

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO**

**RAFAEL SALOMÃO MORAES DA SILVA**

**PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE BORN GLOBALS: Um Estudo de  
Casos de Empresas Brasileiras de Software**

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

**Orientador: Prof. Luís Antônio da Rocha Dib, D.Sc.**

**RIO DE JANEIRO  
SETEMBRO DE 2010**



Rafael Salomão Moraes da Silva

PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE BORN GLOBALS: Um Estudo de  
Casos de Empresas Brasileiras de Software

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 em

---

(Prof. Dr. Luis Antonio da Rocha Dib, COPPEAD/UFRJ – Orientador)

---

(Prof. Dr<sup>a</sup>. Angela da Rocha, PUC-Rio)

---

(Prof. Dr. Renato Cotta de Mello, COPPEAD/UFRJ)

Rio de Janeiro

Setembro de 2010

## AGRADECIMENTOS

Uma dissertação necessariamente seguirá um modelo simples de Introdução, Desenvolvimento e Conclusão. No entanto, não acredito que a linearidade possa pautar qualquer pensamento, muito pelo contrário, creio que todo pensamento é não linear por natureza. Digo isso por uma simples razão, todas as menções que forem feitas a partir desse ponto, não seguirão uma forma linear de importância para essa dissertação. Pode ser simplesmente que o meu pequeno cérebro tenha acessado o espaço onde se encontra uma lembrança de formas totalmente aleatórias.

Outra característica de uma dissertação é a existência de um orientador, nessa não seria diferente. Com um pequeno agravante: era uma experiência nova tanto para mim quanto para ele. Acredito que essa relação não poderia ter seguido da melhor forma, com ambos os lados entendendo o *modus operandis* da outra parte. Por essa razão tenho a certeza que essa dissertação não seria o que ela é se não fosse pelo meu orientador, o Prof. Luis Antonio Dib.

Tenho que recordar ainda algumas pessoas do Mestrado e Doutorado do COPPEAD que foram importantes não no processo da dissertação, mas no processo de aprendizado desses últimos anos: Leonardo Gullo, Marco Rodrigues, Paula Chimente, Barbara Sá, Barbara Levy, Marina Pappone, Marianna Freitas, Luiz Hupsel, Alessandra Azevedo, Marcos Nakamura, Bruno Coelho e muitos outros com quem aprendi bastante.

Agradeço ainda a todos meus amigos de longa data e é claro a minha família, que não só me ajudaram dando o apoio moral como também o apoio financeiro para superar a vida de mestrando em tempo integral. E também tenho que lembrar Daniela Vivacqua, que não só me apoia como atura a mim e a todos os meus amigos durante todo esse tempo.

*“And in the end  
The love you take  
Is equal to the love you make.”  
(Paul McCartney)*

## RESUMO

SILVA, Rafael Salomão Moraes. **Processos de Internacionalização de Born Globals**: Um Estudo de Casos de Empresas Brasileiras de Software. Rio de Janeiro, 2010. Orientador: Prof. Dr. Luis Antonio da Rocha Dib. Dissertação (Mestrado em Administração) – COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

Este trabalho tem como objetivo estudar empresas de software que tenham um processo de internacionalização mais rápido que outras empresas, as chamadas *Born Globals*. Para tanto, foram estudados quatro casos de empresas com sede na cidade do Rio de Janeiro que realizaram o primeiro negócio internacional até o quinto ano de sua fundação. Primeiramente, são descritas as mudanças no ambiente que contribuíram para que esse tipo de empresa surgisse, entre elas: as inovações tecnológicas em comunicação, transporte e produção; o encurtamento das distancias; as mudanças nas preferências dos consumidores; e a especialização de mercados. Em seguida, é feita uma revisão do termo *Born Global*, que ainda não possui uma definição comum em todos os estudos. Baseada na literatura é sugerida uma definição para empresas brasileiras levando em consideração o tamanho do mercado doméstico e as barreiras à exportação existentes no Brasil. Um modelo teórico de pesquisa é então proposto, baseado na literatura sobre *Born Globals*, que aponta características comuns a esse tipo de empresa, como orientação para o cliente, uso intensivo de tecnologia da informação, existência de ativos singulares, diferenciação de produtos e estratégia de nicho; contribuições das teorias de Empreendedorismo Internacional que apontam que um empreendedor com orientação e experiência internacional, maior tolerância a risco e com conhecimento técnico e científicos únicos podem ser fundamentais na aceleração do processo de internacionalização; e por fim subsídios das teorias de Network que defendem que empresas de rápida internacionalização podem estar ligadas a redes de negócios internacionais, clusters e se utilizam de redes pessoais de contato para acelerar sua internacionalização. O modelo é, então, aplicado a quatro empresas, buscando compreender as características comuns de cada empresa e também suas diferenças.

## SUMMARY

SILVA, Rafael Salomão Moraes. **Internationalization Process of Born Globals: Brazilian Software Companies Cases Studies**. Professor: Prof. Luis Antonio da Rocha Dib. Dissertation (Master in Administration) – COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

The goal of this study is to study software companies, called Born Global, which have an internationalization process faster than other companies. In order to accomplish that, four software companies based in Rio de Janeiro and who had their first international sales within a period of five years since their foundation were studied. First, it is described the changes in the environment that contributed to the emergence of this kind of enterprise, including: technological innovations in communication, transportation and production, the shortening of distances due to transportation and communication development, the changes in consumer preferences, and specialized markets. A theoretical model of research is, then, proposed, based on literature about Born Globals, which points out common characteristics of this type of company such as: customer orientation, intensive use of information technology, existence of natural assets, and product differentiation strategy niche. The model also had contributions of theories of International Entrepreneurship that point that an entrepreneur with international experience and orientation, higher risk tolerance and unique scientific and technical knowledge can be instrumental in accelerating the process of internationalization, and finally from the Network theories that argue that increase of internationalization speed may be linked to international business networks and clusters. The model is then applied to the four companies, seeking to understand a common characteristics and also their differences.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
1.1	Objetivos do Estudo .....	10
1.2	Relevância do Estudo.....	10
1.3	Panorama do Mercado de Software.....	12
1.3.1	Mercado Internacional .....	14
1.3.2	Mercado Doméstico e Posição Brasileira.....	16
1.4	Organização do Estudo .....	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	22
2.1	Abordagens Comportamentais do Processo de Internacionalização.....	23
2.2	Modelo de Uppsala.....	24
2.3	Críticas e Limitações .....	28
2.4	Desenvolvimentos Posteriores.....	31
2.4.1	<i>Networks</i> .....	31
2.4.2	Empreendedorismo Internacional.....	34
2.5	<i>Born Globals</i> .....	39
2.5.1	Fatores Determinantes .....	41
2.5.2	Diferentes Definições .....	45
2.5.3	Modelo de Análise .....	50
2.5.4	Definição Operacional de <i>Born Global</i> .....	55
3	DISCUSSÃO DO METÓDO DE PESQUISA.....	56
3.1	Definição das Perguntas de Pesquisa .....	56
3.2	Método de Pesquisa.....	56
3.3	Críticas ao Método .....	60
3.4	Procedimentos Metodológicos .....	61
3.4.1	Proposições.....	61
3.4.1.1	Fatores Específicos da Firma.....	62
3.4.1.2	Fatores Ligados a Redes de Negócios .....	62
3.4.1.3	Fatores Específicos do Empreendedor .....	63
3.4.2	Unidade de Análise .....	63

3.4.3	Seleção dos Casos.....	64
3.4.4	Coleta de Dados.....	65
3.4.5	Análise de Dados .....	66
3.5	Limitações do Estudo .....	67
4	ESTUDOS DE CASO .....	68
4.1	Casos .....	68
4.1.1	WiNGS Telecom.....	68
4.1.2	Storm Securities .....	72
4.1.3	Gapso Tecnologia de Decisão .....	77
4.1.4	SuperWaba.....	81
5	ANÁLISE DOS CASOS .....	84
5.1	Definição de <i>Born Globals</i> .....	84
5.2	Fatores Específicos da Firma.....	85
5.3	Fatores Ligados a Redes de Negócios .....	93
5.4	Fatores Específicos do Empreendedor .....	97
5.5	Processos de Internacionalização.....	99
6	CONCLUSÃO .....	103
6.1	Conclusões.....	103
6.2	Campos para Pesquisas Futuras .....	107
	BIBLIOGRAFIA .....	108
	APÊNDICE .....	116
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS.....	116

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Objetivos do Estudo

Desde o final da década de oitenta quando foram feitos os primeiros estudos que identificaram a existência de empresas que se internacionalizavam com poucos anos de existência, que o estudo deste fenômeno vem ganhando cada vez mais espaço na área de negócios internacionais, na busca pelo entendimento das razões que levam essas firmas ao mercado internacional tão rapidamente.

Rennie (1993) nomeou tais empresas *Borns Globals*. O que diferenciava as *Born Globals* de outras empresas internacionais era a velocidade com que esse tipo de empresa se internacionalizava, muitas vezes pulando estágios descritos pelos modelos tradicionais existentes até então na literatura, que defendem que a internacionalização de empresas ocorreria em um processo gradual de aprendizado e comprometimento, começando por exportações insipientes até chegar ao investimento externo direto (por exemplo, o Modelo de Uppsala proposto por Johnson e Vahlne em 1977).

