Pesquisas em Internacionalização de Empresas (NUPIN), mantido pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), e núcleos regionais do Softex, além da indicação de especialistas na área. No caso da indicação, foi verificado por meio do site da empresa e por um contato preliminar se ela de fato estaria enquadrada nos critérios pré-estabelecidos. Segundo Creswell (2009), esse tipo de seleção seria

considerada intencional, pois os casos são escolhidos pelo pesquisador de forma que auxiliarão a responder o problema de pesquisa.

As verificações para o atendimento dos critérios de seleção foram feitas por telefone junto a pessoas que ocupavam cargos de gerência ou direção nas empresas. As empresas selecionadas foram então convidadas a participar o estudo.

### **3.3. Procedimentos de coleta e análise dos dados**

Os dados coletados para a realização do presente estudo podem ser divididos de duas formas: primários e secundários. Os dados primários são aqueles coletados diretamente pelo pesquisador. Os dados secundários são aqueles obtidos por meio de publicações como artigos, teses, dissertações etc., os quais foram ordenados e analisados anteriormente.

#### **3.3.1. Dados primários**

O processo de entrevistas é fundamental para o modelo qualitativo. Como colocado anteriormente, o uso do método do caso permitiu o uso de questionário semiestruturado. Com ele, há um roteiro pré-estabelecido que permite abertura para o surgimento de novos questionamentos a depender do andamento da entrevista.

É importante ressaltar que na pesquisa qualitativa com entrevista em profundidade, o entrevistado muitas vezes deixa de ser apenas respondente e passa também a ser informante, pois, a partir de suas experiências, ele acaba sugerindo outras fontes para consulta (YIN, 2010).

Um roteiro semiestruturado exige disciplina por parte do pesquisador, uma vez que abre oportunidade para que a entrevista siga um caminho que não seja o originalmente previsto. Por outro lado, esta forma se apresenta compatível quando a intenção é estudar uma organização em um período extenso, uma vez que a entrevista vai se moldando aos acontecimentos daquela empresa.

O roteiro foi elaborado pelo pesquisador após revisão e debate dos temas contidos neste referencial, tanto com o orientador como junto a professores que estudam temas relacionados a internacionalização de empresas.



Uma vez elaborado o roteiro de entrevista, – disponibilizado de forma integral no Apêndice – este foi aplicado de forma preliminar em uma empresa. A finalidade desta primeira entrevista é avaliar a duração do roteiro, a clareza das perguntas e se toda a temática envolvida nesta pesquisa é abordada pelos questionamentos. Somente após ser validado de forma preliminar que as entrevistas para o caso foram realizadas. Com o fim de diminuir possíveis distorções, a empresa escolhida para o pré-teste tinha o perfil semelhante às outras três e atuava com consultoria e desenvolvimento de sistemas para logística e gestão.

Duas das entrevistas foram realizadas com o uso do software *Skype*, que permite comunicação de áudio e vídeo via internet. Elas foram gravadas com a autorização do respondente, o que facilita ao entrevistador ficar mais atento à conversa. Posteriormente elas foram transcritas para facilitar a interpretação e criar um registro escrito, simplificando a consulta em outros momentos. Na terceira empresa, o entrevistado solicitou que o questionário lhe fosse enviado para ser posteriormente preenchido por ele. Por se tratar de respostas discursivas, o resultado é semelhante à entrevista por *Skype*, porém com respostas mais objetivas e menos espontâneas.

Nos três casos, perguntas posteriores foram feitas e respondidas por e-mail. De forma prática, foi possível esclarecer alguns pontos sem a necessidade de agendar novas entrevistas. Este contato subsequente foi primordial no caso da empresa que respondeu o questionário por e-mail, uma vez que algumas respostas geraram novos questionamentos.

As entrevistas por *Skype* duraram cerca de uma hora e trinta minutos. No questionário respondido por e-mail não foi possível apurar o tempo de resposta.

### **3.3.2.**

#### **Dados secundários**

Os dados secundários, isto é, aqueles já existentes e utilizados, foram buscados utilizando o principal mecanismo de busca da internet: Google. Por meio dele alguns links foram visitados, especialmente os sites das empresas pesquisadas.

Os dados secundários foram usados amplamente na compreensão da empresa, isto é, o segmento de atuação, portfólio de produtos e breve histórico. Tais informações foram fundamentais no acompanhamento das entrevistas, uma vez que o conhecimento prévio a respeito da empresa colabora com o entendimento dos fatos descritos pelos entrevistados.

### **3.4. Limitações do método**

Como qualquer outra metodologia utilizada, o estudo de caso apresenta algumas fragilidades. Em geral, nas pesquisas qualitativas de cunho exploratório, o número de empresas estudadas é reduzido, como foi no caso do presente trabalho. Tal característica nos permite conhecer a fundo cada uma delas, porém não nos permite fazer generalizações a respeito de toda uma população.

No estudo proposto, o conjunto de três empresas de um mesmo segmento – tecnologia da informação – nos permitiu entendê-las, porém não nos permite fazer inferências a respeito das empresas de tecnologia em geral ou de companhias internacionalizadas em geral.

O número de empresas pesquisadas também traz limitações quando o desejo é realizar afirmações em relação a empresas semelhantes de outros países. Como as três empresas pesquisadas são brasileiras e do setor de tecnologia da informação, o que não nos permite fazer proposições a respeito de empresas *Born Global* de outros segmentos ou de outros países.

Outra limitação do modelo é a exatidão dos dados fornecidos pelos gestores. Apesar da participação facultativa e o convite antecipado, algumas distorções com relação ao fato real podem acontecer em uma entrevista discursiva. Mesmo informando o caráter acadêmico do estudo e a confidencialidade das informações, é impossível evitar completamente a divergência entre acontecimentos e o exposto na entrevista. Por outro lado, estas informações retrospectivas dificilmente poderiam ser coletadas de outra forma se não entrevistas, o que justifica a escolha deste método em diversos estudos de caso (HUBER e POWER; 1985).

Estas divergências podem ocorrer por diversos motivos. Primeiramente por algum desejo de se omitirem fatos, seja por julgarem sigilosos ou para justificar uma decisão. Também pode ocorrer como forma de adicionar valor ao ocorrido e, com isso, enaltecer uma decisão tomada no passado. As distorções comparadas ao fato real podem ocorrer por simples esquecimento do fato ou então como forma de relatar o ocorrido como a única opção correta naquele momento.

Por fim, o terceiro fator que pode ser considerado como uma das limitações do método é a interpretação do pesquisador. Apesar da extensa revisão bibliográfica e reuniões com pesquisadores mais experientes o entendimento dos fatos pode adquirir diferenças quando visto por outras partes. Para minimizar tais reações, houve intensa discussão a respeito do modelo e das entrevistas com o orientador. Outro fator apontado como redutor da possibilidade de uma interpretação errônea do autor foi a extensa revisão bibliográfica dos temas pertinentes e de artigos tidos como referência neste campo de estudo.

## 4

### Descrição dos casos

Neste capítulo serão apresentados os principais fatos a respeito das empresas estudadas, o ponto de partida fundamental para a análise dos casos no próximo capítulo. Alguns trechos serão relatos com as palavras dos próprios entrevistados, além de uma breve contextualização da empresa, segmento, perspectivas e desenvolvimento dos negócios internacionais.

Como descrito na seção de métodos, os nomes das empresas e dos entrevistados não serão divulgados, da mesma forma que não serão divulgados os nomes de empresas concorrentes que pudessem indiretamente identificar a empresa participante. No entanto, o sigilo das fontes não compromete o desenvolvimento de futuros estudos que usem este trabalho como referência bibliográfica.

#### 4.1.

##### CellCo

A CellCo foi fundada em 1998 na cidade de Belo Horizonte por dois ex-funcionários de uma multinacional de telefonia com atuação no mundo todo. A intenção inicial dos dois sócios era formar no Brasil uma empresa de referência global em engenharia de telecomunicações. Tais empreendedores já possuíam larga experiência, inclusive atuando fora do Brasil, em especial o sócio italiano que concedeu a entrevista. O entrevistado definiu de forma objetiva o que os levou a fundar a empresa:

*“Enxergamos a oportunidade de criar uns serviços inovadores no setor de engenharia de telecomunicações, criando no Brasil um centro global de tecnologia”.*

A partir dos anos 1990, o segmento de telefonia celular vivenciou um *boom*, tanto no aumento da demanda como na evolução tecnológica, diversidade de redes, frequências e aparelhos. Este período de grande crescimento perduraria por alguns anos e, até o momento, se observa crescimento, porém em ritmo menos acelerado. A instalação de redes é concentrada por poucas empresas. Tal fato ocorre tanto pelo alto grau de especificidade do negócio como pelo investimento necessário.

Esta restrição de empresas limita-se não somente ao Brasil, mas também a todo cenário da América Latina. Em geral, *players* atuam em diversos países do continente, porém o Brasil é considerado como um polo, tanto pelo tamanho do mercado como pelo acesso à tecnologia. Tal fato faz com que estas multinacionais utilizem recursos brasileiros em projetos no exterior, seja com mobilização de recursos, seja com funcionários expatriados.

Aproveitando-se deste fator, a empresa conseguiu, com apenas dois anos de fundação, seu primeiro projeto internacional, no México, atuando como provedora de soluções para uma multinacional europeia responsável por expandir a rede de telefonia celular naquele país. Neste caso, a empresa cliente não era a mesma em que os sócios haviam trabalhado.

Com uma atuação no Brasil junto às principais multinacionais, os primeiros projetos internacionais ocorreram por convite destas empresas, as quais estavam acostumadas a movimentar sua estrutura no Brasil quando iniciavam algum projeto na América Latina. Portanto, o relacionamento com multinacionais no Brasil atuou como impulsionador para a internacionalização da CellCo.

Operações semelhantes surgiram nos anos posteriores e trouxeram a necessidade da abertura dos primeiros escritórios, localizados na Argentina e no Peru, ambas em 2006. Estabelecer uma unidade local era um facilitador para novos negócios, especialmente aqueles que não fossem liderados por brasileiros expatriados. Além disso, permitiu ampliar os produtos e serviços oferecidos pela empresa. A abertura das primeiras subsidiárias no exterior, após oito anos de fundação da empresa, reforça o caráter de busca por negócios internacionais.

*“Venda de produtos [online] é muito viável. Venda de serviços realizados remotamente (ex: via web) ou com poucas pessoas (estrangeiras) no local, também é viável. Quando se vende um serviço que precisa de muitas pessoas locais trabalhando no país, é preciso ter uma empresa local para poder contratar os funcionários segundo as leis do país. (...) A outra razão que motiva a abertura de uma empresa local é quando você quer fazer crescer o seu negócio. Para isso você precisa mostrar aos seus clientes que você está investindo naquela operação, que tem pessoal local, que conhece a realidade legal/administrativa do país, etc.”*

Para o entrevistado, as semelhanças culturais, sobretudo em relação ao idioma, são de grande importância para a escolha de países, especialmente pela facilidade em gerenciar a operação à distância:

*“É muito importante para nós atuar em países que tenham proximidade cultural e até mesmo uma língua que nos permita atuar gerenciando, em parte, do Brasil.”*

Em 2006, oito anos após a fundação, a empresa firmou a primeira parceria com uma empresa francesa fabricante de *softwares* para otimizar e efetuar o planejamento de redes sem fio de telefonia. A aliança tornaria a CellCo representante das soluções desta companhia multinacional em toda a América Latina. Tal fato inseria a CellCo em um contexto global e, de certa forma, certificava os padrões e a qualidade adotados por ela. Neste caso, tratava-se de representação comercial, que normalmente é caracterizada por um relacionamento com o cliente menos intenso do que a execução de um projeto.

No ano seguinte, em 2007, a empresa firmou outra parceria de representação comercial, dessa vez restrita apenas à América do Sul. Neste caso, tratava-se de uma empresa coreana, fabricante de equipamentos para redes sem fio. A finalidade destes equipamentos é o rastreamento do sinal com o propósito de promover melhorias na recepção pelos usuários da rede.

Ao efetuar mais uma representação, a empresa conseguia ampliar seu portfólio de produtos. Além disso, tratava-se de representações exclusivas em uma região geográfica em franca expansão, o que atraiu novos negócios para a CellCo.

*“(...) desde o início a ideia era de representar estas empresas em toda América do Sul, e até na América Latina toda quando possível”*

Em 2008, com certa experiência e vontade de ir além do continente americano, a CellCo decidiu abrir uma subsidiária no Reino Unido, fazendo de Londres uma espécie de central para novos negócios no continente europeu. Ao contrário da abertura dos escritórios no Peru e na Argentina, a companhia não possuía projetos em execução no Reino Unido. A abertura foi justamente para fomentá-los, uma vez que, no segmento, o relacionamento e a atuação local são fatores fundamentais para novos projetos.

