

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO

DÉBORA MONTEIRO YUAN

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS FRANCESAS DESENVOLVEDORAS DE SOFTWARE: UM ESTUDO
DE CASOS

RIO DE JANEIRO

2010

Débora Monteiro Yuan

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS FRANCESAS DESENVOLVEDORAS DE SOFTWARE:

Um Estudo de Casos

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração

Orientador: Professor Renato Cotta de Mello, D.Sc.

Rio de Janeiro

2010

DÉBORA MONTEIRO YUAN

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS FRANCESAS DESENVOLVEDORAS DE SOFTWARE:

Um Estudo de Casos

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração

Aprovada por:

Renato Cotta de Mello, D.SC.
COPPEAD/UFRJ

Luís Antônio da Rocha Dib, D.Sc.
COPPEAD/UFRJ

Angela Maria Cavalcanti da Rocha, Ph.D
PUC-Rio

Rio de Janeiro
2010

Love all, trust a few. Do wrong to none.

William Shakespeare, "All's Well That Ends Well"

Now, here, you see, it takes all the running you can do, to keep in the same place. If you want to get somewhere else, you must run at least twice as fast as that!

Lewis Carrol – Through the looking glass

À minha família e amigos.

AGRADECIMENTOS

Para aquele que a escreve, uma dissertação é muito mais que a sua contribuição à ciência, que um requisito à conquista do título de mestre. A finalidade que fez com que este empreendimento fosse iniciado é apenas uma parte do que constitui um trabalho acadêmico.

A longa seqüência de palavras impressa em mais de uma centena de folhas de papel que se segue é o resultado final de mais de trinta versões diferentes, escritas durante meses e meses de trabalho. Um trabalho por vezes solitário, mas que nunca teria sido concluído sem a ajuda e a colaboração de muitos, que contribuíram não só para meu aprendizado acadêmico, mas também para meu crescimento pessoal.

Agradeço então a Deus, com a certeza da Sua participação na superação dos obstáculos que se apresentaram durante este trabalho.

Agradeço também à minha família, que eu amo, e que me apoiou em todas as minhas decisões não só durante o mestrado, mas durante toda a minha vida. Minha família é grande responsável pela pessoa que sou.

Agradeço ao meu orientador, o professor Renato Cotta de Mello, por ter aceitado me orientar, por todas as inúmeras reuniões onde ele leu e releu meu trabalho palavra por palavra e me aconselhou quanto a que direção tomar, por toda sua paciência e disponibilidade.

Agradeço ainda ao professor Dib e a todos do departamento de Marketing e Negócios Internacionais do COPPEAD, que me acolheram uma vez ao entrar no mestrado, e novamente durante o processo de dissertação.

Agradeço aos meus amigos, que estiveram ao meu lado, que me escutaram quando eu precisei, que me ligavam para saber como eu estava em meus momentos de isolamento, e que me ajudaram como puderam, mesmo sem que eu precisasse pedir por isso.

Agradeço ainda a uma pessoa muito especial na minha vida, que passou inúmeras tardes de dissertação conversando comigo, me incentivando e me apoiando mesmo que à distância.

Agradeço às bibliotecárias e sua imensa eficiência em achar os mais diversos artigos e livros. Por terem me atendido mesmo quando eu estava fora do país, bem como por terem me ajudado com todas as inúmeras normas de formatação da ABNT.

Agradeço, finalmente, a todos os pesquisadores e acadêmicos, que antes de mim passaram por todo um árduo processo de produção de conhecimento, e cujos trabalhos contribuíram para o embasamento acadêmico deste projeto.

RESUMO

YUAN, Débora Monteiro. O Processo de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas Francesas Desenvolvedoras de Software: Um Estudo de Casos. Orientador: Renato Cotta de Mello. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2010. Dissertação (Mestrado em Administração).

O presente estudo investigou o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas francesas desenvolvedoras de software.

À luz das mudanças ambientais ocorridas da década de 1990 à década de 2000, propôs-se a analisar em que medida as principais correntes teóricas de internacionalização comportamentais – o Modelo de Uppsala, a Teoria de Redes, o Empreendedorismo Internacional e a Perspectiva das Nascidas Globais - explicariam o desenvolvimento das atividades de internacionalização das empresas estudadas. Com este intuito, foram elaboradas as seguintes questões:

- 1) As correntes teóricas comportamentais de internacionalização da firma existentes na literatura explicam adequadamente os processos de expansão internacional de algumas empresas francesas desenvolvedoras de software?
- 2) As etapas na trajetória de internacionalização de algumas empresas francesas desenvolvedoras de software podem ser explicadas por teorias distintas de internacionalização?

A metodologia escolhida para respondê-las foi de natureza qualitativa exploratória, estruturado dentro da metodologia de estudo de casos. Como resultado, o estudo demonstra que todos as correntes teóricas comportamentais investigados explicam adequadamente ao menos uma parte do processo de internacionalização das empresas analisadas, embora nenhum deles explique sozinho todo o processo de nenhuma delas.

Palavras-chave: Administração. Internacionalização. Software. França.

ABSTRACT

YUAN, Débora Monteiro. The Internationalization Process of small and medium french software companies: a case study. Orientador: Renato Cotta de Mello. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2010. Dissertation (Master in Business).

The present study investigated the internationalization process of small and medium-sized French software developers.

Considering environmental changes that occurred between the 1990s and the 2000s, it was examined to what extent the main behavioral internationalization theories - the Uppsala Model, the Network Theory, the International Entrepreneurship, and the Born Global Perspective – were able to explain the internationalization process of the firms here studied. For this purpose, the following questions were posed:

- 1) Do the behavioral internationalization theories adequately explain the internationalization process of certain French software companies?
- 2) Can the internationalization steps of certain French software companies be explained by different behavioral internationalization models?

In order to answer those questions, the methodology chosen was a qualitative research structured as a case study. As a result, the study showed that the behavioral models adequately explained at least part of the internationalization process of the companies studied, although none of them alone explained the entire process.

Keywords: Administration. Internationalization. Software. France.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1.	CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.2.	OBJETIVO DA PESQUISA.....	14
1.3.	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	15
1.4.	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	16
1.5.	ESTRUTURA DO ESTUDO	17
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
2.1.	TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	18
2.2.	TEORIAS COMPORTAMENTAIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	20
2.2.1.	A Escola de Uppsala	20
2.2.2.	Teoria de Redes	24
2.2.3.	Empreendedorismo Internacional	29
2.2.4.	Perspectiva das Nascidas Globais	34
2.3.	SERVIÇOS E INTERNACIONALIZAÇÃO	38
2.4.	A INTERNACIONALIZAÇÃO NO SETOR DE SOFTWARE	40
2.5.	LÓCUS DO ESTUDO: O SETOR DE SOFTWARE FRANCÊS.....	41
2.5.1.	A Influência do Governo	45
3.	MÉTODO DA PESQUISA	46
3.1.	QUESTÕES DA PESQUISA	46
3.2.	NATUREZA DO ESTUDO.....	47
3.3.	ADOÇÃO DO MÉTODO DE ESTUDO DE CASO	48
3.2.1	ADOÇÃO DO ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS	50
3.4.	PROCESSO DE ESCOLHA DE CASOS	51
3.5.	MÉTODO DE COLETA DE DADOS	52
3.6.	ANÁLISE DOS CASOS.....	53
3.7.	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	53
4	DESCRIÇÃO DOS CASOS	54
4.1	HORUS DEVELOPMENT FINANCE	54
4.1.1	A Empresa	54
4.1.2	O Processo de Internacionalização	58
4.1.3	Desafios e Dificuldades	63
4.1.4	Perspectivas Futuras	64
4.2	OCTO TECHNOLOGY	64
4.2.1	A Empresa	64
4.2.2	O Processo de Internacionalização	71
4.2.3	Desafios e Dificuldades	75
4.2.4	Perspectivas Futuras	76

5	ANÁLISE DOS CASOS	77
5.1	ANÁLISES INDIVIDUAIS	77
5.1.1	Horus DF	77
5.1.1.1	A Empresa e a Internacionalização.....	77
5.1.1.2	Perfil dos Empresários	78
5.1.1.3	Características da 1ª exportação	79
5.1.1.4	Evolução das Operações Internacionais.....	80
5.1.1.5	Uso de Redes na Internacionalização.....	85
5.1.1.6	Velocidade da Internacionalização e Postura Quanto a Riscos.....	86
5.1.2	Octo Technology	87
5.1.2.1	A Empresa e a Internacionalização.....	87
5.1.2.2	Perfil dos Empresários	88
5.1.2.3	Características da 1ª exportação	89
5.1.2.4	Evolução das Operações Internacionais.....	90
5.1.2.5	Riscos e Velocidade da Internacionalização.....	91
5.1.2.6	Uso de Redes na Internacionalização.....	92
5.2	ANÁLISE CRUZADA.....	93
5.2.1	Dados das Empresas	93
5.2.2	Padrões Identificados Segundo as Teorias Propostas	94
5.2.2.1	Escola de Uppsala	94
5.2.2.2	Teoria de Redes.....	96
5.2.2.3	Empreendedorismo Internacional	97
5.2.2.4	Perspectiva das Nascidas Globais.....	100
6	CONCLUSÕES DO ESTUDO	106
6.1	RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DA PESQUISA.....	106
6.2	CONSIDERAÇÕES SOBRE OS CASOS	108
6.4	RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	111
	BIBLIOGRAFIA	113

LISTA DE SIGLAS

INV – International New Venture

U.E – União Européia

PME – Petites et Mediums Entreprises

RBV – Resource Based View

SSII – Serviços de Engenharia Informática

SCT – Empresas de Conselho e Tecnologia

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

NCP – National Computer Policy

SBA – Small Business Act

Horus DF – Horus Development Finance

IMF – Instituições de Microfinanças

TI – Tecnologia da Informação

SI – Sistema de Informação

SIG – Sistemas de Informação e Gestão

MIS - Management of Information Systems

SBGT – Swaziland Business Growth Trust

BDFC – Buthan Development Finance Corporation

EAI – Enterprise Application Integration

SOA – Service Oriented Architecture

ONG – Organização Não-Governamental

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O escopo da Literatura Acadêmica sobre Organizações

Figura 2: A Cadeia de Estabelecimento da Firma em Mercados Estrangeiros

Figura 3: Modelo Dinâmico de Internacionalização

Figura 4: Situações a Serem Analisadas na Teoria de Rede

Figura 5: Elementos Necessários e Suficientes para Novos Empreendimentos Internacionais Sustentáveis

Figura 6: Modelo de Forças Influenciando a Velocidade de Internacionalização

Figura 7: Distribuição Geográfica do Setor de Software Francês

Figura 8: Divisão do Setor de Software Francês por Mercado Alvo

Figura 9: Mercados Alvos de Software franceses fora do mercado doméstico

Figura 10: Dinâmica de atuação do Grupo Advans

Figura 11: Evolução do volume de negócios e do quadro de funcionários da OCTO

Figura 12: Segmentos de atividades da OCTO

Figura 13: Processo de decisão de entrada em um novo mercado pela OCTO

Figura 14: Mapa de usuários do software Octopus

Figura 15: Mapa Africanos de Países Francófonos x Países clientes da Horus DF

Figura 16: Papel do Grupo Advans na distribuição do serviço da Horus DF

Figura 17: Parceria entre a Horus DF e a OCTO

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferenças de comportamento no processo de internacionalização

Quadro 2: Dimensões para Comparar as Cinco Tradições em Pesquisa Qualitativa

Quadro 3: O processo de Internacionalização da Horus DF

Quadro 4: Empreendedores da Horus DF

Quadro 5: Processo de Internacionalização da Horus DF por país

Quadro 6: Empreendedores da OCTO Technology

Quadro 7: Processo de Internacionalização da OCTO Technology

Quadro 8: Dados demográficos das empresas

Quadro 9: Idade de início de internacionalização e porcentagem da receita gerada no exterior das empresas

Quadro 10: Classificação das empresas quanto a Perspectiva das Nascidas Globais

Quadro 11: Motivação para a Internacionalização das empresas

Quadro 12: Objetivos internacionais das empresas

Quadro 13: Padrões de expansão internacional das empresas

Quadro 14: Velocidade da Internacionalização das empresas

Quadro 15: Modos de entrada das empresas

Quadro 16: Estratégias internacionais das empresas

Quadro 17: Correntes Teóricas de Internacionalização x Processo da Horus DF

Quadro 18: Correntes Teóricas de Internacionalização x Processo da OCTO Technology

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Os estudos sobre processos de internacionalização, a princípio, tiveram como foco empresas maduras e de grande porte (OVIATT e McDOUGALL, 1994). No entanto, este foco vem mudando para o estudo de pequenas e médias empresas que se tornam internacionais muito cedo em seu ciclo de vida:

Desde o final da década de 1980, a literatura popular sobre negócios vem reportando, como um novo e crescente fenômeno, o estabelecimento de novos empreendimentos que são internacionais desde sua criação. (OVIATT e McDOUGALL, 1994, p.29)

De fato, durante o período da década de 1990 à década de 2000, tem sido crescente o número de estudos que se dedicam a analisar o processo de internacionalização de empresas de pequeno e médio porte por todo o mundo (BELL, 1995; COVIELLO e MUNRO, 1997; MOEN, 2002; CHETTY e CAMPBELL-HUNT, 2004; DIB, 2008; MELLO, 2009).

Um motivo que pode vir a explicar esta mudança de foco nos estudos sobre internacionalização de empresas é que muitas das premissas tomadas pelos modelos mais tradicionais podem ser questionadas à luz das mudanças ambientais sofridas durante estas décadas.

De acordo com Autio, "... várias das premissas originais da Teoria de Internacionalização incremental simplesmente não seriam mais válidas, por causa de diversas condições que mudaram desde o meio da década de 1970" (AUTIO, 2005, p.11). Mello (2009) também aponta a relevância do contexto no qual as teorias tradicionais foram desenvolvidas:

As abordagens teóricas de internacionalização tradicionais, desenvolvidas nos anos 1970, (...), são resultado de um contexto específico. Tais abordagens partiram da observação empírica do processo de internacionalização de empresas na primeira parte do século XX, em que tais processos eram mais lentos e, de forma geral, característicos de empresas maiores, particularmente quando se falava de investimento direto no exterior (MELLO, 2009, p.01).

Oviatt e McDougall (1994; 1997) citam duas mudanças ambientais que permitiram o surgimento de empresas de pequeno e médio porte internacionais: o aumento do

número de profissionais com experiência internacional; e inovações tecnológicas, especialmente nos campos de transporte e comunicação.

Rennie (1993) ainda atribui a crescente relevância de pequenas e médias empresas no mercado internacional a mudanças nas preferências dos consumidores. Estes estariam exigindo produtos especializados e customizados, criando mercados de nicho, e abrindo oportunidades para pequenas e médias empresas. Pelo seu porte, tais empresas estariam mais dispostas a abrir mão da economia de escala para adaptar seus produtos às necessidades de cada cliente.

Além destas, diversas outras mudanças no ambiente internacional têm sido apontadas por acadêmicos como motivo do surgimento de pequenas e médias empresas internacionais: a homogeneização de mercados (HEDLUND e KVERNELAND, 1985); a maior disponibilidade de oportunidades internacionais de financiamento (PATRICOF, 1989); a maior mobilidade do capital humano (JOHNSTON, 1991); e a diminuição das medidas protecionistas de governos ao redor do mundo (OVIATT e McDOUGALL, 2000).

Todos estes fatores fazem com que o mercado internacional esteja mais acessível, o que torna possível - e talvez até mesmo indispensável - a atuação de empresas empreendedoras a nível internacional (OVIATT e McDOUGALL, 2000).

Autio (2005) coloca que esta nova situação gera espaço para a elaboração de linhas de pesquisa originais, tendo como resultado a necessidade da elaboração de modelos que explicassem este novo aspecto do fenômeno de internacionalização.

À luz deste novo contexto ambiental, o presente estudo realiza uma investigação empírica que busca conhecer como algumas teorias de internacionalização comportamentais explicam o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas.

1.2. OBJETIVO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem como objetivo investigar o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas francesas desenvolvedoras de software. Mais especificamente, será analisado em que medida as correntes teóricas de internacionalização comportamentais propostas – o Modelo de Uppsala, a Teoria de

Redes, o Empreendedorismo Internacional e a Perspectiva sobre empresas Nascidas Globais – explicam o desenvolvimento das atividades de internacionalização de empresas francesas desenvolvedoras de software.

1.3. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Segundo Oviatt e McDougall (1994), acadêmicos especializados no estudo das organizações ignoraram por muito tempo o fenômeno de Novas Empresas Internacionais (INVs). No entanto, exemplos deste tipo de empresa podem ser tão antigos quanto a Companhia das Índias Orientais, ou a Ford Motors Company, ambas internacionais desde sua criação (OVIATT e McDOUGALL, 1994).

Até 1991, os estudos acadêmicos sobre organizações encontravam-se distribuídos conforme demonstrado na figura abaixo (MCDUGALL et al, 1991):

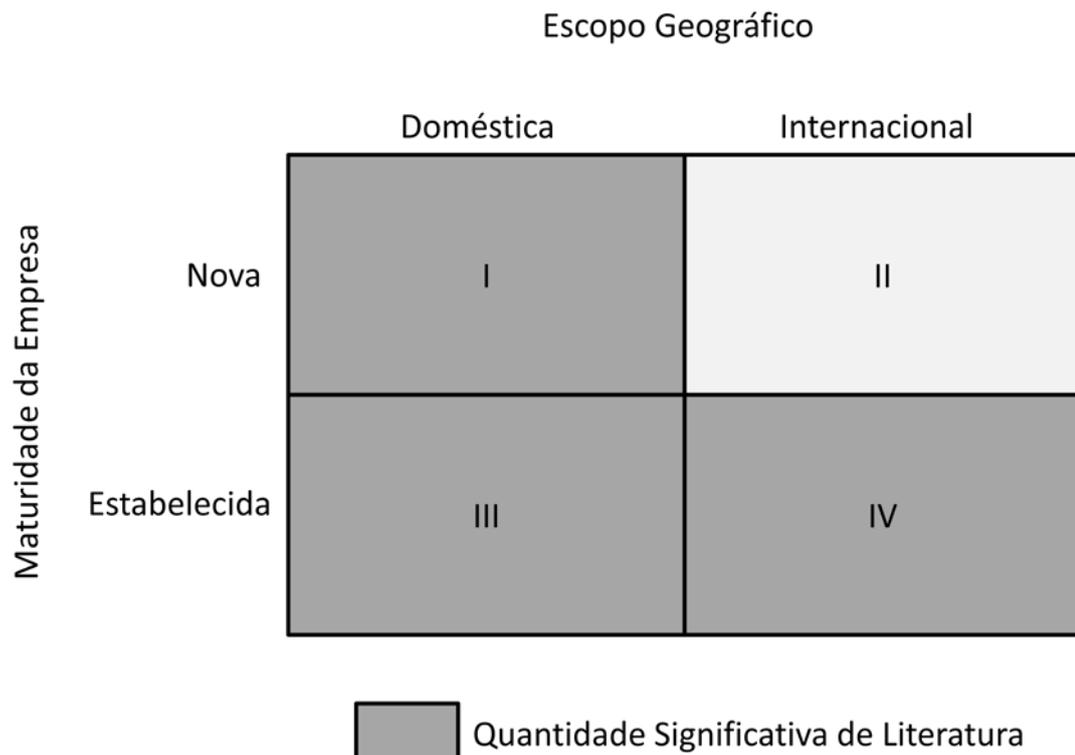


Figura 1: O escopo da Literatura Acadêmica sobre Organizações
Adaptado da apresentação de Candida Brush por McDougall et al, 1991

Os quadrantes I e III correspondem aos estudos realizados sobre empresas que atuam em seu mercado doméstico. O quadrante I diz respeito a estudos sobre

empresas ainda no início de seu ciclo de vida, e o quadrante III representa os estudos sobre empresas maduras.

Os quadrantes II e IV são aqueles relacionados aos estudos sobre empresas que atuam em mercados internacionais. A concentração de estudos acadêmicos sobre este tipo de empresa até 1991 - ano da elaboração deste quadro - encontrava-se no quadrante IV, que trata dos estudos sobre a internacionalização de empresas maduras.

O quadrante II localiza os estudos feitos sobre empresas que se internacionalizam no início de seu ciclo de vida e, pelo que pode ser observado neste quadro, ainda eram novidade no meio acadêmico em 1991, e ainda não havia atraído a atenção de muitos estudiosos.

Esta lacuna no escopo da Literatura Acadêmica sobre organizações, representada pelo quadrante II - que diz respeito a empresas novas geralmente de pequeno porte e mesmo assim internacionalizadas - vem sendo preenchido nos últimos anos com trabalhos significativos, tais como o de Rennie (1993) e o de Knight e Cavusgil (1996). Assim, ela se torna, a partir de meados da década passada, uma área de interesse acadêmico mais consistente.

Se for considerado especificamente o setor de serviços – onde a indústria de software está incluída e, portanto, onde o presente estudo se encontra – outra lacuna na literatura pode ser encontrada: até 1990, ainda era muito pouco o que se sabia sobre como empresas desta natureza entram e se desenvolvem em mercados estrangeiros (ERRAMILLI e RAO, 1990).

1.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo examinou o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas francesas desenvolvedoras de software.

Por processo de internacionalização de empresas entende-se “o ato ou efeito de tornar-se internacional através do estabelecimento e condução de transações em mercados externos” (MELLO, 2009, p.01).

Quanto ao porte, foram identificadas empresas da França dentro do perfil de micro, pequeno e médio porte. Para isso, foi utilizada a definição adotada pela União

Européia (UE) em 06 de Março de 2003, através da recomendação 2003/361/CE1, que define as empresas em função de seu tamanho e da natureza de seu relacionamento com outras empresas.

Estas definições entraram em vigor no território francês a partir de 2005. Segundo elas, a categoria que engloba micro, pequenas e médias empresas (PMEs) é constituída de firmas com menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não ultrapasse 50 milhões de euros, ou cujo balanço total anual não exceda 43 milhões de euros.

Por fim, este estudo utilizou um critério de exclusão no processo de seleção de casos, com o intuito de evitar um possível viés causado pela formação do bloco da União Européia e as conseqüentes facilidades comerciais entre seus membros: para fazer parte do estudo, a empresa francesa em questão deve ainda exportar para, ao menos, um país que não seja membro da U.E.

Como observado por Chetty e Campbell-Hunt (2004), a proximidade entre alguns países faz com que estes sejam extensões naturais do mercado doméstico e, assim, mesmo empresas de comportamento tradicional acabam por exportar rapidamente para estes países vizinhos. Em seu estudo sobre empresas neozelandesas, eles classificaram as empresas que mantinham atividades de exportação majoritariamente na região imediata da Austrália como empresas regionais, e não como empresas globais.

1.5. ESTRUTURA DO ESTUDO

Este estudo está organizado em seis capítulos, sendo eles os capítulos de:

- a) **Introdução**, no qual os objetivos deste estudo são apresentados, bem como sua relevância, sua delimitação e seu contexto;
- b) **Revisão bibliográfica**, que traz a revisão teórica relevante ao estudo, com a abordagem das quatro teorias comportamentais de internacionalização, das características do processo de internacionalização em relação empresas de serviço, empresas de software em geral, e das peculiaridades do setor de software francês;

- c) **Metodologia**, no qual os métodos escolhidos para a realização da coleta e análise de dados da pesquisa são apresentados e justificados, bem como suas limitações;
- d) **Descrição dos casos**, no qual é feita a descrição das empresas estudadas, baseadas nos dados coletados em campo;
- e) **Análise dos casos**, onde é feita a interpretação e análise dos casos descritos no capítulo anterior, a fim de entender como as quatro teorias comportamentais se aplicam aos achados empíricos, bem como identificar semelhanças e diferenças nos processos de internacionalização das empresas estudadas;
- f) **Conclusão**, que se inicia com um sumário geral do estudo, seguido da apresentação das conclusões e formulações a serem extraídas da pesquisa, e termina com sugestões para estudos futuros.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo Mello (2009, p.15), “as questões fundamentais sobre as operações internacionais das firmas são simplesmente: por que e como as empresas investem em operações internacionais?” Com o intuito de abordar estas questões, foram desenvolvidas na literatura três vertentes distintas de teorização: a estratégica, a econômica e a comportamental.

A corrente estratégica pode ser considerada como a convergência entre o estudo de estratégia e o estudo de empresas multinacionais, ou seja, ela representa o estudo da internacionalização de empresas pela ótica estratégica, sendo influenciada principalmente pela *resource-based view*¹, ou Teoria RBV.

De acordo com a corrente econômica do estudo do processo de internacionalização de empresas, a decisão de se internacionalizar é racional e baseada em dados econômicos e em teorias de comércio e localização. Nesta corrente, os estudos tradicionais são modelos baseados na vantagem comparativa, e as teorias mais relevantes são:

¹ Teoria cujo principal pesquisador é Barney. Seu framework estabelece que uma empresa detém uma vantagem competitiva sustentável quando apresenta um ativo valioso, raro, não imitável e difícil de ser substituível.

- **Teoria do Comércio Internacional**, que se baseia na premissa de que existem falhas no mercado, e que empresas estabelecem investimentos diretos no exterior de acordo com o julgamento do que o país lhes oferece em termos de vantagens e desvantagens;
- **Teoria de Heckscher-Ohlin-Samuelson**, que defende que o padrão do comércio internacional é determinado pela diferença na disponibilidade de alguns fatores naturais, ou seja, que um país irá exportar bens que utilizam em sua produção recursos que o país dispõe em abundância, e que irá importar aqueles cujos insumos são escassos em seu território;
- **Teoria Neoclássica de Localização**, que parte da premissa de que consumidores tendem a maximizar a utilidade de sua verba de consumo, e de que empresas têm como objetivo maximizar seus lucros. Portanto, o capital irá se movimentar dos países com abundância de capital para aqueles com escassez de capital, que tenderiam a apresentar melhores taxas de retorno do investimento;
- **Teoria do Ciclo de Vida do Comércio Internacional**, segundo a qual a empresa entra e se estabelece em mercados estrangeiros por etapas de um ciclo, sendo elas a fase inicial, a de crescimento, e a de maturidade;
- **Teoria da Internalização**, de acordo com a qual uma empresa, ao investir numa subsidiária estrangeira ao invés de usar licenciamento, pode manter o conhecimento dentro da empresa, mesmo que ele atravesse as fronteiras para um país estrangeiro;
- **Paradigma Eclético da Produção Internacional**, segundo o qual o envolvimento econômico de um país com outro podem ser de dois tipos: uma empresa que usa recursos nacionais, mas cuja produção é voltada para o exterior ou um agente nacional que utiliza recursos estrangeiros para atender mercados estrangeiros. São três as vantagens específicas da internacionalização, de acordo com Dunning: vantagem específica de propriedade, a vantagem específica de localização, e a vantagem específica de internalização.

De forma geral, a vertente teórica econômica é utilizada para explicar o processo de internacionalização de empresas de grande porte, particularmente aquelas que já se encontram em estágios mais avançados de sua internacionalização (MELLO, 2009).

A terceira vertente, que engloba as abordagens comportamentais, estuda a internacionalização da firma por outra ótica. Ela se propõe a explicar o processo de

internacionalização a partir da evolução e crescimento da firma e do ambiente no qual ela está inserida, expondo assim novos problemas e oportunidades (HILAL e HEMAIS, 2002).

A presente pesquisa foca-se nesta terceira vertente teórica de internacionalização, e especificamente utiliza suas principais correntes teóricas – Teoria de Uppsala, Teoria das Redes, Teoria do Empreendedorismo Internacional e a Perspectiva sobre Nascidas Globais – com o intuito de analisar o processo de internacionalização das empresas estudadas.

2.2. TEORIAS COMPORTAMENTAIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

2.2.1. A Escola de Uppsala

A partir dos trabalhos de Penrose, Cyert e March, e Aharoni, a teoria da firma se afasta da perspectiva econômica e se torna um campo independente de pesquisa (HILAL e HEMAIS, 2002). Com base no arcabouço teórico destes pesquisadores, foi desenvolvido o que mais tarde seria conhecido como o processo de internacionalização da firma da Escola de Uppsala, o primeiro modelo comportamental de internacionalização publicado (HILAL e HEMAIS, 2002).

Por este modelo, é considerado difícil obter informações de mercados estrangeiros, sendo que as mais relevantes só poderiam ser adquiridas através de experiência direta. Assim, o ritmo do processo de internacionalização da firma sofreria diversas restrições, que ainda seriam agravadas pela natureza avessa ao risco do gerenciamento da empresa (AUTIO, 2005).

A fim de diminuir os riscos e conseqüências gerados pela incerteza, o tomador de decisão tenderia a começar a atividade internacional com o menor nível de comprometimento possível. Com o aumento de experiência internacional, ele iria comprometendo mais recursos gradativamente (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Dessa forma, segundo a Teoria de Uppsala, o processo de internacionalização em cada novo mercado estrangeiro segue uma cadeia de estabelecimento, acontecendo em estágios, de forma incremental, como pode ser observado na figura 2:

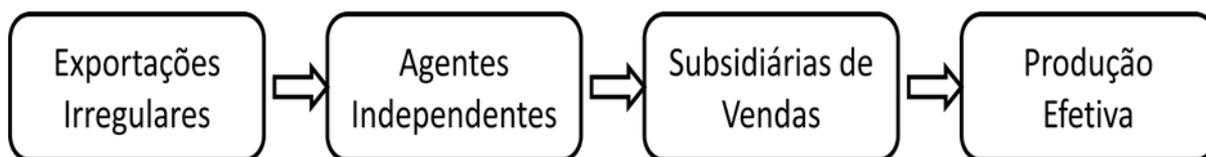


Figura 2: A Cadeia de Estabelecimento da Firma em Mercados Estrangeiros

Fonte: Johanson e Vahlne, 1977

A cadeia de estabelecimento de uma firma em seu processo de internacionalização, segundo a Teoria de Uppsala, aconteceria primeiro através de exportações irregulares, depois por representantes independentes (agentes), seguido de subsidiárias de venda, e finalmente chegando a estabelecer sua produção no país estrangeiro (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Cada mudança de estágio significa mais comprometimento de recursos, mas também mais experiência internacional para a firma (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

De acordo com Johanson e Vahlne (1977; 1990), é possível que em alguns mercados a cadeia de estabelecimento não seja totalmente seguida. Mercados pequenos ou de nicho ou empresas com experiência internacional são situações que tendem a apresentar saltos nesta cadeia.

Ainda, em relação à velocidade com que se passa de uma etapa de internacionalização para outra, Johanson e Vahlne (1990) chamam atenção para três exceções:

- Quando a empresa não tem problemas com falta de recursos;
- Quando os mercados são estáveis e homogêneos, porque então o mercado estrangeiro tenderia a se comportar como o doméstico;
- E quando a empresa já possui experiência em mercados semelhantes.

O modelo desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) não traz apenas o conceito de internacionalização por etapas, mas também busca entender as razões para isso. Ele busca explicar estas etapas de internacionalização através da análise de variáveis relacionadas ao aspecto de estado (conhecimento de mercado e comprometimento com o mercado) e ao aspecto de mudança (decisões de comprometimento e atividades atuais) da firma em questão.