O objetivo desta dissertação é estudar empresas do setor de *software* brasileiro que têm um processo de internacionalização acelerado, buscando verificar as principais particularidades dessas empresas e de seus processos de internacionalização, comparando-as com a teoria existente. As empresa escolhidas podem ser classificadas como *Born Globals*.

## 1.2 Relevância do Estudo

O comércio internacional vem atuando como uma das principais forças de crescimento e desenvolvimento da economia global e por essa razão o interesse em estudá-lo vem crescendo a cada ano. No entanto, no mundo empresarial, ainda reside a idéia de que o mercado internacional é uma arena de gigantes devido aos altos riscos e que apenas as grandes multinacionais conseguem competir em

diversos países (DIB, 2008). Essa visão teve reflexos na academia, que por muito tempo focou os estudos de internacionalização apenas nas grandes corporações.

A mudança de paradigma ocorreu nos trabalhos realizados em Uppsala, na Suécia, onde a internacionalização de pequenas e médias empresas começou a ser estudada. O estudo de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e o trabalho de Johanson e Vahlne (1977) atestavam que a internacionalização de empresas ocorreria em um processo lento e gradual, onde o comprometimento crescia a cada estágio. No entanto, para seus criadores, o Modelo de Uppsala não se restringia a pequenas e médias empresas, ele poderia ser empregado também nas grandes corporações. Talvez por isso, esse modelo tenha ganhado a preferência no estudo de internacionalização, já que seu principal “concorrente”, o Modelo de Inovação (Cavusgil, 1980) focava-se nas pequenas e médias empresas apenas.

Apesar de aceito e testado, o Modelo de Uppsala também recebeu muitas críticas, principalmente após o aparecimento de um tipo de empresa que ia de encontro ao modelo de estágios graduais. Essas novas empresas se internacionalizavam rapidamente e pulavam estágios, com algumas até mesmo já nascendo internacionalizadas.

Esse novo tipo de empresa nasce no que Davis e Meyer (1998) chamaram de sociedade em transformação, onde as três dimensões básicas (tempo, espaço e matéria) estão sendo influenciadas por forças transformadoras. O tempo vem sendo encolhido pela velocidade de comunicação que faz com que a noção de rápido ou lento seja alterada. Já o espaço vem sendo alterado pela conexão, que aproxima as pessoas ao redor do mundo através de redes de informação. Por fim a matéria, que é transformada pela intangibilidade, diminuindo a importância do tangível em relação ao que é intangível como a informação e os serviços.

Outro autor que percebeu essa mudança foi Friedman (2005) que discriminou dez forças (Queda do Mundo de Berlin; Netscape; Software de Fluxo de Trabalho; Código Aberto; *Outsourcing*; *Offshoring*; Cadeia de Fornecimento; *Insourcing*; Fluxo de Informações; e Dispositivos Móveis de Uso Pessoal) que estariam mudando o

ambiente de negócios, deixando o mundo plano de tal forma que uma empresa consegue coordenar seus processos de qualquer parte do mundo.

Essa mudança na conjuntura pode ser uma das razões para o surgimento desse novo tipo de empresa, visto que as antigas barreiras parecem ter diminuído. Neste sentido cresce a importância de estudos sobre *Born Globals*, visto que mais empresas estão sendo classificadas dessa forma (DIB, 2008).

Além disso, Chetty e Campbell-Hunt (2004) mostraram que *Born Globals* são uma importante fonte de inovação, e inovação é um dos fatores de desenvolvimento de um Estado, o que pode fazer desse tipo de empresa uma peça fundamental no crescimento e desenvolvimento da economia de um país.

### **1.3 Panorama do Mercado de Software**

Antes de traçar o panorama do mercado de software é necessário definir as fronteiras dessa indústria. Em um estudo sobre o setor de software, A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) aponta que a definição desse setor varia de acordo com o tipo de fonte utilizada (OCDE, 1998). No entanto, a maior parte das definições parece dividir o setor em três grandes grupos:

- Software de Pacote – softwares “de prateleira”, como editores de texto;
- Serviço de Software – desenvolvimento customizado de softwares e atividades de apoio como manutenção e treinamento;
- Software Embarcado – softwares que funcionam em conjunto com outro aparelho, como telefones celulares e tocadores de MP3.

Todavia, esta divisão é limitada para compreender o modelo de negócios de cada empresa, visto que uma empresa acaba atuando em dois ou até mesmo nos três grupos (SOFTEX, 2002). Assim, será utilizada nesse estudo a definição proposta pela SOFTEX apresentada na Tabela 1:

**Tabela 1 – Modelos de Negócio da Indústria de Software**



	<b>Serviço de Baixo Valor</b>	<b>Serviço de Alto Valor</b>	<b>Produto Customizável</b>	<b>Componente Embarcado</b>	<b>Produto Pacote</b>
<b>Custo Marginal de Venda</b>	Virtualmente Constante	Virtualmente Constante	Menos Constante	Mais que Zero	Virtualmente Zero
<b>Estrutura de Mercado</b>	Local e Muito Fragmentada	Alguma Regional e Mais Global	Regional e Global	Regional e Global	Global e Muito Concentrada
<b>Relação com o Cliente</b>	Um para Um	Um para Um	Um para Vários	Um para Vários	Um para Muitos
<b>Modelo de Vendas</b>	Direto	Direto	Direto	Direto	Varejo
<b>Objeto de Venda</b>	Projeto ou Recurso	Projeto	Licença e Projeto	Licença	Licença
<b>Variável Chave</b>	Custo	Utilização de Capacidade	Número de Clientes		Participação do Mercado
<b>Capacidade Crítica</b>	Processo	Processo e Relação com Cliente	Análises, Clientes e Tecnologia	Relação com Clientes e Tecnologia	Estratégia e Arquitetura
<b>Barreira de Entrada</b>	Competição	Reputação	Acesso à Mercado e Tecnologia	Acesso à Mercado e Tecnologia	Investimento
<b>Exemplo</b>	Integração de Sistemas	Desenvolvimento Customizado	ERP, CRM	ASP e Segurança	Processadores de Texto
<b>Empresa Típica</b>	Pequenas Empresas Locais	IBM e Locais	SAP, Oracle e Locais	Ericsson, Nokia e Locais	Microsoft

Fonte: SOFTEX, 2002

A grande vantagem da expansão da definição é olhar não apenas para o tipo de produto da empresa, mas também para sua estrutura econômica e de gestão e para seu relacionamento com o mercado. Além disso, dependendo da categoria que a empresa se enquadre, a sua estratégia de mercado e de internacionalização pode mudar.

Por exemplo, empresas que atuam no segmento de Serviços de Alto Valor dependem muito de sua reputação no mercado, já que esse tipo de serviço envolve grande incerteza em relação ao seu resultado final (SOFTEX, 2002). Portanto, a primeira barreira que uma empresa deste segmento enfrenta em seu processo de internacionalização é a falta de prestígio no mercado internacional. Por isso, algumas empresas estão buscando certificações de processos de software, como ISO 9001:2000, de forma a dar garantias sobre a qualidade de seu serviço a seus clientes nacionais e internacionais.

Em relação à comercialização de produtos, a estratégia muda substancialmente. O segmento de Produtos Pacote é dominado por grandes multinacionais que possuem força o suficiente para investir em marketing para produtos de grande consumo

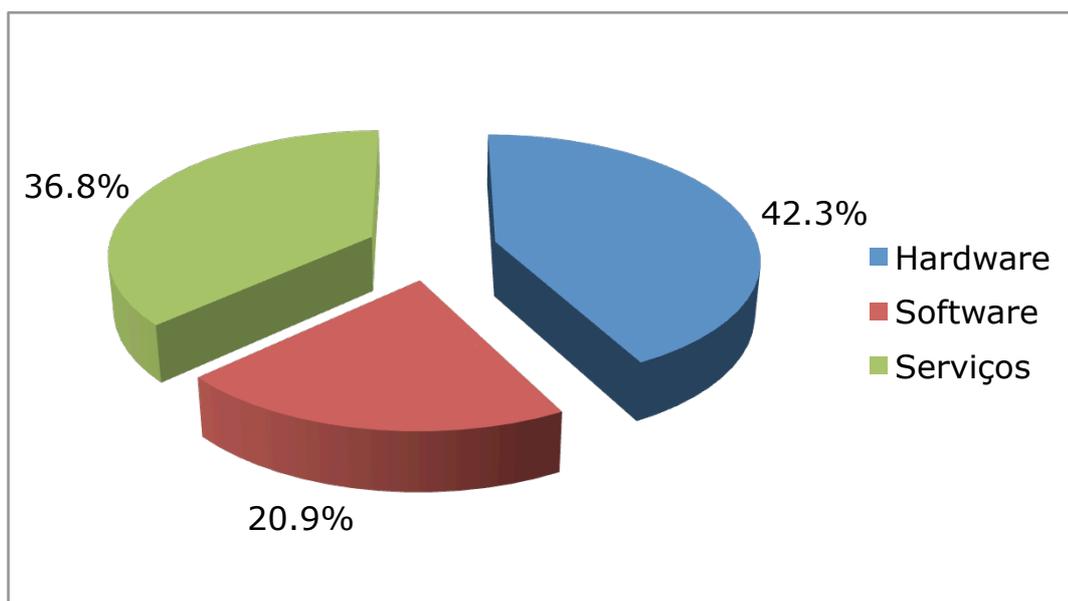
(OCDE, 1998). Já no segmento de produtos embarcados é necessário ter algum tipo de tecnologia proprietária e também uma forte relação com um desenvolvedor de aparelhos (SOFTEX, 2002). A grande barreira de entrada nestes segmentos é a necessidade de alto investimento tanto para desenvolvimento quanto para comercialização dos produtos.