Mesmo com intensa concorrência, negócios na Europa acabaram surgindo na Itália e na Suíça. O fato de um dos sócios ser italiano colaborou com a inserção da CellCo nesses países. A experiência anterior em executar projetos na América latina colocou a empresa como preparada, uma vez que foi capaz de executar tais tarefas em países onde a infraestrutura básica (equipamentos, pessoal, transporte, etc.) notadamente é inferior a observada na Europa.

Seguindo a linha de representação, a CellCo assinou em 2009 outra parceria. Naquela ocasião, o contrato foi estabelecido com uma empresa americana que atuava com consultoria de mercado para empresas interessadas em implantar redes sem fio. O termo permitia à empresa oferecer este produto no mercado latino americano.

As parcerias foram gerando novos projetos e com isso houve a necessidade de se expandir em uma das principais economias emergentes, o México. Em 2010 a empresa abriu um escritório comercial naquele país, consolidando-se como um importante *player* na América Latina.

Em 2012, expansão internacional da CellCo ganharia força extra com uma nova parceria, desta vez de uma empresa australiana de soluções geoespaciais e de geração de imagens por satélite. Tratava-se de mais um nicho de alta tecnologia que ampliava ainda mais o portfólio da empresa.

Atualmente a empresa continua como licenciada de quatro multinacionais de países diferentes – França, Coréia, Estados Unidos e Austrália – e com os escritórios na Argentina, México e Reino Unido. A subsidiária no Peru foi encerrada, pois o projeto foi finalizado e não houve novos negócios no país que justificassem a permanência da empresa com uma unidade fixa. A CellCo conta atualmente com 120 funcionários, sendo 10 deles no exterior. Dentre os

funcionários atuando no mercado internacional, havia tanto brasileiros expatriados como locais.

Apesar da rápida expansão, o sócio entrevistado delineia um perfil que foi se moldando ao longo do tempo. A empresa ganhou nome e fama dentro de seu segmento, fazendo com que novos negócios fossem concretizados com base na experiência anterior de seus clientes. Ao contrário dos primeiros anos de atuação internacional, a ênfase atual reside na tentativa de aumentar a rentabilidade dos negócios internacionais, ou seja, a empresa deixou de aceitar qualquer pedido no exterior para executar apenas aqueles que consideram de extrema relevância. Em outras palavras, há uma avaliação consistente da região e dos projetos disponíveis. Segundo um dos sócios da CellCo,

*“No passado realmente acabamos abrindo empresas no exterior na base apenas de um negócio fechado com um cliente, que nos exigisse presença local. Hoje não consideramos mais isso como suficiente para definir a abertura de um novo mercado – fazemos um estudo mais aprofundado (business case), considerando não apenas o negócio específico com aquele cliente, mas outros negócios com o mesmo cliente, com outros clientes, os custos locais etc.”*

Portanto, é evidente o desenvolvimento da empresa como uma *Born Global*, pois, mesmo com um bom mercado nacional, a empresa lançou-se desde cedo em direção a novos países, estabelecendo filiais em um curto espaço de tempo. O mercado de nicho reforçou as competências da empresa para uma atuação em outros mercados. A vocação para um horizonte internacional se ampliou ainda mais com as parcerias estabelecidas com as companhias estrangeiras, inserindo a empresa como uma referência na América latina.

#### **4.2. CodeCo**

A segunda empresa entrevistada, doravante CodeCo, atua com microinformática. Sua fundação ocorreu em 1991 na cidade de Fortaleza, a qual sedia um dos principais *clusters* de tecnologia do Brasil. Os dois sócios, oriundos de uma multinacional que produzia computadores *mainframes*, decidiram fundar a empresa ao perceberem uma demanda que aos poucos surgia: a migração dos “super-computadores” para novas plataformas. Um investidor anjo participou do



investimento, porém sem atuação operacional na empresa. O valor cedido por este foi quitado antes do processo de internacionalização.

A migração dos *mainframes* ganhou força nos anos 1990 com o aparecimento de outros *softwares* proprietários e de *softwares* livres. A tarefa de mudança era delicada e não existia uma solução pronta no mercado. Os fundadores da CodeCo, trazendo uma expertise de anos trabalhando em uma fabricante de *mainframe*, conseguiram desenvolver uma ferramenta para migração dos códigos de programação.

O principal desafio era conhecer a fundo o sistema, que possibilitasse fazer qualquer tipo de migração, independente do negócio da empresa. No início dos anos 1990, não havia empresas no mercado mundial com uma solução para migração entre aquela marca de *mainframe*, o que abria um grande mercado no Brasil e no exterior. Segundo um dos sócios,

*“Foi pensando no mercado internacional que a gente criou. O mercado nacional era forte, mas, por exemplo, se você parar para ver o nome da empresa já é uma sigla gringa. A ferramenta [software para migração] já foi criada em português e inglês.”*

Com cinco anos de fundação, a empresa iniciou suas atividades internacionais ao participar de feiras nos EUA e na Alemanha, com o apoio do *Softex*, associação de promoção ao *software* brasileiro. Entre outras atribuições, o *Softex* fomenta a participação de empresas de *software* em feiras e eventos que possam divulgar internacionalmente a tecnologia da informação desenvolvida no Brasil.

Nesse período, a CodeCo também aproveitou do apoio dado pelo *Softex* ao abrir uma empresa na incubadora que a instituição possuía na Florida (EUA). Era uma forma de estar presente, por um baixo custo, no maior mercado de tecnologia de informação do mundo. Apesar do aprendizado, esta operação trouxe como negócio pequenas vendas da ferramenta, sem a consultoria de implantação que está envolvida. A filial americana acabou sendo encerrada por completo em 2001.

Além do apoio concedido pelo *Softex*, houve a concessão de um empréstimo da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), ligada ao Ministério da Ciência e Tecnologia, que fomenta novos negócios de geração de avanços tecnológicos para o país. Segundo o entrevistado, esse empréstimo foi fundamental para o início das atividades internacionais, principalmente por que possibilitava uma atuação onde o *Softex* não estava presente:

*“(...) a gente participava das feiras subsidiados pelo Softex em um primeiro momento e depois quando a gente pegou esse financiamento e começou a participar de feiras que não tinham a ver com o Softex, mas que eram específicas. A gente estava com a logística toda nos EUA, o que facilitava participar desses eventos.”*

O primeiro grande projeto, já em 1998, foi a migração da plataforma no Banco Central Colombiano. Na ocasião, este grande projeto foi executado e, como a tecnologia de acesso remoto era limitada, alguns colaboradores da CodeCo foram transferidos para o país, atuando junto ao cliente. Este projeto foi responsável por 80% das receitas internacionais na empresa naquele ano e foi marcado como o primeiro grande negócio internacional da companhia.

Como o *software* já era bilíngue, a principal atividade realizada para que este grande projeto fosse executado foi o treinamento em espanhol para os funcionários da CodeCo que iriam atuar junto ao cliente colombiano.

O projeto no banco colombiano não rendeu apenas um faturamento, mas representou uma fonte de indicações e um cartão de visita para novas concorrências. Nesta ocasião, outras empresas ao redor no mundo já haviam desenvolvido *software* para competir no mesmo ramo.

Nos anos seguintes, dois grandes projetos foram firmados: um na Costa Rica e outro em Porto Rico. Os clientes conheceram a CodeCo após buscar no mercado companhias que realizassem migração de plataformas localizadas em *mainframes* e foram recomendados pelo cliente colombiano citado anteriormente. Apesar de menores, estes projetos também seguiram o padrão de ter colaboradores expatriados durante sua execução. Em todos esses casos a empresa possuía alguma empresa de tecnologia local que colaborava com a implantação. Era uma parceria pontual, a fim de executar apenas aquele projeto.

Em 2006 a empresa firmou importante parceria com uma empresa neozelandesa. Esta consistia em usar o *software* da companhia brasileira, porém com a implantação realizada pela empresa da Oceania. Um suporte de nível avançado era prestado pelos brasileiros. Esse licenciamento *outward* permitiu que o conhecimento da empresa fosse parar em países distantes do ponto de vista cultural como Vietnã, Filipinas, Austrália, Croácia e Suécia. No entanto, a interação com os clientes era reduzida a atendimentos de “nível 2”, como são chamados na linguagem de tecnologia da informação aqueles reparos que necessitam de conhecimento avançado.

Não foi apenas a parceria com a empresa neozelandesa que ampliou o alcance da empresa, mas avanços de tecnologia. Do ponto de vista de infraestrutura, conexões mais rápidas e *softwares* específicos permitiram o acesso remoto, que é o controle a distância de servidores ou qualquer tipo de sistema. Além disso, a empresa também começou a desenvolver a migração a partir de *mainframes* de outra marca, que inclusive possui maior número de empresas adeptas do que aquela desenvolvida inicialmente.

Com estas mudanças a empresa passou a oferecer serviços com custos menores e para um número maior de empresas. No entanto, a concorrência acabou por derrubar os preços, o que não gerou um aumento nos ganhos por projeto para os sócios. Segundo o relato do sócio entrevistado:

*“a competitividade do mercado também fez o valor dos projetos caírem. Então uma coisa compensa a outra.”*

Com esta nova configuração, a empresa passou a ter uma estrutura bem enxuta com apenas dezesseis colaboradores, os quais trabalham no desenvolvimento de novas soluções e no suporte de nível avançado para os clientes.

É importante lembrar que o segmento em si, independente da linguagem, está em declínio, uma vez que o número de *mainframes* diminui gradativamente e as migrações são realizadas apenas uma vez, deixando apenas pequenas tarefas futuras de manutenção. Com isso, um dos principais desafios para a empresa, tanto para sua expansão internacional como para a própria viabilidade, é diversificar o portfólio de serviços e se desvincular, pelo menos em parte, do segmento de *mainframes*. Segundo a opinião de um dos sócios:

*“(...) ele [o mercado] vem encolhendo. Vem se tornando cada vez mais difícil e a gente tem tentado encontrar um caminho de diversificação, o que não é fácil.”*

À época da entrevista, janeiro de 2014, a empresa estava negociando mais um licenciamento, nos moldes daquele estabelecido com a companhia da Nova Zelândia. A empresa americana em questão possui grande mercado de *mainframes* nos Estados Unidos e um acerto contratual deixará a CodeCo com um novo mercado e um fôlego adicional para competir neste segmento.

*“A gente vem há seis meses discutindo uma parceria com uma empresa americana, para a gente misturar as tecnologias, sendo a gente, a ponta de conversão para a plataforma deles e fazer com que eles incorporem o nosso produto com o produto deles. É uma negociação que vem sendo discutida e trabalhada há algum tempo e eu espero que a gente tenha resultado. E se tivermos, a empresa vai dar um salto internacional monstruoso.”*

Na opinião do entrevistado, na maioria dos países, uma empresa brasileira acaba sendo vista como fraca e não consegue concorrer com empresas do considerado mundo desenvolvido. A exceção é na América Latina, onde o Brasil é bem recebido. Tal fato explica os grandes projetos que a empresa realizou. Os EUA, dada a objetividade dos gestores em fechar bons contratos, seriam um meio-termo: o lado cultural não é completamente esquecido, porém o pragmatismo faz com que os americanos olhem todas as propostas.

A CodeCo apresentou-se como voltada para o mercado global desde o início, uma vez que oportunidades no exterior já despertavam o interesse dos sócios. Desenvolveram sua ferramenta em inglês e se aproveitaram dos incentivos da Softex e da Finep para o começo da atividade internacional. Apesar do caminho não ter sido tão fácil, a empresa conseguiu fechar grandes contratos e busca novas parcerias que fomentem a expansão internacional. O declínio do setor reforça ainda mais a vocação da empresa de buscar negócios em qualquer parte do mundo.

### 4.3. MobileCo

A MobileCo é resultante de uma fusão, ocorrida em 2007, entre duas empresas, uma fundada em 1998 e outra em 2000. Ambas eram formadas por jovens empreendedores que enxergavam oportunidades no crescente mercado de telefonia móvel, por meio de aplicativos WAP (*wireless application protocol*) e mensagens SMS (*short message service*).

Antes da fusão, uma empresa era sediada no Rio de Janeiro e a outra em Campinas, sendo a última dentro da incubadora da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). O perfil profissional era o mesmo: universitários majoritariamente do setor de tecnologia. A junção dessas duas empresas foi motivada pela concorrência internacional, que chegava ao Brasil com mais recursos e a união de duas empresas nacionais seria uma forma de obter vantagens competitivas.