Este mecanismo básico de internacionalização proposto por Johanson e Vahlne (1977) pode ser observado na figura 3:

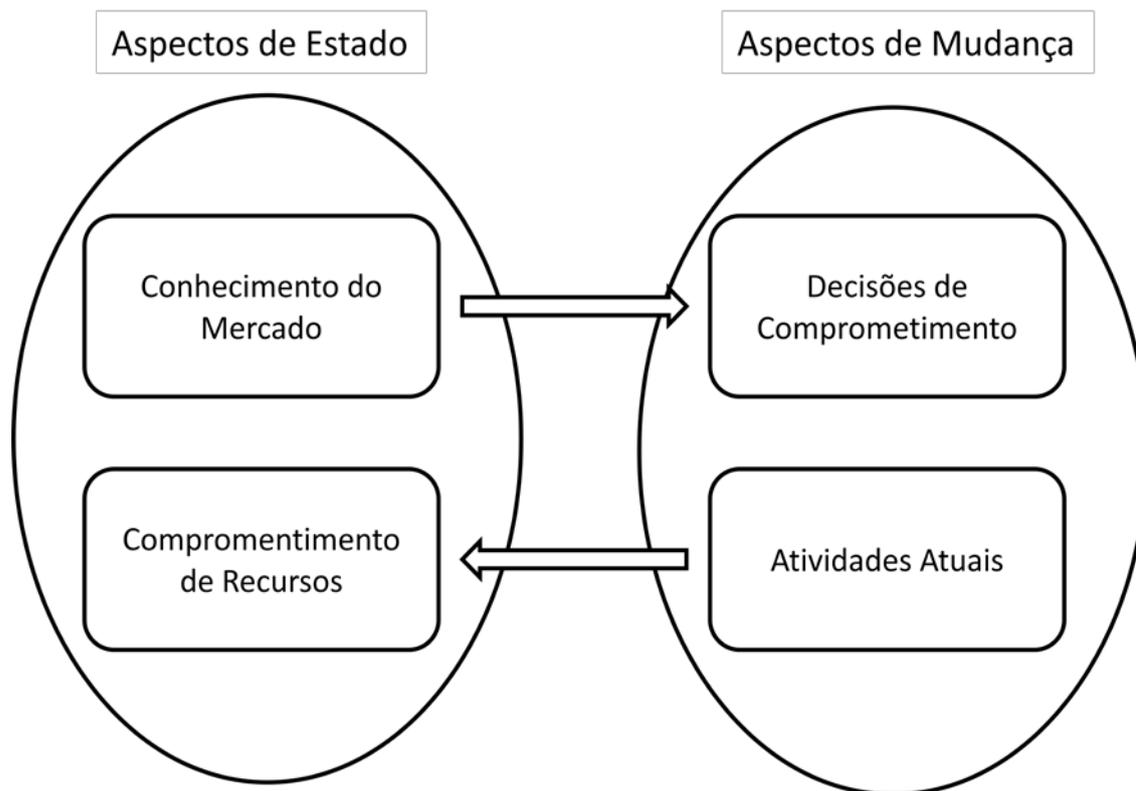


Figura 3 – Modelo Dinâmico de Internacionalização
 Fonte: Johanson e Vahlne, 1977

De acordo com este modelo, o estado da empresa é definido pelo seu conhecimento e pelo seu compromisso com o mercado.

O aspecto de comprometimento de recursos com o mercado é composto de dois fatores: a quantidade de recursos comprometidos – que diz respeito ao tamanho do investimento feito - e o grau de comprometimento - que diz respeito ao nível de integração entre os recursos.

Já o aspecto de conhecimento pode ser dividido em dois tipos: o conhecimento objetivo - que pode ser ensinado - e o experimental – aquele que só se consegue por experiência direta - que é mais complicado de se obter, e que, no entanto, é o mais crítico, já que é ele que possibilita a percepção de oportunidades concretas.

Ainda segundo estes autores, a dimensão de mudança da empresa considera as suas atividades atuais e as decisões de comprometimento de recursos. O primeiro está ligado à necessidade de investimento destas atividades e ao grau de interação entre as atividades e o mercado. O segundo está relacionado às alternativas percebidas no mercado e como elas são escolhidas. Ambos os fatores estão ligados

ao grau de experiência da empresa em relação ao mercado (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Com isso, um dos principais aspectos do modelo proposto por Johanson e Vahlne (1977) é o processo de retro-alimentação que tende a perpetuar o envolvimento da empresa no processo de internacionalização: quanto mais conhecimento e aprendizagem a empresa adquire, maior é o seu comprometimento com o mercado externo; e quanto maior o comprometimento, maior o acesso a conhecimento e aprendizagem (MELLO, 2009).

Em seu estudo, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) também entram no mérito de como a empresa seleciona o mercado no qual irá entrar. Segundo estes autores, existem dois fatores que podem influenciar a escolha do mercado estrangeiro para o qual a empresa irá se internacionalizar: a distância psíquica e o tamanho do mercado. O primeiro estaria ligado à percepção do tomador de decisão, e o outro, à estratégia da empresa.

O primeiro dos fatores que influencia esta escolha é a percepção de distância psíquica entre o mercado doméstico e o estrangeiro, definida por Johanson e Vahlne (1990, p.13) como "... fatores tais como diferenças de linguagem, cultura, sistemas políticos etc, que perturbam o fluxo de informação entre a firma e o mercado...". Segundo esta lógica, a empresa se internacionalizaria primeiro para o país psiquicamente mais próximo de si, que apresentasse práticas de negócio semelhantes às experimentadas no mercado doméstico (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Quanto a este fator, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) estabelecem que análise se baseie no país de origem, que representaria a mesma mentalidade da empresa. No entanto, Johanson e Vahlne (2003) trazem a análise deste fator para o nível da própria empresa, ou mesmo para o nível individual, uma vez que a experiência pessoal do empreendedor influencia a perspectiva que cada um tem do mercado estrangeiro.

O outro fator que influenciaria a seleção de mercados estrangeiros segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) seria o tamanho do mercado, uma vez que as empresas estrategicamente podem escolher mercados do mesmo tamanho que o doméstico, ou simplesmente entrar no maior mercado.

Apesar de até hoje ser um modelo muito citado e utilizado em pesquisas relacionadas a processos de internacionalização, o Modelo de Uppsala foi desenvolvido no final da década de 1970, em uma conjuntura que mudou drasticamente nas décadas seguintes. Com isso, existe grande possibilidade de que as novas empresas criadas dentro de um novo contexto não atendam às premissas por detrás do modelo de Uppsala. A aversão ao risco de internacionalização, por exemplo, pode ser substituída pelo objetivo claro de se mover rapidamente a fim de criar valor para a empresa em atividades internacionais. Este novo tipo de empresa, portanto, pode perseguir agressivamente a internacionalização em busca de oportunidades e vantagens competitivas além de suas fronteiras nacionais (AUTIO, 2005).

Fosgren (2002) ainda chama a atenção para a interpretação de aprendizado do modelo, que é uma questão central desta teoria. Segundo ele, a definição utilizada pelo modelo é muito restrita, o que limita o potencial do modelo em explicar o comportamento de internacionalização das empresas.

O arcabouço teórico proposto por Johanson e Vahlne (1977) tende a privilegiar o tipo de conhecimento adquirido pela especialização em atividades já conhecidas, e não aquele voltado para novas atividades. Quando o aprendizado experimental e o comportamento incremental são tratados de forma isolada, a tendência que o aprendizado de forma geral tem a diminuir o risco percebido na realidade abre novas oportunidades para a empresa, e esta estará mais propensa a se internacionalizar simultaneamente que de forma sequencial em um único local (FOSGREN, 2002).

Além disso, o modelo de Uppsala não apresenta nenhum tipo de explicação do porquê de um processo de internacionalização se iniciar, e não apresenta nenhum mecanismo pelo qual o conhecimento experimental de um mercado estrangeiro afeta o comprometimento de recursos naquele mercado (ANDERSEN, 1993).

2.2.2. Teoria de Redes

A Teoria de Redes é baseada na premissa de que indústrias são organizadas em redes de relacionamento entre empresas. Ela usa a teoria do intercâmbio social para ilustrar como as empresas desenvolvem redes de relacionamento e as utilizam para se internacionalizar (CHETTY e HOLM, 2000). Redes funcionam através do controle

social baseado em relações de confiança e obrigações morais, e a cooperação que surge dela sobrepuja o oportunismo que pode vir a surgir em outros tipos de negociações (OVIATT e McDOUGALL, 1994).

Segundo Emerson (1981), redes de relacionamento corporativas são conjuntos de relações de negócio realizadas por atores coletivos. Tais relacionamentos requerem conhecimento sobre muitas especificidades, como por exemplo, padrões e especificações de produto, opções e tempo de entrega, e formas de pagamento (JOHANSON e MATTSON, 1988). Este tipo de conhecimento só poderia ser adquirido através da experiência, então quanto mais recorrente for um negócio entre as partes envolvidas, maior a experiência que uma teria ao lidar com a outra.

Além disso, para que haja uma transação bem sucedida é necessário confiança entre as partes, algo que só é obtido com o tempo (JOHANSON e MATTSON, 1988). Empresas com capacidades colaborativas mais avançadas têm maior facilidade para adquirir uma boa reputação e a confiança de outras empresas, ao colaborar com elas continuamente (GULATI, 1995). Assim, as negociações mais importantes tendem a acontecer dentro de relacionamentos antigos (JOHANSON e MATTSON, 1988).

E estes relacionamentos não se restringem à sua cadeia produtiva. Empresas possuem relações indiretas com outras empresas da cadeia, o que dá origem a uma grande rede de contatos (JOHANSON e MATTSON, 1988). Assim, a perspectiva de mercado dentro desta teoria não é de algo exógeno à firma. O mercado é simplesmente o ambiente de interação entre vários atores interdependentes, sendo assim a própria rede (MELLO, 2009).

Quanto ao grau de formalidade dos relacionamentos, este não afeta sua influência na internacionalização. Nos distritos industriais italianos estudados por Zucchella (2002), não existe nenhuma rede formal, mas um sistema local onde o conhecimento está disponível e se atualizando o tempo todo. Dessa forma, a experiência de uma empresa ou de um indivíduo pode e deve ser usado em outra empresa, acelerando o processo de internacionalização.

Knight e Cavusgil (1996) ainda destacam as redes como importante fator que influencia a existência de empresas de pequeno e médio porte com o processo de internacionalização acelerado.

Assim, este tipo de estrutura relacional, seja ela formal ou informal, pode ser o mecanismo que explica como empresas novas e pequenas superam a limitação imposta pela falta de recursos internos (YOUNG, DIMITRATOS e DANA, 2003), uma vez que empreendimentos que ainda não atingiram sua fase de maturidade tendem a não ter recursos suficientes para controlar muitos ativos através da posse dos mesmos. (OVIATT e McDOUGALL, 1994).

Segundo o estudo realizado por Coviello e Munro (1997), redes de relacionamento podem estimular expansões de mercado e atividades de desenvolvimento, incluindo a escolha do mercado estrangeiro e o modo de entrada da empresa.

Dentro das redes, Johanson e Mattson (1988) defenderam que uma empresa possui dois tipos de posicionamento: a micro-posição e a macro-posição. A primeira diz respeito à relação entre duas empresas, e a segunda se refere à relação entre uma empresa e a rede na qual ela está inserida.

Segundo a Teoria de Redes, a internacionalização de uma firma significa que ela “estabelece e desenvolve posições em relação a suas contrapartes em redes estrangeiras” (JOHANSON e MATTSON, 1988), e existem três maneiras disso acontecer: por extensão internacional, que significa o estabelecimento de posições em redes que são novas para a empresa; pelo desenvolvimento de posições e aumento do comprometimento de recursos em redes internacionais, ou seja, por penetração; ou por integração internacional, que é o aumento da coordenação da empresa entre posições em diferentes redes nacionais (JOHANSON e MATTSON, 1988).

Assim, uma rede pode ser mais ou menos internacionalizada. O arcabouço teórico proposto por Joahnsom e Mattson (1988) conjuga o grau de internacionalização do mercado em que a empresa está inserida e o grau de internacionalização da mesma, formando uma matriz com quatro situações distintas de internacionalização nas quais uma firma pode se encontrar, como é possível visualizar na Figura 4:

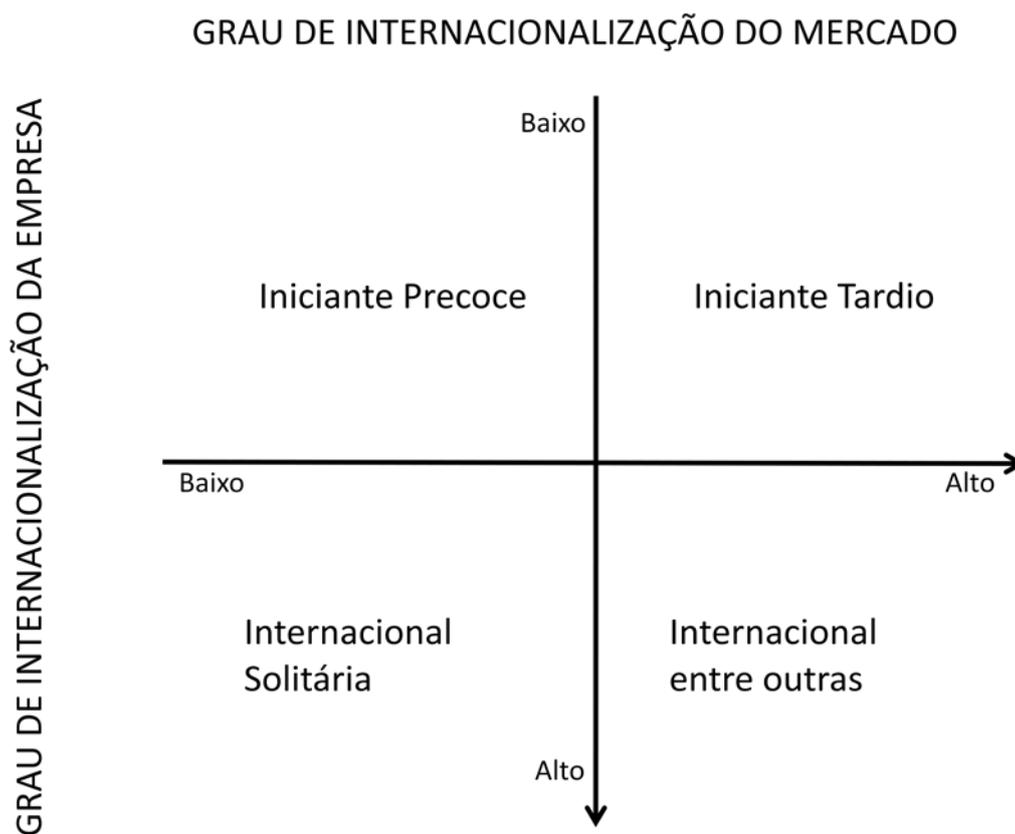


Figura 4: Situações a Serem Analisadas no Modelo de Rede
 Fonte: Johanson e Mattson, 1988

Segundo este modelo, com ambas suas dimensões de internacionalização baixas, as empresas Iniciais Precoces, assim como toda a sua rede, mantêm relacionamentos estritamente domésticos, sem contato com o mercado externo. Como sua rede não oferece possibilidades de internacionalização, esta deve ocorrer por meio de agentes e intermediários.

Por sua vez, as empresas com o perfil de Iniciais Tardias são aquelas predominantemente domésticas, mas que pertencem a uma rede altamente internacionalizada. Com grande potencial de internacionalização, elas se movimentarão para o mercado estrangeiro de acordo com as oportunidades que se apresentarem em sua rede de relacionamento, e não necessariamente aqueles de maior proximidade psíquica.

Ainda de acordo com Johanson e Mattson (1988), as empresas com o perfil de Internacional Entre Outras são internacionalizadas, inseridas numa rede de relacionamentos também internacional. Elas têm a possibilidade de utilizar sua posição na rede para estabelecer integração internacional em suas redes.

Por fim, as empresas Internacionais Solitárias têm experiência internacional com laços estabelecidos numa rede doméstica. Este tipo de empresa terá menos problemas que seus competidores domésticos em entrar em novas redes estrangeiras. Também é esperado que ela seja a pioneira em termos de internacionalização em sua rede e que, com isso, promova a internacionalização dentro de sua rede (JOHANSON e MATTSON, 1988).

No entanto, as redes também podem ser consideradas um fator de limitação às escolhas da empresa. Ao participar de uma rede, a empresa se condiciona a agir de forma interdependente aos elementos com os quais se relaciona. Dessa forma a rede limita a possibilidade de uma empresa tomar uma decisão independente, e quanto mais forte a rede, menor a liberdade de escolha da empresa (MATTSON, 1989).

Chetty e Holms (2000) ainda fazem algumas observações quanto a este modelo. Segundo eles, os critérios utilizados na matriz desenvolvida por Johanson e Mattson (1998) não são inteiramente distintos, e tendem a se sobrepor. Além disso, o modelo não discute em momento algum o papel do empreendedor como tomador de decisão, nem as características da empresa em relação às oportunidades de relacionamento (CHETTY e HOLM, 2000).

Ele ainda deixa de discutir como as empresas superam os desafios encontrados no processo de internacionalização através de suas redes e exclui a influência de fatores externos e incontroláveis aos quais a empresa está sujeita em seu processo de internacionalização (CHETTY e HOLM, 2000).

O modelo também não aborda como as empresas mudam de posição dentro da matriz e somente considera os relacionamentos da empresa que evoluem de forma orgânica, deixando de lado as associações formais que a empresa possa ter. Ainda, os casos estudados por Chetty e Holm indicam que existem outras dimensões que deveriam ser consideradas ao se analisar as redes de relacionamento – como os clientes e o governo – que não são abordadas por este modelo (CHETTY e HOLM, 2000).

2.2.3. Empreendedorismo Internacional

De acordo com Zahra e George (2002), um artigo curto de Morrow publicado em 1988 foi o primeiro a empregar o termo Empreendedorismo Internacional. O fundamento teórico, no entanto, foi proporcionado por Oviatt e McDougall em seu artigo de 1994.

Oviatt e McDougall, que são considerados os pioneiros no estudo desta área, a definem da seguinte forma:

O empreendedorismo internacional é a descoberta, atuação, avaliação e exploração de oportunidades – através das fronteiras nacionais – a fim de criar futuros bens e serviços. Dessa forma, então, o campo acadêmico do empreendedorismo internacional examina e compara – através das fronteiras nacionais – como, por quem e com que efeitos tais oportunidades são exploradas. (OVIATT e McDOUGALL, 2003, p.07)

Ainda de acordo com estes pesquisadores, a área de empreendedorismo Internacional pode ser considerada uma interseção entre a área de negócios internacionais e a área de empreendedorismo (OVIATT e McDOUGALL, 2000; 2005).

Um número cada vez maior de negócios ao redor do mundo procura obter vantagem competitiva internacional através de inovação empreendedora (SIMON, 1996). Assim, o surgimento desta área de estudo não é nada mais que natural, uma vez que o empreendedorismo é um tópico de interesse mundial, e empreendedores conduzem negócios internacionalmente (OVIATT e McDOUGALL, 2000; 2005).

Segundo Oviatt e McDougall (2000), a parte Internacional da definição foi refinada com o tempo, e diz respeito a “atividades do negócio no nível da firma que cruzam as fronteiras nacionais e tal que estas atividades se focam na relação entre os negócios e o ambiente internacional nos quais eles operam” (WRIGHT e RICKS, 1994 apud OVIATT e McDOUGALL, 2000). Vale a pena ressaltar que tal definição exclui atividades de fins não lucrativos e organizações governamentais.

Já o conceito de empreendedorismo é mais complicado de se definir, uma vez que ele se sobrepõe a outros construtos, como o de inovação e gerenciamento de mudança, além de ser um fenômeno estudado por diferentes áreas do conhecimento, como por exemplo, a economia, a antropologia e a sociologia (OVIATT e McDOUGALL, 2000).

Dentro da perspectiva da Teoria do Empreendedorismo Internacional, a unidade de análise passa a ser o indivíduo na figura do tomador de decisão - o empreendedor – que enxerga o mundo como um mercado único e sem fronteiras, e por isso acha mais fácil se aventurar no mercado internacional (KNIGHT e CAVUSGIL, 1996). É com esta mudança de foco de análise para o papel do empreendedor que Oviatt e McDougall (1994) iniciaram um novo desdobramento de pesquisa acadêmica relacionada à área de negócios internacionais: o empreendedorismo internacional (AUTIO, 2005).

Segundo Mello (2009), o que se pode depreender da contribuição de Oviatt e McDougall é que novos empreendimentos têm a possibilidade de se internacionalizar agressivamente graças às competências de seus empreendedores, que têm a visão necessária para vislumbrar oportunidades de crescimento além do mercado doméstico.

Apesar da origem desta área se encontrar no estudo de Novas Empresas Internacionais, Nascidas Globais e *Global Start-Ups*, que por definição são empresas novas e invariavelmente pequenas que desde seu nascimento se movimentam internacionalmente (YOUNG, DIMITRATOS e DANA, 2003), cabe ressaltar que na definição feita por Oviatt e McDougall em 2000 a questão do tamanho e da idade da empresa são excluídas e passam a ser irrelevantes para a definição de Empreendedorismo Internacional.

Assim, pesquisadores da área de negócios internacionais ampliam seu foco para incluir pequenas e médias empresas em seus estudos, e a área de empreendedorismo deixar de olhar apenas para novas empresas no âmbito doméstico e volta a sua atenção ao mercado internacional (OVIATT e McDOUGALL, 2000).

Por ser um campo teórico relativamente recente, falta ainda a elaboração de uma definição mais clara de suas fronteiras teóricas (YOUNG, DIMITRATOS e DANA, 2003). Esta falta de integração conceitual neste campo de estudo se coloca como um desafio para os pesquisadores.

Segundo Young, Dimitratos e Dana (2003), a área de Empreendedorismo Internacional parece ser influenciada pelas perspectivas da Teoria de Redes, discutida acima, e da Teoria de *resource-based view* (RBV), que define que uma

empresa desenvolve uma vantagem competitiva sustentável quando possui recurso que seja valioso, raro, inimitável e não substituível (BARNEY, 1991). A primeira destaca a relevância da cooperação entre parceiros em suas atividades internacionais, e a outra busca identificar de quais fatores pode derivar o desempenho superior das empresas empreendedoras.

Oviatt e McDougall (1994) elaboraram um arcabouço teórico no qual propõem quatro elementos que seriam suficientes e necessários para que uma empresa seja uma *Nova Empresa Internacional* sustentável.

Os elementos necessários e suficientes para a existência de um novo empreendimento internacional sustentável, segundo o framework proposto por Oviatt e McDougall (1994), são mostrados a seguir na Figura 5:

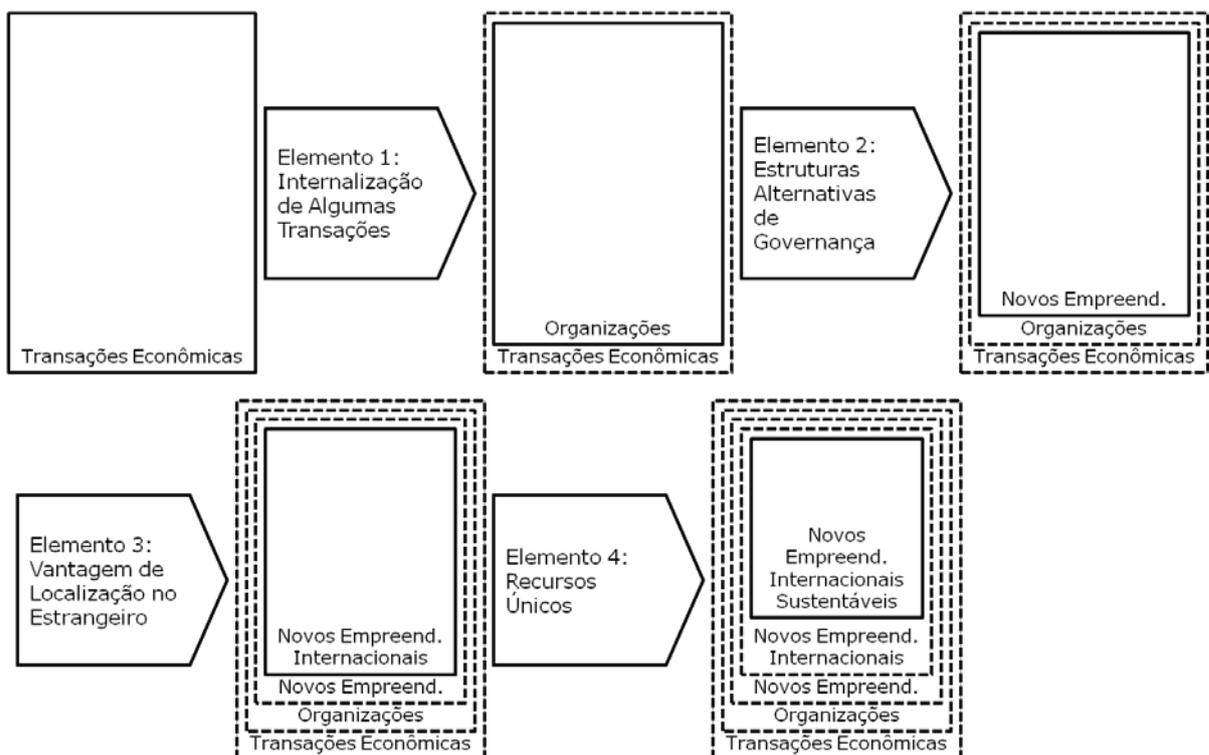


Figura 5: Elementos Necessários e Suficientes para Novos Empreendimentos Internacionais Sustentáveis

Fonte: Oviatt e McDougall, 1994

Segundo a Teoria tradicional de empresas multinacionais, uma organização só pode ser formada onde existe ineficiência nas transações comerciais. Esta premissa gera

o primeiro dos quatro elementos deste arcabouço teórico desenvolvido por Oviatt e McDougall (1994), que é a internalização de alguma transação comercial.

Já o segundo elemento se forma sobre a premissa de que novas empresas não têm recursos suficientes para possuir todos os ativos de que necessitam e, portanto, precisam estabelecer formas alternativas de governança corporativa. Exemplos disso são licenciamento ou franquias, ou mesmo a utilização de redes de relacionamento.

Ainda de acordo com estes autores, empresas se tornam internacionais porque enxergam algum tipo de vantagem em transferir recursos para outros países. No entanto, a internacionalização traz consigo algumas desvantagens, como por exemplo, barreiras alfandegárias e culturais. Com isso, o terceiro elemento deste arcabouço teórico é a existência de algum tipo de vantagem da empresa em relação às locais. Multinacionais tradicionais tendem a se utilizar de vantagens de escala, e novas empresas geralmente se apóiam em conhecimento.

O último elemento deste arcabouço teórico diz respeito à raridade dos recursos da empresa. É este elemento que determinará a sustentabilidade da empresa. De acordo com a *Resource Based View* – teoria a qual Young, Dimitratos e Dana (2003) afirmam influenciar o Empreendedorismo Internacional – para que uma empresa tenha uma vantagem competitiva sustentável, é necessário que ela possua recursos únicos dos quais extrai valor.

Uma premissa do modelo de Oviatt e McDougall (1994) que é pouco discutida é a da fungibilidade² dos recursos numa expansão internacional. Enquanto o modelo de Joanhson e Vahlne (1977) leva em conta a especificidade do ativo como variável relacionada ao tamanho do comprometimento internacional, a teoria de Oviatt e McDougall (1994) parece presumir um grau de fungibilidade dos recursos relativamente alto e o risco associado à expansão internacional diminuído por mecanismos de governança alternativos (AUTIO, 2005).

Além da pesquisa e análise do porquê dos empreendedores decidirem se internacionalizar, ainda há a questão da velocidade de internacionalização da

² Fungibilidade é uma característica atribuída a bens móveis em relação à possibilidade deste bem ser substituído. Um bem móvel fungível é aquele que pode ser facilmente substituído por outros sem perda de valor ou qualidade. Um exemplo de bem fungível é o dinheiro, e um exemplo de bem infungível seria uma obra de arte.

empresa. A fim de mapear as forças que influenciam a velocidade de internacionalização de uma empresa, Oviatt e McDougall (2005b) sugerem o seguinte arcabouço teórico:

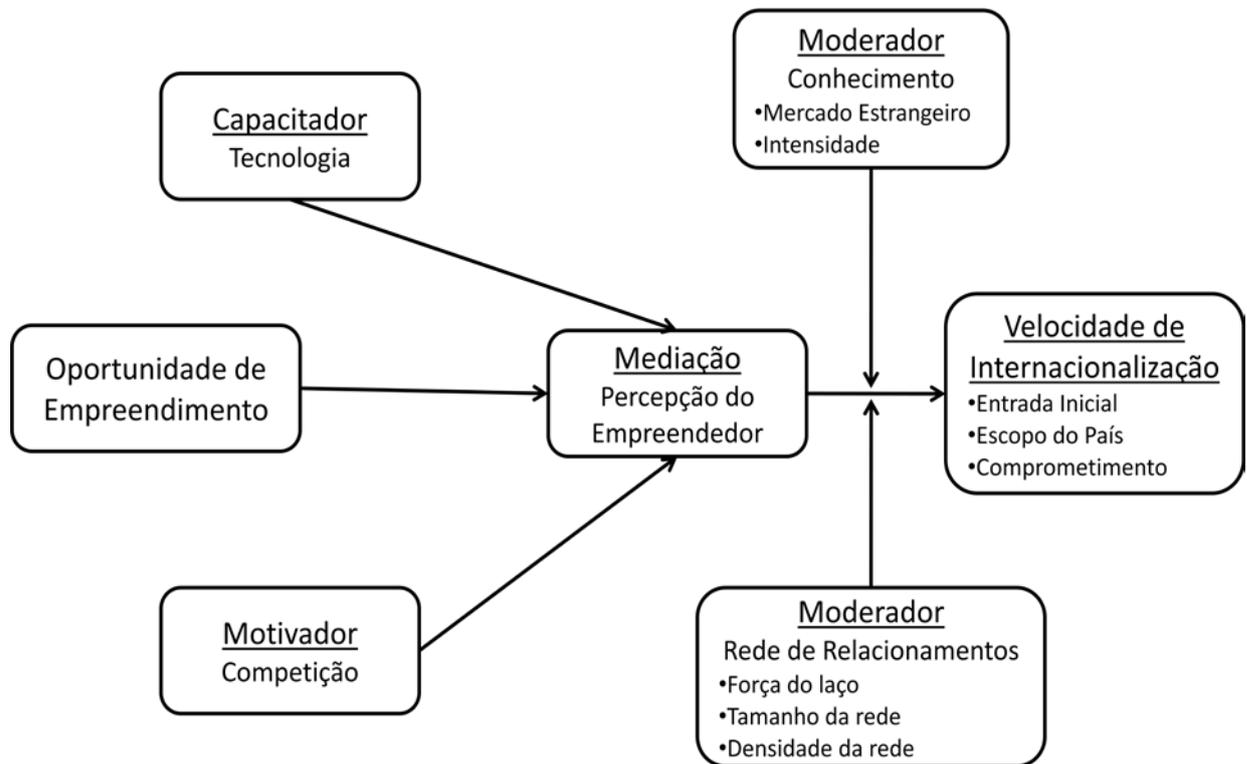


Figura 6: Modelo de Forças Influenciando a Velocidade de Internacionalização
Fonte: Oviatt e McDougall, 2005b

De acordo com este modelo, existem três aspectos vitais relacionados à velocidade de internacionalização de uma empresa: o tempo entre a descoberta da oportunidade e o primeiro movimento de internacionalização; a velocidade com que a empresa espalha suas atividades por diversos países estrangeiros, especialmente aqueles de maior distância psíquica; e a velocidade com que o comprometimento internacional aumenta e a receita vinda de atividades estrangeiras aumenta (OVIATT e McDOUGALL, 2005b).