Por fim, o segmento de Produtos Customizáveis está entre uma estratégia de produtos e de serviços. A empresa oferece um código de software base que pode ser adaptada pela própria empresa, por terceiros ou até mesmo por clientes (SOFTEX, 2002). A relação inicial acontece com a venda da licença do código, porém há um tipo de serviço pós-venda com a adaptação do software às necessidades do cliente e também com treinamento e manutenção.

### 1.3.1 Mercado Internacional

A indústria de software faz parte, em conjunto com hardware e serviços, da indústria de tecnologia da informação que atingiu em 2007 um patamar de vendas de U\$1360 bilhões (ABES, 2008). O mercado de software representou quase 21% desse total como demonstra a Figura 01.

**Figura 1 – Distribuição do Mercado Mundial de TI**



Fonte: ABES, 2008

Em 2008 o mercado mundial de software gerou receitas totais de pouco mais de U\$300 bilhões, obtendo um crescimento de pouco mais de 6% em relação ao ano anterior (Tabela 2).

**Tabela 2 – Mercado Mundial de Software**

<b>Ano</b>	<b>Valor (em Bilhões)</b>	<b>Crescimento</b>
2004	U\$227,2	-
2005	U\$246,4	8,5%
2006	U\$263,1	6,8%
2007	U\$285,3	8,4%
2008	U\$303,8	6,5%

Fonte: Datamonitor, 2008a

A expectativa é que esse mercado continue crescendo em média 8,5% até 2013 quando é esperado que atinja o valor de U\$457 bilhões (Tabela 3).

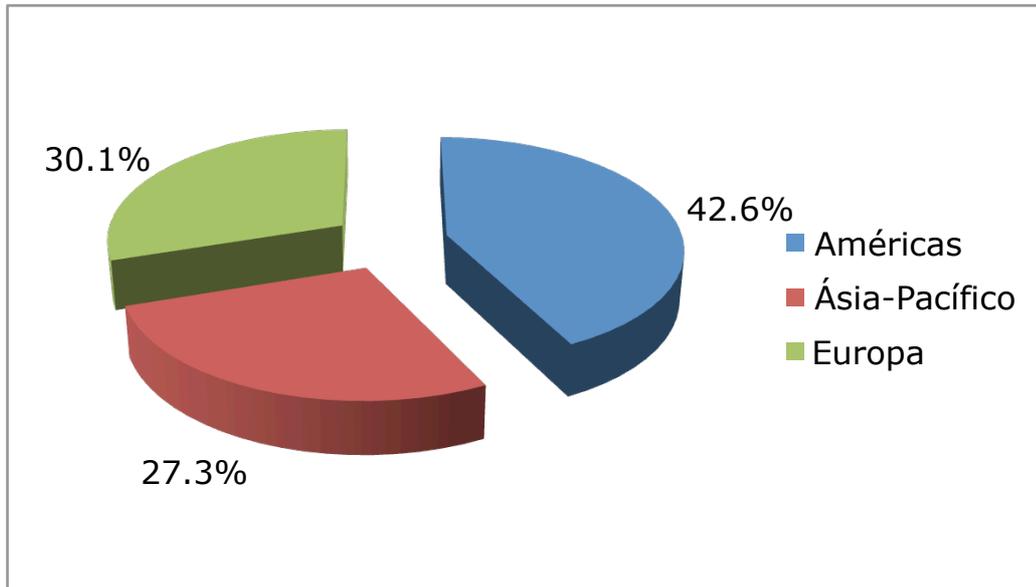
**Tabela 3 – Previsão de Crescimento do Mercado Mundial de Software**

<b>Ano</b>	<b>Valor (em Bilhões)</b>	<b>Crescimento</b>
2009	U\$327,1	6,5%
2010	U\$353,2	7,7%
2011	U\$383,1	8,0%
2012	U\$417,6	9,0%
2013	U\$457,0	9,5%

Fonte: Datamonitor, 2008a

Em matéria de segmentação geográfica, as Américas ocupam o primeiro lugar, seguido por Europa e Ásia-Pacífico (Figura 2). As duas regiões que mais crescem são Ásia-Pacífico e Américas, impulsionada pelo crescimento da América Latina (DATAMONITOR, 2008a).

**Figura 2 – Distribuição Geográfica do Mercado de Software**

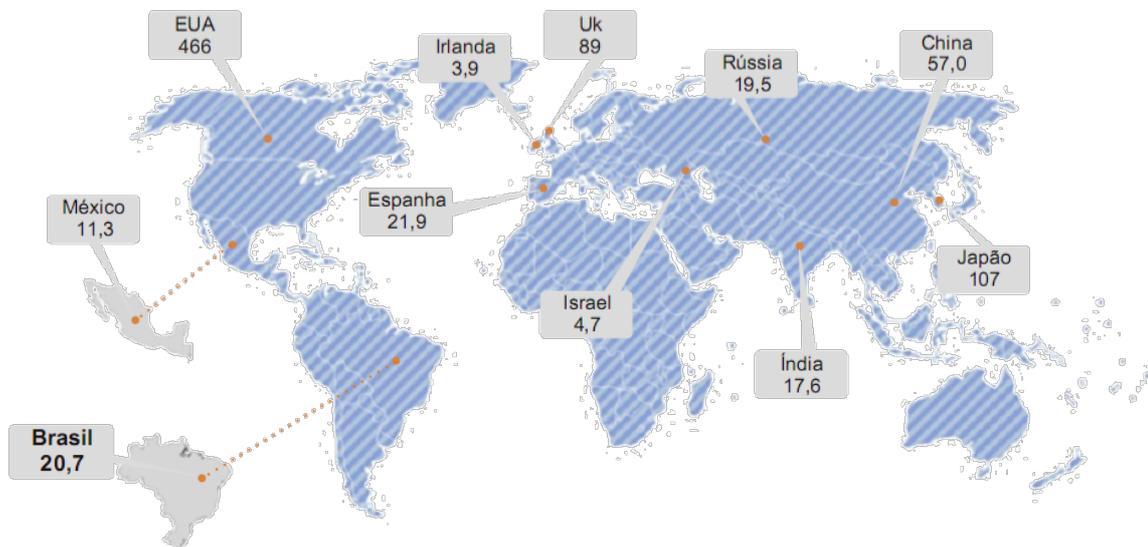


Fonte: Datamonitor, 2008a

### 1.3.2 Mercado Doméstico e Posição Brasileira

Olhando para o mercado de TI como um todo, a participação brasileira corresponde a pouco mais de 1% do mercado mundial com U\$20,7 bilhões em 2007 (Figura 1). No entanto, contando apenas a América Latina o Brasil representa mais de 40% do mercado que foi de U\$47,7 bilhões em 2007 (ABES, 2008).

**Figura 1 – Mercado Mundial de TI (Países Selecionados)**



Fonte: ABES, 2008

Em relação ao mercado de softwares, o mercado doméstico brasileiro ocupou a décima segunda colocação entre os principais mercados do mundo com um *share* de 1,43% no ano de 2007 (Tabela 4).

**Tabela 4 – Maiores Mercados de Software**

<b>Posição</b>	<b>País</b>	<b>Share</b>
1	EUA	41,6%
2	Japão	8,43%
3	Reino Unido	7,98%
4	Alemanha	6,86%
5	França	5,50%
6	Canadá	2,91%
7	Itália	2,56%
8	Holanda	1,79%
9	Austrália	1,71%
10	Espanha	1,52%
11	China	1,52%
12	Brasil	1,43%

Fonte: ABES, 2008

O mercado brasileiro experimentou um grande crescimento entre os anos de 2004 e 2008, crescendo a uma média de 18,1% ao ano (DATAMONITOR, 2008b). Os anos de 2006 e 2007 foram aqueles em que o crescimento do mercado foi mais marcante, com índices de crescimento de 28,0% e 29,1% respectivamente (Tabela 5)

**Tabela 5 – Mercado Brasileiro de Software**

<b>Ano</b>	<b>Valor (em Bilhões)</b>	<b>Crescimento</b>
2004	U\$4,3	-
2005	U\$4,5	6,30%
2006	U\$5,8	28,0%
2007	U\$7,5	29,1%
2008	U\$8,3	10,7%

Fonte: Datamonitor, 2008b

É esperado que o mercado brasileiro chegue a U\$17,5 bilhões até 2013, mantendo uma taxa de crescimento média de 16,1% ao ano pelos próximos cinco anos (DATAMONITOR, 2008b).