A primeira experiência ocorreu um pouco antes da fusão, em 2006. A empresa carioca exportou para o Peru um programa na linguagem WAP destinado a visualizar arquivos no próprio celular, algo bastante inovador na época, pois se tratava de um período anterior aos *smartphones*. Esta atuação não foi de iniciativa da empresa e sim pelo recebimento de uma proposta da companhia telefônica daquele país. Por ser uma multinacional, tomou conhecimento do produto junto à empresa de telefonia do mesmo grupo que fica no Brasil.

Em 2008 a empresa recebeu um aporte de um grupo de mídia sul-africano, reconhecido mundialmente por realizar investimentos em empresas promissoras. Para os sócios, esse foi um divisor de águas, pois ia além da entrada de capital. Significava novas ideias e um profundo contato com outras empresas inovadoras espalhadas ao redor do mundo. O grupo estrangeiro passou a ter uma participação minoritária na empresa, e a direção foi mantida pelos sócios fundadores.

*“Toda essa estratégia de investimento, de aquisição só foi possível com a entrada da [Empresa Investidora]. E representou para a gente muito mais do que dinheiro que ela colocou, como um [Fundo de Investimento] poderia colocar, mas [Empresa Investidora] vem com uma visão global.”*

Em 2009, a MobileCo teve outra oportunidade de atuar mercado internacional no cenário latino americano. Um gestor de uma companhia de telefonia celular no Brasil foi transferido para o México e demonstrou interesse em implantar o produto da MobileCo naquele país. Tratava-se de um *software* para administração dos SIM cards daquela operadora (SIM é abreviatura de “*subscriber identity module*” e consiste em um chip cambiável de memória).

A entrada “forçada” no México despertou o interesse dos sócios em desenvolver mais atividades naquele país, que, assim como o Brasil, também tinha uma demanda latente por produtos SMS e desenvolvimento de *sites* e programas para o formato WAP. Para atuar naquele país foi contratado um brasileiro que ficaria em tempo integral naquele país para desenvolver relacionamento com as empresas de telefonia e realizar novas vendas. Ao mesmo tempo, com seus executivos que ficavam no Brasil, visitas eram realizadas a potenciais clientes na América do Sul.

Na visão do sócio entrevistado, atuar diretamente com um brasileiro no exterior foi o erro que a empresa cometeu e que trouxe um aprendizado fundamental para as próximas etapas da atuação internacional. Para ele, o setor de telefonia está muito ligado ao relacionamento e a proximidade entre cliente e fornecedor. Desta forma, um estrangeiro que não possui uma *network* ou que simplesmente não domina perfeitamente o idioma apresenta dificuldades em se inserir nos negócios locais:

*“Não adiantava mandar algum brasileiro com um portunhol. Tinha que ser algum local. A gente começou a querer ir para a Argentina, para outros países. A gente pegava um avião, reunião, ia pra lá e voltava... as coisas não andavam tão rápidas”.*

Segundo a opinião do sócio, outro ponto que representou um empecilho neste primeiro momento de internacionalização foi a cultura de gestão ainda em processo de desenvolvimento. Com a fusão das duas empresas e a entrada do grupo sul-africano como acionista, a empresa estava consolidando seu modelo de gestão e não havia percebido que o mesmo deveria ser posto em prática também no mercado internacional.

*“E nessa época um novo pilar que a gente pode considerar como erro é que a gente não tinha uma cultura forte, um modelo de gestão estabelecido. A gente estava criando isso. Então, era muito difícil você exportar isso para outro país sem ter ainda no seu próprio país de origem. O que eu quero dizer com isso: um dos focos, uma das nossas fórmulas de sucesso é o modelo de planejamento e gestão do dia a dia, com foco em resultado que a [MobileCo] tem hoje de forma super afiada.”*

A sonhada expansão internacional veio em 2010, com a aquisição de uma empresa argentina do mesmo ramo. A opção foi não apenas pela entrada no mercado argentino, mas por esta companhia já possuir presença em outros países latinos e escritórios na Argentina, Venezuela, Colômbia e México. Desta forma, a MobileCo não comprava apenas uma empresa argentina e sim um importante *player* nos mercados latinos, preenchendo a lacuna da falta de atuação local com pessoas que dominassem a cultura daqueles países.

Para que esta aquisição fosse confirmada como bem-sucedida, restava implantar o modelo de gestão da MobileCo. Para isso, o sócio entrevistado foi transferido para a unidade em Buenos Aires, onde se localizava a matriz da empresa adquirida, e passou a fazer viagens constantes para os países por onde o grupo atuava. A razão da transferência era impor a cultura com foco e resultados e conhecer melhor os mercados e as oportunidades.

*“Foi uma decisão perfeita da nossa parte porque era uma empresa que se posicionava no mercado como uma prestadora de serviço, como uma plataforma tecnológica e não tinha agressividade comercial. A gente somou o nosso modelo de gestão que estava sendo desenvolvido, ainda de foco em resultado, de crescimento, de planejamento, a essa base já construída. E aí a gente acertou essa fórmula de entrar nesses países todos”.*

Aos poucos, a empresa teve seu modelo de gestão implantado de forma uniforme e os resultados foram aparecendo, apesar de mais lentamente do que os sócios haviam previsto. Contando com um amplo relacionamento com as empresas de telefonia em cada país, o grupo se consolidava como líder regional.

No ano de 2012 a empresa percebeu que, apesar do crescimento das soluções de SMS, um novo mercado se abria: o dos *smartphones*. Apesar da essência do negócio – aplicação para celulares – ser semelhante ao atual negócio da empresa, na prática era um mundo diferente e que precisava ser explorado.

*“E um outro mercado que esse mundo de smartphone abriu pra gente foi o mercado de experiências reais. O que eu consigo, através do telefone celular, facilitar a vida do consumidor, do usuário?”*

Do ponto de vista comercial, havia uma grande mudança na forma de negociar e expor o produto. Ao invés do relacionamento com as empresas de telefonia locais (relação *business-to-business*), o novo produto trazia a necessidade de interação com os clientes finais e também com as duas principais provedoras de sistemas operacionais para dispositivos móveis: Apple e Google.

Se por um lado havia a facilidade de operar com apenas duas empresas, por outro o produto deveria ser feito totalmente com base no consumidor final, o qual não teria um relacionamento comercial direto com a MobileCo.

A atuação com escritórios e uma presença local para relacionamento não era mais um item tão essencial na criação de aplicativos, porém era possível entender as necessidades de cada público local e como era a “lógica” deste novo mercado.

Segundo um dos sócios,

*“Até então a gente era uma empresa que sabe que ganhar dinheiro, que tinha um portfólio bem extenso, a gente tá falando de 30 a 40 produtos diferentes em SMS, em multimídia – WAP, download de jogos, vídeo, música. E tá mudando até hoje a dinâmica do mercado. A gente pensou... ‘a gente tem que entender da onde estão saindo as empresas que estão sendo referências globais nesse mercado [smartphones].’ Muito se ouvia falar do Silicon Valley. Só tem uma forma da gente entender como atuar, como desenvolver um produto de forma global: respirando essa realidade.”*

A abertura do escritório nos EUA em 2012 significou um dos fatos mais relevantes nos esforços da MobileCo para ingressar no mercado de aplicativos para celular. Junto com esta ação, profissionais brasileiros foram contratados para atuar na matriz da empresa e desenvolver um aplicativo para exibição de filmes infantis. Este programa foi disponibilizado inicialmente no Brasil e em seguida em outros países. Atualmente o aplicativo conta com usuários em cerca de 150 países. Essa rápida expansão ocorre devido à disponibilização de download do aplicativo pela Apple e o Google em inúmeros países. A Apple, por exemplo, listou o aplicativo em forma destacada em suas APPs *stores*, o que também corroborou para a rápida expansão.



A tecnologia em constante evolução é um guia para os novos rumos da MobileCo. Com o advento dos *smartphones* e a “globalização” da linguagem por meio de sistemas operacionais padronizados, introduzir um software em outro país tornou-se uma tarefa relativamente simples e instantânea. O fato de não se exigir a presença local e o relacionamento com *players* locais também auxilia nessa evolução. No entanto, surgem algumas dificuldades como, por exemplo, entender um diversificado público consumidor e a competição com diversas *software houses*.

As empresas neste setor passam a ter uma visão global e desenvolvem aplicativos que possam ser facilmente disponibilizados em outros países. Se por um lado o mercado consumidor cresce intensamente, por outro a concorrência internacional também se eleva.

O sócio entrevistado ressalta que além da inovação no desenvolvimento de aplicativos, é fundamental que a empresa não perca tempo no lançamento, pois, nos dias de hoje, ser pioneiro é cada vez mais importante para ser bem-sucedido. Segundo o sócio:

*“O que ele [aplicativo usado como exemplo] conseguiu foi chegar na mão do consumidor antes e conseguiu ter o efeito das pessoas utilizarem. Foi o primeiro que conseguiu colocar uma proposta de que, do seu celular, você vira um fotógrafo profissional.”*

Portanto, a MobileCo trazia desde sua concepção a vontade de se expandir internacionalmente. Entretanto, um erro em sua atividade no México a fez repensar o modelo a ser usado. A compra do grupo argentino foi uma decisão correta e permitiu a expansão nos moldes necessários para atuar no setor de telefonia móvel (tecnologias WAP e SMS). Os gestores perceberam que apontar parte de seus esforços para o setor de *smartphones* também foi uma decisão positiva, pois, apesar de ainda não representar a principal origem no faturamento, ele possui um imenso potencial de expansão nacional e internacional.

## 5

# Análise e discussão da lógica de internacionalização das empresas

Com base nas entrevistas com as três empresas participantes, mudanças no padrão de internacionalização foram analisados neste capítulo sob os seguintes aspectos: motivação para expansão, critério de seleção de países, modos de entrada e impulsionadores de mudança.

### 5.1.

#### Motivação para expansão internacional da empresa

É possível inferir que a CellCo, prestadora de soluções para o mercado de telecomunicações, possui atualmente uma motivação diferente daquela que a levou inicialmente para o mercado externo. O primeiro projeto internacional da CellCo foi a partir de um cliente no Brasil – uma multinacional de redes de telefonia móvel – que, ao executar um projeto no exterior, contratou a CellCo como fornecedora.

Apesar do desejo do empreendedor em formar uma empresa com reconhecimento no exterior, este primeiro projeto teve sua origem por uma motivação alheia à empresa, o que é muito comum em se tratando de uma companhia recém-constituída. A abertura de filial no exterior era, inicialmente, motivada pela execução de um projeto.

Na entrevista, o sócio fundador da CellCo deixa claro a mudança de visão a respeito do mercado exterior:

*“No passado realmente acabamos abrindo empresas no exterior na base apenas de um negocio fechado com um cliente, que nos exigisse presença local. [...] Hoje não consideramos mais isso como suficiente. Para definir a abertura de um novo mercado fazemos um estudo mais aprofundado 'business case' considerando não apenas o negocio especifico com aquele cliente, mas outros negócios com o mesmo cliente, outros clientes, custos locais etc.”.*

Como o trecho em destaque sugere, há uma mudança na motivação para que a empresa busque o mercado externo. É possível interpretar como uma forma de estabelecer uma posição lucrativa ao invés do atendimento a um pedido espontâneo.

A CodeCo sempre entendeu que seu mercado era global e seu produto poderia ser aplicado em outros países, o que é uma tendência no setor de software em geral. Embora exista um mercado local, a possibilidade de atuar em outros países foi um dos pontos colocados para justificar a fundação da empresa:

*“Foi pensando no mercado internacional que criamos [a CodeCo]. O mercado nacional era um mercado forte, mas, por exemplo, se você parar para ver o nome da empresa, nós criamos uma sigla com toda a conotação gringa.”*

Este relato, do sócio fundador da CodeCo, está alinhado com o trabalho de Rialp-Criado et al. (2010), que afirma que mercados de nicho é uma característica que favorece a expansão internacional de empresas, uma vez que seu mercado doméstico é relativamente limitado.

Os conceitos de *Effectuation* relacionados por Sarasvathy (2001) – Quem eu sou? O que eu conheço? Quem eu conheço? – podem ser claramente identificados na ocasião da fundação da CellCoA e, em menor proporção na CodeCo. Como os fundadores das duas empresas eram egressos de multinacionais e conheciam em profundidade seus ramos de atuação, essas competências foram fundamentais para a internacionalização e até para a fundação de ambas as empresas.

Assim como na CellCo, a MobileCo entendia que seu produto era competitivo fora Brasil e por isso seus fundadores vislumbravam a possibilidade de buscar o mercado externo desde cedo.