O processo se inicia quando o empreendedor toma conhecimento de uma tecnologia, e visualiza a partir da sua interpretação desta tecnologia uma oportunidade de empreendimento. As condições de competição e rentabilidade do setor a ser explorado servirão de motivador para o empreendedor seguir adiante com a sua idéia de empreendimento (OVIATT e McDOUGALL, 2005b).

A partir deste momento, então, dois fatores se posicionam como moderadores da velocidade de internacionalização da empresa: o conhecimento da empresa e sua rede de relacionamentos. O conhecimento da empresa, fator já levantado como relevante pela Teoria de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977), diz respeito tanto ao conhecimento do mercado quanto aquele relacionado ao produto ou serviço oferecido. E a rede de relacionamentos, elemento base da Teoria de Rede, é analisada quanto a três elementos: a força de cada laço; o alcance da rede de relacionamento, ou seja, seu tamanho; e sua densidade, em outras palavras, o número de parceiros (OVIATT e McDOUGALL, 2005b).

2.2.4. Perspectiva das Nascidas Globais

Segundo Madsen e Servais(1997), pesquisas acadêmicas identificam um número crescente de empresas que não se internacionalizam de forma gradual. Segundo eles, “recentemente, evidências cada vez mais convincentes das limitações do modelo de estágios têm aparecido na literatura” (MADSEN e SERVAIS, 1997, pp.562).

Segundo Rennie (1993), Nascidas Globais são empresas de pequeno e médio porte que começam a exportar relativamente cedo - em média dois anos após sua fundação – e cuja exportação é responsável pela maior parte das suas vendas totais. A média de idade das empresas obtida neste estudo sobre empresas australianas foi de 14 anos de existência e, apesar da pouca idade, as empresas pesquisadas eram responsáveis por 20% das exportações de alto valor agregado da Austrália.

Nascidas Globais são relevantes porque são extremamente competitivas em relação aos competidores de grande porte e estabelecidos e porque administram negócios globais lucrativos e de crescimento rápido, de um modo que não era possível algumas décadas atrás (RENNIE, 1993).

Embora utilizem o termo Novas Empresas Internacionais (INVs) no lugar de Nascidas Globais, Oviatt e McDougall (1994) se referem ao mesmo fenômeno de empresas de internacionalização precoce. Para estes autores, o termo Nascida Globais, ou *Global Start-Ups* não é adequado uma vez que a maioria das empresas

estudadas é internacionalizada, mas não são realmente globais (OVIATT e McDOUGALL, 2005a).

Assim, as definem como “organizações corporativas que, desde seu nascimento, buscam derivar vantagem competitiva significativa do uso de recursos e da venda de outputs em múltiplos países” (OVIATT e McDOUGALL, 1994, p.49).

No entanto, é preciso salientar que a definição de Oviatt e McDougall (1994) não considera o tamanho da empresa, mas sua idade quando começaram a se internacionalizar. Já Knight e Cavusgil (1996) definem *Nascidas Globais* como empresas com menos de quinhentos funcionários e vendas anuais menores que cem milhões de dólares, que exportam um ou mais produtos em até dois anos após seu estabelecimento. Segundo os autores, as empresas *Nascidas Globais* conseguem desenvolver processos e produtos únicos que lhe garantem competitividade na arena internacional. Esses produtos, em geral, são de alto valor agregado e de uso industrial.

Como este estudo limita-se a estudar empresas com rendimento de até 15 milhões de euros, a definição segundo o tamanho da empresa perde a sua relevância, uma vez que todos os casos a serem estudados estarão no escopo de ambas as definições supracitadas. Dessa forma, a fim de evitar confusões, no presente trabalho, as denominações serão utilizadas como sinônimos.

Oviatt e McDougall (1997) defendem que os fatores preponderantes para a classificação de uma empresa como uma Nova Empresa Internacional (INV) são a porcentagem de receita advindas do mercado internacional e a idade da empresa ao iniciar seu processo de internacionalização. No entanto, apontam a falta de consenso da literatura em relação a ambos estes fatores.

Quanto ao primeiro fator, Knight e Cavusgil (1996) defendem que esse tipo de empresa tende a exportar pelo menos um quarto de sua produção. Madsen e Servais (1997), assim como Chetty e Campbell-Hunt (2004), colocam que as *Nascidas Globais* são empresas que exportam ao menos 75% de suas vendas totais. Moen (2002) diz que 25% da receita da empresa deve se originar do mercado internacional para ser classificada como uma *Nascida Global*.

Em relação à idade, deve-se adotar um tempo convencionalmente aceito como curto. Oviatt e McDougall (1997) sugerem ser de seis anos, já que esse período é

crítico para a sobrevivência da maior parte das empresas. Segundo Zucchella (2002), uma Nascida Global italiana inicia sua atividade internacional de três a cinco anos após sua criação. Madsen e Servais (1997) indicam que tal prazo deva ser de no máximo dois anos após a sua criação. Moen (2002) corrobora com o limite de dois anos, mas acrescenta ainda que a empresa deve ter sido fundada antes de 1989. Empresas que tenham sido fundadas antes disso são chamadas de *Old and Globals*. Quanto à data de fundação, Moen e Servais (2002) distinguem três categorias: empresas criadas até 1976; empresas criadas entre 1976 e 1989; e empresas criadas após 1989.

De fato, existe uma série de diferenças entre o fenômeno chamado de Nascidas Globais e o fenômeno de internacionalização reconhecido como tradicional. O quadro abaixo, adaptado do trabalho de Bell e McNaughton (2000) por Dib (2008) em seu estudo sobre a internacionalização de empresas de software brasileiras, chama atenção a estas diferenças:

Características	Empresas "tradicionais"	Empresas "Born global"
Motivação para a internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Reativas; • Condições adversas no mercado doméstico; • Pedidos / consultas não solicitados; • Gerenciamento "relutante"; • Custo de novos processos produtivos "força" início da exportação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proativas; • Mercados de "nicho" globais; • Gerenciamento "compromissado"; • Internacional desde a fundação; • Busca ativa.
Objetivos internacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrevivência / crescimento; • Aumentar volume de vendas; • Ganhar participação de mercado; • Estender o ciclo de vida do produto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagem competitiva; • Vantagem do "first-mover"; • "Locking-in" os clientes; • Penetração rápida de "nichos" ou segmentos globais; • Proteger e explorar conhecimento proprietário.
Padrões de expansão internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Incremental; • Expansão doméstica vem primeiro; • Foco em mercados "psíquicos"; • Mercados alvo são de baixa tecnologia e menor sofisticação; • Evidências limitadas de <i>networks</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concomitante; • Expansão doméstica e exportações quase simultâneas (exportação pode preceder atividade no mercado doméstico); • Foco em mercados "de ponta"; • Evidências de "seguimento" de clientes; • Evidências fortes de <i>networks</i>.
Velocidade	<ul style="list-style-type: none"> • Gradual; • Internacionalização lenta (pequeno número de mercados de exportação); • Um único mercado por vez; • Adaptação da oferta existente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rápida; • Internacionalização acelerada (grande número de mercados de exportação); • Muitos mercados ao mesmo tempo; • Desenvolvimento "global" de novos produtos.
Método de distribuição / Modos de entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Convencional; • Uso de agentes / distribuidores ou atacadistas; • Direto para os consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexível; • Uso de agentes ou distribuidores mas também evidência de integração com os canais dos clientes, uso de licenciamento, <i>joint ventures</i>, produção no estrangeiro etc.
Estratégias Internacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Ad-hoc e oportunistas; • Evidência de comportamento reativo continuado às oportunidades de exportação; • Expansão para novos consumidores / mercados não relacionados entre si. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturadas; • Evidência de uma abordagem planejada para a expansão internacional; • Expansão de <i>networks</i> internacionais.

Quadro 1: Diferenças de comportamento no processo de internacionalização

Fonte: Dib (2008), adaptado de Bell e McNaughton (2000)

2.3. SERVIÇOS E INTERNACIONALIZAÇÃO

Silva (2009, p.01) define o software como sendo "... essencialmente um serviço, uma vez que consiste na elaboração de uma série de instruções para serem executadas pelo computador."

Embora tradicionalmente o setor de serviços seja visto como predominantemente local, as inovações tecnológicas – como a internet e a televisão digital e por satélite - têm tornado serviços menos dependentes de suas operações locais e possibilitam novas formas de internacionalização, que passa a não ser opção, mas necessidade para certas empresas (GRÖNROOS, 1999).

A importância deste setor no comércio internacional vem crescendo (GRÖNROOS, 1999). Segundo relatório da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), a porcentagem do serviço em relação ao comércio internacional se elevou de apenas 25% do estoque de investimento direto mundial na década 1970, para 60% no início dos anos 2000, sendo responsável por dois terços do fluxo mundial de investimentos nesse momento (UNCTAD, 2004)

De acordo com Erramili (1989), a questão de como uma empresa de serviço entra em mercados estrangeiros individuais é de interesse tanto de acadêmicos como de praticantes. Ainda assim, Grönroos (1999) chama atenção para o risco deste tipo de movimentação internacional para serviços:

"Na literatura de marketing de serviços internacionais, uma estratégia de internacionalização é geralmente considerada mais arriscada para empresas de serviços do que para empresas de bens manufaturados" (GRÖNROOS, 1999, p.291).

Grönroos aponta que uma das razões para isso é que para muitos serviços, o produtor e as instalações onde o serviço é prestado não podem ser separadas do serviço em si, o que significaria um maior investimento financeiro inicial se comparado ao setor de bens manufaturados.

Em relação ao modo de entrada num mercado estrangeiro, ele é "um arranjo institucional que torna possível a entrada de produtos, tecnologias, recursos humanos, gerenciamento ou outros recursos de uma empresa num país estrangeiro" (ROOT, 1987, p.333). E quando o modo de entrada diz respeito a um serviços em mercados estrangeiros, há discussão na literatura sobre o quão similar este

processo seria em relação ao processo de empresas de produtos manufaturados (GRÖNROOS, 1999).

Um serviço é caracterizado por sua intangibilidade, perecibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade (ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1985), e pode ser argumentado que esta natureza díspar em relação ao produto manufaturado influencia o modo como empresas de serviço se internacionalizam.

De acordo com esta linha de pensamento, os modos de entrada de produtos manufaturados não devem ser aplicados diretamente ao setor de serviços (ERRAMILI, 1989). Já outros acadêmicos defendem que não há diferença alguma entre os processos de internacionalização de empresas na área de serviços e empresas de manufaturados (AGARWAL e RAMASWAMI, 1992). E ainda existem aqueles que defendem que os modos de entrada de ambos os tipos de empresa são similares, e que diferem somente em sua implementação (SHARMA e JOHANSON, 1987).

Em termos gerais, segundo Erramili (1989), os modos de entrada de uma empresa no mercado estrangeiro podem ser os seguintes:

- a) Via exportação, seja ela direta ou indireta;
- b) Métodos contratuais (por licenciamento ou por franquias);
- c) Investimentos diretos no mercado estrangeiro por *joint-ventures* ou subsidiárias.

Já Grönroos (1999) enumera duas diferentes estratégias de exportação, e três estratégias de entrada para serviços em mercados estrangeiros, que de modo algum devem ser entendidos como excludentes:

- a) Exportação Direta: a empresa mantém operações domésticas, mas exportam seus serviços quando necessário para atender um cliente;
- b) Sistemas de Exportação: quando duas ou mais empresas distintas, mas com ofertas complementares, decidem reunir seus esforços e se internacionalizar juntas;
- c) Entrada direta: significa que a empresa irá ter operações próprias estabelecidas no mercado estrangeiro, seja estabelecendo uma nova organização, ou adquirindo uma empresa local ou por *joint-venture* com uma empresa local;
- d) Entrada Indireta: quando a firma não estabelece operações no mercado estrangeiro. Pode acontecer por licenciamento ou franquias, por exemplo;

e) Entrada por mercados eletrônicos: é o acesso da firma a mercados estrangeiros habilitado por tecnologia eletrônica avançada, geralmente através da internet. Usando este tipo de estratégia, a firma não se limita a nenhum mercado em particular. De qualquer forma, barreiras de idiomas e a falta de conhecimento de informática por parte do consumidor constituem limites para este tipo de estratégia.

2.4. A INTERNACIONALIZAÇÃO NO SETOR DE SOFTWARE

De acordo com Young (1987), a internacionalização de forma não incremental tende a ocorrer em empresas de alta tecnologia, onde os altos custos de P&D, ciclos de vida dos produtos curtos, e a concentração do mercado aceleram o ritmo da internacionalização deste tipo de empresa.

Como Bell (1995, p.62) coloca, “em um ambiente cada vez mais global, a relevância das teorias de ‘estágio’ devem ser questionadas, especialmente em relação à internacionalização de empresas de alta-tecnologia e serviços”. Com isso, a análise de setores de alta tecnologia deve permitir um maior entendimento de uma indústria global e de crescimento acelerado que vem chamando a atenção da literatura de negócios internacionais (COVIELLO e MUNRO, 1997).

Dessa forma, embora seja defendido que o fenômeno de internacionalização de novos empreendimentos esteja presente numa ampla gama de indústrias, os estudos ao seu respeito acabam se concentrando nos setores de tecnologias e serviços (BELL, 1995; DIB, 2008; MELLO, 2009; OVIATT e McDOUGALL, 1994; RENNIE, 1993). Empresas desenvolvedoras de software são caracterizadas como firmas de alta tecnologia, empresas baseadas em conhecimento e intensivas em serviço (COVIELLO e MUNRO, 1997).

Dib e Rocha (2008) escolheram o setor de software para estudar o fenômeno das Nascidas Globais porque outros estudos mostraram que é em setores de alta tecnologia onde este fenômeno de internacionalização precoce tende a aparecer:

A escolha da indústria de software como locus de pesquisa se deveu à observação, nos estudos internacionais, de que essas empresas tendem a surgir em setores de alta tecnologia, embora o fenômeno não ocorra exclusivamente nesses setores, tendo sido verificado em indústrias com baixa intensidade tecnológica. (DIB e ROCHA, 2008 p.2-3)

Oviatt e McDougall (1994) citam como exemplo o caso da IXI Limited, uma empresa britânica que se tornou líder em sua categoria de software. Numa entrevista quatro anos após o início das operações, Anderson, fundador desta empresa, estimava que 60% das receitas da firma derivavam dos EUA, 20% do Reino Unido, 10% do Japão e 10% de outros países.

Bell (1995) investigou o comportamento de pequenas empresas de software na Finlândia, Irlanda e Noruega, através de uma pesquisa tipo *survey* realizada junto a 187 firmas. Em seu estudo, ele enumera algumas características do setor de software e sua internacionalização:

- a) É um setor que cresce rapidamente dentro de uma indústria global dinâmica;
- b) A distribuição dos software não é complicada, uma vez que consiste de uma oferta de baixo volume e alto valor agregado, além de existir a possibilidade de distribuição via meios eletrônicos;
- c) Geralmente este tipo de oferta não enfrenta grandes barreiras legais ou fiscais para entrar nos mercados estrangeiros, e com isso as barreiras de entrada para a atuação deste tipo de empresa é baixa;
- d) O tamanho da empresa não é algo crítico para o desenvolvimento e a internacionalização da empresa;
- e) O desenvolvimento de software especializado geralmente requer que serviços sejam prestados conjuntamente;
- f) Relacionamento com empresas de hardware e desenvolvedores de sistemas integrados podem influenciar o processo de internacionalização de pequenas empresas de software;
- g) A concentração dos mercados no setor de software é um fator de grande influência na decisão de internacionalização das firmas.

2.5. LÓCUS DO ESTUDO: O SETOR DE SOFTWARE FRANCÊS

A França foi o último dos países industrializados a realizar pesquisas públicas na área de informática. O pioneirismo mundial deste setor ocorreu antes da década de 1960, e a França somente começou a investir nele após este período. Isto retardou a formação de profissionais qualificados e o desenvolvimento desta área no país (MOUNIER-KUHN, 1995).

Ainda assim, este país apresenta um setor de software que nos últimos quatro anos vêm apresentando expressivos índices de crescimento e assumindo uma posição estratégica relevante para a economia francesa (SYNTEC INFORMATIQUE, 2009).

Segundo Natalie Kosciuko-Morizet (TRUFFLE 100, 2009), as empresas de software francesas dispõem de quatro qualidades. São elas:

- a) Geradoras de emprego e de riquezas;
- b) Simplificam a vida cotidiana, ao facilitar a difusão da internet e da informática na sociedade;
- c) Contribuem para o ganho de competitividade e produtividade das empresas francesas como um todo;
- d) Desenvolvem sob a bandeira francesa *expertise* sobre um campo estratégico de conhecimento.

O setor francês de software é o terceiro maior da Europa com um volume de negócios anual de 12 bilhões de euros, somente atrás da Inglaterra e da Alemanha. Em 2008, foram registradas 3.200 empresas editoras de software no território francês, sendo que 80% delas, ou seja, 2.560 empresas são de nacionalidade francesa (TRUFFLE 100, 2009).

O setor ainda emprega aproximadamente 70.000 pessoas, cuja média de salário vem crescendo em torno de 2,8% ao ano durante a última década, enquanto a média nacional é em torno de 0,9% de ganho salarial ao ano.

Este setor, originalmente fragmentado, vem sofrendo uma onda de consolidação desde 2007 (TRUFFLE 100, 2009). Geograficamente, a sua distribuição em 2008 em território francês apresentava o seguinte perfil:

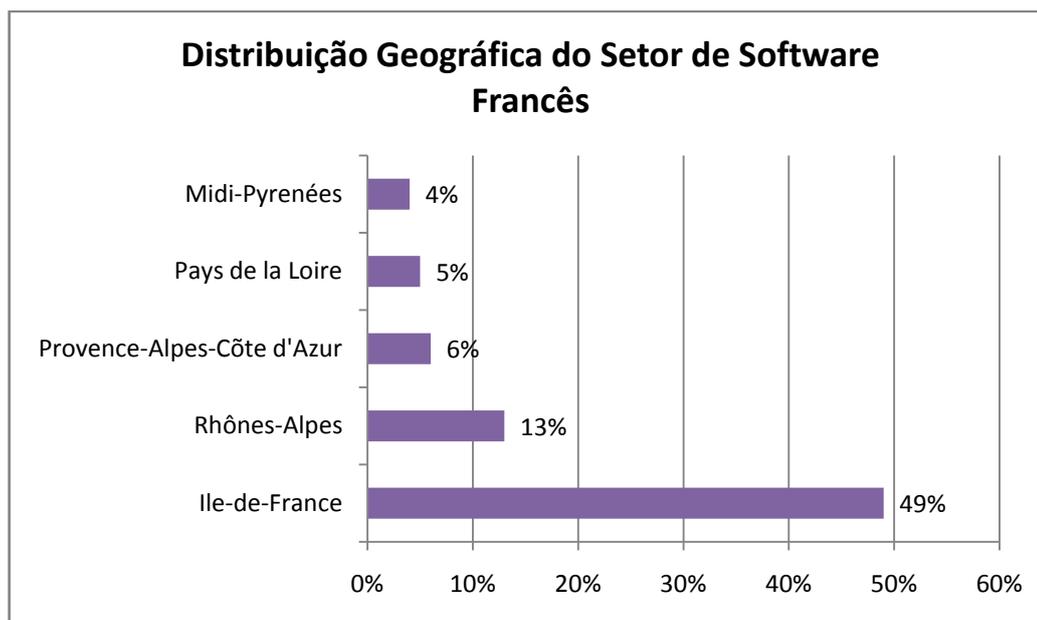


Figura 7: Distribuição Geográfica do Setor de Software Francês
Fonte: Truffle 100 (2009)

Como pode ser percebido por este gráfico, há uma concentração deste tipo de empresa na região de Île-de-France, com 49% das empresas deste setor baseadas nela. Esta região é uma das 26 regiões administrativas nas quais a França está dividida, e é composta por oito *départments*³, sendo Paris o principal. Os outros são Seine-et-Marne, Yvelines, Essonne, Val-d'Oise, Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis e Val-de-Marne. A segunda em concentração é a região de Rhône-Alpes, cujas principais cidades são Lyon, Grenoble e Saint-Etienne. Seus départements são Ain, Ardèche, Drôme, Isère, Loire, Rhône, Savoie e Haute-Savoie.

Segundo o relatório anual de 2009 produzido pela Syntec Informatique⁴ sobre o setor de software e serviços na França, o mercado francês consumidor de software dobrou de tamanho na última década, e quintuplicou de tamanho nos últimos 20 anos. O setor como um todo apresentou crescimento de 5,5% em 2008.

Entretanto, devido à crise que se estendeu por todo o mundo, a recessão global deve pressionar o setor de TI em 2009 e, embora a crise represente uma estagnação no crescimento do setor em 2009 (SYNTEC INFORMATIQUE, 2009), o mesmo não deve ser drasticamente afetado:

³ *Départments*: tipo de divisão geográfico-administrativa típica da França.

⁴ *Syntec Informatique* é um dos sindicatos principais de uma federação de empresas francesas chamada Syntec. Ela é considerada a câmara profissional das empresas de serviços de engenharia informática (SSII), das empresas de conselho e tecnologia (SCT) e das empresas de software da França.

Em um ambiente econômico historicamente difícil, a área de Software & Serviços confirma a sua capacidade de gerar super performance em períodos de recessão econômica. Esta situação reflete o papel estratégico da tecnologia da informação, especialmente do setor de Software e Serviços na competitividade das empresas e na eficácia das administrações (SYNTEC INFORMATIQUE, 2009, p.02)

De fato, 67% dos participantes da lista das 100 melhores empresas da *Truffle 100*⁵ do ano de 2009 alegaram que vêem a crise como uma oportunidade porque software é mais procurado em época de crise, uma vez que auxiliam empresas a reduzir custos e aumentar a produtividade (TRUFFLE 100, 2009).

Em termos de mercado-alvo, as empresas de software francesas estão majoritariamente voltadas para o mercado doméstico, o que indica a existência de potencial latente para aumentar a internacionalização deste setor na França. A divisão do setor de software francês segundo sua orientação de mercado-alvo encontra-se ilustrada no seguinte quadro:

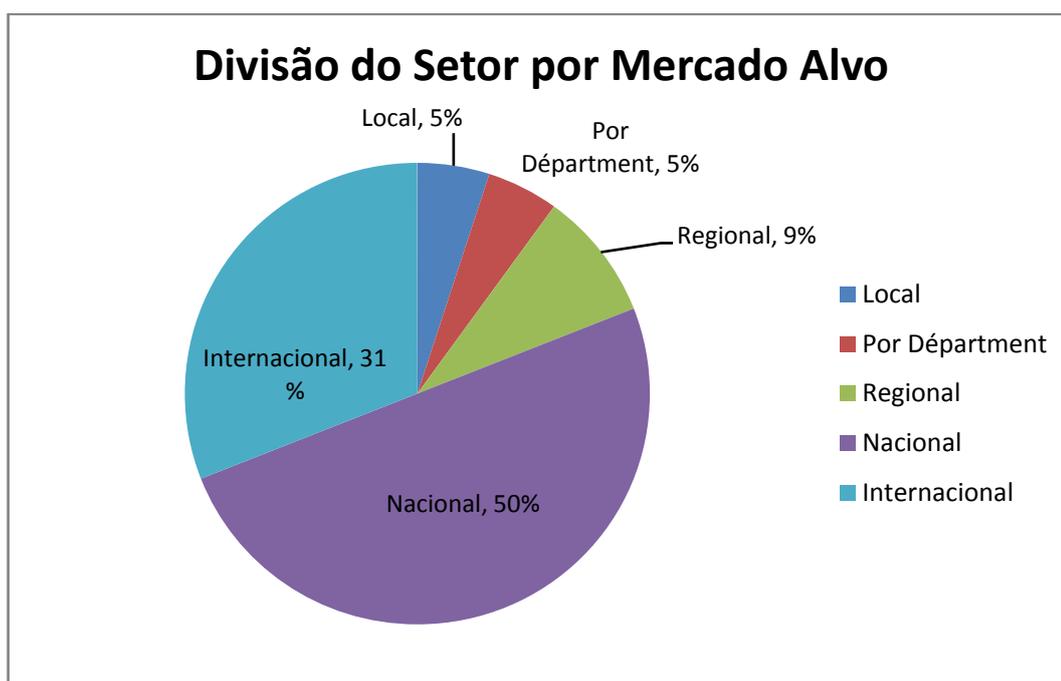


Figura 8: Divisão do Setor de Software Francês por Mercado Alvo
Fonte: Truffle 100 (2009)

Dentre as empresas que efetivamente internacionalizam suas atividades, os Estados Unidos aparecem como o principal mercado escolhido para a internacionalização,

⁵ A Truffle 100 é um ranking anual que classifica as 100 melhores empresas de *software* da França

como destino de 83% das atividades internacionais de empresas de software francesas:

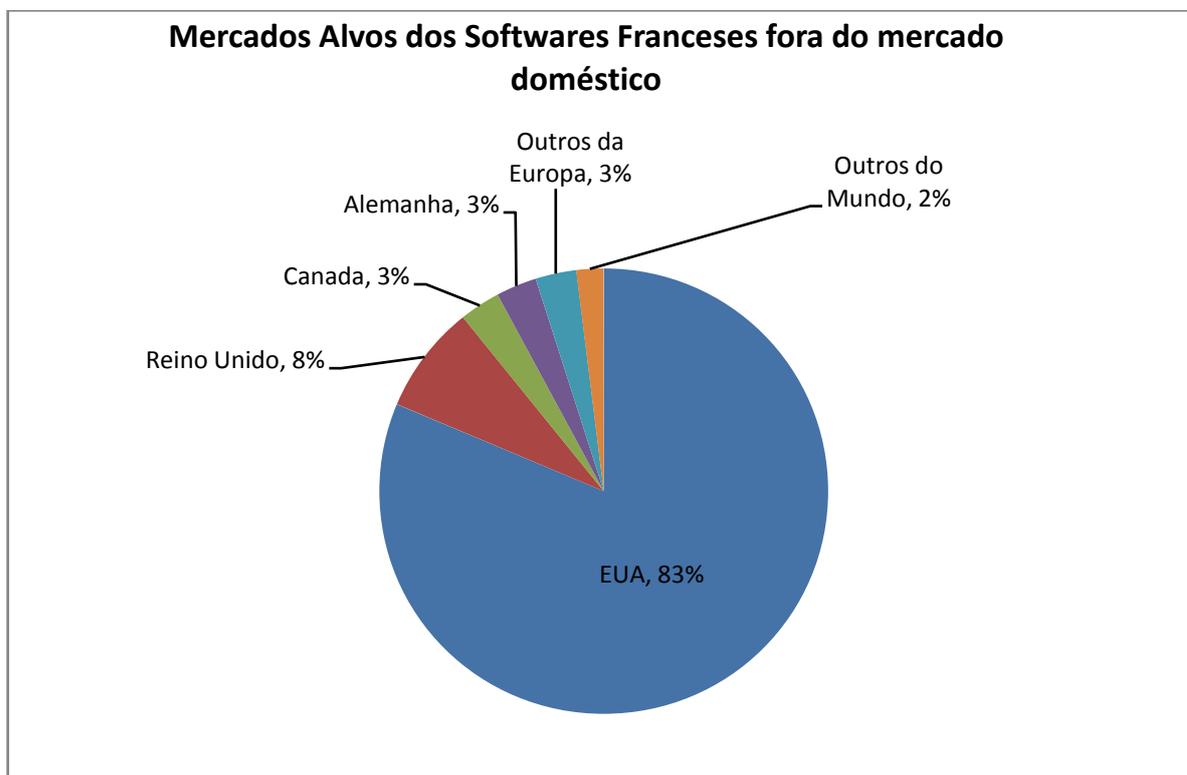


Figura 9: Mercados Alvos de Software franceses fora do mercado doméstico
Fonte: Truffle 100 (2009)

2.5.1. A influência do Governo

O *Plan-Calcul* (1966-1975) foi um dos principais planos tecnológicos governamentais da época do início da informática na França, e visava garantir a independência francesa em relação aos computadores de tecnologia estrangeira. Apesar dos pesados investimentos, este plano não entregou os resultados esperados (MOUNIER-KUHN, 1995).

Segundo Nohara e Verdier (2001), esta intervenção estatal protecionista no setor de hardware na verdade acabou por limitar a competição do mercado, o que impediu o florescimento de novas idéias e desenvolvimento da competitividade das empresas.

A indústria francesa de software se inicia com a década de 1970 devido a estímulos governamentais (MACKINNON, 1991). No entanto, a competitividade não foi afetada por esta interferência, como no caso da indústria de hardware. Na indústria de software, ao invés de promover o protecionismo do mercado, o governo apoiou o

fomento de pesquisas nacionais aliadas à qualidade do ensino superior na França, além da formação de distritos tecnológicos distribuídos por diferentes regiões do país (NOHARA e VERDIER, 2001).

Em 1978, a França foi um dos primeiros países do mundo a adotar uma Política Nacional de Computação (NCP). E, enquanto a maior parte dos países abordou somente questões técnicas e relacionadas a negócios, a França, assim como o Japão, também incorporou questões sociais em sua NCP (MACKINNON, 1991).

Em dezembro de 2008, o governo francês adotou um plano de ação que serviria para traduzir em esforços efetivos os princípios do *Small Business Act* (SBA) adotado pela União Européia. Este plano está focado em três questões principais: financiamento, facilitação e acesso a mercados (SMALL BUSINESS ACT FOR EUROPE, 2009).

Segundo relatório da Syntec Informatique (2009), esta intervenção governamental é vista com bons olhos pelo setor de software francês, que ainda espera outros incentivos vindos do governo francês:

O governo, após um primeiro passo importante com desenvolvimento do plano digital, em 2012 deve passar a concretizar as medidas adotadas. Além disso, a Economia Digital não deve permanecer o parente pobre do estímulo com menos de 5% das despesas de capital. À imagem do que foi apresentado para os Estados Unidos, Japão e Alemanha, várias são as alavancas à disposição dos formuladores de políticas para promover o desenvolvimento digital, incentivar a inovação, as utilizações e o financiamento de empresas que contribuem significativamente para o emprego altamente qualificado (SYNTEC INFORMATIQUE, 2009, p.03).