**Tabela 6 – Previsão do Mercado Brasileiro de Software**

<b>Ano</b>	<b>Valor (em Bilhões)</b>	<b>Crescimento</b>
2009	U\$8,3	14,0%
2010	U\$9,5	15,2%
2011	U\$10,9	16,3%
2012	U\$12,7	17,1%
2013	U\$17,5	18,0%

Fonte: Datamonitor, 2008b

As exportações vêm crescendo a cada ano e obtiveram uma taxa de crescimento de 26,7% entre os anos de 2006 e 2007, atingindo pouco mais de U\$313 milhões em 2007 (ABES, 2008).

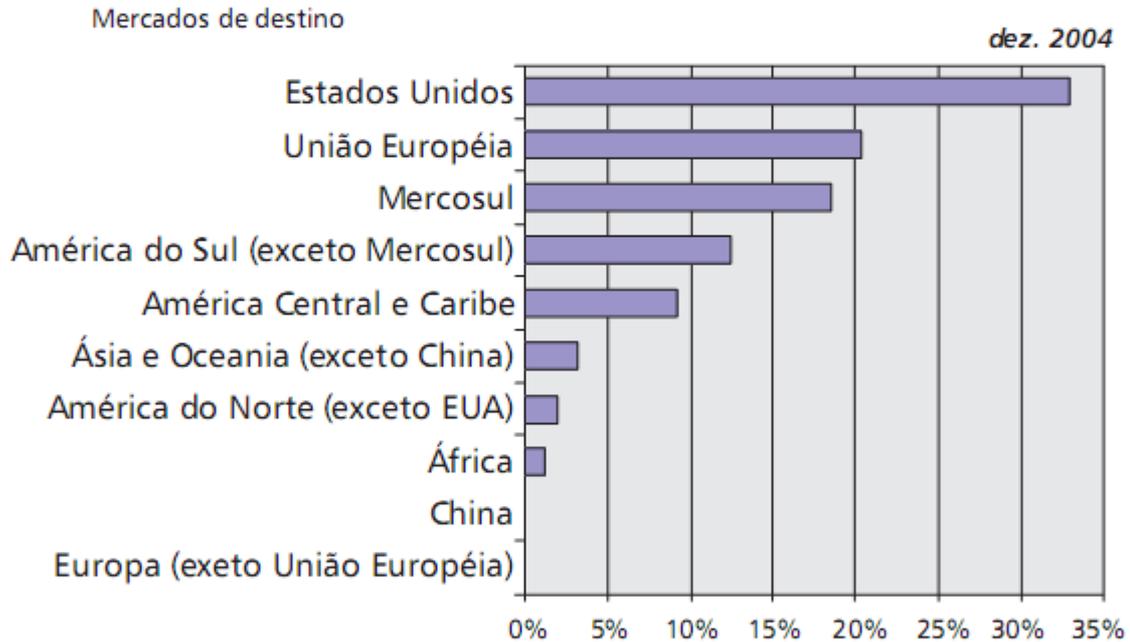
**Tabela 7 – Mercado de Software no Brasil – Serviços x Software**

<b>Tipo</b>	<b>Valor (em Milhões)</b>	<b>Crescimento (2006/2007)</b>
Serviços	U\$71,0	36,5%
Software	U\$242,0	24,3%
<b>TOTAL</b>	<b>U\$313,0</b>	<b>26,7%</b>

Fonte: ABES,2008

Em relação aos mercados destino das exportações, Estados Unidos e União Européia representam mais de 50% das exportações de softwares e serviços correlatos (Gráfico 3).

### Gráfico 3 – Principais Mercados-Alvo das Vendas de Software



Fonte: SOFTEX, 2005

Além de estarem concentradas em alguns países, as exportações de software e serviços correlatos são concentradas em algumas poucas empresas, sendo as catorze maiores empresas nacionais e as nove subsidiárias de multinacionais responsáveis por mais de 88% das exportações brasileiras de software (SOFTEX, 2005).

No entanto, as características no processo de internacionalização das maiores empresas brasileiras de software se aproximam daquelas encontradas na internacionalização de pequenas e médias empresas (ABES, 2008).

O método de entrada mais utilizado é a exportação direta com os negócios sendo alavancados de três formas diferentes (SOFTEX, 2005):

- Indicação por clientes brasileiros globais para clientes no exterior;
- Participação em feiras de negócios;
- Participação em consórcios de exportação.

A participação em feiras é vista como uma forma de divulgação de marca e meio de geração de *network*, e os consórcios são mais utilizados por empresas que negociam produtos e não serviços (SOFTEX, 2005).

Por outro lado, a indicação por parte de clientes parece ser a melhor forma de entrada, o que evidencia um forte relacionamento com grandes multinacionais, mas também uma forte dependência. Os dois principais clientes de uma empresa de software chegam a corresponder a 55% do faturamento total da empresa (SOFTEX, 2005).

O passo seguinte a exportação direta é a abertura de escritórios no exterior, ação considerada de extrema importância, já que demonstra capacidade de atender o cliente próximo a seu mercado de atuação que é um elemento crítico de paridade competitiva (SOFTEX, 2005).

Em relação a barreiras encontradas para internacionalização, verifica-se a existência de duas grandes categorias: sistêmicas, isto é, barreiras estruturais; e, comerciais e tecnológicas, referentes aos atributos dos produtos e serviços.

As barreiras sistêmicas mais evidentes são semelhantes a outros setores exportadores, como alta carga tributária, oscilações cambiais e a falta de mecanismos de incentivo à exportação.

Já em relação a barreiras comerciais e tecnológicas, as exigências que os clientes externos requerem para fechar negócios são os maiores obstáculos a serem ultrapassados (SOFTEX, 2005). Clientes internacionais exigem garantias de qualidade através de certificações internacionais, além de uma boa carteira de clientes e utilização de redes eletrônicas de troca de dados.

Alia-se a isso o desconhecimento do software brasileiro no mercado externo e a imagem do país como grande exportador de produtos primários e não como produtor de tecnologia, dificultando ainda mais a visibilidade do produto brasileiro no exterior (SOFTEX, 2005).

## 1.4 Organização do Estudo

Essa pesquisa está dividida em seis capítulos. No presente capítulo são expostos os objetivos bem como a relevância e importância da realização deste estudo e, é ainda feito um panorama do mercado de *software* no Brasil e no mundo,. O segundo capítulo está focado na literatura existente sobre o tema, iniciando nas Abordagens Comportamentais da Escola Nórdica, suas críticas e limitações, passando pelos novos desenvolvimentos na teoria de internacionalização como o campo de Empreendedorismo Internacional e *Networks*, até chegar em *Born Globals*, o principal foco deste trabalho.

Já o terceiro descreve a metodologia de pesquisa, explicando as razões pela escolha do método do caso e suas limitações. Também são discutidos os procedimentos metodológicos como a escolha dos casos, o método de coleta dos dados e o tipo de análise que será realizada.

No quarto capítulo acontece a descrição do processo de internacionalização de cada um dos casos escolhidos. No quinto capítulo é realizada a análise dos casos com base na revisão de literatura escolhida. Por fim, no sexto capítulo está a conclusão do estudo bem como sugestões para futuras pesquisas nesse campo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As teorias de internacionalização de empresas podem ser divididas em duas correntes principais: a Abordagem Econômica e a Abordagem Comportamental. As Abordagens Econômicas se baseiam em dados macro e microeconômicos e em teorias de comércio e localização (HILAL e HEMAIS, 2003). Nesta corrente, a decisão de internacionalização ocorre através da racionalidade, ou seja, o tomador de decisão tem acesso à informação e escolhe uma solução racional. Nesta corrente destacam-se os trabalhos de Hymer (1960) com a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria do Ciclo de Produto (Vernon, 1966), a Teoria da Internalização (BUCKLEY e CASSON, 1976) e o Paradigma Eclético de Dunning (1977;1988). A utilização dessas abordagens têm se caracterizado no estudo da internacionalização de grandes empresas (ACS, DANA e JONES, 2003) e na alocação de recursos em grandes multinacionais, já que por muito tempo negócios internacionais era considerada uma área exclusiva das grandes empresas (DIB, 2008).

Já as Abordagens Comportamentais olham a internacionalização através de um diferente prisma. Para essa corrente a internacionalização ocorre 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, 2003). Além disso, essa corrente parte de princípios como a racionalidade limitada e não vê como poderia acontecer uma alocação ótima de recursos. Os principais trabalhos dessa corrente são os da Escola de Uppsala (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977), o Modelo de Inovação de Cavusgil (1980), além dos desenvolvimentos posteriores como *Networks*, Empreendedorismo Internacional e *Born Globals*.

Pelo escopo do estudo estar situado em pequenas empresas, a revisão da literatura se restringirá às Abordagens Comportamentais. Além disso, a literatura concebida sobre *Born Globals* tem origem na Abordagem Comportamental através do desenvolvimento de abordagens posteriores como *Networks* e Empreendedorismo Internacional. Por fim, é necessário considerar que o processo de

internacionalização de *Born Globals* é um desafio aos modelos de estágios, uma hipótese que está dentro das Abordagens Comportamentais.