*“Sempre construímos uma empresa para o mercado internacional. Cada vez mais as fronteiras de inovação estão caindo. Então, não tem por que se você tem um produto no Brasil que só seja bom no Brasil”.*

Além disso, desde a fundação já havia na empresa um desejo de se tornar referência no setor em um nível global e os sócios nutriam uma inspiração por grandes grupos do setor de tecnologia:

*“Nós nunca começamos o negócio pensando em constituir uma empresa regional ou apenas uma empresa para pagar as nossas contas. A visão desde o início era de constituir uma empresa bilionária, uma empresa global, algo para dominar o mundo, vamos colocar nessas palavras. Tanto é que até hoje são os benchmarks da empresa. (...) Quando a gente fala da visão que a empresa tem, é de ser o próximo Facebook, ser o próximo Google, a próxima Apple.”*

Na MobileCo, após a internacionalização “forçada” para o Peru e a tentativa de investir em uma subsidiária no México, a companhia optou por adquirir uma empresa já constituída como forma de concretizar sua internacionalização. Isso mostra que, mesmo com os resultados no México aquém do esperado, a empresa continuou nutrindo um interesse em se expandir internacionalmente.

Outro ponto relacionado à motivação para expansão na MobileCo é a abertura do escritório nos Estados Unidos. Na visão dos sócios, para acelerar e aperfeiçoar o desenvolvimento de soluções para *smartphones*, a abertura de uma filial no Vale do Silício – berço do segmento de alta tecnologia – seria fundamental.

*“Pensamos: ‘Nós temos que entender de onde estão saindo as empresas que estão sendo referências globais nesse mercado.’ Muito se ouvia falar do Silicon Valley. ‘Só tem uma forma da gente entender como atuar, como desenvolver um produto de forma global: respirando essa realidade’.*

Portanto, podemos concluir que na CellCo houve uma mudança na motivação, pois ao invés de simplesmente seguirem clientes no Brasil em projetos no exterior há um maior cuidado em analisar a viabilidade do negócio e se o mesmo é interessante, fazendo da operação internacional algo rentável para a empresa. Já nas Empresas B e C era claro desde o início de que o mercado externo era uma possibilidade e seus produtos estavam aptos para competir globalmente. Nas três empresas, acessar o mercado externo significaria poder ampliar o quantitativo de clientes.

## **5.2.**

### **Critérios para seleção de países**

Uma das grandes peculiaridades de empresas *Born Global* é sua disposição em atingir diversos países, o que significa não necessariamente alcançar inicialmente aqueles com menos diferenças culturais para posteriormente chegar até as nações com pouca (ou nenhuma) semelhança cultural.

Na CellCo, por sua percepção a respeito da rentabilidade, o critério de seleção também apresentou mudanças. Anteriormente, seguindo a lógica de expansão inicial de uma *Born Global*, o desejo de estar presente em outros países era o principal fator que levaria a empresa para o exterior. Seu primeiro negócio no exterior foi a pedido de um cliente no Brasil que estava atuando no México. Os escritórios na Argentina e no Peru também foram fruto de parcerias que haviam começado no Brasil.

*“Sempre seguimos este padrão [executar projetos por indicação de grandes multinacionais que a empresa já tinha como cliente no Brasil], com exceção do UK que abrimos de olho no mercado Europeu, mas sem ter um projeto concreto.”*

O início da atuação da CellCo está claramente associado ao que a literatura faz referência na internacionalização por *networks* e a posição destas empresas nos mercados externos (JOHANSON; VAHLNE, 1990). No entanto, não é possível afirmar que a empresa explora suas redes de relacionamento como forma de suprir a carência de recursos, conforme Coviello e Munro (1997). O que observou foi a oportunidade que surgiu por parte de um cliente no Brasil da CellCo.

É possível interpretar uma mudança quando a empresa abre seu primeiro escritório na Europa, especificamente no Reino Unido. Naquela ocasião ainda não havia um negócio concreto, apenas a perspectiva de bons negócios no continente europeu. Isso significa a busca por estabelecer um ponto de apoio em uma região ainda por se desenvolver do ponto de vista comercial. Em um sentido mais amplo, a busca por negócios mais rentáveis levou a CellCo a mudar o critério de seleção de países.

Na CodeCo, atuante no segmento de suporte para *mainframes*, sua penetração no mercado latino ocorria de maneira mais simples de que em outros países. Este fato foi relatado pelo sócio, que ele associa esta diferença a um preconceito a respeito de empresas de alta tecnologia provenientes de países que tradicionalmente não são provedores desta indústria.

*“O que nós entendemos é o seguinte: barreira de penetração. Por exemplo, na América Latina somos muito respeitados. Mas, por exemplo, quando tratamos de Europa eu sinto uma discriminação forte.”*

Essa percepção pôde ser amenizada com parcerias, tanto com a empresa da Nova Zelândia quanto na atual negociação com uma companhia americana. Em ambos os casos, estas empresas estrangeiras atuam na frente, negociando os contratos que usarão a solução da CodeCo. A motivação para estas parcerias pode ser vista como uma forma de vencer uma fraqueza da empresa.

Apesar de não ser notada uma aversão aos países com maiores diferenças culturais, é possível traçar um paralelo com o conceito da distância psíquica de Johanson e Vahlne (1977), uma vez que países latinos – mais próximos do ponto de vista cultural – estão mais propensos a concretizar negócios com a CodeCo.

O fato dos maiores projetos da empresa serem com clientes latino-americanos pode ser tratado como uma maior dedicação a estas propostas, uma vez que é sabido que há certa desvantagem em concorrências na Europa.

Sem dúvida, a MobileCo foi a que apresentou maior diferença entre a fase inicial e os demais momentos de sua trajetória internacional em termos de seleção de países. Isto se deve a mudança no segmento de atuação. Com o advento dos *smartphones*, a empresa passa a enxergar ali um futuro para seu negócio e concentra esforços neste segmento, apesar das vendas dos antigos produtos ainda serem fundamentais. Em contrapartida, o segmento anterior demandava um intenso relacionamento comercial entre a MobileCo e clientes da região, o que impedia a companhia acessar com facilidade algum novo mercado.

A abertura do escritório na Califórnia foi um momento de diferenciação no critério de seleção dos países, pois a empresa deixa de buscar o estabelecimento em um país consumidor para se instalar em um país que inicialmente será um provedor de ideias e soluções para os novos negócios. Em outras palavras, a nova subsidiária não tinha a mesma função das outras filiais – atendimento comercial – e sim uma proposta de atuar como um “radar” para novas tendências.

Esta mudança só foi possível pelo novo segmento que começou a ser explorado que permitia a venda de aplicativos para diversos países sem que a empresa estivesse fisicamente estabelecida. Com isso, ter um escritório em um local como o Vale do Silício, reconhecido internacionalmente como polo de empresas de alta tecnologia, passou a ser mais vantajoso do que uma operação em um país consumidor.

A abertura do escritório nos Estados Unidos foi necessária, pois, de acordo com os sócios, no meio de aplicativos o fator tempo é fundamental. Com a facilidade do *download* em qualquer parte do mundo, o produto que ganha a preferência entre os usuários muitas vezes é aquele que chegou primeiro, e não necessariamente o melhor. Isso significa que lançar um produto, mesmo que superior, após os concorrentes pode significar um fracasso do ponto de vista comercial. Deste modo, estar presente no Vale do Silício era o primeiro passo para que a MobileCo conseguisse criar de forma rápida produtos globais para *smartphones*. Essa visão voltada para o pioneirismo está de acordo com o proposto por Brown e Eisenhardt (1997), que realçam a importância de se manter à frente do segmento.

*“Hoje em dia, inovação sempre vai haver, mas tecnologia o dinheiro compra. Você não compra é o tempo. O Waze: você pode fazer uma cópia dele? Pode, existem outros 50. O Instagram é legal, mas existem outros aplicativos que são melhores do que ele. O que ele [Instagram] conseguiu foi chegar na mão do consumidor antes e conseguiu ter o efeito das pessoas utilizarem. Foi o primeiro que conseguiu colocar uma proposta de que do seu celular você vira um fotógrafo profissional”*

Do ponto de vista comercial, a empresa passou a ofertar seus produtos nos mais diversos países e, segundo o entrevistado, pessoas em 150 países já efetuaram *download* dos aplicativos. Tal fato vem ao encontro do objetivo dos sócios de descentralizar a receita, atualmente concentrada na América Latina:

*“Se antes a nossa visão foi balancear o faturamento do Brasil para a América Latina, agora o nosso próximo objetivo é balancear da América Latina para o globo todo.”*

É importante ressaltar que, no segmento de *smartphones*, a MobileCo negocia seus produtos com dois dos principais fabricantes de sistemas operacionais para celulares e estes os disponibilizam para venda *online* em diversos países. Portanto, do ponto de vista comercial a MobileCo multiplicou os países de atuação.

### 5.3. Modos de entrada e atuação no exterior

Sob o aspecto de modos de entrada, mudanças significativas foram observadas especialmente nas Empresas B e C, embora também tenham ocorrido na CellCo. A principal razão para essas mudanças foi adquirir consistência nos negócios internacionais e corrigir falhas dos modos de entrada anteriores.

Na CellCo, a mudança pôde ser observada no princípio da atuação internacional, uma vez que seu primeiro no exterior – no México – não foi realizado com a ajuda de uma subsidiária local. Naquela ocasião, os técnicos foram enviados para realizar o projeto encomendado por uma grande multinacional do setor de redes de telefonia.

Para o fundador da CellCo o modo de entrada está ligado ao tipo de produto/serviço que será vendido no país.

*“Venda de produtos, é muito viável. Venda de serviços, realizados remotamente (ex: via web) ou com poucas pessoas (estrangeiras) no local, também é viável. Quando se vende um serviço que precisa de muitas pessoas locais trabalhando no país, é preciso ter uma empresa local para poder contratar os funcionários segundo as leis do país.”*

A abertura de subsidiária deixa a empresa muito mais exposta ao mercado, o que tem fatores positivos e negativos. Se, por um lado, são maiores as chances de aparecerem novos negócios, por outro, toda estrutura física tem seu custo e não pode ser mantida por um período longo sem projetos. Também relatado pelo entrevistado, uma estrutura no país estrangeiro é uma forma de mostrar aos potenciais clientes que a empresa está comprometida com aquele mercado e que entende a especificidade daquele país:

*“A outra razão que motiva a abertura de uma empresa local é quando você quer fazer crescer o seu negócio. Para isso você precisa mostrar aos seus clientes que você está investindo naquela operação, que tem pessoal local, que conhece a realidade legal e administrativa do país etc.”*

As parcerias que a empresa realizou para se tornar representante de importantes fabricantes de soluções não trouxeram mudanças significativas nos modos de entrada. Neste caso elas agiram como um facilitador, pois, ao atuar como representante, a empresa passa a carregar certo “selo” de qualidade e confiança, fator fundamental quando se negocia com empresas estrangeiras.



Uma mudança bem clara na CodeCo foi a respeito do modo de entrada utilizado nos Estados Unidos. Para este primeiro momento de atuação internacional, a CodeCo aproveitou um benefício que o Softex – associação para promoção do software brasileiro – oferecia na Flórida e criou uma empresa incubada nessa estrutura.

Apesar do imenso aprendizado, a entrada nos Estados Unidos não trouxe projetos extensos como os da América Latina. Como o mercado americano ainda é o maior do mundo no segmento de *mainframes*, a CodeCo não pôde deixar de lado e se concentrar somente em outros países. Como nova estratégia ela está negociando mais uma parceria com uma empresa local, que, caso seja concretizada, renderá bons negócios nos EUA:

*“Neste instante, há seis meses, estamos discutindo uma parceria com uma empresa americana, para misturarmos as tecnologias, sendo a gente ponta de conversão para a plataforma deles, e fazer com que eles incorporem o nosso produto como produto deles. É uma negociação que vem sendo discutida e trabalhada há algum tempo. E eu espero que tenhamos resultado. E se tivermos, a empresa vai dar um salto internacional monstruoso [...] Então, essa negociação que a gente vem tendo com essa empresa americana, que é uma empresa muito grande, se conseguirmos emplacar, a expectativa é que se possa aumentar por dez o faturamento da empresa.”*

Além da clara mudança de atuação no mercado americano, esta forma de negócio transformou o modo de entrada adotado pela empresa no início, deixando de ser abertura de uma subsidiária para a formação de parcerias, ou seja, licenciar a tecnologia desenvolvida pela CodeCo para que outras companhias no exterior a utilizem em seus negócios. Embora haja um fator relacionado a custos estas parcerias também diminuem os riscos e combatem uma fraqueza da empresa que neste caso é o baixo reconhecimento do setor de tecnologia de informação nacional.