3. MÉTODO DA PESQUISA

3.1. QUESTÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa foi orientada por duas questões principais que sumarizam os objetivos da mesma. Ambas foram extraídas do estudo feito por Mello (2009), no qual o presente estudo se espelha, a fim de desenvolver resultados que possam ser comparáveis em estudos posteriores. As questões são as seguintes:

1) As correntes teóricas comportamentais de internacionalização da firma existentes na literatura explicam adequadamente os processos de expansão internacional de algumas empresas francesas desenvolvedoras de software?

2) As etapas na trajetória de internacionalização de algumas empresas francesas desenvolvedoras de software podem ser explicadas por teorias distintas de internacionalização?

A partir destas questões gerais foram desenvolvidos alguns tópicos mais específicos a serem explorados na pesquisa, que se encontram elencados abaixo:

- Como se poderia caracterizar o comportamento pré-internacionalização das empresas?
- Quais os fatores que influenciam a escolha inicial de modos de entrada e propriedade?
- Qual o papel das redes na internacionalização das empresas?

Tais questões estão traduzidas em perguntas formuladas no roteiro de entrevista aplicado aos respondentes. Este roteiro pode ser encontrado em português no apêndice A, e em inglês no apêndice B.

3.2. NATUREZA DO ESTUDO

O presente estudo tem natureza qualitativa exploratória, estruturado dentro da metodologia de estudo de casos.

Segundo Mello (2009, p.76), “os estudos qualitativos vêm sendo desenvolvidos nas Ciências Sociais, reconhecendo-se que estes propiciam uma abordagem distinta e mais adequada a alguns desafios próprios desta ciência...”.

Esta característica pode ser explicada pela própria natureza da pesquisa qualitativa, que tem como objetivo entender o que se passa na mente das pessoas, dado que ela parte da premissa que, uma vez estimuladas, emoções, motivações e atitudes podem ser reveladas de forma indireta (AAKER, KUMAR e DAY, 2009).

Como as correntes teóricas analisados na presente pesquisa são de natureza comportamental, investigando mesmo o perfil do empreendedor, a abordagem qualitativa de estudo mostra-se adequada aos propósitos do mesmo.

Ainda, como o tema definido pelo estudo foi pouco investigado, torna-se complexo demais formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre ele (GIL, 1994), situação que pede que estudos exploratórios sejam realizados.

Segundo Gil (1994), a principal finalidade de pesquisas exploratórias é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, para que assim estudos futuros possam formular problemas mais precisos sobre a questão.

A falta de construtos já estruturados na literatura e a natureza exploratória do estudo também reiteram o uso metodologia qualitativa (VERGARA, 2009; CRESWELL, 2006). Desta forma, como sugere Vergara (2009), a presente pesquisa pode se classificar em exploratória de natureza qualitativa.

3.3. ADOÇÃO DO MÉTODO DE ESTUDO DE CASO

Segundo Creswell (2006), existem cinco tradições em termos de metodologia de pesquisa qualitativa: a biografia, a fenomenologia, a *grounded theory*, a etnografia e o método de estudo de casos. Este autor compara as características de tais abordagens no seguinte quadro:

Dimensão	Biografia	Fenomenologia	<i>Grouded Theory</i>	Etnografia	Estudo de Caso
Foco	Explorar a vida de um indivíduo	Entender a essência de experiências sobre um fenômeno	Desenvolver uma teoria baseada em dados de campo.	Descrever e interpretar um grupo cultural e social	Desenvolver uma análise em profundidade de um caso simples ou de múltiplos casos
Origem da disciplina	Antropologia, Literatura, História, Psicologia e Sociologia.	Filosofia, Sociologia e Psicologia	Sociologia	Antropologia Cultural, Sociologia	Ciências Políticas, Sociologia, Avaliação, Estudos Urbanos, outras Ciências Sociais
Coleta de Dados	Primariamente entrevistas e documentos	Entrevistas extensas com até 10 pessoas	Entrevistas com 20 a 30 indivíduos a fim de "saturar" categorias e detalhar uma teoria.	Primariamente observações e entrevistas com artefatos adicionais durante tempo extenso no campo (6 meses a 1 ano)	Fontes múltiplas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observações, artefatos físicos.
Análise de dados	Histórias, epifanias e conteúdo histórico	Declarações, significados, temas de significados, descrição geral da experiência	Codificação aberta, codificação axial, codificação seletiva e matriz condicional	Descrição, análise e interpretação.	Descrição, temas e afirmações
Forma Narrativa	Descrição detalhada da vida de um indivíduo	Descrição da essência de uma experiência	Modelo Teórico	Descrição do comportamento cultural de um grupo ou de um indivíduo.	Estudo em profundidade de um caso ou múltiplos casos.

Quadro 2: Dimensões para Comparar as Cinco Tradições em Pesquisa Qualitativa
 Fonte: CRESWELL, 2006

Este estudo não tem como foco analisar a vida de um indivíduo e, portanto, a tradição de biografia não é uma escolha adequada. Também não é proposta desta pesquisa entender a essência da experiência de internacionalização, mas sim seu processo, o que elimina a tradição da Fenomenologia.

Da mesma forma, não é a pretensão do estudo formular um novo modelo teórico, mas realizar uma comparação integrativa entre as diferentes correntes teóricas comportamentais descritas na revisão bibliográfica. Assim, a tradição da *Grounded Theory* também é eliminada.

A etnografia também não se mostra uma escolha adequada, uma vez que não é objetivo direto da pesquisa analisar aspectos culturais e sociais, mas os aspectos gerenciais em torno das decisões de internacionalização de pequenas empresas de software francesas.

Assim, a escolha de metodologia de estudo recai sobre a tradição de estudo de casos. De acordo com Bonoma (1985), um estudo de caso surge da descrição de uma situação gerencial. A situação gerencial no caso diz respeito à decisão sobre o processo de internacionalização de pequenas empresas. O método de casos possibilita a adoção de um caráter exploratório, descritivo explanatório, e ainda contempla o acesso a pessoas que vivenciam o fenômeno em questão (YIN, 1994).

Ainda, segundo Eisenhardt (1989) e Eisenhardt e Graebner (2007), quando o assunto abordado ainda é pouco explorado pela literatura, a abordagem mais apropriada é o método de estudo de casos, já que um de seus objetivos é gerar construtos, proposições e teorias a partir de evidências extraídas dos casos analisados.

Tais características do método de estudo de casos o qualificam como método apropriado ao presente estudo.

3.2.1 Adoção do Estudo de Casos Múltiplos

O estudo de casos pode ser um estudo de caso intrínseco, quando o caso estudado é relevante por ser único; instrumental, quando o caso é utilizado para ilustrar uma situação; ou coletivo, quando mais de um caso é analisado (CRESWELL, 2006).

Segundo Yin (1994), estudos de Caso Simples são apropriados quando:

- a) há um caso crítico para testar alguma teoria;
- b) o caso é único ou representa um caso extremo;
- c) quando o caso em questão é revelador e representa uma oportunidade de observar um fenômeno que antes era inacessível para pesquisadores.

Já o método com Múltiplos Estudos de Caso apresenta evidências mais convincentes e por isso é considerado mais robusto. Uma das questões metodológicas a serem consideradas ao se utilizar o método de casos está relacionada à generalização científica que pode ocorrer a partir de um único caso (YIN, 1994). Com isso, o presente estudo adotou o estudo de casos múltiplos como forma de abordagem da metodologia escolhida.

3.4. PROCESSO DE ESCOLHA DE CASOS

O processo de escolha de casos pode acontecer com a priorização daqueles que mostram diferentes facetas da questão a ser analisada, mas também pode acontecer pela escolha daqueles que representam a situação mais comum, dos que são casos peculiares, ou mesmo daqueles aos quais o pesquisador tem acesso (CRESWELL, 2006).

O principal critério utilizado para a escolha de casos neste estudo foi o de acesso. Entende-se que por o estudo ser conduzido num país diferente daquele de origem do pesquisador, num setor no qual não existe nenhum relacionamento prévio estabelecido, que este seja o fator mais crítico para a escolha dos casos. A disponibilidade das empresas em garantir acesso à pesquisa é então o principal fator na escolha dos casos.

Dessa maneira, foram escolhidas empresas que correspondiam à classificação de pequena e média empresa de software francesa, como descrito delimitação do estudo anteriormente. Foi então realizado um primeiro contato por telefone com estas empresas, a fim de apresentar a pesquisa e verificar quais que mantinham atividades internacionais fora da União Européia.

Com uma lista então reduzida àquelas empresas que se encaixaram no perfil desta pesquisa, foi estabelecida uma série de contatos – telefônicos e por meio eletrônico – a fim de detalhar os motivos da pesquisa para os respondentes, conseguir o aval

da empresa para participar do estudo, e finalmente foi estabelecido um contato com o executivo a ser entrevistado e a data para a realização da entrevista.

Por fim, as duas empresas selecionadas para análise no presente estudo são a Horus DF e a OCTO Technology, que serão descritas mais adiante.

3.5. MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Em relação ao método de estudo de casos, a combinação de múltiplas fontes de dados permite uma triangulação que contribui para que os resultados tenham maior força em sua validação (EISENHARDT, 1989).

Tais fontes podem ser observações, entrevistas, documentos e materiais audiovisuais (CRESWELL, 2006). Yin (1994) recomenda seis tipos diferentes de informação:

- a) Documentos
- b) Registros em arquivos
- c) Entrevistas
- d) Observação direta
- e) Observação participativa
- f) Objetos físicos

A coleta de dados desta pesquisa foi feita através de múltiplas fontes de informação. Foram realizadas entrevistas em profundidade, a partir de um roteiro de entrevista semi-aberto, estruturado a partir das questões principais do estudo. Foram também analisadas documentações, sites, registros em arquivos e qualquer outra fonte de informação que a empresa tenha permitido o acesso ao entrevistador.

De acordo com este método, o pesquisador parte de uma lista de pressuposições a abordar, mas com liberdade de modificação das seqüências originais (AAKER, KUMAR e DAY, 2009; MALHOTRA, 2006). É possível também, incluir ou retirar perguntas ao longo das entrevistas, conforme elas se mostrem relevantes e eficientes para a exploração que se intenciona fazer (GASKELL, 2002).

3.6. ANÁLISE DOS CASOS

Em estudo de casos múltiplos, há dois estágios de análise: a análise individual dos casos e a análise cruzada dos casos (CRESWELL, 2006; EISENHARDT, 1989; YIN, 1994).

A análise individual consiste na descrição detalhada do caso e dos temas a serem abordados em cada caso (CRESWELL, 2006). Dessa forma, primeiramente, foi feita uma apresentação individual de cada empresa entrevistada, contendo dados descritivos sobre a mesma, de forma a permitir a familiarização com os padrões únicos a cada um deles, seguida do relato das entrevistas em profundidade realizadas.

Após esta etapa, foi realizada uma análise cruzada dos casos, buscando-se similaridades e discrepâncias entre os comportamentos observados, a fim de possibilitar as inferências e conclusões do estudo.

3.7. LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Por causa da natureza do método de estudo de caso, a generalização a partir dos resultados deve ser feita de forma analítica, nunca com objetivos estatísticos (YIN, 1994), característica que se reitera por se tratar de um estudo exploratório de amostras não-probabilísticas e de tamanho reduzido (AAKER, KUMAR e DAY, 2009).

Como todo método qualitativo, o estudo de casos apóia seus resultados na interpretação de entrevistas em profundidade e observação. Por se utilizar de entrevistas em profundidade, existe o viés da interferência do entrevistador a ser considerado. Por estarem sujeitos à interpretação do pesquisador, existe a possibilidade de haver imparcialidade na interpretação (AAKER, KUMAR e DAY, 2009).

A técnica de entrevistas em profundidade depende do discurso do respondente como base de análise, e não de evidências concretas. Devido a esta característica, ela incorre na limitação inerente a este discurso, uma vez que o próprio entrevistado está passível de cometer distorções e interpretações em seu relato. Sendo as

entrevistas em profundidade a principal fonte de informação deste estudo, os casos descritos estão condicionados a estas interpretações de discurso (GASKELL, 2002).

No entanto, este método exhibe a possibilidade da combinação de dados de fontes de natureza diversa, até mesmo quantitativa, que podem ser usados como forma de triangular a informação (BONOMA, 1985), reduzindo-se assim os vieses decorrentes de uma única fonte.

4 DESCRIÇÃO DOS CASOS

4.1 HORUS DEVELOPMENT FINANCE

4.1.1 A empresa

A Horus Development Finance, ou Horus DF (www.horus-df.com), é uma das empresas que compõem o Horus Group, um grupo de cinco empresários com experiência em diferentes áreas de atuação que se reuniram em 1989. A empresa encontra-se localizada em Paris, França.

Claude Falgon, Presidente Diretor Geral da Horus DF, é um dos fundadores da empresa. Ele cursou seu mestrado pelo Institut National Agronomique Paris-Grignon de 1967 até 1970, e obteve seu PhD na Michigan State University de 1974 até 1976, ambos em Economia da Agricultura.

Durante os últimos trinta anos, ele vem trabalhando com diversas empresas, instituições e governos nos setores de finanças e *agribusiness*, localizados em mais de vinte países espalhados pela África, Ásia e região Mediterrânea. Além disso, ele faz parte do conselho de administração de algumas instituições de microfinanças, como, por exemplo, da Amret, a primeira instituição de microfinanças do Camboja.

Anne-Marie Rey faz parte da empresa desde 2006, e é CEO do projeto Horus Nomadic. Formada pela Escola de Negócios EDHEC da França, seu curso tinha foco em negócios europeus. Ainda assim, seu estágio foi realizado numa empresa da Nova Zelândia, onde ela residiu por seis meses. Anne-Marie também trabalhou para o banco francês Société Generale como gerente de projeto de 2004 a 2007 na França; e como controler financeiro de 2002 a 2004 para a Société Generale Benin SGBBE em Benin (África).

Como consultora da empresa Horus DF, ela trabalhou oito meses em Camarões, voltou para Paris e no final do ano de 2007 se envolveu com o projeto Horus Nomadic Solutions na Mongólia. Segundo Anne-Marie Rey, metade do seu tempo é gasto na Mongólia, e a outra parte entre Paris e viagens para países da África Ocidental, com o intuito de promover o software desenvolvido pela Horus Nomadic.

A Horus DF é uma empresa criada com o propósito de atender instituições que atuam na área de microfinanças, também conhecidas pela sigla IMF (Instituições de Microfinanças). Ser uma IMF, ou seja, atuar na área de microfinanças consiste em oferecer produtos financeiros - como poupança, seguros ou crédito – em quantias relativamente pequenas para clientes de baixa renda, um segmento de mercado geralmente negligenciado pelo sistema bancário tradicional.

Pelo sistema tradicional, atender este público não é atrativo. Para o banco, o custo fixo de gerenciamento de uma conta e o alto risco da negociação tornam o segmento desinteressante. Pelo lado do consumidor, uma pessoa de baixa renda pode ter diversos problemas ao tentar se inserir no sistema tradicional: não ter dinheiro o suficiente para abrir uma conta; não ter nenhum colateral para dar de garantia num empréstimo; não ter um histórico de crédito por nunca ter sido empregado formalmente; até mesmo não poder preencher os documentos necessários por ser analfabeto. Como exige condições de concessão e gestão peculiares, é necessário um tipo diferente de gerenciamento para microfinanças, com um sistema de informação também específico.

O mercado de microfinanças ainda está se estabelecendo, e é neste âmbito que a Horus DF atua: no aconselhamento de gestão e no desenvolvimento de plataformas de informação específicas às necessidades de cada IMF. Como as instituições de microfinanças que existem hoje em dia variam bastante quanto ao tamanho, regulamentação e tipo de país em que operam, não existe padronização de software no mercado atualmente.

Neste sentido, a Horus DF não desenvolve sistemas de forma fechada, como uma solução genérica para os problemas de seus clientes, mas de forma flexível e customizada. Segundo Anne Marie Rey:

A idéia não é desenvolver um projeto que você simplesmente faça o download e salve. Existe um ambiente específico [para cada cliente], e o conhecimento técnico é só uma parte disto. Você deve utilizar os

instrumentos de marketing e conhecer o mercado, deve também conhecer o ambiente regulatório.

A Horus DF então não só desenvolve o software, mas estuda a IMF cliente e seu ambiente. Ela traça primeiramente uma estratégia para, somente então, desenvolver e/ou programar o sistema de TI propriamente dito. A empresa ainda presta assistência técnica e treinamento após a instalação do software.

Seja para um acompanhamento de longo prazo em IMFs recém-criadas, seja em missões de curto prazo relacionadas a problemas específicos, sua abordagem é feita de forma holística. Clientes desta empresa compreendem bancos, instituições de microfinanças, ONGs, instituições governamentais e outros tipos de instituições financeiras. Em comum, todos eles têm o fato de atuarem no segmento de microfinanças.

O departamento responsável pelo desenvolvimento de software da empresa chama-se SIG (Systèmes d'Information et de Gestion). Ele é responsável por definir o sistema de informação que irá concretizar a estratégia desenvolvida pela empresa para seu cliente. Basicamente, um tipo de arquitetura que mescla padronização e flexibilidade é preconizado, a fim de melhor responder à evolução das atividades do cliente, tendo com cenário o setor de microfinanças.

O responsável pelo SIG é o CIO da empresa, Patrick Gobin. Ele se graduou pela Faculdade Notre Dame de La Paix em Física no ano de 1986, e concluiu seu mestrado pela Universidade da Antuérpia em Computer Science & Business Mathematics no ano de 1989. Na Horus DF desde 2002, sua experiência profissional ainda inclui gerência de vendas da Computronics na Suazilândia de 1993 a 1994; Chefe de TI e gerente de MIS (*Management of Information Systems*) no Swaziland Business Growth Trust (SBGT), também na Suazilândia de 1995 a 1996; e departamento de TI do BDFC (Bhutan Development Finance Corporation) no Butão de 1996 a 1998; e consultoria independente de TI em IMFs localizadas na África e na Ásia de 1998 a 2001.

As cinco principais atribuições do SIG são⁶:

a) Prestar assistência em relação à concretização de projetos de implementação de sistemas de informática;

⁶ Fonte: www.horus-df.com. Acessado em 24 de Junho de 2010.

- b) Providenciar a integração de sistemas de informação;
- c) Executar aconselhamento, implementação e formação em relação aos aspectos de infra-estrutura bem como das arquiteturas técnicas centralizadas e distribuídas;
- d) Desenvolver sistemas de Business Intelligence, bem como gerenciar sua integração nas instituições de microfinanças;
- e) Desenvolver uma plataforma de mobile banking através da Horus Nomadic Solutions

Apesar de existir desde 1989, a empresa só começou a experimentar um crescimento expressivo a partir do ano de 2005. Até este ano, ela contava com somente quatro funcionários e em 2009 a empresa já contava com um quadro de 40 consultores, sendo que 16 deles estavam distribuídos em diferentes países.

Em 2008, a Horus DF lançou a Horus Nomadic Solutions, que é uma *joint-venture* igualitária entre a Horus DF e o grupo financeiro mongol TenGer. Este projeto surgiu quando um banco de microfinanças da Mongólia – o XacBank, parte do grupo TenGer, no qual a Horus já atuava como consultora de TI desde 2006 - obteve investimento para desenvolver uma nova tecnologia que unisse telecomunicações e finanças.

Como este não era o *core business* do banco, foi decidido terceirizar esta ação. Lançou-se então uma disputa pelo contrato, que ficou entre um grande grupo de TI da Índia e a Horus. Nas palavras de Anne-Marie Rey:

Um Banco de microfinanças da Mongólia recebeu um investimento (...) e então eles requisitaram o desenvolvimento de uma nova tecnologia voltada para microfinanças. A Horus já atuava como consultora de TI em geral para este Banco (...) e tudo isso se deu há três anos, ou seja, no momento do mercado de mobile banking, então não havia muitos competidores. Assim, eles [o XacBank] tiveram que escolher entre uma grande empresa da Índia ou a Horus.

Segundo Anne-Marie, a Horus ganhou a disputa pelos seguintes motivos:

- a) Disponibilizou-se a desenvolver um software que fosse flexível o suficiente para atender as especificidades do mercado mongol – característica que também possibilitaria a sua adaptação a outras localidades - ao contrário de uma solução padrão.

b) Ofereceu ao grupo TenGer a possibilidade de fazer parte de uma *joint-venture*, o que renderia ao grupo financeiro parte do lucro relacionado à venda do software em outras localidades.

Lançada oficialmente em Março de 2008, a Horus Nomadic Solutions é uma *joint-venture* resultante da estratégia da Horus DF em criar esta solução inovadora: a plataforma chamada Noomadic (www.noomadic.com). Esta plataforma consiste numa solução de *mobile banking* voltada para bancos e instituições de micro finanças. Ela possibilita tais empresas a oferecer serviços bancários através de qualquer aparelho celular.

Hoje em dia esta *joint-venture* conta com seis funcionários e já desenvolveu uma plataforma que, segundo a empresa, é flexível o suficiente para ser comercializada em outros países. Segundo o site institucional do software⁷ em questão, ele é baseado num esquema modular e gradual, a fim de estabelecer maior segurança em transações de alto risco.

A parceria da Horus com o grupo financeiro TenGer tem se mostrado positiva para ambas as partes. Com esta *joint-venture*, o grupo TenGer consegue a sua solução tecnológica, e tem a possibilidade de lucrar com a comercialização do software em outras localidades além da Mongólia, especialmente naquelas onde a Horus já atua, como por exemplo Camarões; e a Horus DF consegue o investimento necessário para desenvolver a tecnologia, além de ter acesso aos clientes do grupo TenGer, que também contribui com o seu conhecimento do mercado mongol.

4.1.2 O Processo de Internacionalização

Durante os últimos 20 anos o foco da Horus DF vem sendo não só atender IMFs, mas atuar em clientes situados em países onde o sistema de microfinanças ainda se encontra em desenvolvimento, o que significa procurar clientes fora das fronteiras francesas.

Do total do faturamento da empresa, mais de 90% é gerado internacionalmente. Já na ocasião da sua criação, o foco de atuação da empresa era o mercado africano,

⁷ www.noomadic.com. Acessado em 24 de Junho de 2010.

especialmente a parte do continente africano francófono, ou seja, cujo idioma é o francês. Nas palavras de Anne-Marie Rey:

Embora eles [os empresários da Horus DF] mantivessem alguns contratos na França, o *core business* deles desde o início era a África Ocidental, a África francófona. (...) Mesmo os contratos franceses eram para realizar algum projeto no estrangeiro.

Com o passar do tempo, alguns países do Continente Asiático também vieram a fazer parte do portfólio de clientes da empresa como, por exemplo, o Camboja, a Mongólia e a China.

O primeiro passo da internacionalização desta empresa foi para a Costa do Marfim no ano de 1989. De acordo com Anne-Marie Rey, esta escolha se deu porque "... um dos fundadores [da Horus DF] era especializado em *agribusiness* e estava envolvido com um projeto de desenvolvimento na Costa do Marfim". A esse respeito, a executiva aponta que o conhecimento dos fundadores sobre o mercado e seus contatos pessoais e profissionais eram determinantes na escolha da Horus DF em entrar em um determinado país.

Segundo Anne-Marie Rey, a Horus DF procura adquirir conhecimento através de duas fontes: busca de funcionários com experiência prévia e conhecimento do mercado internacional; e estudos para levantamento de informações ambientais, nos quais é feita uma avaliação do ambiente quanto à regulamentação existente, as peculiaridades do mercado e o nível de desenvolvimento do setor de microfinanças no local.

Como dito anteriormente, até 2005, a empresa contava somente com quatro funcionários. Alguns exemplos de clientes internacionais desta primeira fase de sua internacionalização são: Crédit Agricole Mutuel e FECECAM, Benin; Association Professionnelle pour La Promotion Hévécicole (APPH), Costa do Marfim; Caixa Econômica do Gabão; Crédit Mutuel, Senegal; MUCODEC, Congo; Crédito Rural e Crédit Mutuel, Guiné; PPPCR, Burkina Faso; Kafo Jiginew, Mali.

Seu crescimento, assim como a intensificação de suas atividades internacionais, aconteceu mais expressivamente após o ano de 2005. Neste momento, de acordo com Anne-Marie Rey, as contratações eram focadas em profissionais com experiência internacional.

A partir de 2005, o processo de escolha das regiões para a internacionalização da Horus DF sofreu algumas mudanças. Um dos maiores responsáveis pelas escolhas dos mercados para onde a Horus DF iria se internacionalizar passou a ser o Grupo Advans.

O grupo Advans foi criado em 2005, e consiste numa rede de instituições interessadas no desenvolvimento do setor de microfinanças internacional. A Horus DF é um de seus shareholders, juntamente com outras instituições como: Agence Française de Développement (AFD), CDC Group, European Investment Bank (EIB), Netherlands Development Finance Company (FMO), International Finance Company (IFC), e KfW Development Bank.

Embora seja a empresa com menor participação acionária no grupo, a Horus DF é quem o gerencia. Hoje em dia, ele investe diretamente na IMF Amret do Cambódia, e em outras quatro IMFs: Advans Banque Congo, Advans Gana, Advans Camarões e a mais nova Advans Costa do Marfim. O objetivo da Advans para os próximos cinco anos é criar ao menos dez novas IMFs situadas principalmente na África e na Ásia⁸. Estas novas IMFs seriam integradas à rede Advans, e gerenciadas pelos mesmos princípios.

A figura a seguir explica como ocorre o envolvimento da Advans na internacionalização da Horus DF:

⁸ Fonte: www.advans.com Acessado em 24 de Junho de 2010.

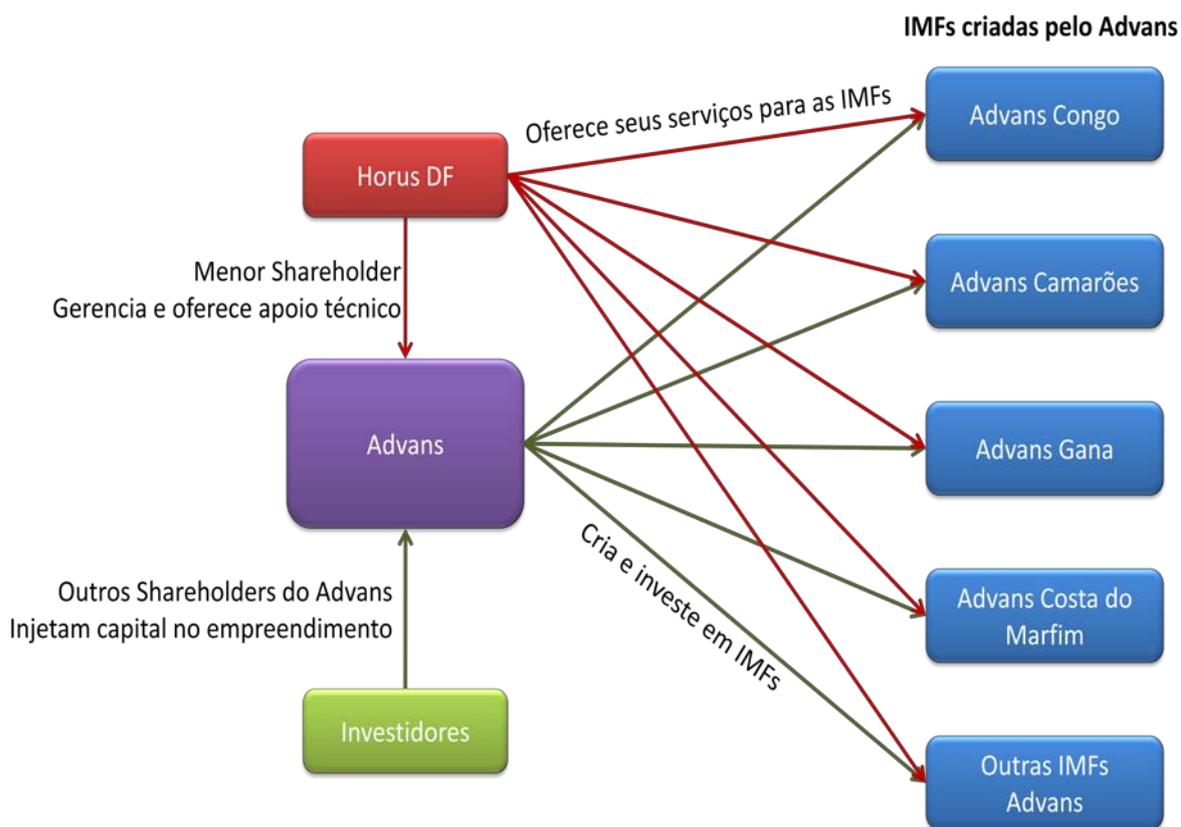


Figura 10: Dinâmica de atuação do Grupo Advans
Fonte: Autora

A Horus DF e os demais *shareholders* utilizam o grupo para investir diretamente na criação e no desenvolvimento de IMFs em regiões onde a área de microfinanças ainda não se encontra desenvolvida. No entanto, a Horus DF, além de injetar capital nos empreendimentos, também oferece seus serviços para todas as IMFs criadas. Ou seja, o grupo decide onde irá estabelecer uma IMF, e automaticamente ela passa a ser um novo cliente da Horus DF. Assim, pode-se dizer que a empresa utiliza o grupo Advans como um tipo de canal de distribuição de seus serviços. O quadro a seguir mostra a cronologia do processo de internacionalização da Horus DF, com ênfase nos clientes de sua segunda fase de internacionalização:

País	Motivo da Escolha	Ano de Entrada	Fim das Atividades	Modo de Entrada	Tipo de Investimento Direto
Costa do Marfim	Alguém na empresa tinha contatos no local	1989	*	Exportação	
Benin	Relacionada ao Advans	1998	2009	Exportação	Aquisição
Chade	Relacionada ao Advans	1998	2009	Investimento Direto	Aquisição
Burkina Faso	O cliente procurou a empresa	2001	Presente	Exportação	
Cambodja	Relacionada ao Advans	2001	Presente	Investimento Direto	Aquisição
Afganistão	O cliente procurou a empresa	2003	2006	Exportação	
Mali	O cliente procurou a empresa	2003	Presente	Exportação	
Romênia	O cliente procurou a empresa	2003	2006	Exportação	
Camarões	Relacionada ao Advans	2005	Presente	Investimento Direto	Greenfield
Gana	Relacionada ao Advans	2006	Presente	Investimento Direto	Greenfield
Mongólia	O cliente procurou a empresa	2006	2007	Exportação	
Mongólia	Importância estratégica do local	2008	Presente	<i>Joint-venture</i>	Greenfield
Congo	Relacionada ao Advans	2008	Presente	Investimento Direto	Greenfield
Gana	Importância estratégica do local	2009	Presente	Escritório Próprio	
China	O cliente procurou a empresa	2009	Presente	Exportação	
Costa do Marfim	Relacionada ao Advans	2009	Presente	Investimento Direto	
Marrocos	Importância estratégica do local	*	Presente	Escritório Próprio	

* Dados não fornecidos pela empresa

** A empresa também exportou seus serviços para o Gabão, Senegal, Guiné, Marrocos e Camboja entre o ano de sua fundação (1989) e o ano da fundação do Advans (2005).