## **2.1 Abordagens Comportamentais do Processo de Internacionalização**

As Abordagens Comportamentais olham a internacionalização de empresas como consequência do seu crescimento (CARLSON, 1975), isto quer dizer que a principal razão para uma empresa se internacionalizar é o esgotamento de oportunidades domésticas. Além disso, as Abordagens Comportamentais tendem a se focar no tomador de decisão, olhando o processo pelo qual, ele decide se aventurar e/ou comprometer recursos para a empreitada da internacionalização.

Andersen (1993) reconheceu dois modelos mais utilizados. O primeiro, e mais citado e testado empiricamente (LANGHOFF, 1997) é o Modelo de Uppsala, desenvolvido por estudiosos desta escola na Suécia. O foco do Modelo de Uppsala está no conhecimento e experiência adquiridos através da internacionalização, assim, quanto maior o conhecimento e experiência do tomador de decisão, mais chances a empresa tem de comprometer mais recursos com uma atividade internacional (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977). Além disso, o modelo prevê um processo dinâmico com estágios incrementais, a partir do ganho de experiência e conhecimento (DIB, 2008).

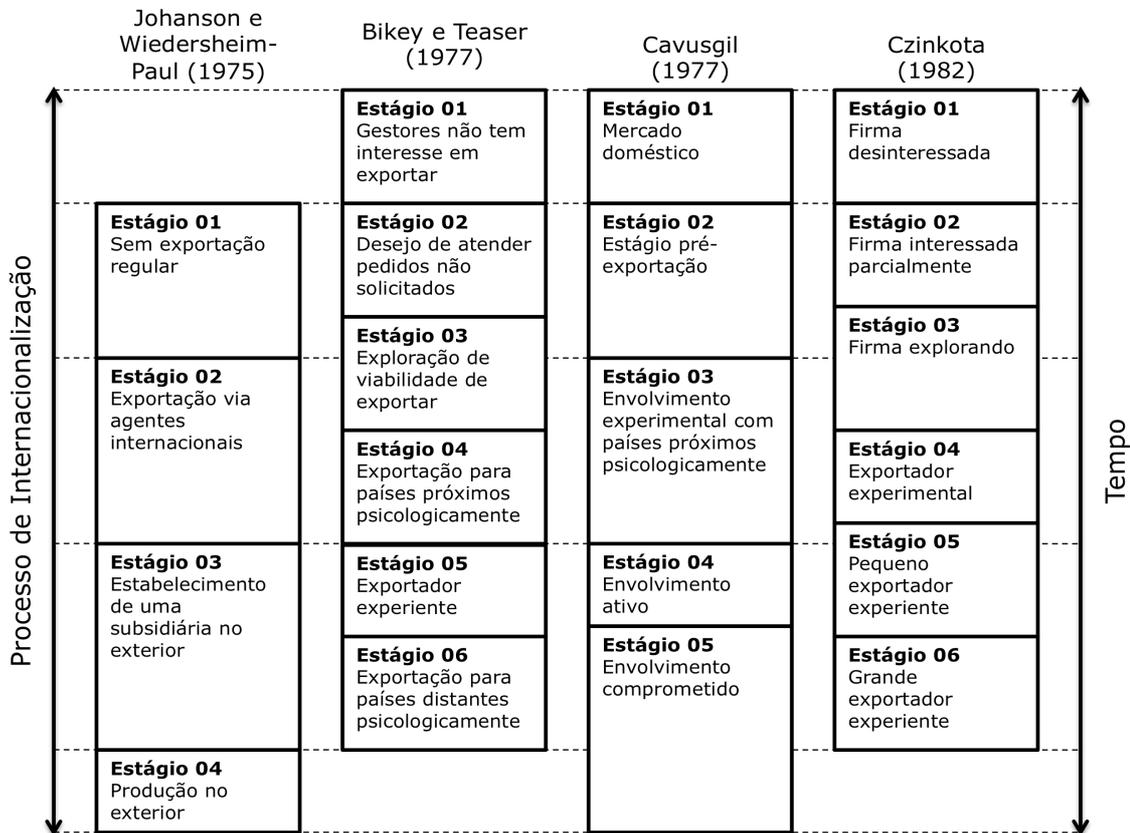
Já o segundo modelo, conhecido como Modelo de Inovação (CAVUSGIL, 1980; BIKEY E TEASER, 1977; CZINKOTA, 1982), a internacionalização é vista como uma inovação para a empresa (ANDERSEN, 1993). Isto quer dizer, que a internacionalização seguirá uma seqüência de aprendizado parecida com um processo de adoção de uma nova tecnologia. Mais uma vez, temos um modelo baseado em estágios incrementais, e como apontado por Andersen (1993) seria explicado por duas razões: falta de conhecimento e aversão ao risco do empreendedor do tomador de decisão no processo de internacionalização.

O Modelo de Uppsala foi o mais testado e citado, e, portanto, recebeu maior atenção da literatura de negócios internacionais. Além disso, o Modelo de Uppsala possui a capacidade de explicar o processo de internacionalização tanto de pequenas e

médias empresas quanto de grandes corporações (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977), enquanto o Modelo de Inovação possui um foco maior em pequenas e médias empresas. Por essas razões, o Modelo de Uppsala acabou sendo mais preponderante quando se fala em Abordagens Comportamentais.

No entanto, como a Figura 2 mostra, os modelos são bem parecidos, diferindo apenas no número de estágios e nas ações em que uma empresa realiza em cada estágio (ANDERSEN, 1993).

**Figura 2 – Modelos de Estágio**



Fonte: Andersen (1993), Bell (1995) e Dib (2008)

## 2.2 Modelo de Uppsala

Influenciados pela Teoria da Firma de Cyert e March (1963), Aharoni (1966) e Penrose (1966), pesquisadores da Universidade de Uppsala olharam para a internacionalização de empresas com diferentes lentes. A literatura de negócios

internacionais sob a ótica econômica olhava o processo de internacionalização como resultado de uma alocação ótima de recursos (DIB, 2008) e não levava em conta a racionalidade limitada e a aversão ao risco. Assim, na Escola de Uppsala, surge um modelo incremental de internacionalização, onde empresas passam por um processo de aprendizagem e comprometimento crescente.

Petersen e Pedersen (1997) destacaram que o Modelo de Uppsala possui dois níveis: o operacional e o teórico. O nível operacional deriva do trabalho de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) que fizeram uma análise longitudinal do processo de internacionalização de quatro grandes empresas suecas (Atlas Copco, Facit, Sandvik e Volvo). As premissas do estudo são que as empresas, primeiramente, se desenvolvem no mercado interno e que a internacionalização é uma consequência de uma série de decisões incrementais. Ainda é citado que os maiores obstáculos a internacionalização são a falta de conhecimento e recursos.

O processo de internacionalização para cada novo mercado seguiria uma cadeia de estabelecimento, ou estágios:

- I. Sem exportação regular;
- II. Exportação via agentes internacionais;
- III. Estabelecimento de uma subsidiária no exterior;
- IV. Produção no exterior.

Cada passagem para um novo estágio significaria mais comprometimento de recursos e também proporcionaria uma nova experiência para a firma, com diferentes informações e geração de novo conhecimento (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Os autores ainda destacaram que é de se esperar que em alguns mercados a cadeia de estabelecimento não seja totalmente seguida porque nem sempre os mercados são grandes o suficiente e há saltos para empresas com bastante experiência internacional.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) também discutiram o processo de seleção de mercados. Os autores defenderam que uma empresa se internacionalizaria primeiro para um mercado próximo ou vizinho que tenha práticas de negócio semelhantes às experimentadas no mercado doméstico. Isso aconteceria devido à existência de “fatores obstruindo ou perturbando os fluxos de informação entre firmas e o mercado”, o que eles definem como distância psíquica. Esses fatores podem ser cultura, língua, sistemas políticos, leis, níveis de desenvolvimento e defendem uma correlação com a distância geográfica.

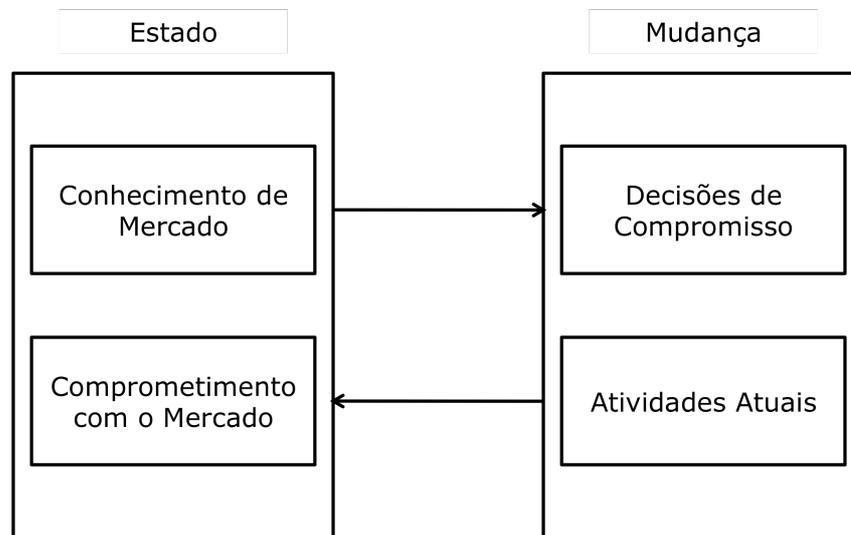
Outra variável que influencia a seleção de mercados é o tamanho do mercado potencial (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975), visto que empresas podem escolher mercados com tamanhos parecidos com os seus, ou simplesmente quererem entrar nos maiores mercados. Enquanto a distância psíquica está mais ligada à percepção do tomador de decisão, o critério de tamanho de mercado pode estar mais ligado à estratégia da empresa.