Na MobileCo houve uma mudança profunda, principalmente em relação ao período inicial e ao período intermediário de atuação internacional. Com o desejo de se internacionalizar, a empresa tomou a decisão de abrir um escritório no México, ou seja, tratava-se de uma subsidiária *greenfield*.

Com as dificuldades relatadas pelo sócio, tais como: diferenças culturais, de idiomas e a pouca proximidade com empresas locais, foi percebido que a MobileCo não tinha adotado uma boa estratégia de entrada naquele país. Havia boas oportunidades no mercado em questão, assim como a possibilidade de que os produtos fossem aceitos, porém era claro que o modo de entrada não era adequado:

*“Nós abrimos o escritório e colocamos um brasileiro que falava um portunhol. Um ótimo profissional, mas um brasileiro sozinho em uma sala no México para replicar o que a gente fazia no Brasil. [...] Finalmente, em 2010, a gente aprendeu, a gente tomou a decisão... bem, se a gente vai para América Latina como uma estratégia, uma das coisas que a gente viu que era necessário para a expansão dar certo: relacionamentos profundos com os clientes e locais. Não adiantava mandar algum brasileiro com um portunhol safado. Tinha que ser algum local. Começamos a querer ir para a Argentina, para outros países. A gente pegava um avião, reunião, ia pra lá e voltava... as coisas não andavam tão rápidas.”*

A percepção da dificuldade de emplacar um negócio consistente por conta própria levou a MobileCo a adquirir uma companhia argentina que atuava no mesmo segmento e já possuía uma estrutura estabelecida em alguns países latino-americanos. Após esta transação a empresa passou a contar com subsidiárias em diversos países do continente, o que permitiu melhor penetração nesses mercados.

Com o novo nicho explorado pela MobileCo, o dos aplicativos para *smartphones*, ter subsidiárias em outros países deixou de ser um critério obrigatório como era no caso dos produtos em tecnologia SMS e WAP. No ramo de aplicativos para *smartphones*, a negociação ocorre com poucas empresas proprietárias de sistema operacional (basicamente Google e Apple), então não há a necessidade de se estabelecer localmente uma unidade comercial. Como os antigos produtos ainda possuem excelente rentabilidade, as operações existentes foram mantidas, porém não sem previsão para abertura de novas unidades no exterior nem encerramento das atuais.

Desta forma, a expansão internacional da MobileCo passa a ocorrer majoritariamente por exportação, uma vez que os aplicativos são desenvolvidos basicamente no Brasil e disponibilizados para que consumidores façam *download* a partir de seus países, sem nenhuma necessidade da companhia ter filiais no exterior. Seguindo o caminho natural do aumento da comercialização de *smartphones* e uma obsolescência das outras tecnologias para celular, a tendência

é que a MobileCo um dia atue muito mais por exportação que por suas subsidiárias no exterior. No entanto, sua filial norte-americana terá papel importante, não do ponto de vista comercial, mas em buscar novas ideias para os produtos desenvolvidos no Brasil.

Portanto, a MobileCo iniciou suas atividades no exterior pela exportação de serviços para o Peru e a abertura de um escritório no México. Posteriormente mantém a estratégia de subsidiárias, porém via aquisição. Após sua entrada no segmento de *smartphones* a empresa abre um escritório para *benchmark* de soluções nos Estados Unidos, porém as vendas dos aplicativos são realizadas *online* para diversos países, o que pode ser caracterizado como exportação.

#### 5.4. Impulsionadores de mudança

Alguns fatores contribuíram para que as três empresas apresentassem mudanças em seus padrões de internacionalização. Em alguns casos esses fatores podem ser caracterizados como verdadeiros pontos de ruptura para um novo momento da empresa, tamanha sua importância e poder de transformação na forma como cada empresa passa a atuar internacionalmente. A Tabela 3 expõe os impulsionadores de mudança de cada uma das três empresas pesquisadas.

IMPULSIONADORES DE MUDANÇA	
CellCo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidade de oferecer todo o portfólio no exterior;</li> <li>• Busca por maior rentabilidade.</li> </ul>
CodeCo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsidiária no exterior com desempenho insatisfatório;</li> <li>• Evolução tecnológica e consequente esgotamento do mercado inicial.</li> </ul>
MobileCo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de sócio estrangeiro;</li> <li>• Oportunidade de explorar um Novo segmento de atuação;</li> <li>• Busca por melhores práticas.</li> </ul>

Tabela 3 - Impulsionadores de mudanças  
Fonte: Própria

Na CellCo, um importante impulsionador de mudança foi a visão de que era possível oferecer ao mercado externo diversas soluções que a empresa possuía no mercado brasileiro. Para isso, foi necessário o estabelecimento de filiais no exterior. Além disso, era uma forma de ter contato mais próximo com novos clientes e mostrar para aquele mercado que a empresa possuía uma estrutura física e poderia oferecer bom atendimento.

A experiência adquirida CellCo nos mercados latino-americanos possibilitou uma mudança estratégica na atuação internacional, objetivando contratos com rentabilidade. Após alguns anos de presença no exterior a empresa decidiu abrir um escritório na Europa que, diferentemente dos outros locais, ainda não contava com contratos fechados.

Na CodeCo, após o estabelecimento de uma subsidiária na Flórida, que não trouxe grandes negócios imediatos, a empresa passou a operar sem uma estrutura fixa no exterior, o que proporcionou economia e a possibilidade de se dedicar a projetos em outros países.

Além disso, a tecnologia atuou como impulsionador de mudança, uma vez que ao executar a maior parte dos serviços por acesso remoto, há uma facilidade de executar projetos em diversos países com custos menores.

Tanto a ausência de uma estrutura física como a evolução tecnológica atuam diretamente no ritmo de expansão internacional e na simplificação do critério de seleção de países na CodeCo, pois, o comprometimento de recursos com o exterior diminui consideravelmente. Tais fatores ganham relevância para entender porque a empresa ainda segue um ritmo de expansão internacional muito comum na fase inicial de empresas Born Global.

No caso da MobileCo, a entrada do grupo sul-africano como sócio minoritário serviu como embrião para novas aquisições internacionais. Outro momento na trajetória internacional que trouxe mudanças foi a tentativa de buscar o mercado internacional com sua própria estrutura, por meio do escritório no México. A combinação desses dois fatores resultou na aquisição da empresa argentina e na consolidação da MobileCo como importante *player* no mercado latino-americano.

A entrada em outro segmento, o de aplicativos para *smartphones*, também foi responsável por mudanças na atuação internacional. Neste novo mercado não era mais necessário construir um forte relacionamento com empresas locais, o que dispensava a abertura de representações nos países onde a empresa decidisse vender. No entanto, a empresa abriu um escritório nos Estados Unidos, que tinha como tarefa o *benchmark* de melhores práticas nesse setor, diferentemente dos demais escritórios que atuam na área comercial.

As entrevistas realizadas permitem estabelecer “pontes” de fatos observados no trabalho de campo com a revisão de literatura. Um dos pontos mais claros é a proposição de Autio *et al.* (2000), que relaciona empresas de Tecnologia da Informação em uma constante busca por novas tecnologias que as coloquem distantes de seus concorrentes. Isso ficou claro na CellCo quando ela busca ser licenciada de grandes multinacionais e oferecer essas tecnologias na América Latina. Já a CodeCo se expande com base em uma tecnologia de vanguarda desenvolvida pelos sócios que permitia a migração de *mainframes*. Por fim, tem-se a MobileCo, que busca a atualização tecnológica ao dar ênfase ao novo segmento, o de aplicativos para *smartphones*.

A CellCo e a CodeCo, bem como parcialmente a MobileCo atuam seguindo o modelo de estratégia global proposto por Porter (1986). Para este autor há uma necessidade cada vez maior das empresas terem uma estratégia única ao invés daquela multidoméstica. No caso da MobileCo, como o segmento de SMS e WAP ainda é muito dependente do relacionamento presencial e dos escritórios locais, podemos dizer que ela ainda segue a linha multidoméstica.

É possível relacionar os conceitos de *Punctuated Equilibrium* presentes no trabalho de Romanelli e Tushman (1994) com os estudos de campo nas empresas CellCo e MobileCo. A mudança na estratégia (CellCo) e uma nova linha de produtos (MobileCo) seriam os fatores de grande impacto e que desencadearam um processo de revolução nestas duas firmas.

## 5.5. Análise consolidada dos resultados

A Tabela 4 agrupa os três aspectos nos quais este trabalho pretende analisar para compreender mudanças no padrão de internacionalização de empresas Born Global.

Embora os fundadores acreditassem na possibilidade da CellCo atuar no exterior, inicialmente a motivação para buscar o mercado externo ocorreu por causa de pedidos de clientes que a empresa possuía no Brasil. Tal fato também influenciou no modo critério de seleção de países, uma vez que a empresa se internacionalizou em países onde recebia propostas.

Conforme a empresa se expandia no exterior, novos modos de entrada foram utilizados. Inicialmente, apenas a exportação, porém com o intuito de ofertar todos os produtos de forma consistente e mostrar nos novos países a intenção de permanecer, a empresa também optou pelo investimento direto, abrindo filiais no exterior. Após seis anos do primeiro projeto internacional a empresa fecha sua primeira parceria de licenciamento, onde passa a representar uma empresa estrangeira no Brasil e na América Latina – o que é considerado internacionalização *inward*. Além de ampliar o portfólio, o licenciamento de empresas estrangeiras trouxe maior confiabilidade a CellCo.

Portanto, a CellCo muda sua atuação internacional deixando de buscar a simples expansão internacional para optar por negócios de maior rentabilidade. Esse processo de mudança pode ser entendido como algo que está bem definido pelos sócios e enraizado na estratégia da empresa. O exemplo mais claro é a abertura da filial em Londres, sem nenhum projeto em vista porém com grandes perspectivas de bons negócios na Europa.

Já a CodeCo não adota mudanças significativas ao longo do tempo e continua com uma lógica de expansão internacional e disposta a realizar negócios nos mais diversos países.

O longo período de atuação internacional trouxe grande aprendizado e a empresa passou a ser mais objetiva na busca por novos clientes. Tal fato pode ser explicitado na necessidade por fechar o contrato de licenciamento (*outward*) com a empresa neozelandesa e negociar nova parceria com uma empresa americana.

Outro ponto que também é fruto do aprendizado é o foco em países latino-americanos, onde a empresa consegue penetrar com mais facilidade.

A manutenção da lógica de expansão na CodeCo pode ser justificada por um mercado que vem diminuindo a cada ano, fruto da maior concorrência e da própria mudança tecnológica. Com isso, a empresa precisa estar atenta às oportunidades que possam surgir no mundo, sem poder se concentrar em poucos mercados.

Por fim, a MobileCo passa por uma intensa mudança, fruto da evolução tecnológica e da entrada no setor de aplicativos para celular. É possível dividi-la em duas situações distintas que ocorrem de forma simultânea: expansão e consolidação.

No ramo de desenvolvimento de soluções em WAP e SMS – mercados que não crescem em ritmo acelerado – a empresa realizou sua maior expansão com a aquisição da empresa argentina, o que lhe garantiu algumas filiais na América Latina. Apesar do sucesso desta compra e as vendas nessas tecnologias, mesmo com o aparente desuso, ainda serem crescentes a empresa não planeja mais expansão ou investimentos na área. Por outro lado, a empresa não possui intenção de encerrar unidades já existentes, uma vez que elas são rentáveis. Com isso, é possível afirmar que a empresa adota uma posição de consolidar sua posição como importante *player* latino-americano nesse tipo de segmento.

Já no segmento de aplicativos para *smartphones*, a empresa se desenvolveu rapidamente nos últimos dois anos, fruto da aposta dos sócios nesse segmento e também pelo próprio crescimento que o mesmo apresenta ao redor do mundo. A empresa abriu uma filial nos EUA que atua como observadora de novas tendências, enquanto as vendas são realizadas por exportação, por download dos aplicativos. Com isso, houve significativa facilidade para a expansão em outros países, porém sem uma definição formal de onde a MobileCo pretende focar ou simplesmente um mercado onde ela acredita ter maior potencial.

Com base nas análises realizadas sob os três aspectos (motivações para expansão internaional, critérios para escolha de países e modo de entrada no exterior), é possível situar a MobileCo em um momento de consolidação de sua posição como *player* no ramo de SMS e WAP e ao mesmo tempo ressaltar sua expansão no segmento de *smartphones*. Esta aparente divisão pode ocorrer pelo

momento distinto dessas duas tecnologias, a primeira em desuso e a segunda com altíssimo crescimento.