Quadro 3 - O processo de Internacionalização da Horus DF

Fonte: Autora

Como é possível notar pelo quadro acima, a Horus DF atualmente mantém um escritório permanente no Marrocos e em Gana. Segundo Anne-Marie, a escolha de

abrir um escritório em Marrocos foi feita por ser uma localidade que garante fácil acesso a diversos outros países da África Ocidental nos quais a Horus DF tem interesse em atuar.

Já em Gana, o objetivo é manter uma equipe técnica permanente no país. De acordo com a entrevistada, o responsável pela TI neste país é um expatriado, que não se importaria em ficar definitivamente no país.

Ainda, todos os movimentos de internacionalização relacionados ao Advans constituem investimentos diretos da Horus DF, uma vez que a empresa é acionista desta instituição.

Outro investimento direto da empresa a nível internacional é a *joint-venture* Horus Nomadic, localizada na Mongólia. Neste projeto, a Horus DF mantém uma divisão de controle igualitária com o grupo Tenger.

4.1.3 Desafios e dificuldades

Quanto às dificuldades enfrentadas durante o processo de internacionalização, Anne Marie cita as seguintes como as principais que já enfrentou: a interferência de investidores, as diferenças culturais e o porte da empresa.

Como contratar a Horus DF significa um grande investimento por parte do cliente, geralmente o financiamento do projeto vem de um investidor, o que cria uma ligação entre o projeto e este investidor.

Tal conexão pode ser algo bem complexo de se gerenciar, uma vez que geralmente este tipo de contrato tem atrelado a ele certas obrigações junto ao investidor. De acordo com Anne-Marie Rey:

Este é um grande investimento para o nosso cliente. Na maioria das vezes nossos clientes contam com um investidor, e isto forma uma conexão entre o investidor e o cliente, o que pode se tornar bem complicado. Pode demorar muito tempo para que se consiga ser pago, ou pode haver condições específicas de contrato, o que pode transformar isso tudo numa questão muito complexa.

Segundo a executiva, outra questão de suma importância é o desafio de estar num mercado cuja cultura geral, e mesmo a de gerenciamento, é diferente da sua. Isto requer grande capacidade de adaptação e flexibilidade dos consultores.

O fato de a empresa ser pequena e não ter tanta visibilidade quanto empresas maiores também é outro ponto que dificulta a internacionalização, apontado por Anne-Marie Rey. Embora tenha grande credibilidade junto aos seus clientes, a Horus DF ainda é uma empresa pequena e muitas vezes desconhecida em mercados distantes da sua área de atuação.

Segundo Anne-Marie, este é um dos motivos pelo qual a empresa não considera uma expansão para a América Latina, por exemplo. Trata-se de um mercado historicamente mais próximo dos Estados Unidos, e que não conhece a reputação da Horus DF.

4.1.4 Perspectivas Futuras

De acordo com Anne-Marie Rey, os mais recentes clientes da Horus DF estão localizados no Chade, Gana, Camarões, Burkina Faso e China. Quanto a novos investimentos diretos, a Horus DF atualmente estuda a possibilidade de abrir um novo escritório na Tanzânia.

Ainda segundo Anne-Marie, o projeto Horus Nomadic está seguindo de acordo com o planejado, e o software Noomadic está começando a ser comercializado em outros países além da Mongólia. A primeira proposta foi feita a um cliente localizado em Mali, e que já tem um histórico de bom relacionamento com a Horus DF. Outro país que deve ser abordado a seguir é o Marrocos.

Complementarmente, Anne-Marie cita uma colaboração informal entre a Horus DF e a Octo Technology no treinamento de funcionários. A intenção seria criar uma plataforma informal de troca de conhecimentos entre as duas empresas. Neste caso, a Horus DF disponibilizou alguns de seus consultores para oferecer treinamento na OCTO quanto ao trabalho no mercado internacional, mais especificamente o africano e o asiático. A OCTO, por sua vez, prepararia um treinamento para os funcionários da Horus DF em termos de novas tecnologias.

4.2 OCTO TECHNOLOGY

4.2.1 A empresa

A OCTO Technology, ou simplesmente OCTO, foi criada em 1998, como resultado da vontade de seus fundadores – François Hisquin, Ludovic Cinquin, Laurent Avignon e Pierre Pezziardi - de criar a primeira comunidade de arquitetos de Sistemas de Informação (SI) da França. Todos eles continuam a gerenciar a empresa e a participar de seu conselho administrativo desde então.

François Hisquin é o CEO da empresa, e presidente do conselho administrativo. Ele se graduou pela Escola de Engenheiros ESME-Sudria na França em 1991, e cursou o MBA da Escola de Negócios ESSEC de Paris de 1997 a 1999. Antes de fundar a OCTO, trabalhou por sete anos pela empresa Atos Origin (<http://www.atosorigin.com>). Há cinco anos ele também exerce o papel de membro do Conselho de Supervisão da Aubay Technology (<http://www.aubay.com/>).

Laurent Avignon é Co-CEO da OCTO, responsável pelos segmentos de Indústria, Mídia, Internet, Distribuição, Serviços e Telecomunicações da empresa. Assim como Hisquin, se formou pela Escola de Engenheiros ESME-Sudria na França em 1991. Antes da OCTO, ele trabalhou como desenvolvedor para a IBM na Alemanha de 1993 a 1997, e como consultor na empresa Atos Origin de 1997 a 1998.

Ludovic Cinquin também é Co-CEO da empresa, responsável pelos segmentos Bancário, Finanças e Seguros da OCTO Technology. Antes disso, ele trabalhou como engenheiro na área de qualidade para a Renault de 1996 a 1998, e para a L'Oreal em 1998. Ele se graduou pela École Centrale de Paris em Engenharia de Produção no ano de 1995, e pela Technische Universität (Universidade Técnica) de Munique em 1996.

Pierre Pezziardi, Vice Presidente Sênior da empresa, é responsável por projetos de conselho em arquitetura técnica de SI. Ele é formado pela École Centrale de Lyon, e autor de algumas obras como "*Les serveurs d'applications*"⁹ e "*Le livre blanc de l'EAI, congrès DNAC 1998*"¹⁰. Antes de fundar a OCTO, Pezziardi trabalhou previamente como consultor na empresa Sycomore (www.sycomore-france.com) de 1995 até 1998. Segundo ele, já trabalhou em projetos na Índia, Tarjiquistão, Afeganistão, Marrocos, entre outros. Além de suas atribuições na OCTO, ele ainda faz parte do Conselho de Diretores da Oxus Microfinance (<http://www.oxus.tj>), e é

⁹ Tradução: Os servidores de aplicativos.

¹⁰ Tradução: O livro branco de EAI, Congresso DNAC de 1998.

fundador e CEO da Octopus Microfinance (<http://www.octopusnetwork.org/>) desde 2005.

A empresa que estes empreendedores fundaram tem como base quatro pilares, que fazem parte até hoje do modo pelo qual ela é dirigida, e são estes os seguintes valores que sustentam a sua existência¹¹:

- a) **O valor antes dos custos**, o que significa que a empresa vê a informática como uma atividade que deve gerar valor para as empresas, e que não deve ser encarada como um simples centro de redução de custos;
- b) **As pessoas antes dos processos**, ou seja, mesmo que os processos sejam importantes, é a parte humana - o alinhamento das equipes, a postura de mudanças e inovação - que é essencial para o sucesso da empresa;
- c) **O pragmatismo antes dos modelos**, uma vez que todos os modelos são limitados, o que torna essencial a habilidade de rapidamente confrontar a teoria com a realidade.
- d) **O prazer em realizar o trabalho**, que é o que motiva e une os funcionários da empresa.

A OCTO quer fazer negócios de forma colaborativa em prol da criação de valor para todos. Ela é uma empresa que quer desenvolver soluções que tragam mudanças disruptivas para a empresa e para a sociedade. Nas palavras de Pierre Pezziardi:

“Nós [da OCTO] queremos ser seu provedor de sistemas de TI para mudar a sociedade. Nós queremos construir coisas do modo Wikipedia [colaborativo] com você. Nós não queremos desenvolver o que seu fornecedor normal pode fazer por você, mais do mesmo.”

A partir do momento de sua criação, a OCTO começou a atender crescentes demandas por uma *expertise* orientada em torno de aplicativos, e em seguida, de arquiteturas de integração. Foram estas atividades que a princípio deram à OCTO reconhecimento e uma posição de destaque no mercado francês.

Com o passar dos anos, o negócio foi sendo aperfeiçoado. A empresa adquiriu mais conhecimento, elaborou metodologias e alinou equipes. Seu objetivo é apresentar uma abordagem holística aos problemas de seus clientes, a fim de entregar uma solução duradoura aos problemas que lhe são apresentados. Os compromissos da empresa com os seus clientes são: “resolver as situações mais difíceis, criar

¹¹ Fonte: www.octo.com. Acessado em 24 de Junho de 2010.

sucessos, esclarecer as trajetórias de transformação e entregar todos os software em tempo”¹². Segundo Pezziardi, em 2009 a OCTO era líder em seu nicho de atuação.

Empresas como Credit Agricole, Natixis, Societe Generale, Groupama e Axa estão entre alguns dos clientes da Octo Technology no segmento de bancos, instituições financeiras e seguradoras.

Na parte de telecomunicações, mídia e distribuição, são clientes empresas como Orange, SFR, Bouygues Telecom, FNAC, SNCF, M6 e Auchan.

Entre indústrias, serviços e entidades públicas, alguns dos clientes desta empresa são Saint Gobain, Veolia, Total e o Ministério da Defesa e Eletricidade da França.

Em 2008, a OCTO decidiu organizar um grande evento em Paris, visando reunir profissionais de TI e gerentes operacionais de SI. A intenção da empresa é tornar este evento, a Universidade de SI, um encontro anual entre profissionais e entusiastas do meio tecnológico no qual eles possam discutir, aprender e interagir com pessoas de interesses similares.

O principal conceito em torno deste evento é o de comunidade. Segundo o site corporativo, “a Universidade de SI (...) é o encontro anual dos *geeks* e dos chefes por uma informática que transforma nossa sociedade e nossas organizações.” Esta primeira edição contou com a participação de mais de 350 pessoas.

Em termos de resultados, desde que foi fundada, a empresa tem conseguido apresentar um crescimento regular e rentável, como é possível notar pelo quadro a seguir, extraído do site corporativo da OCTO:

¹² www.octo.com. Acessado em 20 de Junho de 2010.

Evolução do volume de negócios e do quadro de funcionários da empresa desde 1998



Figura 11: Evolução do volume de negócios e do quadro de funcionários da OCTO
 Fonte: www.octo.com. Acessado em 12 de Maio de 2010.

Este crescimento do volume de negócios da empresa e de seu quadro de funcionários pode em parte ser explicado por estratégias corporativas de expansão, divididas pela OCTO em três vertentes diferentes: setorial, de oferta e geográfica. De acordo com o site corporativo da empresa¹³:

Nosso desenvolvimento se dá a partir das seguintes vertentes: geográfica, ou seja, abertura de filiais em outros países; de clientes e setorial, ou seja, aquisição de novos clientes ou penetração em setores nos quais a OCTO é historicamente pouco presente; e de oferta, com o aumento do escopo das nossas ofertas para os clientes.

O crescimento setorial consiste na conquista de novos clientes em áreas onde a empresa ainda é pouco presente. Assim, a *expertise* da empresa também foi se expandindo gradualmente com o passar do tempo. A partir de 2008, a empresa passou a organizar sua atuação em torno de quatro grandes áreas de atividade, ilustradas pela figura a seguir:

¹³ www.octo.com. Acessado em 25 de Junho de 2010.

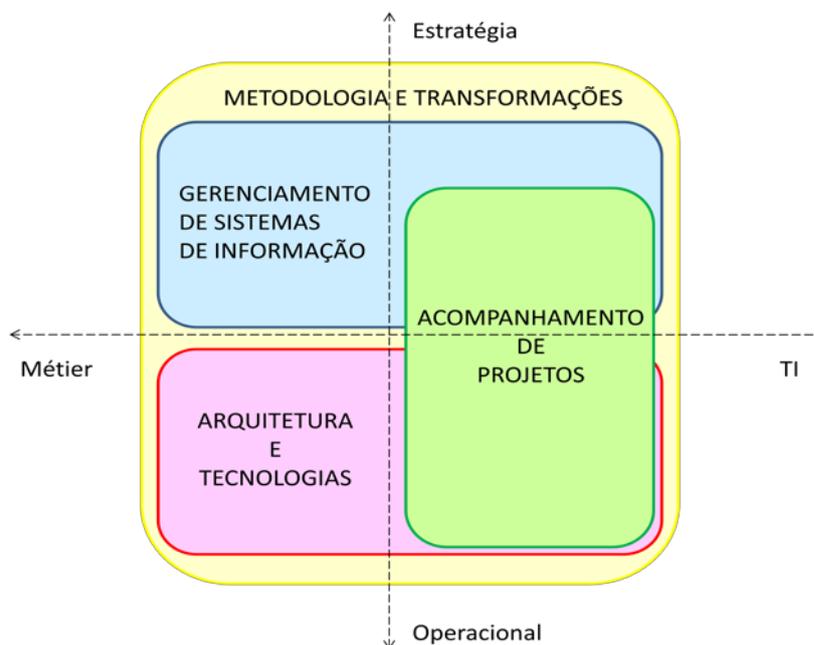


Figura 12: Segmentos de atividades da OCTO
Adaptado de www.octo.com. Acessado em 12 de Maio de 2010.

A expansão de ofertas consiste em desenvolver novos serviços e produtos. Se a princípio a OCTO era reconhecida por sua atuação em servidores de aplicativos e projetos de integração, a partir de 2008 suas ofertas passaram a se traduzir em quatro categorias diferentes de soluções:

- Aplicativos, na qual empresa busca auxiliar seus clientes na redução de risco e custo com seus aplicativos;
- Projetos de integração, pela qual a empresa oferece soluções de EAI (Enterprise Application Integration)¹⁴ e SOA (service-oriented architecture)¹⁵;
- Segurança, que é focada no desenvolvimento e integração de soluções que protejam o sistema de informações; e
- Sistemas de informação, que oferece soluções diversificadas ligadas.

Além disto, existe um projeto da OCTO chamado Octopus Microfinance (<http://www.octopusnetwork.org/>), nascido em 2005 de uma aliança entre a OCTO Technology e a Oxus - uma subsidiária da ONG francesa ACTED, com forte presença na área de microfinanças na Ásia Central.

¹⁴ EAI, sigla para Enterprise Application Integration, é o uso de software e princípios de arquitetura de sistemas de informática com o objetivo de integrar um conjunto de aplicativos de uma determinada empresa.

¹⁵ Uma SOA é um conjunto flexível de princípios de design utilizados durante as fases de desenvolvimento de sistemas e integração. A arquitetura baseada em SOA proporciona um conjunto de serviços integrados de forma flexível para que possam ser usados por negócios múltiplos.

Segundo o site do projeto¹⁶, a idéia desde o princípio não era apenas desenvolver uma solução específica para uma IMF no Tajiquistão, Afeganistão e Quirguistão, mas algo adequado para toda IMF interessada.

A proposta era de agregar as melhores práticas em microfinanças de forma a oferecer o melhor benefício aos consumidores. O resultado então deveria ser uma solução estável, robusta e ainda assim, simples. Segundo o site corporativo, após dois anos de desenvolvimento, o projeto Octopus desenvolveu não só um produto estável e eficiente, mas também um sólido processo.

De acordo com o site do projeto, o seu objetivo é possibilitar que as IMFs direcionem suas inovações para menores custos operacionais e melhor acessibilidade de serviços. Ainda restam grandes margens para diminuir os custos operacionais deste tipo de instituição, que ainda são sete vezes maiores que os de bancos tradicionais.

De acordo com Pezziardi, o valor que este projeto agrega não é a princípio financeiro, mas de outras naturezas. Ao fundar a Octopus, ele sabia que a empresa ia perder dinheiro, e de fato em seus primeiros anos, o projeto não está gerando receita alguma.

Segundo o Manifesto do projeto, disponível em seu site, existem mais de 10.000 IMFs no mundo, e cerca de 90% delas enfrentam problemas sérios em relação ao gerenciamento de seus sistemas de informações. E, em geral, o setor de TI tenta ajudá-las da mesma forma com que se estabeleceu nas empresas ocidentais: pacotes de software, produtos licenciados, especialistas e complexidade técnica.

Ainda em linha com o Manifesto, os gastos com TI pelos bancos tradicionais cresceram de 0% nos anos 1960 para mais de 10% de suas receitas em 2008. De acordo com o Manifesto, no entanto, MIS (*management of information systems*) é um freio para a inovação, uma vez que é extremamente difícil mudar. Em um mundo em rápida mudança, como o de finanças e micro-finanças, este é um problema sério.

Assim, de acordo com o site corporativo¹⁷, o Manifesto Octopus dispõe que, para uma IMF se beneficiar com TI, deve-se promover algumas mudanças:

¹⁶ www.octopusnetwork.org. Acessado em 20 de Maio de 2010.

¹⁷ www.octopusnetwork.org. Acessado em 20 de Maio de 2010.

- Mudar a perspectiva: de um MIS estático gerido por executivos ou especialistas de TI para um ambiente dinâmico, em constante evolução MIS liderada por seus próprios usuários
- Substituindo pacotes de software, produtos licenciados e promessas infundadas pela colaboração de confiança, e protocolo Open Source.

A Comunidade Octopus, de acordo com seu site corporativo, portanto, compromete-se a:

- Espalhar técnicas de melhoria contínua na indústria de micro-finanças: desenvolvimento ágil, a gestão enxuta e alinhamento e técnicas de coaching;
- Criar 80% do valor da comunidade nos países em desenvolvimento, através da formação de peritos independentes, fornecedores de solução de TI e IMFs autônomos e livres para inovar;
- Criar relações de confiança entre as IMFs e fornecedores de TI: subscrever contratos transparentes, flexíveis e que beneficiem ambas as partes;
- Medir seu impacto em termos de valor para os clientes finais (como taxas de juros menores, de proximidade, diminuição dos riscos, ou praticantes ativos na comunidade), mais do que em termos de receita para a Octopus;
- Melhorar a Octopus sempre, graças às melhores idéias da sua comunidade.

E assim foi lançado o Octopus Micro Finance Suite, como uma plataforma *open source*¹⁸ e *license-free*¹⁹, disponível para qualquer um pelo site do projeto.

Em complemento ao software disponibilizado em seu site, a Octopus criou o que chama de Universidade Octopus, onde possibilita a troca de conhecimento entre profissionais da Octopus e os usuários do software.

4.2.2 O processo de internacionalização

Segundo os executivos da empresa, a terceira vertente de crescimento da empresa é a expansão geográfica, ou seja, sua internacionalização. Após nove anos de atuação na França, a empresa decidiu replicar seu processo em outros países, e

¹⁸ O termo *open source* foi criado pela Open Source Initiative, e refere-se a um software que foi desenvolvido através de um modelo colaborativo de produção intelectual.

¹⁹ O termo *license-free* refere-se ao software cujo licenciamento não tem nenhum parâmetro definido pelo proprietário.

passou a investir diretamente no mercado estrangeiro, com a inauguração das filiais OCTO no Marrocos, inaugurada em 2007 – que conta com oito funcionários e faturamento anual de, aproximadamente, um milhão de euros – e da Suíça em 2008 - que conta com quatro pessoas e faturamento em torno de meio milhão de euros.

De acordo com Pezziardi, estes são lugares que podem ser considerados próximos culturalmente da França, o que facilita o estabelecimento da empresa. Segundo Pezziardi, “o Marrocos é um país que é fascinado pela França. E a Suíça é um país parcialmente francófono. Então é mais fácil ir para lá. Assim, não estamos muito longe da nossa base.”

A OCTO se denomina uma empresa centrada nas pessoas, e com isso, segundo Pezziardi, a escolha dos países para onde se internacionaliza é feita de acordo com a disponibilidade de pessoas que querem ir para determinado lugar. E estas pessoas são derivadas tanto do quadro de profissionais da empresa quanto da rede de conhecimento profissional e social de seus integrantes.

Nós somos uma empresa que pode ser chama de centrada em pessoas. Nós não vamos para o Brasil, ou qualquer outro país, porque achamos que temos um mercado, etc. Não. Nós vamos para o Brasil porque existe alguém que quer ir para lá. E nós sabemos que o mercado é promissor, ou mesmo que está crescendo. Mas as condições estão aqui. É assim que a gente pensa.

Foi assim que a internacionalização aconteceu, por exemplo, para o Marrocos. Nabil Sargeane é o Diretor da filial da OCTO no Marrocos. Ele se formou pela École Nationale Supérieure des Mines de Douai, na França, tendo começado a trabalhar na OCTO em 2002. Segundo Pezziardi, Sargeane tinha família no Marrocos, e pretendia se mudar para aquele país, e foi adiante com o projeto de levar a OCTO junto com ele.

Assim, somente após uma pessoa ser determinada para a internacionalização é que a empresa começa a olhar para as condições do mercado. A figura a seguir ilustra o processo de decisão de entrada em um novo mercado pela OCTO:

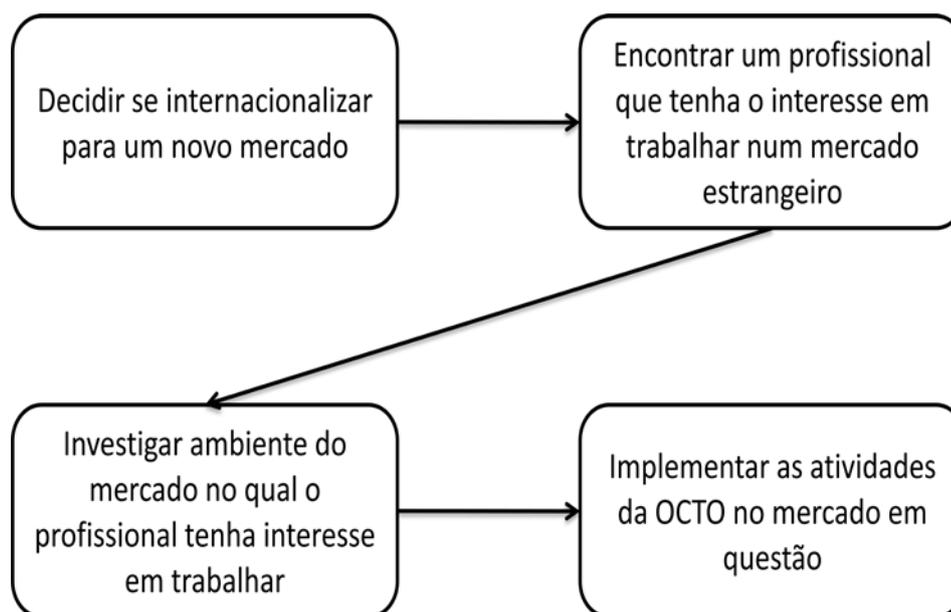


Figura 13 - Processo de decisão de entrada em um novo mercado pela OCTO
Fonte: Autora

E, se a existência de uma pessoa qualificada e interessada é o fator essencial para a escolha do mercado para o qual se internacionalizar, as condições ambientais são elementos complementares desta implementação.

Pezziardi relata, por exemplo, a tentativa da OCTO em se internacionalizar para Israel. Um funcionário judeu queria fazer sua Aliá²⁰, e estava interessado em levar a OCTO com ele para este país. No entanto, neste caso, embora o funcionário fosse extremamente capacitado, as condições ambientais adversas ao modelo de negócios da OCTO fizeram com que a empresa cancelasse este projeto. Segundo Pezziardi, os custos de suas operações em Israel eram muito superiores ao francês, o que tornava o negócio inviável, e fez com que este empreendimento fosse descontinuado.

Ainda dentro do processo de internacionalização da OCTO, é preciso levar em conta o projeto Octopus Microfinance. A internacionalização do software desenvolvido por este projeto é um processo isolado daquele do resto da empresa. Ele se encontra disponível no site do projeto e pode ser acessado por qualquer um que faça seu *download*, onde quer que este usuário se encontre geograficamente.

Em 2009, a Octopus já conta com usuários pelo mundo inteiro, como pode ser percebido pelo seguinte mapa:

²⁰ Quando um judeu resolve voltar a viver em Israel.



Figura 14 - Mapa de usuários do software Octopus

Fonte: www.octopusnetwork.org. Acessado em 20 de Maio de 2010.

De acordo com o site do projeto Octopus, as inovações se originam, e continuarão a se originar em países em desenvolvimento. O que está em jogo agora não é como selecionar o melhor MIS, mas como construir a melhor equipe – de funcionários e parceiros – capaz de gerenciar e modificar o MIS de forma segura, dia após dia, ao mesmo tempo em que a empresa cresce e evolui.

4.2.3 Desafios e dificuldades

Segundo Pezziardi, existem três ações que determinam o sucesso da implantação de seu negócio, independente de onde ele se estabeleça: contratar, vender e criar valor. De acordo com ele, estes são os três obstáculos que a empresa deve se preparar para vencer ao se estabelecer em uma nova localidade.

No Marrocos, o problema enfrentado pela OCTO foi contratar pessoas capacitadas para o negócio. O recrutamento de profissionais locais com experiência no tipo de tecnologia com que a OCTO lida foi um processo longo e complicado, segundo Pezziardi. Na Suíça, a dificuldade da OCTO foi se adaptar aos canais de venda, ou seja, encontrar a melhor forma de oferecer seus serviços num mercado diferente.

Quanto a adaptações, Pezziardi não acha que a empresa deva mudar sua oferta para entrar em um novo mercado, mas escolher dentro da sua própria oferta talvez a parte que seja mais atrativa para o novo mercado, e não algo diferente. Ele acredita que a mensagem da OCTO não precisa ser modificada para cruzar barreiras culturais, embora, ainda assim, afirme que não pode ter certeza disso.

Após dez anos de atuação na França, a OCTO estabeleceu uma reputação sólida, e é reconhecida no nicho em que atua dentro do seu país de origem. E isto facilitou a sua entrada em mercados próximos do francês, como o suíço e o marroquino.

No entanto, estabelecer-se em outros lugares mais distantes psicologicamente – como é o caso da Alemanha, que de acordo com Pezziardi é o próximo alvo

da empresa em seu processo de internacionalização - seria um desafio completamente diferente.

Segundo Pezziardi, entrar em países onde a OCTO não é conhecida, e não tem tradição, é um novo passo, completamente diferente, em seu processo de internacionalização. Esta situação faz com que a empresa precise recontar sua história de dez anos num espaço muito mais curto de tempo, o que dificulta seu estabelecimento.

Pezziardi encara este obstáculo como um desafio interessante para uma empresa, pois a leva a repensar o que ela é de uma forma muito mais clara e direta. Segundo ele:

Quando você se internacionaliza você é obrigado a se repensar. As pessoas na França nos conhecem porque estão em contato conosco há dez anos. Aqui nós somos líderes no nosso nicho. (...) Quando você vai para o Marrocos, eles ficam fascinados, e funciona. Na Suíça também. (...) Mas quando você não é conhecido, quando você conversa com os gerentes, você não tem abertura para contar todas as histórias e o que fazemos. (...) Então o que você faz? Você tem que se redefinir. E existe um valor em repensar quem você é e o valor real que você traz para as pessoas. (...) Esta foi a lição que eu aprendi, e foi muito valiosa mesmo para o negócio francês.

Ainda de acordo com Pezziardi, “a cultura internacional começa com o Inglês”. E esta é uma das limitações que a empresa sente hoje em dia: a falta de funcionários que falem inglês. Esta já é uma dificuldade aparente, por exemplo, no escritório da Suíça, e provavelmente será imprescindível vencê-la ao entrar na Alemanha. Segundo ele, “a cultura internacional [da OCTO] é baixa, e estamos pensando em contratar um professor de inglês. [A falta de] o idioma inglês será uma limitação muito em breve. Aliás, já é uma limitação na Suíça.”

4.2.4 Perspectivas futuras

Como mencionado anteriormente, o próximo projeto no processo de internacionalização da empresa é o de entrada na Alemanha. A empresa já conseguiu se internacionalizar para duas regiões que eram próximas psiquicamente, e agora se prepara para este novo desafio, que é o de entrar num mercado distante psiquicamente, de idioma e cultura completamente diferentes.

Pezziardi também comenta de um projeto de desenvolvimento de um novo tipo de plataforma para bancos, que seria comercializada na França e também internacionalmente. Nas palavras dele: “eu quero tentar desenvolver um Banco 2.0, um Banco que se pareceria com o Facebook e Wikipedia. Seria um Banco que mudaria a nossa sociedade. (...) Seria implementado aqui [na França], e eu não vejo problemas em replicar isto em outros países.”

Segundo Pezziardi, a OCTO está somente começando sua internacionalização, e seu processo de aprendizado para que isto ocorra com sucesso. Eles ainda estão tentando estabelecer na empresa uma cultura de liderança, e padronização de processos para que seja cada vez mais fácil replicar seu negócio em outros países. De acordo com Pezziardi, “nós estamos no começo. Ainda precisamos aprender muito.”

5 ANÁLISE DOS CASOS

5.1 ANÁLISES INDIVIDUAIS

5.1.1 Horus DF

5.1.1.1 A empresa e sua internacionalização

A fim de entender a internacionalização da Horus DF, é preciso analisar antes de tudo o propósito para o qual esta empresa foi fundada: atender o mercado de microfinanças de países em desenvolvimento, especialmente os africanos e asiáticos. Nas palavras da executiva da empresa:

Embora eles [os empresários da Horus DF] mantivessem alguns contratos na França, o *core business* deles desde o início era a África Ocidental, a África francófona. (...) Mesmo os contratos franceses eram para realizar algum projeto no estrangeiro.

Assim, o fator que levou a Horus DF a se internacionalizar não foi o recebimento passivo de solicitações externas. Ela tampouco decidiu se tornar internacional por pressão de redes. O comportamento da empresa que antecedeu a sua internacionalização não foi algo reativo a estímulos externos, mas sim uma decisão de seus fundadores para iniciar o empreendimento.

Sua proposta de atuação desde o momento em que foi criada apresenta de forma explícita a prerrogativa de operar fora das fronteiras nacionais francesas. Mesmo os contratos com empresas francesas são direcionados para uma atuação no exterior.

Com isso, é possível afirmar que a Horus DF é uma empresa que apresenta orientação internacional desde sua fundação e que, desde este início, vem buscando ativamente seus clientes fora de suas fronteiras nacionais.

5.1.1.2 Perfil dos empresários

O quadro a seguir é um resumo dos profissionais da Horus DF descritos no caso em relação ao seu perfil acadêmico e seu perfil profissional, de acordo com suas experiências internacionais:

Nome	Posição Atual	Perfil Acadêmico	Perfil Profissional
Claude Falgon	Presidente Diretor Geral e Fundador da Horus DF	Mestrado na França e PhD nos EUA	Trabalhou nos últimos 30 anos em mais de 20 países da África, da Ásia, Maghreb e Região Mediterrânea. Faz parte do conselho de diversas IMFs
Anne-Marie Rey	CEO da Horus Nomadic	Graduação na França e Intercâmbio na Nova Zelândia	Trabalhou por 2 anos em Benin pelo Societé Generale, por 8 meses em Camarões pela Horus DF e Mongólia.
Patrick Gobin	CIO da Horus DF	Graduação na França e Mestrado na Bélgica	Trabalhou na Suazilândia (África) por 4 anos, no Butão (Ásia) por 2 anos, e em diversas outras IMFs da África e da Ásia por 4 anos

Quadro 4 - Empreendedores da Horus DF
Fonte: Autora

Claude Falgon apresentava um alto grau de instrução acadêmica e uma década de experiência profissional em diversos locais fora da União Européia mesmo antes de fundar a Horus DF. Além de continuar a atuar nestas regiões, ele ainda se envolveu diretamente com o conselho de IMFs fora da França, mais especificamente, na área geográfica de atuação da Horus DF.