Já o nível teórico advém do trabalho de Johanson e Vahlne (1977) que tentaram ir além da observação realizada por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975). A idéia não era apenas constatar que uma empresa se internacionalizaria em etapas, mas sim saber as razões disso.

O modelo foi desenvolvido através de observações empíricas de várias empresas suecas e mais uma vez se constatou que o processo de internacionalização se constituía de pequenas decisões incrementais ao longo do tempo, ao invés de uma grande decisão em um momento específico (JOHANSON e VAHLNE, 1977). O maior obstáculo continuaria sendo o conhecimento sobre mercados, e ele poderia ser adquirido pela experiência. Também concordaram com Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) quando defenderam que a distância psíquica era o principal fator na ordem de estabelecimentos em mercados (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Assim é proposto um Mecanismo Básico de Internacionalização (Figura 3), com variáveis de Estado (Conhecimento de Mercado e Comprometimento de Mercado) e aspectos de Mudança (Decisões de Compromisso e Atividades Atuais)

**Figura 3 – Mecanismo Básico de Internacionalização**



Fonte: Johanson e Vahlne (1977)

O que define o “Estado” da empresa é o conhecimento e o compromisso com o mercado. O primeiro está baseado nas noções de Penrose (1966) sobre conhecimento objetivo, aquele que se pode adquirir, e conhecimento experimental, aquele que só se consegue através da experiência. O conhecimento experimental é o mais crítico, já que é aquele que possibilita a percepção de oportunidades concretas (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Já o compromisso com o mercado está baseado na quantidade de recursos destinados à atividade exportadora e o grau de compromisso, isto é, a dificuldade de se encontrar um uso alternativo aos recursos utilizados (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

As Decisões de Compromisso dependem das alternativas levantadas e da forma pela qual a decisão é tomada (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Neste sentido, alternativas serão levantadas em respostas a problemas e oportunidades percebidas. A percepção de oportunidades e problemas tende a ser maior quando há maior conhecimento sobre o setor e sobre o mercado, o que impactará também a percepção de risco. Além disso, baseado em Cyert e March (1963), é possível dizer que a percepção de problemas e oportunidades acontece próxima das atividades que estão sendo desempenhadas pela empresa naquele momento, ou seja, suas Atividades Atuais de Negócio.

Portanto, a internacionalização deveria ocorrer em estágios, pois para diminuir as conseqüências da incerteza e também os riscos, o tomador de decisão tende a começar a atividade internacional comprometendo a menor quantidade de recursos possíveis, ou seja, através da exportação para países com proximidades culturais e geográficas. Após iniciado o processo, a empresa ganharia experiência e iria, gradualmente, comprometendo mais recursos em um caminho sem volta na internacionalização (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Dib (2008) apontou que as maiores contribuições de Uppsala estão relacionadas ao processo de seleção de mercados, principalmente a distância psíquica, e a percepção de que a internacionalização se desenvolve em estágios incrementais em ordem de comprometimento crescente de recursos.

### **2.3 Críticas e Limitações**

Apesar de ser o modelo mais citado no estudo de processos de internacionalização, o Modelo de Uppsala foi desenvolvido no final da década de setenta, em uma conjuntura bem diferente daquelas das décadas seguintes. Desde então, o mundo já presenciou o renascimento do liberalismo e o aparecimento de blocos econômicos regionais que possibilitaram a queda de barreiras alfandegárias; o surgimento da *internet* que conectou pessoas e empresas ao redor do mundo; entre outros eventos que transformaram o ambiente internacional.

Devido a essas mudanças, é de se esperar que haja uma desconfiança sobre a efetividade desse modelo em continuar explicando processos de internacionalização. Além disso, existem autores (REID, 1983; ANDERSEN, 1993) que apontaram problemas no mecanismo proposto por Johanson e Vahlne (1977), discutindo se o Modelo de Uppsala pode realmente ser considerado uma construção teórica.

Andersen (1993) defendeu que atalhos metodológicos foram tomados no campo de internacionalização das empresas de forma que seus autores estavam mais preocupados em descrever o processo de internacionalização a desenvolver e testar uma teoria de internacionalização.

Segundo Kerlinger (1973) uma teoria é:

“Um conjunto de construtos, definições e proposições inter-relacionadas que apresenta uma visão sistemática de um fenômeno, especificando relações entre as variáveis com o propósito de explicar e prever esse fenômeno.”

Neste sentido o Modelo de Uppsala não poderia ser considerado uma teoria, visto que ele não explica as razões e as maneiras pela qual o processo de internacionalização se inicia. Além disso, pode-se dizer que não há qualquer tipo de explicação inerente ao modelo, é apenas uma descrição de estágios pelo qual uma empresa que se internacionaliza passa (ANDERSEN, 1993).

Além do poder de explicação, outro fator que caracteriza uma teoria é sua falsificabilidade. Esse termo foi criado por Popper (1959) que defendeu que uma teoria só terá espaço nas ciências empíricas se suas premissas puderem ser negadas pela observação. Para Andersen (1993), falta ao Modelo de Uppsala fronteiras mais bem definidas sobre sua aplicação, já que seus criadores defendem que o modelo pode ser aplicável a qualquer tipo de empresa (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Petersen e Pedersen (1997) ainda mostraram que o Modelo possui dois níveis: o operacional e o teórico. Enquanto o primeiro foi criado a partir de observações empíricas (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975) e testado exaustivamente, o nível teórico foi idealizado através do método dedutivo, e pouco discutido na academia. Portanto, a idéia de falsificabilidade do modelo não ocorre em sua totalidade, sendo apenas testada a sua parte operacional.

No entanto poderia ser aceito que o Modelo de Uppsala não se constitui em teoria, mas, apenas, em um modelo de internacionalização, visto que nem todo modelo é uma teoria (HUNT, 1991). Mesmo assim, o modelo ainda possui outras críticas referentes à sua operacionalização.

Reid (1983) defendeu que o modelo é muito determinístico e não abre espaço para as decisões de uma empresa. A idéia é que empresas são únicas, pois possuem recursos únicos, e assim tomam decisões diferentes em situações diferentes, ou seja, não necessariamente todas as firmas começaram pelo primeiro estágio. Hilal e

Hemais (2001), ao estudarem empresas brasileiras, perceberam a existência de processos contínuos e *ad hoc*, o que vai ao encontro com as críticas de Reid (1983).

Outra questão é a velocidade com que se passa para um novo estágio. Hedlund e Kverneland (1985) disseram que é possível achar uma tendência de diminuição entre o tempo de cada estágio, com empresas até mesmo pulando algumas etapas. Johanson e Vahlne (1990) atestaram que existem três exceções em relação ao comprometimento em pequenos passos. A primeira é quando uma empresa possui recursos de sobra; a segunda é quando os mercados são estáveis e homogêneos, o que faz com que o conhecimento de mercado seja fácil de ser conseguido; por fim, quando a empresa possui vasta experiência em mercados semelhantes.

Há ainda críticas em relação ao método de escolha de mercados, com o poder explicativo da distância psíquica tendo diminuído (DIB, 2008). Além disso, a definição do termo não levaria tanto em consideração fatores culturais (LANGHOFF, 1997). Outro problema com o termo é a unidade de análise. Os criadores do termo atestam que distância psíquica é uma medida referente a um país que por extensão, seria a mesma de suas empresas e de cidadãos (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). No entanto, Johanson e Vahlne (2003) perceberam que o termo é melhor aplicável a organizações ou indivíduos, visto que a experiência de cada um pode influenciar na forma pela qual uma pessoa percebe outros mercados.

Até mesmo os criadores do modelo criticaram seu poder de explicação. Primeiramente, era necessária uma extensão do modelo para levar em consideração aspectos de relacionamento, assim os conceitos comprometimento, conhecimento, atividades atuais e decisões de compromisso deveriam ser vistos multilateralmente ao invés de unilateralmente como o modelo original (JOHANSON e VAHLNE, 1990). Além disso, a competição global e o desenvolvimento tecnológico estão forçando as empresas a se internacionalizarem mais rápido, deixando os antigos modelos ultrapassados (JOHANSON e VAHLNE, 2003). Defenderam também que o foco da análise deveria deixar de ser a escolha de mercados e métodos de entrada e passar a ser a expansão internacional (JOHANSON e VAHLNE, 2003), saindo da dimensão operacional e indo para dimensão teórica (PETERSEN e PEDERSEN, 1997).