Ao analisar as três empresas sob os três arquétipos propostos por Ambos e Birkinshaw (2010), é possível enquadrar a CellCo de forma integral no *driver Aspiration*, uma vez que ela busca se consolidar no mercado. A CodeCo estaria enquadrada como *Market*, já que ainda é fortemente gerida com um viés comercial e de expansão de negócios. Por fim, na MobileCo encontra-se em uma fase intermediária entre os *drivers Aspiration* e *Market*, pois, busca se consolidar no segmento de WAP e SMS, porém na parte de smartphone está fortemente dedicada à expansão internacional.



	MOTIVAÇÕES PARA EXPANSÃO INTERNACIONAL		CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DE PAÍSES		MODOS DE ENTRADA NO EXTERIOR	
MOMENTO	INICIAL	POSTERIOR	INICIAL	POSTERIOR	INICIAL	POSTERIOR
<b>CellCo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pedidos realizados por clientes atendidos no Brasil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Negócios rentáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pedidos espontâneos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Análise de rentabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Exportação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Exportação;</li> <li>○ Subsidiária integral de vendas (<i>greenfield</i>)</li> <li>○ Licenciamento (<i>inward</i>)</li> </ul>
<b>CodeCo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Oportunidades nos mercados externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Oportunidades nos mercados externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pedidos espontâneos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pedidos espontâneos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Subsidiária integral de vendas (<i>greenfield</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Exportação</li> <li>○ Licenciamento (<i>outward</i>)</li> </ul>
<b>MobileCo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Oportunidades nos mercados externos</li> <li>○ Atendimento de pedidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Oportunidades nos mercados externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pedidos espontâneos</li> <li>○ Mercado consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pedidos espontâneos;</li> <li>○ <i>Benchmark</i> para novos produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Exportação</li> <li>○ Subsidiária integral de vendas (<i>greenfield</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Exportação</li> <li>○ Subsidiária integral de vendas e desenvolvimento de produtos (aquisição e <i>greenfield</i>)</li> </ul>

Tabela 4 - Análise do padrão de internacionalização no momento inicial e posterior

## 6 Conclusões

No presente capítulo uma síntese do trabalho é realizada, com a revisão da pergunta de pesquisa, aspectos abordados, etapas e resultados. Além disso, são expostas sugestões para trabalhos futuros e contribuições do presente estudo para o mundo corporativo.

### 6.1. Síntese do estudo

O presente trabalho buscou entender mudanças no padrão de internacionalização de empresas *Born Global*. Buscou-se responder à pergunta de pesquisa por meio da análise de mudanças sob três aspectos principais: motivações para expansão, critério de seleção de países e nos modos de entrada no exterior, além de identificar os impulsionadores de mudanças. Aliado ao tema abordado na pergunta de pesquisa – mudanças no padrão de internacionalização – buscou-se identificar possíveis momentos de mudanças profundas, conforme exposto pela teoria de *Punctuated Equilibrium*.

Por fim, as empresas foram analisadas a respeito de sua estratégia: se ainda eram guiadas por um forte ritmo de expansão internacional (característico das *Born Global*) ou se ao longo do tempo passaram a adotar um modelo de consolidação de posições.

A revisão da literatura abordou teorias de internacionalização, tais como: Modelo de Uppsala, Paradigma Eclético, internacionalização por *networks*, o fenômeno *Born Global* e empreendedorismo internacional. Também foram tratados temas relacionados com a atuação internacional das empresas, tais como: modos de entrada, critério para seleção de países, velocidade de internacionalização e consolidação. Por fim, foram abordadas teorias relacionados à evolução organizacional, o que inclui *Punctuated Equilibrium*, além da teoria de *Effectuation*.

O trabalho de campo foi realizado mediante pesquisa qualitativa, com a aplicação de um roteiro semiestruturado em três empresas brasileiras do setor de tecnologia. Os critérios para seleção dos casos foram: a empresa deveria apresentar um padrão de internacionalização do tipo *Born Global*, além do prazo de fundação e internacionalização de, no mínimo, dez e oito anos, respectivamente. Os prazos mínimos são justificados pela necessidade de haver tempo para possíveis mudanças no padrão de internacionalização.

## 6.2.

### Conclusões do estudo

Desde a fundação, as empresas estudadas enxergavam a possibilidade de se expandirem internacionalmente e o fizeram pouco tempo após a fundação. O que as caracteriza como *Born Globals*. O desejo de se tornar global fez com que a CodeCo desenvolvesse seu produto desde o início já adaptado para o mercado externo e a MobileCo usasse como referência importantes empresas americanas de tecnologia em sua ambiciosa visão de ser um grande *player* mundial.

Apesar disso, em duas delas – CellCo e MobileCo – as primeiras oportunidades internacionais não ocorreram por livre iniciativa e sim por pedidos espontâneos. Nos dois casos, este primeiro momento foi fortemente apoiado pela network que as empresas possuíam por atuar junto a importantes empresas multinacionais no Brasil. Nos dois casos, apesar dos pedidos terem sido espontâneos, as empresas estavam atentas e dispostas a atendê-los.

No critério de seleção de países as empresas eram guiadas pelos pedidos que surgiam, sem ter um critério previamente definido para escolher os locais para onde desejariam operar. Apenas na MobileCo houve abertura de um escritório no México, após receber um pedido espontâneo e ter perspectivas para negócios futuros.

Em um momento posterior, importantes mudanças foram observadas nas três empresas. A CellCo passou a escolher novos países de acordo com as perspectivas de rentabilidade, estratégia que passou a guiar a empresa. Por sua vez, a CodeCo, observando seu desempenho superior em países com maior proximidade cultural (América Latina e Caribe) acaba por executar a maior parte dos projetos nesta região. Por outro lado, fez um contrato de licenciamento

*outward* com uma empresa da Nova Zelândia como forma de ingressar em outros mercados menos acessíveis. Por fim, a MobileCo apresentou importantes mudanças, sobretudo por conta do novo segmento de mercado – aplicativos para *smartphones* – o que a colocou em uma posição de expansão por diversos países, fato que até então não era observado.

Ao analisar mudanças no modo de entrada, importantes pontos puderam ser registrados como adaptações que essas empresas efetuaram na busca por um modelo de negócio mais competitivo e de sucesso. A CellCo, que inicialmente operava por meio de exportação, passou a abrir subsidiárias no exterior com o propósito de oferecer todos os serviços que a empresa dispunha e dar garantias que estaria se dedicando àquele mercado.

A CodeCo, que inicialmente abriu uma filial no exterior, passou a atuar somente com exportação e a licenciar seus produtos para outras empresas. Tal decisão reduziu custos e possibilitou à empresa ampliar sua atuação internacional. Com as novas ferramentas de acesso remoto, esta situação ficou ainda mais favorável para a companhia, uma vez que deslocar funcionários para o exterior não era tão essencial.

Sob o aspecto de modos de entrada, a MobileCo também sofreu profundas mudanças durante seu processo de internacionalização. A empresa, que começou, sem grande sucesso, com exportação para o Peru e o México e, posteriormente, com uma unidade *greenfield* no México, acabou por adquirir uma empresa argentina. Esta, por sua vez, já contava com subsidiárias de vendas ativas em outros países latino-americanos. Tal mudança foi exposta pelo sócio entrevistado como um acerto na estratégia da empresa.

Por fim, com a entrada em um novo segmento, a MobileCo abre mais uma filial, dessa vez nos Estados Unidos e com o propósito de fazer *benchmarking* em empresas do Vale do Silício. Neste novo nicho as vendas ocorrem por meio digital, o que dispensa a estrutura comercial em outros países. Com isso, a empresa passa a atuar de forma diferente no que diz respeito ao modo de entrada.

Com o intuito de aplicar os conceitos presentes na literatura a respeito de *Punctuated Equilibrium*, pontos de ruptura foram identificados e descritos no presente trabalho como impulsionadores de mudança, dada sua capacidade de transformação.

Na CellCo tanto o desejo de oferecer todo o portfólio de produtos como a busca por maior rentabilidade foram pontos que levaram esta empresa a mudanças profundas na sua atuação internacional. No primeiro caso pelo impacto no modo de entrada e no segundo pela transformação no objetivo da atuação internacional, o qual deixou de ser a expansão internacional e passou a ser a consolidação internacional de forma rentável.

Ao iniciar sua atividade internacional com uma subsidiária nos Estados Unidos, a CodeCo acabou por não obter o sucesso que tanto desejava, o que a fez rever o modelo de investimento direto no exterior para o de exportação de serviços. A evolução tecnológica apresentou importante mudança para a atuação internacional da CodeCo, pois fez com que os projetos pudessem ser executados quase que totalmente *online* a partir do Brasil. Com isso os custos diminuíram e a empresa pôde alcançar outros mercados. Com o aumento da concorrência, a tecnologia mais avançada para acesso remoto foi fundamental para manter a empresa mais competitiva.

Na MobileCo, três importantes pontos de mudança foram observadas: sócio estrangeiro, novo segmento de atuação e busca por melhores práticas. A entrada de uma empresa sul-africana como sócia representou novas ideias, que serviram para fomentar ainda mais a decisão de se internacionalizar. O novo segmento de atuação representou importantes mudanças e pode ser considerado como o principal ponto para a revolução que veio ocorrer na empresa. Ao atuar com aplicativos para *smartphones*, atuar com escritórios no exterior deixa de ser primordial, passando a realizar transações online e sem a necessidade de estabelecer presença física em outros países. Tal fato permitiu que ela atingisse diversos países em um curto espaço de tempo. O terceiro ponto de mudança também é derivado da atuação no segmento de *smartphones*: a abertura de uma subsidiária com o intuito fazer um benchmark em empresas líderes. Até então todas as filiais da MobileCo no exterior tinham apenas a função comercial.

Após a análise, foi possível verificar se as empresas seguiam uma lógica de expansão, típica de uma *Born Global*, ou se mudaram para uma consolidação de posições já estabelecidas.

A CellCo deixa clara a visão de buscar negócios mais rentáveis, contrariando uma iniciativa da empresa nos primeiros momentos da atuação internacional, onde pedidos inesperados foram suficientes para leva-la ao exterior – inclusive com a abertura de filiais. O momento que melhor retrata a nova posição foi a abertura de uma subsidiária na Europa, região onde a empresa ainda não havia tido nenhum projeto em vista.

Na CodeCo não foi possível identificar a mudança para um estado de consolidação, mas sim a continuação de expansão internacional. A empresa parece continuar receptiva a qualquer proposta internacional. Tal fato pode ser explicado pelo segmento em que a companhia atua, que se encontra em declínio por causa do desuso de computadores *mainframes*. Com isso a empresa acaba sendo forçada a buscar diferentes propostas dentro de sua área de atuação.

Por fim, na MobileCo, observou-se uma atuação mista, parte voltada para a consolidação de posição e parte para expansão internacional. No segmento original da empresa, aplicativos para SMS e WAP, há a manutenção dos escritórios na América Latina, onde o grupo disfruta de confortável liderança. Embora seja parte considerável do faturamento, a empresa não pretende ampliar a sua área de atuação, o que pode ser explicado pela obsolescência que atinge estas tecnologias. Em contrapartida, no recente segmento de aplicativos para *smartphones*, a MobileCo, além abrir o escritório no Vale do Silício (EUA), realizou vendas em 150 países em um curto período. Esta realização é consequência do modelo adotado – venda *online* – e do desenvolvimento de aplicativos padronizados, mas capazes de atrair o interesse de diferentes consumidores.

Usando como base a pergunta de pesquisa, o estudo de campo revelou que de fato pode haver mudanças no padrão de internacionalização das empresas *Born Global*. No entanto, não há mudanças que ocorram sempre estas empresas, já que outros fatores relacionados ao campo de atuação de cada uma delas serão determinantes para que haja a referida mudança. Além de fatores internos, o segmento no qual uma empresa atua também colabora para mudanças nas motivações para internacionalização, critérios de seleção de países e modos de entrada no exterior.

### 6.3. Contribuições para o meio empresarial

O presente estudo também buscou contribuir de alguma forma para o meio empresarial, fazendo com que suas conclusões não fiquem restritas apenas ao âmbito acadêmico.

Primeiramente mudanças no setor de tecnologia ocorrem em uma velocidade cada vez maior. A globalização e a facilidade ao acesso à internet fazem que com ferramentas para desenvolvimento de soluções para TI sejam universais, o que coloca cada empresa – independente de seu tamanho – apta a explorar mercados além das fronteiras nacionais. Portanto, o mercado de tecnologia (em especial o de *software*) pode ser considerado global e ao alcance de qualquer empresa.