Em termos acadêmicos, Anne-Marie Rey teve apenas seis meses de experiência internacional na Nova Zelândia. Sua graduação foi feita em território francês, numa das *Grands Écoles*²¹ do país. Quanto a sua carreira profissional, ela apresenta experiência em dois países africanos e um asiático. Além disso, tem viajado para diversos países no continente africano a fim de divulgar o software Noomadic.

Patrick Gobin realizou seu mestrado na Bélgica, um país que é próximo da França tanto culturalmente quanto geograficamente. No entanto, em relação à sua carreira profissional, ela se concentrou principalmente no continente africano, com alguns trabalhos de consultoria independente também na Ásia.

De acordo com o relato de Anne-Marie Rey, uma das etapas que a Horus DF cumpre ao ingressar em novos locais é a busca no mercado de profissionais com experiência prévia em determinado local de interesse. Com isso, a Horus DF mantém um quadro de profissionais qualificados e com experiência internacional prévia em países localizados nas regiões de interesse da empresa.

Anne-Marie Rey e Patrick Gobin são exemplos disso. Antes de serem contratados pela Horus DF, ela possuía dois anos de experiência em Benin e ele apresentava dez anos de experiência em diversos países tanto da África quanto da Ásia.

Assim, é possível concluir que os principais executivos desta empresa formam um quadro de profissionais qualificado e com experiência prévia internacional.

5.1.1.3 Características da 1ª exportação

O primeiro mercado no qual a Horus DF entrou foi a Costa do Marfim, um país africano cuja capital é a cidade de Yamoussoukro. Um dos motivos desta escolha foi o fato de que um dos fundadores da empresa, Claude Falgon, já havia trabalhado previamente neste mercado, e matinha contatos profissionais no país. Através de um destes contatos, ele conseguiu o primeiro contrato de

²¹ Estabelecimentos privados de ensino superior que se encontram fora do sistema de ensino público da França. Ao contrário dos estabelecimentos públicos, que têm a obrigação de aceitar qualquer aluno que apresente um diploma de bacharelado, as *Grands Écoles* estabelecem exames competitivos como forma de seleção de alunos.

prestação de serviços para a Horus DF. Assim, há traços de uma lógica de rede nesta primeira escolha de internacionalização, uma vez que o mercado foi selecionado em parte por causa da existência de parceiros conhecidos neste local.

Outro motivo que levou a esta escolha foi a proximidade psíquica da Costa do Marfim com a França. Como Anne-Marie Rey coloca, o foco de internacionalização inicial da Horus DF eram países africanos francófonos. A Costa do Marfim é um destes países, tendo o Francês como língua oficial. Além disso, foi colônia da França até a década de 1960, tornando-se plenamente independente somente no dia 7 de agosto desse ano.

Embora o fundador da empresa já houvesse trabalhado neste mercado e, portanto, dispusesse de algum conhecimento sobre ele, o modo de entrada escolhido pela Horus DF para neste país foi o de exportação de serviços, um modo de entrada de baixo comprometimento assim como baixo risco.

5.1.1.4 Evolução das Operações Internacionais

O quadro a seguir mostra a evolução do processo de internacionalização da Horus DF por país, de acordo com os dados fornecidos pela empresa, organizados de forma cronológica desde a sua fundação até o ano de 2009:

País	Motivo da Escolha	Ano de Entrada	Fim das Atividades	Modo de Entrada	Tipo de Investimento
Costa do Marfim	Alguém na empresa tinha contatos no local	1989	*	Exportação	
	Relacionada ao Advans	2009	2009	Investimento Direto	Greenfield
Marrocos	Importância estratégica do local	*	2009	Escritório Próprio	
Benin	Relacionada ao Advans	1998	2009	Exportação	Aquisição
Chade	*	1998	2005	Exportação	
	Relacionada ao Advans	2005	2009	Investimento Direto	Aquisição
Burkina Faso	O cliente procurou a empresa	2001	2009	Exportação	
Camboja	Relacionada ao Advans	2005	2009	Investimento Direto	Aquisição
Afeganistão	O cliente procurou a empresa	2003	2006	Exportação	
Mali	O cliente procurou a empresa	2003	2009	Exportação	
Romênia	O cliente procurou a empresa	2003	2006	Exportação	
Camarões	Relacionada ao Advans	2005	2009	Investimento Direto	Greenfield
Gana	Relacionada ao Advans	2006	2009	Investimento Direto	Greenfield
	Importância estratégica do local	2009	2009	Escritório Próprio	
Mongólia	O cliente procurou a empresa	2006	2007	Exportação	
	Importância estratégica do local	2008	2009	Joint-venture	Greenfield
Congo	Relacionada ao Advans	2008	2009	Investimento Direto	Greenfield
China	O cliente procurou a empresa	2009	2009	Exportação	

* Dados não fornecidos pela empresa

** A empresa também exportou seus serviços para o Gabão, Senegal, Guiné, Marrocos e Camboja entre o de sua fundação (1989) e o ano da fundação do Advans (2005).

Quadro 5 - Processo de Internacionalização da Horus DF por país
Fonte: Autora

A Horus DF, para conseguir um contrato numa nova região, parece contar com três tipos diferentes de estratégia de entrada:

- Pela rede de contatos dos profissionais da Horus DF, como foi o caso da primeira região de internacionalização da empresa na Costa do Marfim, por exemplo;
- Pela difusão de sua reputação, o que faz com que clientes procurem a empresa;
- Pelo Grupo Advans.

Em termos de modo de entrada inicial, a Horus DF parece ter estabelecido um padrão. Consistentemente, através dos anos, sua escolha tem sido entrar num novo mercado primeiro por exportação de serviços. A exceção a este padrão de internacionalização são as IMFs criadas pelo Advans em Camarões, em Gana, no Congo, e na Costa do Marfim. Como a Horus DF é acionária do Grupo Advans, elas representam um investimento direto do tipo *greenfield* por parte da empresa.

Em outros países nos quais a Horus DF aumentou seu grau de comprometimento – Camboja, Benin, Camarões e Chade – foram aquisições relacionadas ao Grupo Advans. Nestes países, por causa de sua participação acionária no grupo Advans, a Horus DF não só prestava serviços para as IMFs sob controle do grupo, mas também exercia o papel de investidor.

No Marrocos e em Gana, a empresa aumentou seu nível de comprometimento por causa da importância estratégica destes lugares, estabelecendo então um escritório próprio. Na Mongólia, o aumento de comprometimento se deu pelo surgimento da oportunidade de desenvolver um software de *mobile banking* através de uma *joint-venture* com o grupo TenGer.

No que diz respeito à escolha de mercados no exterior, a distância psíquica atuou como fator de influência não só na escolha do primeiro movimento de internacionalização, mas ao longo de todo o processo, conforme citado por Anne-Marie Rey:

Embora eles [os empresários da Horus DF] mantivessem alguns contratos na França, o *core business* deles desde o início era a África Ocidental, a África francófona.

não atua: Níger, Argélia, Mauritânia, Togo, Ruanda, Burundi, Djibuti e Madagascar.

E há Gana. Este país não é francófono e, no entanto, é uma das regiões onde a Horus DF atua. Mais que isso, ela mantém um escritório no local. Neste caso, a escolha inicial do mercado foi feita pelo Grupo Advans, e não pela Horus DF. O grupo Advans de certa forma atua como canal de distribuição da Horus DF, como demonstrado pelo seguinte fluxograma:

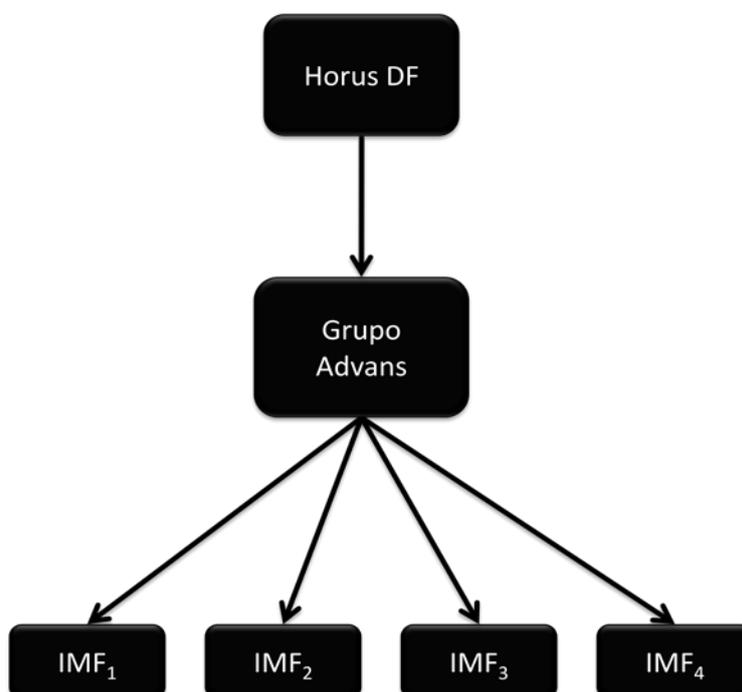


Figura 16 - Papel do Grupo Advans na distribuição do serviço da Horus DF
Fonte: Autora

A figura 15, no entanto, só apresenta as regiões africanas onde a Horus DF manteve atividades. Ainda há que se levar em conta a presença desta empresa em países asiáticos, que podem ser considerados distantes psiquicamente da França. Embora não haja dados específicos sobre a escolha de entrada no Camboja, todos os outros países não africanos para onde a Horus DF se internacionalizou – Afeganistão, Romênia, Mongólia e China – não foram movimentos ativos da empresa. A Horus DF foi contatada por clientes e passou a vender para os mesmos.

5.1.1.5 Uso de Redes na Internacionalização

As redes de relacionamento, tanto no nível dos empreendedores como da empresa têm um papel importante no processo de internacionalização da Horus DF. Elas atuaram como facilitadores da entrada da empresa em seu primeiro passo internacional para a Costa do Marfim, e posteriormente no ingresso da Horus DF em diversas outras regiões.

Esta rede de contatos ainda tende a ser intensificada com a contratação de profissionais que tragam junto consigo não só experiência e conhecimento de algum mercado alvo, mas também seus próprios contatos situados em locais de interesse da empresa. Assim, como relata Anne-Marie, a empresa utilizou-se destas redes para entrar em alguns mercados internacionais.

Ainda, a partir de 2005, a empresa formou, junto com outras empresas, uma rede institucionalizada: o grupo Advans. Esta instituição nada mais é do que uma rede de empresas e instituições interessadas no investimento e no desenvolvimento de IMFs em regiões em desenvolvimento. E a sua criação mostra o caráter estratégico que o uso de redes para a internacionalização da empresa passa a ter para a internacionalização da Horus DF.

Na prática, o que acontece é o seguinte processo: a Advans cria novas IMFs na África e na Ásia, contando com o investimento dos *shareholders* da Advan, e esta nova IMF se torna automaticamente um novo cliente permanente da Horus DF. Além disso, a empresa tem a menor participação entre os *shareholders* do grupo, e conseqüentemente o menor investimento de capital nesta nova IMF.

Assim, através do grupo Advans, a Horus DF conta com o apoio financeiro e com o conhecimento de outras instituições para se estabelecer em países africanos e asiáticos com um investimento direto, mas relativamente baixo.

5.1.1.6 Velocidade da Internacionalização e Postura Quanto a Riscos.

O tempo decorrido entre a fundação da empresa e sua primeira exportação foi de menos de um ano. Entre esta primeira incursão em território estrangeiro, em 1989, e o ano de 2005 – no qual a empresa aumentou expressivamente seu quadro de funcionários e fundou o grupo Advans - a Horus DF exportou seus serviços para os seguintes países: Gabão, Senegal, Guiné, Benin, Chade, Burkina Faso, Camboja, Afeganistão, Mali, Romênia e Marrocos. Isto significa uma média de entrada em dois novos países a cada ano no período de seis anos entre 1989 e 2005, o que sugere alta velocidade no processo de internacionalização desta empresa.

Entre 2005 e 2009, a empresa iniciou suas atividades em Gana, Camarões, Mongólia, Congo e China. A média de entrada em novos territórios passa a ser de um novo país por ano. Há então uma desaceleração na velocidade de internacionalização da empresa. No entanto, neste período, há também a intensificação das atividades internacionais da empresa em relação ao período de 1989 a 2005.

No primeiro período, a maior parte das atividades da empresa consistia em exportação de serviços. Ao exportar seus serviços, a Horus DF apresenta um baixo comprometimento de recursos, uma vez que são baseados em conhecimento, sendo, portanto, extremamente móveis e intangíveis. Assim, a internacionalização desta empresa não se encontra limitada por estes recursos neste primeiro momento, que se caracteriza, portanto, por baixo comprometimento de recursos.

Com a criação do grupo Advans a partir de 2005, a Horus DF passa a fazer investimentos diretos no Chade, no Camboja, na Costa do Marfim, no Camarões, em Gana, e no Congo. Após 2005, a empresa também inaugurou um escritório próprio em Gana e fundou uma *joint-venture* na Mongólia. Há um aumento significativo do nível de comprometimento de recursos por parte da empresa neste segundo momento.

No entanto, é interessante notar que sua mais recente incursão internacional, para a China, consiste em exportação de serviços, o que significa que a empresa não mudou abandonou completamente o padrão de

internacionalização por exportação de serviços e baixo nível de comprometimento de recursos do seu primeiro momento.

5.1.2 Octo Technology

5.1.2.1 A empresa e a internacionalização

Ao contrário da Horus DF, a OCTO Technology não foi uma empresa fundada com o objetivo de se tornar internacional. Ela foi criada com o propósito de ser a primeira comunidade de arquitetos de SI da França. Desta afirmação, é possível concluir que:

- a) O primeiro mercado alvo - e o principal até 2009 - da empresa é o francês, ou seja, seu mercado nacional. O fato de a empresa ter atuado somente na França por nove anos após sua criação corrobora com esta afirmação.
- b) A essência da empresa está relacionada à arquitetura de TI, e não a qualquer parâmetro geográfico. A tecnologia é o foco da empresa. Ainda, como Pierre Pezziardi coloca, o propósito da OCTO é desenvolver tecnologias disruptivas, e mercados internacionais podem vir a ser fontes de inovação.
- c) A noção de comunidade - e não a de internacionalização - acompanha a empresa desde a sua fundação. Esta noção pode ser encontrada claramente na criação da Universidade de SI e na estrutura do projeto Octopus.

E como a OCTO decidiu se tornar internacional? Não foi a pressão externa de nenhuma rede, nem algum pedido de cliente no exterior que levaram esta empresa a oferecer seus serviços além de sua fronteira nacional. Tal decisão foi tomada internamente, como parte do planejamento estratégico de crescimento da empresa, junto com outras vertentes de expansão. Nas palavras de Pierre Pezziardi:

Nosso desenvolvimento se dá a partir das seguintes vertentes: geográfica, ou seja, abertura de filiais em outros países; de clientes e setorial, ou seja, aquisição de novos clientes ou penetração em setores nos quais a OCTO é historicamente pouco presente; e de oferta, com o aumento do escopo das nossas ofertas para os clientes.

É possível afirmar então que ser internacional não é um objetivo final da OCTO, mas um passo estrategicamente lógico no desenvolvimento da empresa como um todo.

5.1.2.2 Perfil dos empresários

O quadro a seguir é um resumo do perfil dos empresários da OCTO Technology descritos no caso, em relação ao seu perfil acadêmico e seu perfil profissional, e de acordo com suas experiências internacionais:

Nome	Posição Atual	Perfil Acadêmico	Perfil Profissional
François Hisquin	CEO e Presidente do Conselho da OCTO	Graduação e MBA na França	Trabalhou como consultor numa empresa global de TI por 7 anos
Laurent Avignon	Co-CEO da OCTO	Graduação na França	Trabalhou na Alemanha como desenvolvedor por 5 anos e como consultor numa empresa global de TI por 2 anos
Ludovic Cinquin	Co-CEO da OCTO	Graduação na França e na Alemanha	Trabalhou como engenheiro de qualidade na França por 3 anos
Pierre Pezziardi	Vice-Presidente da OCTO, CEO da Octopus e parte do conselho da Oxus	Graduação na França	Publicou diversos livros sobre SI. Trabalhou em projetos na Índia, Tarjiquistão, Afeganistão e Marrocos, dentre outros.

Quadro 6 - Empreendedores da OCTO Technology
Fonte: Autora

O único empresário que apresenta formação acadêmica internacional é Ludovic Cinquin, um dos sócios da OCTO, com uma graduação em Munique. Todos os outros realizaram sua formação acadêmica na França.

Já em termos de experiência profissional, Ludovic Cinquin é um empresário que atuou somente na França antes de fundar a OCTO. Laurent Avignon teve cinco anos de experiência dentro da União Européia, mais precisamente na Alemanha. Avignon e François Hisquin trabalharam para uma empresa global. Pezziardi já participou de projetos em diversos países da África e da Ásia.

Embora todos os empresários apresentem algum tipo de experiência internacional, o grande denominador comum entre os empresários fundadores da OCTO não é a sua experiência internacional – que varia em tipo e área geográfica - mas o conhecimento tecnológico.

Da mesma forma, ao analisar o discurso de Pezziardi sobre os outros profissionais da empresa, é possível perceber que a contratação não levou em conta o nível de internacionalização dos mesmos. Segundo ele, o “grau de internacionalização” de seu quadro de funcionários é baixo, sendo que a maioria não tem conhecimentos da língua inglesa.

5.1.2.3 Características da 1ª exportação

O primeiro mercado escolhido pela empresa para iniciar suas exportações foi o Marrocos. Este país se tornou uma colônia francesa em 1904 pela Conferência de Algeiras, e se manteve como tal até 1956, quando sua independência foi celebrada.

Ao analisar o discurso de Pezziardi sobre a entrada da OCTO no Marrocos, a lógica da distância psíquica claramente se aplica a esta primeira escolha de internacionalização: “O Marrocos é um país que é fascinado pela França. E a Suíça é um país parcialmente francófono. Então é mais fácil ir para lá. Não estamos muito longe da nossa base.” Assim, além de este local ser uma antiga colônia francesa, o próprio Pierre Pezziardi afirma que o Marrocos é um “país fascinado pela França”.

Nesta primeira exportação ainda se aplica de certa forma uma lógica de rede. Segundo Pezziardi, uma condição primordial para a escolha de um mercado para a internacionalização da OCTO é a existência de um profissional no quadro da empresa, ou na rede de contato dos empreendedores com vontade de atuar no mercado escolhido, e conhecimento para tal. Assim, o fato de que Nabil Sargeane, um dos profissionais da empresa, tinha interesse em se mudar para o Marrocos, contribuiu fundamentalmente para a escolha deste mercado pela OCTO.

Ainda, ao se internacionalizar para o Marrocos, a OCTO escolheu como modo de entrada o estabelecimento de um escritório no local. Este tipo de

comprometimento de recursos como primeira forma de entrada mostra que a empresa aceita um considerável nível de risco e comprometimento de capital em seu processo de internacionalização.

5.1.2.4 Evolução das Operações Internacionais

O processo de internacionalização da OCTO, por enquanto, tende a seguir um padrão de comportamento definido. Tanto a internacionalização para o Marrocos quanto a para a Suíça se deram pelo estabelecimento de um escritório no local. E todas as escolhas de mercado estão condicionadas a dois fatores: a existência de um profissional disposto a ir para o país em questão e a análise da possibilidade de sucesso na replicação do modelo de negócio da OCTO nesta nova região, necessariamente nesta ordem.

O primeiro passo nesta internacionalização se deu para o Marrocos e para a Suíça, países psiquicamente próximos à França. Durante estes primeiros movimentos internacionais, houve uma tentativa frustrada de internacionalização para Israel, país no qual a OCTO não conseguiu se adaptar ao mercado de forma a torná-lo atrativo para a empresa. Este empreendimento provavelmente reforçou a ênfase da empresa em focar em países mais próximos nesta primeira etapa.

E é neste primeiro momento de sua internacionalização que a empresa se encontra em 2009, conforme demonstrado na seguinte tabela:

Processo de Internacionalização OCTO			
Mercado de Entrada	Ano de entrada	Modo de Entrada	Tipo de Controle
Marrocos	2007	escritório próprio	Total
Suíça	2008	escritório próprio	Total

Quadro 7 - Processo de Internacionalização da OCTO Technology
Fonte: Autora

Até o momento presente, não há indícios de que a empresa pretenda entrar em outro país psiquicamente próximo à França. Segundo Pezziardi, o próximo passo na internacionalização da empresa é começar a entrar em mercados

mais distantes psicologicamente da França, como é o caso do mercado alemão.

Pezziardi encara este desafio como uma nova etapa na internacionalização, devido à distância psíquica entre as nações francesa e alemã:

Quando você se internacionaliza você é obrigado a se repensar. As pessoas na França nos conhecem porque estão em contato conosco há dez anos. Aqui nós somos líderes no nosso nicho. (...) Quando você vai para o Marrocos, eles ficam fascinados, e funciona. Na Suíça também. (...) Mas quando você não é conhecido, quando você conversa com os gerentes, você não tem abertura para contar todas as histórias e o que fazemos. (...) Então o que você faz? Você tem que se redefinir. E existe um valor em repensar quem você é e o valor real que você traz para as pessoas. (...) Esta foi a lição que eu aprendi, e foi muito valiosa mesmo para o negócio francês.

Quanto à internacionalização desta empresa, ainda há que se considerar o projeto Octopus. No entanto, este é um processo completamente diferente daquele que vemos na OCTO e, portanto, se torna mais interessante ao ser analisado separadamente.

O projeto Octopus é criado baseado no conceito de comunidade global, ou seja, não foi criado para ser restrito a uma determinada região geográfica. O software deste projeto está disponível para download a qualquer um que tenha acesso a internet, onde quer que este usuário esteja. A mobilidade do software é alta, e seus custos marginais de replicação são muito baixos.

Ele ainda é disponível de forma *free-license*, ou seja, sem nenhum custo a quem queira utilizá-lo, o que praticamente anula o custo – seja real ou psicológico – do usuário em experimentar o produto, e contribui para que o número de usuários cresça rapidamente. Desta forma, o software da Octopus consegue manter usuários em diversas partes do mundo em pouco mais de dois anos de existência.

5.1.2.5 Riscos e Velocidade da Internacionalização

Ao analisar o processo de internacionalização da OCTO, é possível perceber que a empresa não escolhe um modo de entrada de baixo risco e comprometimento de recursos: após efetuar a decisão de entrar em

determinado mercado, o primeiro passo da empresa é estabelecer um escritório na região. Com isso, é possível concluir que a aceitação de riscos é percebida como inevitável, a fim de acelerar o crescimento da empresa.

Também não há indícios de um aumento de comprometimento ou intensificação de suas atividades nos países estrangeiros com o passar do tempo, as duas incursões da empresa no exterior são relativamente recentes - uma em 2007 e outra em 2008 – não permitindo que se observe alguma tendência quanto aos movimentos internacionais da OCTO.

Quanto à velocidade de seu processo de internacionalização, ainda é cedo para afirmar se existe um padrão específico sendo seguido. A OCTO levou em torno de dez anos para decidir se internacionalizar, mas uma vez iniciado o processo, a empresa abriu duas filiais internacionais com um ano de intervalo entre elas.

Já em relação ao projeto Octopus, é possível afirmar que o comprometimento de recursos não é necessário para que o software seja introduzido numa nova localidade. Não há diferença de custo significativa se existem usuários em apenas um país ou em vários. E a ausência de barreiras e limitações de sua internacionalização faz com que a velocidade da mesma seja relativamente alta.

5.1.2.6 Uso de Redes na Internacionalização

O processo de internacionalização da OCTO se utiliza de redes sociais e pessoais dos profissionais da empresa, especialmente aquelas de seus fundadores. É nestas redes que eles têm buscado profissionais interessados em se deslocar para regiões fora da França, e é este profissional que terá grande influência na escolha do mercado no qual a OCTO irá entrar.

Ainda existe a colaboração entre membros de uma rede a nível corporativo – entre empresas, e não entre indivíduos – relacionada à internacionalização da empresa é a troca informal de conhecimentos em forma de treinamento entre a Horus DF e a OCTO no qual a Horus DF se propõe a compartilhar seus conhecimentos sobre mercados estrangeiros com os profissionais da OCTO.

Esta pode ser interpretada como uma tentativa de aumentar o conhecimento internacional do quadro de profissionais da OCTO, que é visto como limitante no processo de internacionalização da empresa. De acordo com Pierre Pezziardi, “a cultura internacional [da OCTO] é baixa, e (...) [A falta de] o idioma inglês será uma limitação muito em breve. Já é uma limitação na Suíça.”

5.2 ANÁLISE CRUZADA

5.2.1 Dados das empresas

	Horus DF	OCTO Technology
Ano da Fundação	1989	1998
n° de funcionários	40	130
n° de funcionários no exterior	16	12
Faturamento anual	Entre € 10 e € 20 milhões	€ 15,4 milhões
% do faturamento no exterior	mais de 90%	9,7%
Ano da 1a exportação	1989	2007
N° de anos entre Fundação e 1a exportação	0	9
País de Destino da 1a exportação	Costa do Marfim	Marrocos
Motivo da 1a exportação	Orientação Internacional	Crescimento

Quadro 8 - Dados demográficos das empresas
Fonte: Autora

As empresas apresentam perfis distintos. A empresa Horus DF existe desde 1989, ou seja, ela tem nove anos de existência a mais que a OCTO Technology. Ainda, a OCTO Technology apresenta um quadro de 130 funcionários, e a Horus DF dispõe de um quadro de 40 profissionais.

Em termos de atividades internacionais, a Horus DF é uma empresa que se tornou internacional porque o motivo de sua existência envolve atuação em países em desenvolvimento, ou seja, além das fronteiras francesas. Assim, ela é internacional desde a sua fundação, e precisa continuar a se internacionalizar

para manter sua existência. Quase metade de seus profissionais (16) atua permanentemente fora da França.

A OCTO Technology, por sua vez, demonstra preocupação em continuar crescendo constantemente. Seu processo de internacionalização se iniciou com o intuito de expandir suas vendas e manter sua taxa de crescimento. Assim, ela demorou nove anos para se tornar internacional e, embora em termos absolutos mantenha quase o mesmo número de profissionais em países estrangeiros que a Horus DF, este número representa menos que 10% de seu quadro total de funcionários.

5.2.2 Padrões Identificados segundo as Teorias propostas

5.2.2.1 Escola de Uppsala

O modelo da Escola de Uppsala dispõe que o processo de internacionalização de uma empresa acontece em estágios, de acordo com uma cadeia de estabelecimento (JOHANSON e VAHLNE, 1977). No entanto, ambos os casos estudados atuam em mercados de nicho, e assim tenderiam a apresentar saltos nesta cadeia (JOHANSON e VAHLNE, 1977; 1990).

Segundo este modelo, a incerteza leva o tomador de decisão a começar sua atividade internacional com o menor nível de comprometimento possível (JOHANSON e VAHLNE, 1977). A Horus DF está em linha com esta proposição, pois em geral estabelece seu primeiro contato com um novo mercado através da exportação de seus serviços, ou seja, com baixo nível de comprometimento de recursos. A exceção a este comportamento deve-se à sua participação na instituição Advans, pela qual a empresa entra em novos mercados realizando investimentos diretos.

Ainda em linha com o modelo de Uppsala, a empresa Horus DF apresenta aumento em seu grau de comprometimento com os mercados no exterior com o passar do tempo: depois de exportar serviços para o Marrocos e para Gana, aumentou o comprometimento de recursos ao estabelecer escritórios nestes locais.

Já a OCTO iniciou seu processo de estabelecimento em locais estrangeiros com o estabelecimento de escritórios próprios, ou seja, com um alto grau de comprometimento de recursos. O comportamento de internacionalização incremental tem como premissa uma atitude avessa a risco por parte do tomador de decisão (JOHANSON e VAHLNE, 1977), e tal premissa não é válida para explicar o comportamento da OCTO, uma vez que Pierre Pezziardi declara que os riscos são necessários para o crescimento da empresa.

Outro componente do modelo de Uppsala diz respeito ao nível de conhecimento que a empresa detém do mercado estrangeiro em questão, que pode ser dividido em conhecimento objetivo e experimental (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Este último seria o tipo mais relevante de conhecimento, pois só poderia ser adquirido através de experiência direta (AUTIO, 2005).

A Horus DF parece consciente da importância deste tipo de experiência no processo de internacionalização, uma vez que procura recrutar profissionais que tragam para a empresa conhecimentos experimentais sobre mercados-alvo. Já a OCTO, à exceção de seus empresários, conta com um quadro de profissionais com baixo nível de conhecimento objetivo e direto – uma vez que a maioria ainda não domina nem o idioma inglês, que pode ser classificado como conhecimento objetivo. No entanto, a empresa reconhece que a falta de conhecimento caracteriza uma limitação à internacionalização da empresa.

A Escola de Uppsala também entra no mérito sobre como a empresa escolhe o mercado estrangeiro para o qual irá se internacionalizar. Quanto a isto, ambas as empresas seguem a lógica da percepção de distância psíquica entre o mercado doméstico e o estrangeiro (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Tanto a Horus DF quanto a OCTO começaram os seus processos de internacionalização para países francófonos que eram antigas colônias francesas. Pezziardi ainda expressa claramente que enxerga a internacionalização para países distantes psicologicamente da França como um desafio de complexidade inteiramente diferente daquele que a empresa já enfrentou ao entrar em países francófonos.

5.2.2.2 Teoria de Redes

A Teoria de Redes ilustra como as empresas desenvolvem redes de relacionamento e as utilizam para se internacionalizar (CHETTY e HOLM, 2000). É possível notar a presença estratégica de redes de relacionamento tanto formais quanto informais nos processos de internacionalização da Horus DF e da OCTO: ambas as empresas desenvolvem conscientemente redes de relacionamento que utilizam em seus processos de internacionalização.

Em termos de redes formalmente instituídas, temos o grupo Advans da Horus DF, e o projeto Octopus, da OCTO. A Horus DF fundou o grupo Advans, que nada mais é que uma rede formal de investidores interessados em criar e desenvolver IMFs em diversos países em desenvolvimento. Através desta rede, a Horus DF tem a possibilidade de criar uma IMF e, através dela, expandir suas atividades para um novo mercado.

Por sua vez, a OCTO lançou o projeto Octopus que, por sua estrutura de negócios, tende a criar uma rede internacional de usuários da plataforma Octopus, o que eles chamam de comunidade. Esta rede cria um fluxo de conhecimento entre empresa e usuários, além de levar o software desenvolvido pela OCTO para diversos países ao redor do mundo.