As limitações dos modelos poderiam ser explicadas pela falta de tentativas em desenvolver o conceito, os estudos preferiam focar em testes empíricos (JOHANSON e VAHLNE, 1990). Isso pode ser explicado pela interdisciplinaridade do campo que conjuga teorias econômicas, organizacionais e de marketing, e, em geral, no fato dos pesquisadores possuírem grandes conhecimentos em apenas uma dessas disciplinas (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

## **2.4 Desenvolvimentos Posteriores**

O desenvolvimento de novas abordagens como *Networks* e Empreendedorismo Internacional pode ser considerado uma evolução natural da Escola de Uppsala (HILAL e HEMAIS, 2003). Ambas abordagens foram primeiramente desenvolvidas na Suécia, formando o que se conhece como Escola Nórdica de Internacionalização de Empresas.

O que se vê atualmente é uma convergência entre temas de empreendedorismo e de internacionalização de empresas, pois existem similaridades entre os dois temas. Ambos ocorrem sobre uma grande incerteza e podem fazer o uso de relacionamentos anteriores no seu desenvolvimento (JOHANSON e VAHLNE, 2003). *Networks* e Empreendedorismo Internacional são dois dos temas mais pesquisados hoje na arena de negócios internacionais.

### **2.4.1 Networks**

O estudo de *Networks* se baseia na premissa de que indústrias são organizadas em redes de relacionamento entre empresas (JOHANSON e MATTSON, 1988). Portanto, faria mais sentido que o foco central do estudo de marketing não estivesse em produtos ou em mercados, mas sim nos relacionamentos entre fornecedores e clientes (WEBSTER, 1979).

Estudos (cf. JOHANSON e MATTSON, 1999) demonstraram que as compras de clientes grandes, em geral, eram feitas a partir de relacionamentos longos. Isso aconteceria, porque importantes transações requerem conhecimento sobre padrões e especificações de produto, opções e tempo de entrega e formas de pagamento.

Na maior parte do tempo, esse conhecimento só poderia ser adquirido através da experiência, isto é, após a realização de um negócio (JOHANSON e MATTSON, 1988). Além disso, para que haja uma transação bem sucedida é necessário confiança entre as partes, algo que só poderia ser criada com o tempo (JOHANSON e MATTSON, 1988).

Neste sentido, é possível dizer que indústrias se organizam em redes de relacionamentos, na qual as partes são interdependentes entre si, já que cada empresa desempenha um papel na cadeia de produção (PORTER, 1980). Mas, além de ter relacionamentos diretos entre fornecedores e clientes, as empresas possuem relações indiretas com outras empresas da cadeia, criando assim uma grande rede de contatos (JOHANSON e MATTSON, 1988).

Em uma rede, as atividades de uma empresa se comportam em um processo cumulativo, com novos relacionamentos sendo criados e antigos sendo mantidos e aprofundados de forma a dar retorno satisfatório à firma, e também posicionar a empresa na rede de forma que ela consiga sobreviver no longo prazo (JOHANSON e MATTSON, 1988).

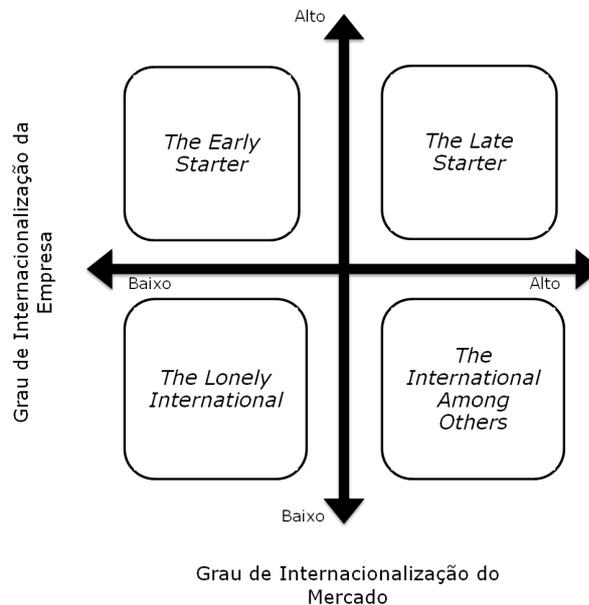
Johanson e Mattson (1988) defenderam que uma empresa possui dois tipos de posicionamento em uma rede. A Micro-Posição diz respeito à relação entre duas empresas, já a Macro-Posição se refere à relação entre uma empresa e a rede na qual ela está inserida.

Aplicando esses conceitos na esfera internacional, é possível dizer que uma firma estabelece e desenvolve posições em relação a outras empresas em *networks* estrangeiras (JOHANSON e MATTSON, 1988). Assim, uma empresa não se internacionalizaria através de um desconhecido, mas sim por outra firma que faça parte da sua rede de relacionamento.

Por partir da mesma base teórica (WEISFELDER, 2001), o mecanismo de internacionalização é o mesmo do Modelo de Uppsala, com a empresa dependendo do mercado e da própria empresa (DIB, 2008). Combinando esses dois fatores

encontram-se quatro situações distintas que uma firma pode enfrentar como mostra a Figura 4.

**Figura 4 – Situações a Serem Analisadas no Modelo de Network**



Fonte: Johanson e Mattson, 1988

Os “Early Starters” possuem pouco ou nenhum relacionamento com empresas estrangeiras, o que se repete com toda a rede doméstica. Assim, essas empresas não têm grandes conhecimentos sobre o mercado externo e não há como utilizar a rede para ganhá-los. Portanto, a internacionalização tende a começar por países vizinhos, utilizando agentes e intermediários (JOHANSON E MATTSON, 1988). Esse tipo de empresa segue basicamente os estágios do Modelo de Uppsala (DIB, 2008).

Ter experiência internacional dá aos “Lonely Internationals” uma grande vantagem. Primeiro porque já possuem uma rede de relacionamento internacional, que possibilita a escolha da melhor estratégia de internacionalização, até mesmo grandes investimentos em marketing ou aquisições podem ser feitas. Além disso, esse tipo de empresa está em um mercado pouco internacionalizado, o que acaba dando à “Lonely International” as qualificações necessárias de promover a internacionalização de toda a rede doméstica, sendo ela a pioneira, obtendo uma ótima posição frente a seus pares nacionais (JOHANSON e MATTSON, 1988).

Já os “Late Starters” possuem pouca experiência internacional, enquanto sua rede de relacionamentos interna é internacionalizada. Assim, eles podem usufruir desses contatos para a sua internacionalização, como se fossem “puxados” para o mercado internacional. A seleção de mercados não ocorre do mais próximo para o mais distante, mas sim dos mercados onde existam relações indiretas e oportunidades de entrada (JOHANSON e MATTSON, 1988). Dib (2008) ressaltou que nesta situação o aparecimento de *Born Globals* é mais favorável.

Por fim, os “Internationals Among Others” são altamente internacionalizados em um mercado também internacional. Essas empresas podem utilizar suas posições nas *networks* para construir e integrar redes de diferentes lugares. Comparando com os “Early Starters”, a internacionalização dos “Internationals Among Others” não é pautada pela necessidade de desenvolvimento de conhecimento e experiência, premissa próxima ao do Modelo de Uppsala, mas sim pelo uso estratégico da posição da empresa na rede de relacionamento (JOHANSON e MATTSON, 1988).

A abordagem de *Networks* apresenta uma perspectiva diferente para internacionalização de empresas, até mesmo mais focada em pequenas e médias empresas, visto que o desenvolvimento dessas depende, em grande parte, dos seus relacionamentos (COVIELLO e MUNRO, 1995).

Dib (2008) apontou que para as pequenas e médias empresas, as redes de relacionamento ajudam a transpor os três principais obstáculos: falta de acesso a economias de escala; falta de conhecimento e de recursos financeiros; e aversão ao risco. Isso é explicado pela principal premissa dessa abordagem, que defende que empresas utilizam recursos disponíveis em uma *network* para alcançar seus objetivos estratégicos.

#### **2.4.2 Empreendedorismo Internacional**

Empreendedorismo Internacional pode ser considerado a interseção entre dois campos da administração: empreendedorismo e negócios internacionais. Os pesquisadores de negócios internacionais ampliaram seu foco e começaram a incluir pequenas e médias empresas em seus estudos, enquanto os estudiosos de

empreendedorismo deixaram de olhar apenas para novas empresas no âmbito doméstico (MCDUGALL e OVIATT, 2000). Isso aconteceu devido a mudanças significativas na forma de se fazer negócios, com novas tecnologias de informação e transporte, diminuição do protecionismo e homogeneização dos costumes.

Contudo, por ser um novo campo, falta ainda uma melhor definição de suas fronteiras teóricas, deixando essa corrente bastante fragmentada. Segundo Young, Dimitratos e Dana (2003), o estudo de Empreendedorismo Internacional sofreu influência de duas perspectivas teóricas: *Resource Based-View* e *Networks*. A primeira contribui na medida em que ajuda a identificar recursos fundamentais para o sucesso de um novo empreendimento, enquanto a segunda demonstra o papel vital de ações cooperativas e de relacionamentos.