As agências de fomento, como o Softex, ou programas governamentais podem ser de grande utilidade quando a empresa ainda não tem o seu produto divulgado e não têm condições de fazer a prospecção de clientes de maneira independente. No próprio âmbito de desenvolvimento de novos produtos, incentivos governamentais trazem capital barato para financiar a inovação. De forma análoga, grupos investidores, como nos casos da CodeCo (início da trajetória) e do grupo que adquiriu parte da MobileCo, são alternativas para viabilizar o negócio ou simplesmente dividir os riscos. Em alguns casos, como ocorreu na MobileCo, um grupo externo acabou por significar novos conceitos e ampliar a *network* dos gestores.

Utilizar o que há de mais avançado em termos de recursos, como ferramentas para comunicação pela internet, acesso remoto a sistemas, etc. favorecem a manutenção de uma estrutura enxuta e propiciam a empresa operar em outros países sem onerar o orçamento. O bom proveito desses recursos evita o comprometimento financeiro com uma eventual tentativa de internacionalização. Em outras palavras, é possível “experimentar” sem a necessidade de montar uma estrutura no exterior.

No entanto, a rápida evolução tecnológica pode criar situações nem sempre positivas para as empresas, especialmente aquelas que não estão atentas com o que está sendo desenvolvido ao redor do mundo. A velocidade como um produto é criado e divulgado ganha uma relevância tão grande quanto a própria inovação.

O fator tempo foi uma das justificativas para que a MobileCo abrisse um escritório no Vale do Silício, região reconhecida como polo de inovação.

Portanto, não basta apenas um bom produto se ele não for divulgado nos canais certos e, principalmente, no tempo certo. Esta recomendação é de utilidade inclusive para atuação no mercado doméstico, já que produtos estrangeiros conseguem penetrar com relativa facilidade.

Outra observação, percebida na análise da CodeCo, é a obsolescência cada vez mais rápida de uma tecnologia, que em alguns casos pode abrir oportunidades, mas de maneira geral tira *players* que não estão atentos às mudanças. O campo de atuação da CodeCo está atrelado ao desuso da tecnologia incorporada aos *mainframes* e, por isso, a visão de criar um *software* para fazer esta migração. No entanto, conforme as migrações foram ocorrendo o mercado foi ficando escasso, obrigando a empresa a buscar novos produtos, o que não é tarefa simples.

Para evitar esta ameaça, a MobileCo passou a apostar no segmento de aplicativos de *smartphones*, pois entendia que era uma evolução natural da tecnologia móvel. Mesmo tendo seu nicho inicial – aplicativos de SMS e WAP – com vendas em crescimento, a empresa crê que o futuro será com *smartphones* e direciona seus esforços para novos produtos.

Após o momento de expansão, é importante que a empresa saiba direcionar atenção para os mercados que julgar mais atrativos e trabalhar para a consolidação de posição como um importante *player* nestas regiões. Para isso, não há um modelo ideal de entrada ou de atuação, pois são inteiramente dependentes da atividade exercida pela empresa. Deste modo, a recomendação é que seja utilizado aquele modo que contemple as necessidades da empresa e não acarrete em gastos excessivos, especialmente em uma fase inicial.

A questão cultural continua a exercer grande influência em empresas *Born Global*. Alguns mercados, como os de WAP e SMS da MobileCo, são marcados pelo profundo relacionamento interpessoal. Tal fato dificulta a uma abordagem comercial realizada a distância ou por algum agente que não conheça a cultura daquele país. Em mercados bem restritos, como o de *mainframes* da CodeCo, não há a necessidade do profundo relacionamento comercial, porém há certa cautela das empresas ao contratar um serviço de uma companhia oriunda de um país com pouca referência em tecnologia da informação.



Por fim, a *network* que cada empreendedor formou ao longo de sua trajetória também demonstrou ter um papel de extrema relevância, especialmente em uma fase inicial de uma *Born Global*. A rede de relacionamento acaba por reduzir o desconhecimento que uma empresa possui junto ao mercado. Além disso, pode atuar como redutor de custos (ou do risco) ao realizar parcerias ou negociações comerciais com clientes que já possuem histórico de negócios, mesmo que em outros países. O relacionamento dos fundadores foi fundamental no início da trajetória internacional das empresas A e C. Mesmo com a facilidade que uma *network* pode proporcionar, é importante que a empresa tenha em mente um modelo de negócio que julgue interessante para que suas atividades de fato tragam retorno.

Apesar de não estar no escopo deste trabalho, o tema de fusões e aquisições deve ser tratado com atenção pelos sócios. Apesar do risco que estas operações trazem, boas oportunidades podem surgir, além de viabilizar novos negócios. Na MobileCo, tanto a entrada do grupo estrangeiro como sócio quanto a aquisição da empresa argentina significaram um grande salto evolutivo para a empresa, tanto do ponto de vista comercial como de gestão. Portanto, é importante estar atentos a oportunidades no mercado, nacional e internacional, de operações deste tipo.

Por fim, é relevante que em uma fase inicial a empresa seja capaz de se expandir, como forma de divulgar seus produtos e, sempre que possível, concretizando bons negócios. Esta é a única forma de aproveitar o ciclo de vida cada vez mais curto dos produtos de tecnologia. Com o amadurecimento da empresa, modelos de gestão mais conscientes e uma cultura organizacional acabam surgindo. Tais acontecimentos podem trazer um período de revolução na empresa, onde ela opte por ações menos agressivas porém que tragam maiores retornos.

#### **6.4. Limitações do estudo**

Por se tratar de um estudo de caso com três empresas brasileiras do setor do setor de tecnologia da informação, os resultados aqui descritos não podem ser generalizados para outros setores da economia. Embora as três empresas sejam do setor de TI, tampouco é possível afirmar que os resultados aqui descritos também

seriam encontrados nas demais empresas do segmento, uma vez que trata-se de um setor amplo e em constante evolução.

Ao utilizar um estudo qualitativo, os dados coletados são majoritariamente aqueles divulgados pelos sócios nas entrevistas em profundidade, realizadas pelo pesquisador. Portanto, neste método há a possibilidade de um viés por parte do respondente e do entrevistador.

Os diálogos dos respondentes não necessariamente podem conter com exatidão os fatos, seja por não querer divulgar ou por simples esquecimento. Algumas informações consideradas sigilosas também podem ter sido omitidas.

O questionário semi-estruturado foi utilizado em todas as empresas, porém na ocasião da entrevista algumas perguntas foram incluídas como consequência das explicações dos respondentes. Portanto, apesar do questionário ser o mesmo, algumas questões adicionais não foram feitas nos três casos.

## **6.5.**

### **Sugestões para pesquisas futuras**

Neste trabalho, buscou-se contribuir com o estudo de empresas *Born Global* e a preencher uma lacuna pré-existente na literatura sobre o tema. Foram escolhidos três aspectos para análise do padrão de internacionalização ao longo do tempo: motivações para internacionalização, critérios para seleção de países e modos de entrada, além dos impulsionadores de mudanças.

Dado os poucos trabalhos que analisam mudanças no padrão de internacionalização, outras pesquisas podem abordar o mesmo tema, porém utilizando aspectos diferentes aos que foram colocados neste trabalho. Aspectos poderiam ser: mudanças no desempenho (receita, faturamento ou lucro), nas fontes de financiamento, no capital investido ou até mesmo algum estudo que avalie mudanças percepção dos sócios a respeito da distância psíquica. Outros estudos também poderão ser realizados ao abordar *Born Globals*, sob aspectos *marketing*, logística, finanças ou recursos humanos.

Outros pontos de vista poderão ser encontrados ao fazer estudo semelhante, porém com empresas de diversos países ou segmentos, para então compará-los a fim de verificar se há diferenças significativas ou se empresas *Born Global* podem ser tratadas de forma unificada.

Com o decorrer dos anos, estudos semelhantes a este tendem a ficar mais ricos, pois o tempo de internacionalização dessas empresas será maior. Conforme o fenômeno *Born Global* se desenvolve, mais empresas e trajetórias mais longas são disponibilizadas para pesquisa.

Por fim, em um futuro trabalho qualitativo, realizar entrevistas com diversos gestores dentro da mesma empresa pode ser uma forma de enriquecer o trabalho e evitar um possível viés que pode ocorrer com casos onde apenas uma pessoa por empresa é entrevistada.

ALMEIDA, V. **Fatores antecedentes da escolha do modo de entrada em mercados extra-regionais e consequências no desempenho: um modelo contingencial de expansão extra-regional do varejo.** Tese, Doutorado em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2005.

AMBOS, T.; BIRKINSHAW, J. **How do new ventures evolve? Na inductive study of archetype changes in Science-based ventures.** *Organization Science*, v. 21, n. 6, p. 1125-1140. 2010.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, p. 209-231. 1993.

ANDERSSON, S. International Entrepreneurship, born globals and theory of effectuation. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 18, n. 3, p. 627-643. 2011.

ARENARO, A.; ROCHA, A.; SILVA, J. **Antecedentes e consequências da escolha dos modos de entrada por investimento direto no exterior: Uma avaliação da literatura empírica (1990 – 2011).** XXXVI Encontro da ANPAD, 2012.

AUTIO, E.; SAPIENZA, H.; ALMEIDA, J. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 909-924. 2000.

BELL, J. The internationalization of small computer software companies: a further challenge to “stage” theories. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 8, p. 60-75. 1995.

BRADLEY, D. G. **Managing Against Expropriation.** Harvard Business Review. p. 75-83. July-August, 1977.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. **The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations.** *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n. 5, p. 1-34. 1997.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios Internacionais – estratégia, gestão e novas realidade.** São Paulo: Pearson, 2010.

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “Born Global” approach. **Journal of International Marketing**, v. 12, n. 1, p. 57-81. 2004.

CHETTY, S.; JOHANSON, J.; JOHANSON, M.; MARTIN, O. Relationship between internationalization and international performance. In: ACADEMY OF INTERNATIONAL BUSINESS. Rio de Janeiro. **Anais...**, p. 26-30 Jun. 2010,

COVIELLO, N.; MUNRO, H. Growing the entrepreneurial firm: network for international market development. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 7, p. 49-61. 1995.

\_\_\_\_\_. **Network relationships and the internationalization process of small software firms**. International Business Review, v. 6, n. 4, p. 361-386. 1997.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Sage, 2009.

CRICK, D.; SPENCE, M. **The internationalization of “high performing” UK high-tech SMEs: A study of planned and unplanned strategies**. International Business Review, v. 14, n. 2, p. 167-185. 2005.

DIB, L. A. R. **O desempenho de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born global: Estudo do Setor de Software no Brasil**. 2008. Tese, Doutorado em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2008.

DUNNING, J. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31. 1980.

\_\_\_\_\_. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31. 1988.

EFRAT, K.; SHOHAM, A. Born global firms: The differences between their short- and long-term performance drivers. **Journal of World Business**, v. 47, n. 4 p. 675-685. 2012.

FORSGREN, M. **The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review**. International Business Review, v. 11, n. 3 p. 257-277. 2002.

GABRIELSSON, M. *et al.* **Born globals: propositions to help advance the theory**. International Business Review, v. 17, p. 385-401. 2008.

GERSTICK, C. **Revolutionary change theories: A multi-level exploration of the punctuated equilibrium paradigm**. Academy of Management Review, v. 16, n. 1, p. 10-36. 1991.

\_\_\_\_\_. Pacing strategic change: The case of new venture. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 1, p. 9-45. 1994.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GREINER, L. **Evolution and Revolution as organizations grow**. Harvard Business Review, p. 37-46. 1972.

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

HSU, W.; CHEN, H.; CHENG, C. Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. **Journal of World Business**, v. 48, n. 1, p. 1-12. 2013.

HUBER, G.; POWER, D. Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 2, p. 171-180. 1985.

IBGE. **Contas nacionais trimestrais**. Disponível em:  
<[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/pib-vol-val\\_201203\\_8.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/pib-vol-val_201203_8.shtm)>. Acesso em: 29 dez. 2012.

JACK, R.; TAYLOR, M. Understanding the pace, scale and pattern of firm internationalization extension of the “Born Global” concept. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 6, p. 701-721. 2013.

JIANG, R.; PARAMESWARAN, R.; DING, Y. When to move fast? Pace and performance of foreign expansion. In: ACADEMY OF INTERNATIONAL BUSINESS. 2010, Rio de Janeiro. **Anais...**, p. 26-30 Jun, 2010.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32. 1977.

\_\_\_\_\_. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, p. 83-101. 2003.

\_\_\_\_\_. Markets as networks: implications for strategy-making. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 4, p. 484-491. 2011.