E ambas as empresas também se utilizam de redes informais de contato. No caso da Horus DF, a rede de contatos de um de seus fundadores foi o que possibilitou seu primeiro movimento de internacionalização. A existência prévia de um relacionamento entre um dos fundadores da Horus DF e a APPH da Costa do Marfim indica que, mesmo antes da APPH ser cliente da Horus DF, já existiam laços de confiança e uma boa reputação do trabalho do fundador com a APPH (GULATI, 1995). Além disso, o fundador era um profissional com conhecimento das especificidades do cliente (JOHANSON e MATTSON, 1988).

E no caso da OCTO, a empresa utilizou-se de sua rede de contatos profissionais dentro e fora da empresa para encontrar pessoas qualificadas e com desejo de atuar em países fora da França. A existência deste tipo de profissional na rede ainda condicionou a escolha dos mercados para os quais a empresa se internacionalizou (COVIELLO e MUNRO, 1997).

A existência de uma parceria entre a OCTO e a Horus DF ainda é prova de troca de conhecimento entre duas empresas membros de uma rede informal de contatos (ZUCHELLA, 2002). A figura seguinte ilustra a dinâmica desta parceria:

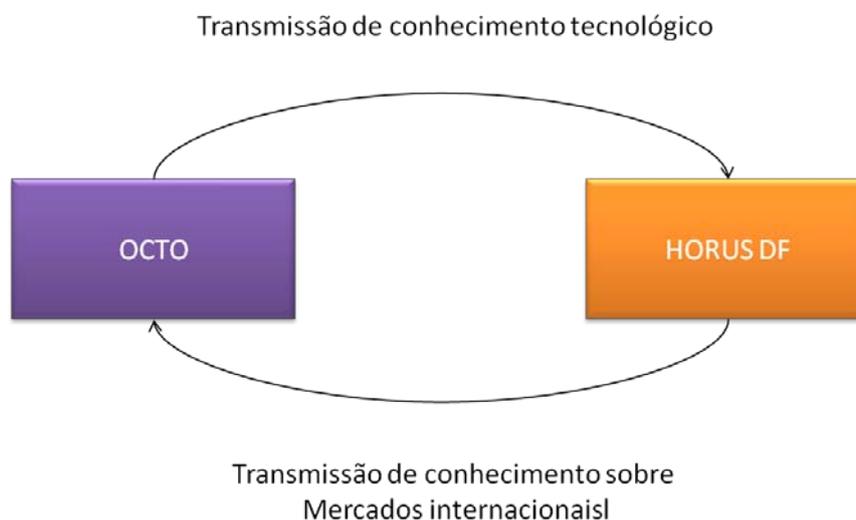


Figura 17 - Parceria entre a Horus DF e a OCTO
Fonte: Autora

A finalidade de acelerar o processo de internacionalização nesta situação em específico é mais explícita por parte da OCTO, que recebe treinamento da Horus DF sobre mercados internacionais. A Horus DF, neste caso, está recebendo know-how técnico, o que pode acabar contribuindo para sua internacionalização eventualmente, mas de forma indireta.

5.2.2.3 Empreendedorismo Internacional

Ao analisar o perfil dos empreendedores de ambas as empresas, é possível reconhecer o perfil do empreendedor internacional – aquele que enxerga o mundo como um mercado único e sem fronteiras, e por isso acha mais fácil se aventurar no mercado internacional (KNIGHT e CAVUSGIL, 1996) – em profissionais como Claude Falgon e Pierre Pezziardi, por exemplo.

A internacionalização da Horus DF se iniciou por causa de contatos do seu fundador. Além disso, Claude Falgon tem trabalhado em mercados internacionais há trinta anos em mais de vinte países diferentes.

Pierre Pezziardi também participou em projetos em diversos países da África e Ásia. Ainda, ele é o fundador do projeto Octopus que já está presente em países no mundo inteiro.

No entanto, em termos gerais, é possível notar que os empreendedores da Horus DF apresentam uma experiência internacional mais sólida e extensa do que os da OCTO, que apresentam um perfil mais técnico. Mesmo em relação aos profissionais contratados, esta característica se mantém: os profissionais da Horus DF são contratados levando em conta sua experiência internacional, e os profissionais da OCTO em sua maioria não apresentam experiência internacional e não dominam o idioma Inglês.

Segundo o arcabouço de Oviatt e McDougall (1994), existem quatro elementos que determinam se uma empresa é uma nova empresa internacional sustentável:

a) **Ser formada onde existe ineficiência nas transações comerciais:**

- a OCTO atua em inovações num mercado de nicho, com tecnologias especializadas, e
- a Horus DF tem como propósito atuar em locais nos quais a área de microfinanças precise se desenvolver, oferecendo serviços customizados de acordo com o ambiente e de forma holística.

b) **Apresentar estruturas alternativas de governança como forma de superar limitação de recursos:**

- A Horus DF utiliza-se de sua participação no Grupo Advans como facilitador de sua internacionalização, e também desenvolve seu software de *mobile banking* através de uma *joint-venture* com o grupo TenGer, que contribuiu com o investimento de capital para que esta tecnologia fosse desenvolvida;
- Já a OCTO Technology não alavanca sua internacionalização através de estruturas alternativas de governança. Antes de se internacionalizar, ela se tornou líder em seu mercado nacional. Além disso, a cultura da empresa enxerga o comprometimento de recursos como algo necessário para seu crescimento.

c) **Obter vantagem ao se internacionalizar e superar barreiras locais:**

Ambas as empresas apresentam tecnologia proprietária e apresentam atividades intensivas em conhecimento. Nenhuma barreira alfandegária relevante foi mencionada.

- A Horus DF combina seu conhecimento em tecnologia de microfinanças com a carência das IMFs clientes neste tipo de tecnologia. Barreiras culturais são superadas ao se contratar profissionais que já tragam consigo com experiência internacional, como é o caso da Horus DF a partir de 2005 segundo o que relata Anne-Marie Rey.
- A OCTO Technology é líder francesa no desenvolvimento de tecnologias de SI. Barreiras culturais são superadas ao escolher um profissional com interesse pessoal em atuar em determinado local. Segundo Pierre Pezziardi, a escolha do mercado marroquino foi influenciada pela existência de um profissional com desejo de viver nesta região.

d) **Obter recursos únicos:** ambas as empresas trabalham baseadas no desenvolvimento de tecnologias proprietárias.

- A Horus DF oferece serviços customizados a cada cliente, de acordo com suas necessidades e peculiaridades de ambiente. Como cada projeto é uma combinação de tecnologia – que é proprietária - e conhecimento de sua equipe de consultores – que pode ser considerado um recurso inimitável – pode-se dizer que a empresa apresenta vantagens competitivas sustentáveis.
- Da mesma forma, a empresa OCTO também se baseia em conhecimento altamente tecnológico, aliado à capacidade de seu quadro de profissionais. Ainda, ela busca sempre desenvolver tecnologias disruptivas, ou seja, que ainda não são utilizadas por nenhum outro competidor.

Com isto, é possível afirmar que a Horus DF pode ser classificada como uma nova empresa internacional sustentável, mesmo porque já vem ampliando suas atividades internacionais constantemente há pouco mais de dez anos.

Já a OCTO apresenta vantagens competitivas com a combinação entre seu conhecimento tecnológico e o conhecimento de seus profissionais. No entanto, ela só passa a enxergar vantagem em se internacionalizar mais tarde em seu

ciclo de vida, após se tornar líder no mercado doméstico e decidir que atuar em mercados internacionais seria uma forma interessante de crescimento. Segundo os executivos da empresa, a internacionalização da OCTO é apenas uma vertente de sua estratégia para o crescimento da empresa.

5.2.2.4 Perspectiva das Nascidas Globais

Ao classificar uma empresa como Nascida Global, são dois os principais parâmetros utilizados: a idade com a qual a empresa começou seu processo de internacionalização e a porcentagem de vendas que são realizadas em mercados estrangeiros. O seguinte quadro classifica a Horus DF e a OCTO Technology quanto a estes parâmetros:

Empresa	Idade de início da internacionalização	Porcentagem da receita gerada no exterior
HORUS DF	Menos de 1 ano	acima de 90%
OCTO	9 anos	9,70%

Quadro 9 - Idade de início de internacionalização e porcentagem da receita gerada no exterior das empresas
Fonte: Autora

Como disposto no capítulo da revisão bibliográfica deste estudo, no segmento sobre a Perspectiva das Nascidas Globais, não há consenso na literatura quanto à definição destes parâmetros. Assim, a fim de classificar as empresas estudadas quanto a esta perspectiva teórica, o quadro a seguir se propõe a analisar a Horus DF e a OCTO Technology de acordo com as definições propostas pelos diversos teóricos citados anteriormente:

Teóricos	Parâmetro de idade	Parâmetro de % de receita internacional
Rennie (1993)	em média 2 anos	ao menos 20%
OCTO	Não	Não
Horus DF	Sim	Sim
Moen (2002)	até 2 anos	ao menos 25%
OCTO	Não	Não
Horus DF	Sim	Sim
Madsen e Servais (1997)	até 2 anos	ao menos 75%
OCTO	Não	Não
Horus DF	Sim	Sim
Oviatt e McDougall (1997)	6 anos	-
OCTO	Não	-
Horus DF	Sim	-
Zucchella (2002)	até 5 anos	-
OCTO	Não	-
Horus DF	Sim	-
Knight e Cavusgil (1996)	-	ao menos 25%
OCTO	-	Não
Horus DF	-	Sim
Chetty e Campbell-Hunt (2004)	-	ao menos 75%
OCTO	-	Não
Horus DF	-	Sim

Quadro 10 - Classificação das empresas quanto a Perspectiva das Nascidas Globais
Fonte: Autora

Como é possível notar, apesar de haver divergências na literatura em relação aos parâmetros usados para determinar se uma empresa pode ser considerada como Nascida Global, a Horus DF se classifica tal empresa nas definições de todos os acadêmicos acima relacionados. Por outro lado, a empresa OCTO não se enquadra em nenhum deles.

A seguir, foi analisado o comportamento geral das empresas em relação à sua internacionalização, segundo as características de um empreendimento Born Global, adaptado do trabalho de Bell e McNaughton (2000) por Dib (2008):

Característica	Empresa Tradicional	Empresa Nascida Global
Motivação para a Internacionalização	Reativas; condições adversas no mercado doméstico; pedidos/consultas não solicitados; gerenciamento "relutante"; custo de novos processos produtivos "força" início da exportação.	Proativas; mercados de nichos globais; gerenciamento compromissado; internacional desde a fundação; busca ativa.
HORUS DF		Apresenta estas características.
OCTO		Apresenta parcialmente estas características.

Quadro 11 - Motivação para a Internacionalização das empresas
Fonte: Autora, adaptado de Dib (2008)

Nenhuma das empresas inicia seu processo de internacionalização de forma reativa; e ambas apresentaram gerenciamento engajado: de acordo com Anne-Marie Rey, a Horus DF utilizou os contatos de um de seus fundadores para entrar na Costa do Marfim, e segundo os executivos da empresa, a OCTO decidiu estrategicamente que uma de suas vertentes de crescimento seria sua internacionalização. A OCTO, no entanto, levou quase uma década até que decidiu se internacionalizar.

Característica	Empresa Tradicional	Empresa Nascida Global
Objetivos Internacionais	Sobrevivência / crescimento; aumentar volume de vendas; ganhar participação no mercado; estender ciclo de vida do produto.	Vantagem competitiva; vantagem do "first mover"; locking in dos clientes; penetração rápida de nichos ou segmentos globais; proteger e explorar conhecimento proprietário.
HORUS DF		Apresenta estas características.
OCTO	Apresenta estas características.	

Quadro 12 - Objetivos internacionais das empresas
Fonte: Autora, adaptado de Dib (2008)

A Horus DF busca atuar em locais nos quais a área de microfinanças ainda não se encontra desenvolvida. É possível inferir, portanto, que ela busca vantagens de *first-mover* em microfinanças nas áreas onde atua. Um exemplo disso é que esta empresa prestou seus serviços à primeira IMF do Camboja, a Amret. Já a OCTO se internacionalizou como forma de expandir suas atividades geograficamente, com a finalidade de aumentar seu volume de vendas.

Característica	Empresa Tradicional	Empresa Nascida Global
Padrões de expansão internacional	Incremental; expansão doméstica vem primeiro; foco em mercados "psíquicos"; mercados alvo são de baixa tecnologia e menor sofisticação; evidências limitadas de redes.	Concomitante; expansão doméstica e exportações quase simultâneas; foco em mercados de ponta; evidências de "seguimento" de clientes; evidências fortes de redes.
HORUS DF	Apresenta parcialmente estas características.	Apresenta parcialmente estas características.
OCTO	Apresenta parcialmente estas características.	Apresenta parcialmente estas características.

Quadro 13 - Padrões de expansão internacional das empresas
Fonte: Autora, adaptado de Dib (2008)

Primeiro a OCTO expandiu suas atividades no mercado doméstico, para apenas nove anos após sua fundação iniciar sua internacionalização. Ainda assim, é uma empresa que apresenta evidências da utilização de rede neste processo, e se internacionalizou para dois países diferentes em dois anos. Se considerado o projeto Octopus, ela entrou quase simultaneamente em diversos países ao redor do mundo.

De acordo com Anne-Marie Rey, mesmo os contratos franceses eram para atuação fora das fronteiras nacionais. Dessa forma, a Horus DF quase não apresenta expansão doméstica. E como seu foco de atuação são lugares nos quais a área de microfinanças ainda não se encontra desenvolvida, seus mercados alvos são de baixa tecnologia e menor sofisticação.

Ainda, ambas as empresas apresentam foco inicial de sua internacionalização em mercados psicologicamente próximos à França.

Característica	Empresa Tradicional	Empresa Nascida Global
Velocidade	Gradual; internacionalização lenta; um único mercado por vez; adaptação da oferta existente.	Rápida; internacionalização acelerada; muitos mercados ao mesmo tempo; desenvolvimento global de novos produtos.
HORUS DF		Apresenta estas características.
OCTO	Apresenta estas características.	

Quadro 14 - Velocidade da Internacionalização das empresas
Fonte: Autora, adaptado de Dib (2008)

A empresa Horus DF tem entrado em pelo menos um novo país a cada ano desde a sua fundação. E, além de customizar seus serviços de acordo com o ambiente de cada cliente, a empresa também desenvolveu a plataforma Noomadic através de uma *joint-venture* na qual tinha uma empresa mongol como parceira.

A OCTO iniciou seu processo de internacionalização em 2007, quando já era líder nacional em seu nicho de atuação, e tem se internacionalizado para um único mercado por vez. Ainda, Pezziardi declara que, ao se internacionalizar, a empresa escolhe dentro da sua própria oferta talvez a parte que seja mais atrativa para o novo mercado, e não algo diferente.

Há indícios de uma tentativa de colaboração global no desenvolvimento de produtos relacionado ao projeto Octopus, já que o software foi concebido de forma a ser *open-source*. No entanto, ainda é cedo para afirmar que a empresa irá de fato adotar um modelo de desenvolvimento global de novos produtos.

Característica	Empresa Tradicional	Empresa Nascida Global
Modos de Entrada	Convencional; uso de agentes; direto para os clientes.	Flexível; uso de agentes ou distribuidores, mas também evidências de integração com os canais dos clientes.
HORUS DF		Apresenta estas características.
OCTO	Apresenta estas características.	

Quadro 15 - Modos de entrada das empresas
Fonte: Autora, adaptado de Dib (2008)

A Horus DF apresenta evidências de integração com os canais dos clientes, uma vez que faz parte do grupo Advans e mantém uma *joint-venture* com o grupo TenGer.

A OCTO Technology apresenta modos de entrada convencionais, com o estabelecimento de escritórios próprios, direto para os clientes, e sem evidência de integração com os canais dos clientes.

Característica	Empresa Tradicional	Empresa Nascida Global
Estratégias Internacionais	Ad-hoc e oportunista; evidência de comportamento reativo continuado às oportunidades de exportação; expansão para novos consumidores / mercados não relacionados entre si.	Estruturadas; evidência de uma abordagem planejada para a expansão internacional; expansão de networks internacionais
HORUS DF	Apresenta parcialmente estas características.	Apresenta parcialmente estas características.
OCTO		Apresenta estas características.

Quadro 16 - Estratégias internacionais das empresas
Fonte: Autora, adaptado de Dib (2008)

É possível notar que a empresa OCTO, apesar de atuar num segmento de alta tecnologia, em geral se comporta como uma empresa de perfil tradicional. As exceções em seu comportamento – nas quais ela age como uma Nascida Global - são duas:

- Embora não seja internacional desde sua fundação, a empresa atua em um mercado de nicho, e sua motivação para se internacionalizar foi proativa, contando com um gerenciamento comprometido; e
- Sua estratégia internacional é estruturada e planejada como pode ser constatado já que a expansão geográfica é tida como uma vertente estratégica de crescimento, além de ser dividida em duas etapas distintas: a entrada em países psicologicamente próximos, e a entrada naqueles psicologicamente distantes. Ainda, existe a preocupação com a expansão de redes internacionais, como é possível notar pela estrutura do projeto Octopus e a Universidade de SI.

Já a empresa Horus DF se encaixa quase completamente na descrição de uma empresa Nascida Global. Segundo os quadros acima, são apenas duas características de seu comportamento que fogem a este padrão:

- Em relação ao se padrão de expansão internacional, apesar de não haver preocupação com a expansão do mercado doméstico, a Horus DF apresenta de forma clara um foco em mercados psicologicamente próximos e de menor tecnologia e sofisticação; e
- A sua estratégia internacional, apesar de estruturada e de apresentar expansão de redes internacionais, até o ano de 2009 ainda apresentava de

certa forma um comportamento reativo às oportunidades de exportação, uma vez que sua internacionalização para a China em 2009 foi por causa de pedidos externos originados do cliente, por exemplo.

6 CONCLUSÕES DO ESTUDO

6.1 RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DA PESQUISA

Conforme disposto na metodologia apresentada, este estudo foi norteado por duas questões, as quais serão discutidas a seguir à luz dos resultados obtidos:

1) As correntes teóricas comportamentais de internacionalização da firma existentes na literatura explicam adequadamente os processos de expansão internacional de algumas empresas francesas desenvolvedoras de software?

Como demonstrado no item 6.5 de análise cruzada dos casos, todos os quatro modelos comportamentais de internacionalização – Modelo de Uppsala, Teoria de Redes, Teoria do Empreendedorismo Internacional e Nascidas Globais – podem ser utilizados para explicar diferentes etapas dos processos de internacionalização das empresas de software estudadas por esta pesquisa.

Ainda, foi constatado que nenhuma das quatro correntes teóricas comportamentais, se considerado sozinho, tem a capacidade de explicar totalmente o processo de internacionalização das empresas analisadas.

2) As etapas na trajetória de internacionalização de algumas empresas francesas desenvolvedoras de software podem ser explicadas por teorias distintas de internacionalização?

O presente estudo mostra que cada um das quatro teorias comportamentais de internacionalização apresentou poder explicativo em algum aspecto do processo de internacionalização das empresas estudadas. Nenhum dos casos tem seu processo de internacionalização inteiramente explicado por apenas uma corrente teórica.

Em diversos momentos, há indícios da existência de uma sobreposição entre as correntes teóricas estudadas, e não uma relação excludente entre elas.

Os quadros a seguir apresentam uma síntese da análise realizada dos casos estudados de acordo com as quatro teorias comportamentais e diferentes etapas na trajetória de internacionalização das empresas em questão:

Horus DF				
	Modelo de Uppsala	Teoria de Redes	Empreendedorismo Internacional	Nascidas Globais
Motivo de Internacionalização				Internacional desde a fundação
Perfil dos Empresários			Empresários com experiência internacional	
Característica da 1ª internacionalização	Escolha de mercado por proximidade psíquica	Empresário usou rede de contatos		Postura pró-ativa
Evolução das Operações Internacionais	Comprometimento Incremental de recursos	Intensificação do uso de Redes	Nova Empresa Internacional Sustentável	
Postura quanto a Riscos	Tendência a baixo comprometimento			
Velocidade de Internacionalização		Determinada pela Rede		Entrada em mais de um mercado ao mesmo tempo
Uso de Redes na Internacionalização		Sim		

Quadro 17 – Correntes Teóricas de Internacionalização x Processo da Horus DF
Fonte: Autora

OCTO Technology				
	Modelo de Uppsala	Teoria de Redes	Empreendedorismo Internacional	Nascidas Globais
Motivo de Internacionalização	Internacionalização como forma de crescimento			
Perfil dos Empresários			Fundadores com experiência int'l. Falta deste tipo de experiência em outros profissionais visto como limitador.	
Característica da 1ª internacionalização	Escolha de mercado por proximidade psíquica	Uso de rede de contato para a escolha do mercado		
Evolução das Operações Internacionais		Projeto Octopus / Recebeu treinamento informal da Horus DF quanto ao mercado int'l		Postura pró-ativa
Postura quanto a Riscos			Percepção de risco como necessário para crescer	
Velocidade de Internacionalização	Entrada mercado a mercado			
Uso de Redes na Internacionalização		Sim		

Quadro 18 – Correntes Teóricas de Internacionalização x Processo da OCTO Technology
Fonte: Autora

6.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS CASOS

Ambas as empresas estudadas atuam em mercados de nicho em segmentos de alta tecnologia. No entanto, apresentam comportamentos diferentes.

A Horus DF tem como foco principal de atuação o mercado internacional desde a sua fundação, e assim pode ser classificada como Nascida Global. O mesmo não pode ser dito da OCTO, que primeiro cresceu e se tornou líder no mercado nacional, internacionalizando-se somente nove anos após sua fundação.

A Horus DF, fundada em 1989, só atingiu crescimento expressivo a partir do ano de 2005, enquanto a OCTO Technology, fundada em 1998, apresentou crescimento contínuo desde a sua criação até o ano de 2009.

O perfil das empresas, assim como seus objetivos, pode explicar estas diferenças. A OCTO é uma empresa que tem como princípio buscar inovações tecnológicas em termos de SI e, neste contexto, a sua internacionalização aparece como uma decisão estratégica com o intuito de expandir as atividades da empresa quase uma década após sua fundação.

Já a Horus DF foi criada com o intuito de atender os mercados de microfinanças em países em desenvolvimento - especialmente os africanos francófonos – e com isso se tornou internacional desde que foi fundada.

Quanto ao perfil do empreendedor como influenciador da internacionalização, ambas as empresas apresentam fundadores com experiência internacional. No entanto, cabe ressaltar que pode não ser só o fato de ter um empreendedor de perfil internacional que influencie no seu processo de internacionalização.

A Horus DF explicitamente recruta profissionais que apresentam experiência prévia em mercados de interesse para a empresa, e a OCTO reconhece como limitação para o seu processo de internacionalização o fato de que a maioria de seus funcionários não domina o idioma Inglês.

Assim, pode-se inferir que apresentar não só empresários, mas um quadro de profissionais qualificados a lidar com o mercado internacional pode influenciar no processo de internacionalização de uma empresa.

Ainda, ambas as empresas parecem estar cientes do papel estratégico de suas redes de contatos - que não se limita apenas ao processo de internacionalização.

A Horus DF, junto com outras empresas, fundou a instituição Advans. Através desta instituição, a empresa ganhou acesso a uma rede de investidores em microfinanças, além de se tornar um deles. Assim, a partir de 2005, ela não só exportava serviços para diversas IMFs, mas também se envolvia na fundação e desenvolvimento de novas IMFs.

O papel das redes na OCTO é também visto de modo estratégico, e pode vir a se tornar uma ferramenta poderosa na internacionalização da empresa. As redes de relacionamento da OCTO como empresa têm a ver com o conceito de comunidade que a empresa enfatiza.

A OCTO parece atuar ativamente em ampliar sua rede de contatos, sua comunidade, como pode ser inferido pela criação do evento Universidade de SI, e também pela estrutura com qual foi desenvolvido o projeto Octopus.

O foco da Universidade de SI está na troca de conhecimento, no estabelecimento de contatos. O primeiro evento foi em grande parte constituído de profissionais franceses, mas Pezziardi busca para os próximos eventos profissionais de diferentes partes do mundo que estejam desenvolvendo inovações no segmento de SI.

E, enquanto a empresa OCTO apresente um projeto de internacionalização relativamente tradicional, o projeto Octopus desde sua concepção tem uma abrangência global. Com ele, a OCTO tem seu software sendo utilizado em diversas partes do mundo. O conceito de *free license* de uso faz com que o custo de utilização deste software seja baixo, o que contribui para o aumento da velocidade com qual ele se propaga. O fato de ser uma plataforma *open-source* permite que desenvolvedores de todo o mundo contribuam com o desenvolvimento da plataforma, transformando usuários em desenvolvedores. Tudo isto ainda contribui para que a OCTO comece a formar uma reputação, a ser conhecida nos lugares onde a plataforma Octopus é utilizada. E ter uma reputação formada significa maior facilidade no momento em que a OCTO decidir se internacionalizar para determinado mercado.

Outra observação interessante é que, embora o estudo tenha estabelecido a premissa de que a proximidade geográfica entre alguns países faz com que estes sejam extensões naturais do mercado doméstico (CHETTY e CAMPBELL-HUNT, 2004), e com isso tenha estabelecido que exportações para países dentro da U.E. seriam facilitadas pela formação deste bloco, a empresa OCTO encarou sua internacionalização para o Marrocos como um passo mais simples do que a internacionalização que planejam para a Alemanha.

Ainda, ambas as empresas citam a falta de visibilidade e de uma reputação no mercado internacional como uma dificuldade em seus processos de internacionalização.

Segundo Anne-Marie Rey, o fato de a Horus DF ser pequena e não ter tanta visibilidade quanto empresas maiores, ou seja, o fato dela ser muitas vezes desconhecida em mercados distantes da sua área de atuação, é algo que dificulta a internacionalização.

E, de acordo com Pezziardi, entrar em países onde a OCTO não é conhecida, e não tem tradição, é um novo passo, completamente diferente, em seu processo de internacionalização, uma vez que esta situação faz com que a empresa precise recontar sua história de dez anos num espaço muito mais curto de tempo, o que dificulta seu estabelecimento.

6.3 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com a conclusão do presente estudo, percebem-se novas possibilidades de temas para futuras pesquisas, tanto para aprofundar os achados desta pesquisa como para investigar novos assuntos.

Uma sugestão seria investigar o papel das redes de relacionamento – tanto formais quanto informais - na estratégia deste tipo de empresa a fim de entender o quanto as mesmas são internacionais ou casuísticas e em que medida influenciam o processo de internacionalização de pequenas empresas.

Também seria interessante entender a influência da reputação da empresa - ou mesmo de seu país de origem – no mercado-alvo internacional como facilitador de seu processo de internacionalização.

Outro campo de pesquisa que poderia contribuir com estudos na área de empreendedorismo internacional seria procurar entender de que forma o grau de experiência internacional dos funcionários da empresa influencia o processo de internacionalização da mesma.

A replicação do presente em diferentes áreas geográficas pode vir a contribuir para o entendimento de quais características da internacionalização de empresas desenvolvedoras de software são encontradas em múltiplas

localidades, e quais são aquelas que se mostram peculiares de uma determinada região geográfica, possibilitando inferências sobre a influência de condicionantes ambientais sobre o processo de internacionalização desse tipo de empresa. Uma sugestão seria um estudo comparativo entre empresas francesas e empresas brasileiras.

Também seria interessante investigar o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas de outros setores econômicos.

Outra sugestão seria investigar o impacto da opção de utilização de um de licenciamento tipo *license-free* e *open-source* em processos de internacionalização.

Ainda, estudos quantitativos sobre o processo internacionalização de pequenas e médias empresas podem contribuir com o avanço das pesquisas neste campo de conhecimento, uma vez que este tipo de estudo permite generalizações sobre seus achados.

BIBLIOGRAFIA

AAKER, D. A.; KUMAR, K. K.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. 2a Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ADVANS. **Advans Groupe**. Disponível em: <<http://www.advansgroup.com/>>. Acesso em: 03 Junho 2010.

AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S. N. Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internationalization factors. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 1, p. 1-27, 1992.

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

AUTIO, E. Creative Tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia Mcdougall's article 'towards a theory of international new ventures'. **Journal of International Business Studies**, v. 36, p. 9-19, 2005.

BALDWIN, R. E. **The Development and Testing of Heckscher-Ohlin Trade Models: A Review**. [S.l.]: The MIT Press, 2008.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BELL, J. The Internationalization of Small Computer Software Firms: A Further Challenge to Stage Theories. **European Journal of Marketing**, 29, n. 8, 1995. 60-75.

BONOMA, T. V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, p. 199-208, Maio 1985.

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach. **Journal of International Marketing**, 12, n. 01, 2004. 57-81.

CHETTY, S.; HOLM, D. B. Interationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. **International Business Review**, v. 9, p. 77-93, 2000.

COVIELLO, N.; MUNRO, H. Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms. **International Business Review**, v. 6, n. 4, p. 361-386, 1997.

CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiry and Research Design: choosing among five approaches**. 2a Edição. ed. [S.l.]: SAGE Publications, 2006.

DIB, L. A. O Processo de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas e o Fenômeno Born Global: Estudo sobre o Setor de Software no Brasil, 2008.

DIB, L. A.; ROCHA, A. Internacionalização Precoce versus Internacionalização Gradual: um estudo sobre Born Globals na Indústria brasileira de Software. **ENAMPAD**, 2008.

DUNNING, J. H. 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.

EISENHARDT, K. M. Building Theories From Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

EMERSON, R. Social exchange theory. In: ROSENBERG, M.; TURNER, R. **Social psychology: sociological perspectives**. Nova York: Basic Books, 1981.

ERRAMILI, K. M. Entry Mode Choice in Service Industries. **International Marketing Review**, v. 7, n. 5, p. 50-62, 1989.

ERRAMILI, M. K. Entry Mode Choices In Service Industries. **International Marketing Review**, v. 7, n. 5, p. 50-62, 1989.

ERRAMILI, M. K.; RAO, C. P. Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge. **Management International Review**, v. 30, n. 2, p. 135-150, 1990.

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

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4a Edição. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GRÖNROOS, C. Internationalization strategies for services. **Journal of Services Marketing**, v. 13, n. 4/5, p. 290-297, 1999.

GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, p. 619-652, 1995.

HEDLUND, G.; KVERNELAND, A. Are entry strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. **International Studies of Management and Organization**, v. 15, n. 2, p. 41-59, 1985.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. In: ROCHA, A. D. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras**. [S.l.]: [s.n.], v. 7, 2002. p. 15 - 40.

HORUS, D. **Horus Development Finance**. Disponível em: <<http://www.horus-df.com/>>. Acesso em: 22 Junho 2010.

HORUS, N. **Noomadic - Mobile Banking for Microfinance**: Mobile Banking Solution. Disponível em: <www.noomadic.com>. Acesso em: 27 Junho 2010.

HYMER, S. **Empresas multinacionais**: a internacionalização do capital. Rio de Janeiro: Graal, 1978.

IETTO-GILLIES, G. Alternative Approaches to the Explanation of International Production. In: JOHN, R. **Global Business Strategy**. Londres: International Thomson Business Press, 1997. Cap. 5, p. 113-151.