\_\_\_\_\_. **The Mechanism of Internationalisation**. International Marketing Review, v. 1, n. 4, p. 11-24. 1990.

\_\_\_\_\_. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-131. 2009.

JONES, M.; COVIELLO, N. Internationalization: Conceptualising an entrepreneurial process of behavior in time. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 4, p. 284-303. 2005.

KHALID, S.; GHOURI, P. Intangible assets, dynamic marketing capability and the speed and success of export expansion. In: ACADEMY OF INTERNATIONAL BUSINESS. 2010, Rio de Janeiro. **Anais...**, p. 26-30 Jun, 2010.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, T. **A Taxonomy of Born-global firms**. Management International Review, v. 45, n. 3, p. 15-35. 2005.

MADSEN, T.; SERVAIS, P. **The internationalization of Born Globals: an evolutionary process?** International Business Review, v. 6, n. 6, p. 561-583. 1997.

MALHOTRA, N.; AGARWAL, J.; ULGADO, F. Internationalization and Entry Modes: A multitheoretical framework and research propositions. **Journal of International Marketing**, v. 11, n. 4, p. 1-31. 2003.

MARIOTTO, F. **Estratégia Internacional da Empresa**. São Paulo: Thomson, 2007.

MDIC. Disponível em:

<<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=5&noticia=12520>>.

Acesso em: 14 jun. 2013.

MELEN, S.; NORDMAN, E. R. The internationalization modes of Born Globals: A longitudinal study. **European Management Journal**, p. 243-254. 2009.

MOEN, O. **Born globals: A New Generation of Small European Exporters**. *International Marketing Review*, v. 19, n. 2, p. 156-175. 2002.

MOEN, O.; SERVAIS, P. Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. **Journal of International Marketing**, v. 1, n. 3, p. 49-72. 2002.

OVIATT, B.; **Defining International entrepreneurship and modeling the speed of internationalization**. *Entrepreneurship: theory and practice*, v. 29, n. 5, p. 537-553. 2005.

\_\_\_\_\_.; McDOUGALL, P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64. 1994.

PAN, Y.; TSE, D. The hierarchical model of market entry modes. **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 4, p. 535-554. 2000.

PORTER, M. **Changing Patterns of International Competition**. *California Management Review*, v. 28, n. 2, p. 9-40. 1986.

RIALP-CRIADO, A.; GALVÁN-SANCHEZ, I.; SUÁREZ-ORTEGA, S. A configuration-holistic approach to born-global firms' strategy formation process. **European Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 108-123. 2010.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. Por que as empresas exportam? In: ROCHA, A. (ORG.). **Gerência de exportação no Brasil**. São Paulo: Atlas, p. 87-114. 1987.

\_\_\_\_\_.; DIB, L. A.; SILVA, J. The internationalization process of Brazilian software firms and born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 3, p. 233-253. 2010.

ROMANELLI, E.; NEWMAN, H.; TUSHMAN, W. **Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution**. *California Management Review*, v. 29, n. 1, p. 1-16. 1986.

\_\_\_\_\_.; TUSHMAN, M. L. Organization transformation as punctuated equilibrium: an empirical test. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 5, p. 1141-1166. 1994.

SARASVATHY, S. **Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency**. Academy of Management Review, v. 26, n. 2, p. 243-263. 2001.

\_\_\_\_\_.; VENKATARAMAN, S. **Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story**. Working Paper. University of Virginia, n. 01-06. 2001.

SIMÕES, V. Born globals: evolution and revolution as organisations grow. In: EUROPEAN INTERNATIONAL BUSINESS ACADEMY. 2011, Bucureste. **Anais...**, Bucuresti: EIBA, 2011.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 4, p. 343-370. 2010.

SOFTEX. Disponível em: <<http://www.softex.br/ti-brasileira/>>. Acesso em: 07 mar. 2014.

UN – UNITED NATIONS. **World economic situation and prospects 2012**. New York: UN, 2012.

UNER, M. *et al.* **Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization?** An empirical inquiry in the emerging market of Turkey. International Business Review, v. 22, p. 800-8013.

WTO – WORLD TRADE ORGANIZATION. **World trade report 2011**. Genebra: WTO, 2011.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAHRA, S. A theory of international new ventures: a decade of research. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 1, p. 20-28. 2005.

\_\_\_\_\_.; IRELAND, R.; HITT, M. International expansion by new ventures firms: International diversity, mode of market entry, technological learning and performance. **The Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 925-950. 2000.



## Apêndice

### Apêndice 1 – Roteiro de Entrevista

O roteiro semiestruturado foi usado nas três entrevistas e busca, primeiramente, obter uma breve ficha da empresa, com dados que possam informar a dimensão da empresa e os fatos a respeito do processo de internacionalização (países, faturamento, etc.). Além disso, algumas perguntas iniciais permitem conhecer o perfil do sócio entrevistado e sua trajetória profissional até a empresa em estudo.

A segunda parte da entrevista foi dividida com o intuito de separar os aspectos pelos quais este estudo se guiou. Embora não estivessem dentro dos aspectos que seriam abordados, a seção de fontes de financiamento foi incluída com o intuito de conhecer uma possível atuação de um grupo externo (Banco, *private equity*, governo, etc) que tenha gerado impacto no processo de internacionalização. A seção de *Effectuation* teve origem no desejo de conhecer o impacto da visão do empreendedor nas empresas estudadas, usando proposições de Saravasthy (2001).

Por se tratar de um estudo qualitativo e com um questionário semiestruturado, ao longo das entrevistas outras perguntas foram realizadas ou simplesmente diálogos espontâneos dos entrevistados.

### Roteiro de Entrevista – Mestrado em Administração – IAG – PUC-Rio Apresentação

Boa tarde, meu nome é Matheus Perié e sou aluno do mestrado profissional em administração da PUC do Rio de Janeiro. Esta entrevista é uma das etapas para conclusão da minha dissertação que abordará mudanças no padrão de internacionalização das empresas.

Primeiramente gostaria de agradecer pela sua atenção e disponibilidade em me receber e participar desta pesquisa. Apesar do tema internacionalização de empresas ser estudado no Brasil há alguns anos ainda carecemos de estudos sobre o tópico abordado nesta dissertação. Portanto, sua participação é de grande valor para ampliarmos ainda mais o conhecimento acadêmico da ciência da administração.

### **Garantia de Confidencialidade**

Entendendo que muitas das informações aqui divulgadas são de grande valor estratégico para a empresa e, por isso, será garantido o sigilo da fonte e da empresa. O interesse não é avaliar a postura tomada pela empresa e seus gestores e sim analisar o fenômeno de internacionalização de empresas brasileiras.

Aproveito para solicitar que esta conversa seja gravada, para garantir a interpretação correta das informações por mim e meu orientador. Esta é a melhor forma de impedir distorções entre a fonte dos dados e a análise do entrevistador.

### **Envio de resultados**

Caso seja interesse da empresa, disponibilizarei uma cópia do trabalho defendido e aprovado junto à comissão avaliadora da PUC-Rio.

### **Briefing**

<b>Ano de fundação da empresa</b>	
<b>Início da atuação internacional</b>	
<b>Participação (%) atual do faturamento internacional sobre a total</b>	
<b>Número de colaboradores</b>	
<b>Colaboradores no exterior</b>	

<b>Número de sócios</b>					
<b>Existe algum investidor PJ (bancos, FIP, Venture Capital, etc.) compondo o quadro de acionistas</b>					
<b>Existe algum sócio estrangeiro?</b>					
<b>Países de atuação</b>					
Após 2 anos					
Após 5 anos					
Após 10 anos					
Atualmente					
<b>Participação de cada país na receita internacional</b>					
Após dois anos					
Após 5 anos					
Após 10 anos					
Atualmente					
<b>Faturamento médio anual</b>	Até R\$ 5 MI	R\$ 5–10 MI	R\$ 10–15 MI	Acima de R\$ 15 MI	

### Perguntas iniciais – Contextualização

1. Primeiramente gostaria de saber de sua formação e trajetória profissional.
2. Já havia exercido alguma atividade direta ou indiretamente relacionada com o comércio exterior?
3. Como foi a decisão de fundar a (nome da empresa)? Quais motivações?
4. Hoje, a atuação da empresa no nível de produto é a mesma daquela concebida inicialmente ou houve alguma mudança?
5. Com quantos sócios e funcionários iniciaram as atividades?

### Tema – Motivações para expansão internacional da empresa

6. Como enxergam o mercado doméstico atualmente? Existe muita diferença daquele da época de fundação da empresa?

7. Havia alguma intenção de buscar o mercado internacional na época da fundação da empresa?
8. Quando e como ocorreu o interesse pelo mercado internacional?
9. Enxergam o mercado internacional como principal fonte de negócio ou este é apenas um complemento ao mercado doméstico?
10. O mercado externo é visto apenas como consumidor ou também como provedor de soluções para o desenvolvimento da empresa no mercado doméstico?
11. Ao longo do tempo, o interesse pelo mercado internacional apresentou alguma oscilação ou sempre foi constante?
  - 11.1. Caso tenha havido algum momento de maior ou menor interesse: Qual o motivo?
12. Qual a importância da empresa no setor de atuação em um nível global?

### **Tema – Critério para escolha de países**

13. Quais foram os primeiros países que a empresa atuou?
14. Quais países que a empresa já atuou em algum momento?
15. Algum país que tenha deixado de atuar?
  - 15.1. Caso positivo: Algum motivo em especial?
16. Existe um critério para escolher o país de atuação?
  - 16.1. Fazem algum tipo de relação com o risco ou expectativa de retorno?
17. A proximidade cultural exerce ou exerceu em algum momento importância na seleção dos países que iriam atuar? *(caso não tenha sido mencionado)*
18. Em algum momento foram levados a atuar em algum país a pedido de um cliente ou parceiro? *(caso não tenha sido mencionado)*
  - 18.1. Caso positivo: Poderia contar como ocorreu esse caso?
  - 18.2. Considera positiva esta atuação?
19. O que justifica a permanência em um país? Existe algum tipo de planejamento ou acompanhamento de resultado por país?
20. Ao longo do tempo, ao ganharem confiança e a empresa ir se desenvolvendo... enxergam a atuação em um novo país de forma diferente?

21. Existe algum país para o qual a empresa possua planos, mas até o momento não tenham sido concretizados?

21.1. Caso positivo: Algum motivo em especial?

22. A burocracia que alguns países possuem para entrada de produtos estrangeiros (impostos, normatização, etc) é visto pela empresa como impeditivo ou apenas como um fator que aumenta os custos?

### **Tema – Modos de entrada e atuação no exterior**

23. Ao longo do tempo empresa adotou o mesmo modelo de atuação no exterior?

23.1. Caso negativo: Qual a justificativa para mudarem?

23.2. Caso positivo: Existe algum motivo para seguirem este “padrão”?

24. Ao olharem a trajetória da empresa, consideram a decisão acertada ou veem que outra decisão poderia ter sido mais vantajosa?

### **Tema – Fontes de financiamento**

25. Houve algum tipo de suporte financeiro externo para viabilizar uma atuação internacional?

25.1. Caso positivo: Ocorreu em todos em todos os casos?

25.2. Caso negativo: A empresa chegou a estudar alguma fonte de financiamento?

26. Ao analisar tal decisão decorridos alguns anos, foi uma decisão vital para o processo de internacionalização?

### **Tema – Principais impulsionadores de mudança**

27. Quais importantes mudança socorreram no ambiente externo desde o início da internacionalização?

28. Caso tenha investidor externo: Houve algum tipo de pressão por parte dos investidores externos?

- 29. Acredita que a empresa poderia ter começado de outra forma sua internacionalização?
- 30. Concorrentes estrangeiros em algum momento exerceram influência no processo decisório?
- 31. O sr. enxerga mudanças na forma de atuação no futuro?

### **Tema – Effectuation**

- 32. Em relação a atividade internacional da empresa: houve alguma adaptação para tornar a internacionalização possível?
  - 32.1. Caso positivo: Ela foi indispensável para que empresa saísse do Brasil?
- 33. Como a empresa aproveitou suas habilidades no desenvolvimento do mercado internacional?
- 34. Em relação aos gestores, houve participação da rede (network) que cada um possuía?
  - 34.1. Caso positivo: Poderia contar como ocorreu e se foi fundamental para a consolidação do negócio?
  - 34.2. Caso negativo: Acredita que a network pessoal de cada gestor pode gerar algum negócio no futuro?
- 35. Em relação ao risco, como enxergam a possibilidade de falha?
  - 35.1. Existe algum limite “pré-estabelecido” para onde a empresa aceitaria arriscar?