JOHANSON, J.; MATTSON, L.-G. Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach. In: HOOD, N.; VAHLNE, J.-E. **Strategies in Global Competition**. New York: Routledge, 1988. p. 303-322.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Internationalization Process of The Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, 08, n. 01, 1977. 23-32.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Mechanism of Internationalization. **International Marketing Review**, 7, n. 4, 1990. 11-24.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of The Firm - Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**, 1975.

JOHNSTON, S. H. Global Workforce 2000: The New World Labor Market. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 2, p. 115-127, 1991.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, T. The Born Global Firm: A Challenge To Traditional Internationalization Theory. In: CAVUSGIL, T.; MADSEN, T. K. **Advances in International Marketing (8)**. New York: JAI Press Inc., 1996. p. 11-26.

MACKINNON, B. Governmental and Cultural Influence upon the Information Technology Industries. **Computing, government and culture**, Dezembro 1991.

MADSEN, T.; SERVAIS, P. The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? **International Business Review**, 06, n. 06, 1997. 561-583.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4a Edição. ed. [S.l.]: Bookman, 2006.

MATTSON, L. G. Development of firms in networks: positions and investments. **Advances in International Marketing**, v. 3, p. 121-139, 1989.

MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M.; BRUSH, C. **A symposium on Global Start-Ups**: Entrepreneurial Firms That Are Born International. Annual Academy of Management Meeting. Miami: [s.n.]. 1991.

MELLO, R. D. C. O Processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras de Software: Reconciliando Diferentes Correntes Teóricas. **Tese de Doutorado em Engenharia de Produção pela COPPE-UFRJ**, 2009.

MOEN, O. The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters. **International Marketing Review**, 19, n. 02, 2002. 156-175.

MOEN, O.; SERVAIS, P. Born Global or Gradual Global? Examining The Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. **Journal of International Marketing**, 10, n. 03, 2002. 49-72.

MOUNIER-KUHN, P. Sur l'histoire de l'informatique en France. **Engineering Science and Education Journal**, Fevereiro 1995.

NOHARA, H.; VERDIER, E. Sources of Resilience in the Computer and Software Industries in France. **Industry & Innovation**, v. 8, n. 2, p. 201-220, Agosto 2001.

OCTO. OCTO Technology: Cabinet de Conseil en Systèmes d'Information. Disponível em: <<http://www.octo.com/>>. Acesso em: 23 Maio 2010.

OCTOPUS. **Octopus Microfinance**. Disponível em: <<http://www.octopusnetwork.org/>>. Acesso em: 25 Maio 2010.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Toward a Theory of International New Ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 01, p. 45-64, 1994.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures. **Management International Review**, 37, n. 02, 1997. 85-99.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. **Academy of Management Journal**, 43, 2000. 902-906.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. The Internationalization of entrepreneurship. **Journal of International Business Studies**, v. 36, p. 2-8, 2005a.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Setembro 2005b.

PATRICOF, A. The internationalization of Venture Capital. **Journal of Business Venturing**, v. 4, p. 227-230, 1989.

RENNIE, M. W. Born Global. **McKinsey Quarterly**, 04, 1993. 25-52.

ROOT, F. R. **Foreign Market Entry Strategies**. AMACOM. Nova York: [s.n.]. 1987.

RUGMAN, A. M. Internalization as a general theory of foreign direct investment: A re-appraisal of the literature. **Review of World Economics**, v. 116, n. 2, Junho 1980.

SHARMA, D. D.; JOHANSON, J. Technical consultancy in Internationalization. **International Marketing Review**, v. 4, n. 1, p. 20-29, 1987.

SILVA, R. C. V. A internacionalização da Indústria Brasileira de Software. **SOBEET - Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica**, v. XII, n. 49, Julho 2009.

SIMON, H. **Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies**. [S.I.]: Harvard Business School Press, 1996.

SMALL BUSINESS ACT FOR EUROPE. **European Association of Craft, Small and Medium-Sized Enterprises**, 2009. Disponível em: <<http://www.ueapme.com/spip.php?rubrique118>>. Acesso em: 4 Outubro 2009.

SYNTEC INFORMATIQUE,. **Croissance zéro pour le secteur des Logiciels et Services 2009**. SYNTEC Informatique. [S.I.]. 2009.

THOMAS, A. S.; MUELLER, S. L. A Case for Comparative Entrepreneurship: Assessing the Relevance of Culture. **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 2, p. 287-301, 2000.

TRUFFLE 100. Truffle 100. [S.I.]. 2009.

U.E. Définition des micro, petites et moyennes entreprises. **Europa: Synthèses de la législation de l'UE**, 2007. Disponível em: <http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_fr.htm>. Acesso em: 30 Agosto 2009.

UNCTAD. **World Investment Report: The Shift Towards Service**. United Nations. Geneva. 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10a Edição. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. **The Internationalization of the firm: a reader**. Londres: Academic Press, 1993.

WRIGHTS, R. W.; RICKS, D. A. Trends in international business research: Twenty-five years later. **Journal of International Business Studies**, v. 25, p. 687-701, 1994.

YIN, R. K. **Case Study Research**. 2a Edição. ed. [S.I.]: SAGE Publications, 1994.

YOUNG, S. Business Strategy and the internationalization of business: recent approaches. **Managerial and Decision Economics**, v. 4, n. 4, p. 31-40, 1987.

YOUNG, S.; DIMITRATOS, P.; DANA, L.-P. International Entrepreneurship Research: What Scope for International Business Theories. **Journal of International Entrepreneurship**, 1, 2003. 31-42.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. In: HITT, M. A., et al. **Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset**. Oxford: Blackwell Publishers, p. 255–288.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Problems and Strategies in Services Marketing. **The Journal of Marketing**, v. 49, n. 2, p. 33-46, 1985.

ZUCHELLA, A. **Born Global Versus Gradually Internationalizing Firms: An Analysis Based on The Italian Case**. XXVIII EIBA Conference. Athens: [s.n.]. 2002. p. 1-27.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista (versão em Português)

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS FRANCESAS DE SERVIÇO

Data: ___/___/___ Entrevistador: _____

Empresa: _____

Endereço: _____

Telefone: _____ Fax: _____

E-mail: _____

1. Informações sobre o Respondente

Nome: _____ Cargo: _____

Há quanto tempo desempenha esta função na empresa: _____ anos.

Formação acadêmica:

Graduação: (curso e Instituição) _____

Pós-Graduação: _____

Experiência profissional anterior: _____

Alguma etapa de sua formação acadêmica foi adquirida no exterior?

() Não

() Sim. Qual? (tipo, duração, país)

Número médio de viagens ao exterior por ano (a trabalho e a lazer): _____

2. Informações sobre a Empresa

Ano de fundação: _____

Ramo de atividade: _____

Principais serviços comercializados por sua empresa por ordem de importância no faturamento:

Serviços	Na França	No Exterior
1		
2		
3		

Número de funcionários na França: TOTAL _____

Número de funcionários no exterior : TOTAL _____

Faturamento total anual: € _____

Faturamento referente à comercialização dos serviços no exterior, como % do faturamento total: _____%

3. Informações sobre as Operações no Exterior

Qual foi o primeiro país para o qual a empresa exportou ou iniciou a operação de seus serviços: _____

Em que ano em essa primeira venda ou operação aconteceu: _____

Qual foi o principal motivo que, no seu entender, levou a empresa a iniciar operações no exterior, especificamente neste primeiro país?

- () solicitação de um cliente na França que estava operando nesse país;
- () oportunidade no mercado externo através de pesquisa de mercado;
- () incentivos governamentais para estender as operações para esse país;
- () pedido de um cliente localizado nesse país;
- () Porque executivos da empresa já conheciam esse país:
- a. por ter relações familiares e visitá-lo com freqüência ()
- b. por ter estudado (graduação ou pós-graduação) nesse país ()
- c. por ter trabalhado anteriormente nesse país ()
- d. por dispor de relações profissionais estabelecidas anteriormente ()
- () Por outro motivo: _____
- _____
- _____

Seqüência e modos de entrada

	Mercado Estrangeiro	Ano de Entrada	Modo de Entrada	Tipo de Controle	Tipo de Investimento Direto (Se for o caso)
1			a) Investimento Direto	a) Investimento direto	a) Greenfield
			b) exportação	b) Controle Integral	
			c) escritórios	c) Controle Majoritário	b) Aquisição
			d) licenciamento ou franquias	d) Controle Minoritário	
2			a) Investimento Direto	a) Investimento direto	a) Greenfield
			b) exportação	b) Controle Integral	
			c) escritórios	c) Controle Majoritário	b) Aquisição
			d) licenciamento ou franquias	d) Controle Minoritário	
3			a) Investimento Direto	a) Investimento direto	a) Greenfield
			b) exportação	b) Controle Integral	
			c) escritórios	c) Controle Majoritário	b) Aquisição
			d) licenciamento ou franquias	d) Controle Minoritário	

Pessoas

Quem são as pessoas responsáveis por dirigir as atividades internacionais?

NOME	CARGO	TEMPO DE EMPRESA	EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL PRÉVIA	Se sim, qual?
			a) Sim	1)
			b) Não	2)
				3)
			a) Sim	1)
			b) Não	2)
				3)
			a) Sim	1)
			b) Não	2)
				3)
			a) Sim	1)
			b) Não	2)
				3)

Distância Psíquica

Quais as percepções que tinha quanto a esses mercados e em que medida essas percepções se modificaram? (grau de desenvolvimento, competitividade das empresas locais, etc)

Qual a sua percepção de semelhanças e diferenças entre a França e os países em que atua? (idioma, ética nos negócios, sistema de governo, burocracia, etc)

Sua percepção de semelhanças e diferenças entre a França e esses países alterou-se com o tempo?

Aquisição de Conhecimento sobre os Mercados

Tinha conhecimento prévio do mercado?

Fez algum estudo ou pesquisa antes de entrar em cada mercado?

Ou foi adquirindo conhecimento com as operações?

Qual foi, em sua opinião, a melhor forma de adquirir conhecimento sobre o mercado? Pedir exemplos.

Comprometimento

A atitude da empresa com relação ao primeiro mercado, por ocasião da decisão de atuar naquele mercado, era vista como definitiva ou como exploratória?

E hoje, para o conjunto de mercados?

Avanço seqüencial

Em que momento percebeu que a empresa estava pronta para entrar em um novo mercado?

Que fatores levaram a essa decisão?

E nos mercados seguintes?

A empresa adotou uma estratégia passo a passo, ou uma estratégia mais agressiva?

4. Alianças e Parcerias

A empresa estabeleceu alguma parceria com outras empresas em sua trajetória internacional?

() sim

() não

Em caso positivo:

- Essa(s) empresa(s) era(m) francesa(s) ou estrangeira(s)?

- A iniciativa para a formação dessa parceria foi da sua empresa ou da empresa no exterior?

Que tipo(s) de benefício(s) essa parceria trouxe para a sua empresa?

- adicionou tecnologia ao meu produto/serviço
- trouxe conhecimento sobre as práticas comerciais naquele mercado
- trouxe clientes potenciais para o meu produto/serviço
- permitiu à minha empresa ultrapassar barreiras legais para atuar naquele mercado. Quais? _____
- outra contribuição: _____

Com que tipo(s) de benefício(s) a sua empresa contribuiu para essa parceria?

- adicionou tecnologia ao produto/serviço do parceiro
- permitiu à parceira oferecer outro produto/serviço aos seus clientes já existentes
- permitiu à parceira aumentar a sua competitividade, oferecendo um produto/serviço equivalente por um preço menor
- outra contribuição: _____

Existia algum relacionamento prévio de sua empresa com esse parceiro antes de estabelecer alguma relação comercial com o mesmo?

- Não
- Sim, existia um relacionamento social (amizade, parentesco etc.)
- Sim, existia um relacionamento profissional (fornecedor, cliente etc.)
- Sim, executivos desse parceiro haviam sido colegas de trabalho de executivos de nossa empresa anteriormente

Essa parceria se restringiu ao desenvolvimento de mercado(s) no exterior ou também para o mercado doméstico?

A parceria foi estabelecida através de um documento formal (contrato) ou os negócios aconteceram de maneira informal?

Com o passar do tempo, essa parceria foi ampliada? De que maneira?

Essa primeira parceria continua existindo, ou ela se esgotou? Por quê?

Após essa primeira parceria, a sua empresa buscou estabelecer relações com outros parceiros no exterior?

- sim, no mesmo país

- sim, em outro país
 não

Caso positivo, de que maneira se deu essa busca?

- através de participações em feiras ou congressos internacionais;
 através de indicações recebidas de clientes da empresa na França ou no exterior;
 através de recomendações de parceiros já estabelecidos;
 através de instituições do governo francês;
 Outros _____

5. Informações de ordem geral

Como vê a importância dos mercados externos para a empresa?

Sua percepção quanto a esta importância mudou no decorrer do tempo, desde o início da atuação internacional até agora?

Qual a importância da internet para o desenvolvimento de novos mercados para seus negócios no exterior?

Qual a importância da internet para a manutenção de seus negócios no exterior?

Em sua percepção, a rentabilidade que a empresa obtém no exterior:

- é superior àquela obtida na França
 é inferior àquela obtida na França

Porque _____

Em sua percepção, quais as vantagens que seu produto/serviço oferece aos clientes, em relação aos seus concorrentes diretos? (preço, desempenho etc.)

E quais seriam as desvantagens?

A empresa possui planos para crescer no exterior?

- sim
 não

Caso positivo, quais seriam as principais diretrizes que orientariam esse crescimento?

- aprofundamento da presença no(s) país(es) em que já tem presença atualmente;
- expansão para outros países que oferecerem oportunidade
- expansão para outros países que tenham afinidade política e/ou cultural,
- expansão para outros países que sejam próximos geograficamente,
- expansão para outros países que apresentem bom potencial de mercado para os serviços da empresa
- Outros _____

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista (versão em Inglês)

THE INTERNATIONALIZATION OF FRENCH SOFTWARE COMPANIES

Date: ___/___/___ Interviewer: _____

Company: _____

Address: _____

Phone: _____ Fax: _____

Email: _____

1. Information about the respondent

Name: _____

Occupation: _____

For how long have you performed this job at the enterprise? _____ years.

Academic Training

Graduation: _____
(course and institution)

Extension courses (MBAs, etc): _____

Previous professional experience: _____

Has any part of your academic formation taken place abroad?

No

Yes.

Which one? (type, duration, country) _____

Average number of trips abroad per year (both work and leisure): _____

2. About the Company

Foundation Year: _____

Activity Branch: _____

Main services provided by the company (sort by relevance related to the company's income):

	Services	In France	Abroad
1			
2			
3			
4			
5			

Number of employees in France: total _____

Number of employees abroad: total _____

Total annual income: € _____

Income related to the commerce of services abroad (as a percentage of the total income): _____%

3. About Offshore Activities

Which was the first country chosen by the company to start its exporting activities or service operations? _____

When did that happened? _____

In your opinion, what was the main reason that led the company to start activities abroad, specifically on the country mentioned above?

() A client from France was operating at that country and requested the company's services;

() A marketing research showed that particular market as a growth opportunity;

() Institutional / government incentives for the firm to extend its operations to that country;

() Request from a client from that country;

() Because executives from the company already knew that country:

a. They have family there and visit the country often ()

b. They completed part of their academic formation on that country ()

c. They worked on that country before ()

d. They have a professional network previously established on that country ()

() Other reasons: _____

Sequence and entry modes

	Foreign market	The year	Entry mode	Type of Control	Type of direct investment (If it applies)
1			a) direct investment	a) direct investment	a) Greenfield
			b) exporting activities	b) full control	
			(c)) own offices	c) control A majority	b) Acquisition
			d) licensing or franchising	d) control Minority	
2			a) investment Direct	a) investment direct	a) Greenfield
			b) exporting activities	b) full control	b) acquisition
			(c))own offices	c) control A majority	
			d) licensing or franchising	d) control Minority	
3			a) investment Direct	a) investment direct	a) Greenfield
			b) exporting activities	b) full control	b) acquisition
			(c))own offices	c) control A majority	
			d) licensing or franchising	d) control Minority	

People

Who's responsible for leading international activities?

NAME	JOB TITLE	Time of COMPANY	Prior International EXPERIENCE	If so, which one?
			Yes	1)
			No	(2)
				(3)
			Yes	1)
			No	(2)
				(3)
			Yes	1)
			No	(2)
				(3)
			Yes	1)
			No	(2)
				(3)

Psychic Distance

Which were the perceptions that you had about these markets and to what extent these perceptions have changed?

What is your perception about similarities and differences between France and the countries in which this company operates on the occasion of the first entry on the market?

And as you acquired knowledge of the market?

Was there any change in perception?

Acquisition of Knowledge about foreign markets

Did you have any prior knowledge about the foreign market?

Did you make any kind of study or research about the foreign market before entering it?

Or was the knowledge acquired during the operations?

And then later? How was knowledge acquired?

In your opinion, which was the best way to acquire knowledge about the market? Ask examples.

Commitment to the Market

About the first market entered, the attitude of company on the occasion of the decision to act was seen as permanent or as exploratory?

And today, about the whole set of markets?

Sequential

In which moment the company realized it was prepared to enter a new market?

What factors led to this decision?

And to which markets?

The company adopted a step-by-step strategy, or a more aggressive strategy?

4. Alliances and Partnerships

The company established some partnership with other companies in your path International?

Yes

No

If yes:

-These company (s) were French (s) or foreign (s)?

-The initiative for the training of this partnership was of your company or firm in outside?

What kind of benefits this partnership has brought to your company?

- added technology to my product/service
- brought knowledge about the trade practices in that market
- brought advantages to my product/service
- allowed my company overcome legal barriers to act in that market. Which ones?
- another contribution: _____

With what kind of benefit (s) has your company contributed to this partnership?

- added technology partner product/service
- the partner offer another product/service to your existing customers
- the partner to increase their competitiveness, offering a product/service equivalent at a price less
- another contribution: _____

Was there any prior relationship with that partner before establishing commercial dealings with it?

- No
- Yes, There was a social networking (friendship, kinship etc.)
- Yes, there was a professional relationship (customer, vendor etc.)
- Yes, executives from that partner had been coworkers of executives our company formerly

Have this partnership restricted itself only to the development of the foreign market or also extended itself to the domestic market?

The partnership was established through a formal document (contract) or was it informal?

This partnership was extended? How?

This first partnership still exists or not? Why?

After this first partnership, did your company partnership seek to establish relations with other companies?

- Yes, the same country
- Yes, in another country
- does not

If positive, how was this search conducted?

- through participations in international fairs or congresses;
 - through indications received from customers in France or abroad;
 - through recommendations from already established partners;
 - through French institutions;
 - Other _____
-

5. General Information

What's the importance of external markets?

Did your perception about this importance changed over time?

Which was the importance of the Internet for the development of new markets for the business abroad?

Which was the importance of the Internet for maintaining your business abroad?

In your perception, the company's profitability abroad:

- is more than the one obtained in France
- is less than the one obtained in France

Because _____

In your perception, which are the advantages that your product/service provides customers? (price, performance etc.)

And what would be the disadvantages?

The company has plans to grow?

- Yes
- No

If positive, what would be the main guidelines that would guide this growth?

() deepening the presence in the country(ies) in which already has currently presence;

() expansion to other countries which offer opportunity

() expansion for other countries which have political affinity and/or cultural

() expansion for other countries that are geographically ahead

() expansion to other countries showing good potential for the services market company

() Other _____

APÊNDICE C – Roteiro do Primeiro Contato Telefônico (versão em francês)

Bonjour (Bonsoir), je m'appelle _____, de l'institut COPPEAD au Brésil. Je contacte cette entreprise pour savoir s'il y a intérêt en participant d'une recherche sur l'internationalisation des entreprises de logiciels en France. A qui je parle?

Avant de demander la participation de l'entreprise dans cette recherche, j'ai besoin de faire quelques questions pour assurer que l'entreprise correspond au profil établi dans l'enquête. Est-ce que vous pourriez répondre ces questions, s'il vous plaît ?

- 1) Est-ce que l'entreprise a des opérations d'exportation vers un pays hors de l'Union européenne?
- 2) Il y a combien d'employés dans l'entreprise ?
- 3) Vous pourriez me dire le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel de l'entreprise ? (Cet information est seulement pour classifié l'entreprise comme micro ou petit entreprise)

Vous pourriez me dire s'il y a intérêt de participer dans cette recherche? Qui peut accepter la participation de l'entreprise? Est-ce que je peux parler avec cette personne ?

(S'ils demandent s'il y a un intérêt spécifique dans quelque employé de l'entreprise, la réponse devrait être que le contact idéal serait avec quelques des fondateurs de l'entreprise, ou à tout employé qui traitent directement avec les activités d'exportation de l'entreprise)

En cas d'acceptation, vous recevrez un email avec les détails de la recherche et l'application de la planification d'une entrevue. Les entrevues seront planifiées d'octobre 2009 à janvier 2010 et rendu en personne où il est plus commode pour la personne interviewée. Quel est l'email dans lequel vous préférez recevoir ces informations ?

Je vous remercie pour l'attention e pour la disponibilité en participant dans cette recherche. L'entreprise est confirmée dans la liste de cas de cette recherche. Vous recevrez un email bientôt.

APÊNDICE D – Roteiro do Primeiro Contato Telefônico (versão em português)

Bom dia, eu me chamo _____, do instituto COPPEAD no Brasil. Eu estou entrando em contato com esta empresa para saber se há interesse em participar de uma pesquisa acadêmica sobre a internacionalização de empresas de software na França. Com quem eu falo ?

Antes de pedir que a empresa participe nesta pesquisa, gostaria de fazer algumas perguntas a fim de assegurar que a empresa corresponde ao perfil estabelecido pelo estudo. Será que você poderia responder a algumas questões, por favor ?

- 1) A empresa atua em algum país fora da União Européia ?
- 3) Será que poderia me informar o volume de negócios ou balanço total anual da empresa? (Esta informação será usada somente para classificar a empresa em relação ao seu porte)

Você poderia me dizer se há interesse em participar desta pesquisa ? Quem poderia confirmar a participação da empresa na pesquisa? Eu poderia falar com esta pessoa ?

(Se perguntarem se há um interesse específico em algum profissional da empresa, a resposta deve ser que o contato ideal seria com um dos fundadores da empresa, ou algum profissional que lide diretamente com as atividades internacionais da empresa.)

Caso aceitem, a empresa receberá em breve um email com os detalhes da pesquisa, e um convite para marcar uma entrevista. Tais entrevistas serão marcadas entre os meses de outubro de 2009 e janeiro de 2010, e realizadas pessoalmente onde for mais conveniente para o entrevistado. Qual seria o e-mail para envio destas informações ?

Desde já agradeço pela atenção e pela disponibilidade a participar desta pesquisa. A empresa está registrada na lista de possíveis casos deste estudo. Em breve, será enviado um email com maiores detalhes.

APÊNDICE E – Email padrão de convite (versão em português)

Rio de Janeiro, de Setembro de 2009

À NOME DA EMPRESA

CIDADE – ENDEREÇO

Prezados,

Após o contato telefônico realizado recentemente, o Instituto Coppead de Administração (www.coppead.ufrj.br), da Universidade Federal do Rio de Janeiro, tem o prazer de convidá-los a fazer parte de uma pesquisa sobre a Internacionalização de Empresas do Setor de Software na França.

Neste caso em específico, está sendo desenvolvida uma Dissertação de Mestrado sobre empresas de software de micro e pequeno porte, de nacionalidade francesa, exportadoras ou internacionalizadas. O propósito desta pesquisa é produzir conhecimento sobre a atuação destas empresas no mercado externo, contribuindo para o avanço das análises acadêmicas sobre este tema, bem como para as práticas gerenciais das organizações internacionais interessadas em explorar mercados estrangeiros.

Gostaríamos de saber se a empresa tem interesse em participar desta pesquisa. Caso a resposta seja afirmativa, por favor, enviem o contato da pessoa a ser entrevistada por nossos pesquisadores. Esta pessoa deve ser alguém que possa responder sobre processo de internacionalização da firma. Tão logo a empresa demonstre interesse em aceitar nosso convite, nós enviaremos maiores detalhes sobre o procedimento a ser realizado na pesquisa.

Colocamo-nos à sua disposição para maiores esclarecimentos, bem como para contatos futuros. Aguardamos ansiosamente a sua resposta, e agradecemos desde já a atenção.

Atenciosamente,

Débora Monteiro Yuan

Estudante de Mestrado

COPPEAD / UFRJ

O COPPEAD é o instituto de pós-graduação e pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro. A seriedade e a tradição da UFRJ, aliadas a um corpo docente qualificado, fazem desta escola de negócios uma referência acadêmica nacional e internacional: a instituição recebeu em 2006 o selo EQUIS (European Quality Improvement System), o que comprova que o COPPEAD atende aos padrões internacionais de qualidade estabelecidos pela European Foundation for Management Development (EFMD); e em 2009, foi incluído pela sétima vez, desde 2001, no ranking das 100 melhores escolas de negócios do mundo publicado pelo Financial Times.

APÊNDICE F – Email padrão de convite (versão em francês)

Rio, le 3ème septembre 2009
AU NOM DE LA SOCIÉTÉ
VILLE - ADRESSE

Madame / Messier,

Après le contact par téléphone réalisé récemment, l'Institut Coppead de Business (www.coppead.ufrj.br), de l'Université Fédérale de Rio de Janeiro, a le plaisir de les inviter à faire partie d'une recherche sur l'Internationalisation de Sociétés du Secteur de Logiciels en France.

Dans ce cas spécifique, est en cours d'élaboration une Mémoire de Master sur les microns et petites entreprises de logiciels de nationalité française, exportatrices ou internationalisées. L'intention de cette recherche est produire connaissance sur la performance de ces sociétés du secteur de logiciels dans le marché extérieur, en contribuant à l'avance des analyses académiques sur ce sujet, ainsi qu'aux pratiques gestionnaires des organisations internationales intéressées à explorer des marchés étrangers.

Nous aimerions savoir si la société a intérêt à participer de cette recherche. Au cas où la réponse est affirmative, pourriez vous nous informer le nom de la personne qui puisse être interrogé par notre chercheuse? Cette personne doit être quelqu'un qui puisse répondre sur les processus d'internationalisation de l'entreprise.

Aussi bientôt la société démontre intérêt à accepter notre invitation, nous enverrons de plus grands détails sur la procédure à être réalisé dans la recherche.

Je vous prie de bien vouloir me faire savoir si vous avez besoin de plus grandes clarifications, ainsi que pour de contacts futurs. Nous attendons soucieusement la réponse de l'entreprise, et nous remercions l'attention que vous avez nous donné jusqu'à le moment présent.

Je vous prie d'accepter mes salutations les plus distinguées.

Débora Monteiro Yuan
Étudiante à le MBA
COPPEAD / UFRJ

COPPEAD est l'institut responsable du MBA et de la recherche sur Business affaires de l'Université Fédérale de Rio de Janeiro. La tradition de UFRJ alliée à un corps enseignant qualifié font de cette école d'affaires une référence académique nationale et internationale : l'institution a reçu dans 2006 le timbre EQUIS (*European Quality Improvement System*), ce qui vérifie que COPPEAD fait attention aux normes internationales de qualité établies à *European Foundation for Management Development* (EFMD) ; et dans 2009, il a été inclus par le septième fois depuis 2001 dans le ranking de les 100 meilleures écoles de business du monde, publié par le Financial Times.

APÊNDICE G – Email padrão para agendamento de entrevista (versão português)

À NOME DA EMPRESA

CIDADE – ENDEREÇO

Prezados,

Agradecemos o interesse demonstrado em colaborar com a pesquisa que estamos desenvolvendo.

O objetivo do contato com a empresa é coletar dados através de uma entrevista em profundidade, que abordará temas relativos às suas características como, por exemplo, o histórico, principais produtos e/ou serviços comercializados no mercado doméstico e no estrangeiro. Além disso, alguns aspectos relacionados a características gerenciais e de marketing estão entre os itens a serem explorados nesta entrevista.

Para tal, gostaríamos de agendar uma entrevista no período entre Outubro de 2009 e Janeiro de 2010, que será o intervalo de tempo em que a pesquisadora estará residindo na França, atendendo a um curso em convênio com a École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) de Paris.

Colocamo-nos à sua disposição para maiores esclarecimentos, bem como para contatos futuros.

Atenciosamente,

Débora Monteiro Yuan

Estudante de Mestrado

COPPEAD / UFRJ

O COPPEAD é o instituto de pós-graduação e pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro. A seriedade e a tradição da UFRJ, aliadas a um corpo docente qualificado, fazem desta escola de negócios uma referência acadêmica nacional e internacional: a instituição recebeu em 2006 o selo EQUIS (European Quality Improvement System), o que comprova que o COPPEAD atende aos padrões internacionais de qualidade estabelecidos pela European Foundation for Management Development (EFMD); e em 2009, foi incluído pela sétima vez, desde 2001, no ranking das 100 melhores escolas de negócios do mundo publicado pelo Financial Times.

APÊNDICE H – Email padrão para agendamento de entrevista (versão em francês)

Rio, le 4ème septembre 2009

AU NOM DE LA SOCIÉTÉ

VILLE - ADRESSE

Cher / Chère _____,

Je vous prie de accepter mes plus sincères remerciements pour l'intérêt de l'entreprise en collaborer avec notre recherche sur l'internationalisation de les entreprises de logiciels en France.

L'objectif du contact avec la société est la nécessité de rassembler des informations à travers de une entrevue qui abordera des sujets relatifs à les caractéristiques de l'entreprise.

La description de l'entreprise et ses principaux produits et/ou services commercialisés dans le marché domestique et à l'étranger sont exemples de sujets qui seront explorés dans cette entrevue. Il y aura questions sur quelques aspects des caractéristiques gestionnaires et du marketing de l'entreprise aussi.

Pour cela, nous aimerions mettre à l'ordre du jour une entrevue - ce qui aurait un maximum de une heure de durée - dans la période entre octobre 2009 et janvier 2010. Cet intervalle de temps est quand la chercheuse responsable pour l'entrevue habitera en France, en assistant un cours accordé pour l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) de Paris.

Je vous prie de bien vouloir me faire savoir si vous avez besoin de plus grandes clarifications, ainsi que pour de contacts futurs. Nous attendons soucieusement la réponse de l'entreprise, et nous remercions l'attention que vous avez nous donné.

Je vous prie d'accepter mes salutations les plus distinguées.

Débora Monteiro Yuan

Étudiante à le MBA

COPPEAD / UFRJ

COPPEAD est l'institut responsable du MBA et de la recherche sur Business affaires de l'Université Fédérale de Rio de Janeiro. la tradition de UFRJ alliée à un corps enseignant qualifié font de cette école d'affaires une référence académique nationale et internationale : l'institution a reçu dans 2006 le timbre EQUIS (*European Quality Improvement System*), ce qui vérifie que COPPEAD fait attention aux normes internationales de qualité établies à *European Foundation for Management Development* (EFMD) ; et dans 2009, il a été inclus par le septième fois depuis 2001 dans le ranking de les 100 meilleures écoles de business du monde, publié par le magazine Financial Times.