Já McDougall e Oviatt (2000) propõem uma definição para esse novo campo, focando que o empreendedorismo poderia estar em qualquer lugar de uma empresa, seja ela grande ou pequena:

“Empreendedorismo Internacional é a combinação de comportamento inovador, pró-ativo e *risk-seeking* que cruza fronteiras nacionais e tem a intenção de criar valor”

Em outro estudo, são identificadas as principais áreas de interesse dentro do estudo de Empreendedorismo Internacional: alianças cooperativas; empreendedorismo cooperativo; iniciativas de desenvolvimento econômico; motivações e características do empreendedor; exportação e outros modos de entrada; novos empreendimentos e ofertas públicas iniciais (IPO); economias de transição; e *venture financing* (MCDUGALL e OVIATT, 1997).

A percepção era de que existiam substanciais pesquisas em empresas estabelecidas tanto internacionais como doméstica, e também em novos empreendimentos domésticos. Contudo, quando se trata de novos empreendimentos internacionais<sup>1</sup>, eram poucos os trabalhos publicados (OVIATT e MCDUGALL, 1994). Assim, foi proposto um arcabouço para definir e descrever o

---

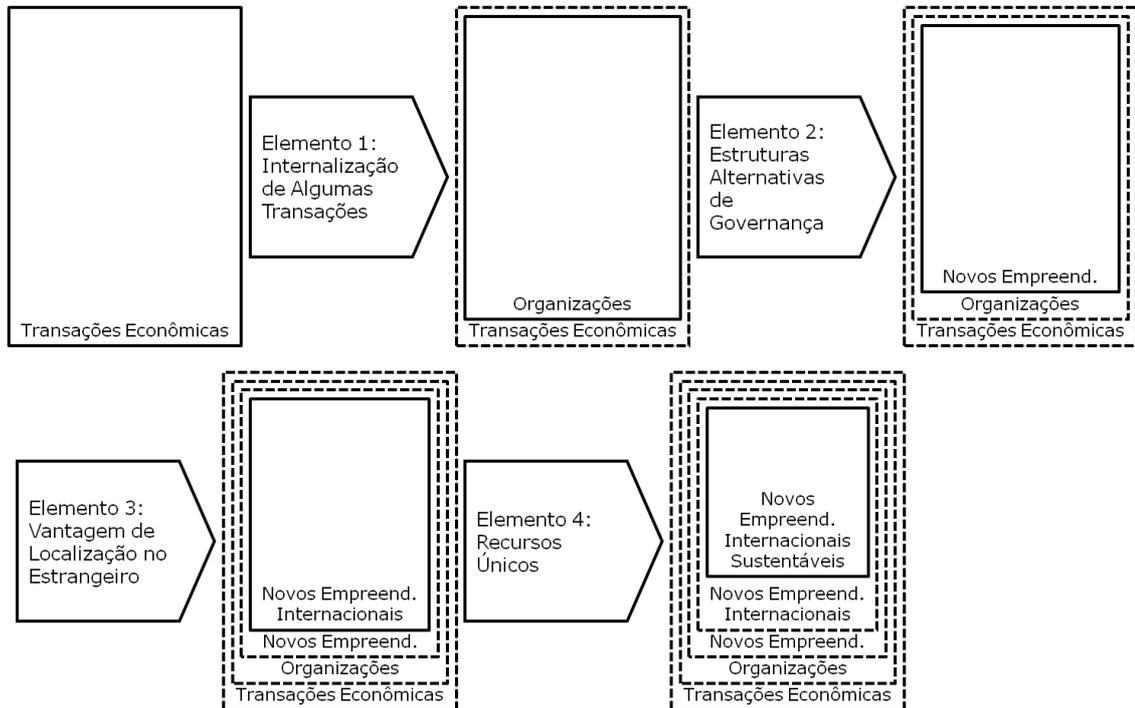
<sup>1</sup> Os autores definem Novos Empreendimentos Internacionais como uma organização que, desde sua criação, busca vantagem competitiva significativa através do uso de recursos e da venda de *outputs* em múltiplos países (Oviatt e McDougall, 1994 p. 31)

fenômeno de novos empreendimentos internacionais, explicando como essas empresas se encaixam nas teorias de internacionalização de empresas.

A premissa de Oviatt e McDougall (1994) foi que novos empreendimentos internacionais representam um desafio único às teorias existentes, e que nenhuma delas consegue explicar plenamente as razões pelas quais esse tipo de empresa existe. Nem mesmo as exceções para aceleração do processo de internacionalização, elencadas por Johanson e Vahlne (1990), conseguiriam justificar a existência dos novos empreendimentos internacionais, já que estão em mercados voláteis, possuem poucos recursos disponíveis e não possuem qualquer tipo de experiência internacional. Todavia, isso não significa que as teorias existentes estão erradas, elas simplesmente não conseguem abarcar esse novo tipo de empresa, mas continuam sendo válidas para outras empresas e indústrias (OVIATT e MCDUGALL, 1994).

O *framework* de Oviatt e McDougall (1994) conjuga análises de custos de transação, imperfeições do mercado, além de teorias recentes de empreendedorismo que explicam como empresas conseguem ter acesso a recursos vitais sem possuí-los e também de estudiosos de gestão estratégica que demonstram como vantagens competitivas são criadas e mantidas. Os elementos necessários e suficientes para a existência de um novo empreendimento internacional sustentável são demonstrados na Figura 5.

**Figura 5 – Elementos Necessários e Suficientes para Novos Empreendimentos Internacionais Sustentáveis**



Fonte: Oviatt e McDougall, 1994

O primeiro elemento vem da teoria tradicional das empresas multinacionais, já que organizações só podem ser formadas onde transações econômicas são ineficientes, ou seja, quando existem imperfeições de mercado (OVIATT e MCDOUGALL, 1994).

Por não terem recursos para possuir ativos, novos empreendimentos tendem a internalizar apenas uma pequena parte dos seus recursos essenciais. Neste sentido, é necessário criar modos alternativos de controle dos ativos mais importantes (OVIATT e MCDOUGALL, 1994). Uma solução seria utilizar modelos de licenciamento ou franquias, ou ainda, fazer uso de uma *network* controlando o comportamento dos parceiros através da construção de relacionamentos e confiança (OVIATT e MCDOUGALL, 1994).

Empresas são internacionais porque possuem vantagens em transferir recursos para outros países. Contudo, existem barreiras (cultura, língua, impostos, práticas de negócios) que deixam empresas internacionais em desvantagem frente às domésticas. Assim existem duas formas de transpor essas barreiras: economias de escala ou conhecimento. Empresas pequenas não conseguem ter escala, logo tem

que competir pelo conhecimento. Porém, se o conhecimento é facilmente copiado, como por exemplo, a forma de se fabricar um produto, empresas pequenas tem que acelerar seu processo de internacionalização ou então terão desvantagens frente a empresas que já são internacionais e frente a empresas domésticas (OVIATT e MCDUGALL, 1994).

Os primeiros fatores caracterizam qualquer tipo de novo empreendimento internacional, porém para que a nova empresa seja sustentável é necessário que ela tenha recursos singulares. Uma vantagem só pode ser sustentável se uma empresa possuir recursos singulares e de difícil cópia (BARNEY, 1991).

Mesmo com a proposição desse arcabouço, Dimitratos e Jones (2005) perceberam que são poucos os artigos que conseguem integrar tópicos de empreendedorismo e negócios internacionais, sendo sempre um deles deixado de lado. Além disso, esse campo vem sendo dominado por pesquisas sobre *Born Globals*, e esse tipo de empresa seria apenas um tópico dentro do Empreendedorismo Internacional. Isso acaba dificultando o desenvolvimento e a consolidação de uma base teórica deixando o campo bem fragmentado (ACS, DANA e JONES, 2003).

A necessidade de integração ainda representa um grande desafio para o campo, e as principais pesquisas continuam sendo exploratórias, isto é, descrevem e comparam diferentes categorias do Empreendedorismo Internacional (JONES e NUMMELA, 2008). Faltam ao campo mais pesquisas explanatórias que tentem explicar e analisar o impacto de alguns fatores em aspectos da internacionalização de pequenas e médias empresas.

Jones e Nummela (2008) também apontaram que o Empreendedorismo Internacional chegou a uma maturidade onde a comunidade acadêmica o reconhece como um campo de estudo, o que representa o momento certo para incorporar perspectivas de outras disciplinas com o potencial de adicionar profundidade para esse campo.

Neste sentido se destaca o trabalho de Wennberg e Holmquist (2008) que tentaram trazer aspectos da Teoria Comportamental da Firma de Cyert e March (1963) para o

estudo do Empreendedorismo Internacional. Segundo os autores, essa linha de pensamento está presente na Escola de Uppsala, mas em nenhum momento foi utilizada na pesquisa sobre Empreendedorismo Internacional (WENNERBERG e HOLMQUIST, 2008).

A questão é entender o que leva o tomador de decisão ter um comportamento empreendedor e buscar o mercado internacional, focando nas características do empreendedor e da empresa, o que está de acordo com o Empreendedorismo Internacional (WENNERBERG e HOLMQUIST, 2008).

Wennberg e Holmquist (2008) defenderam que uma das respostas pode estar no Nível de Aspiração do tomador de decisão. A Teoria Comportamental da Firma aponta que se o desempenho da empresa não corresponde ao Nível de Aspiração, a empresa olhará com mais atenção para a necessidade de se melhorar operações, estimulará a busca por novas atividades e diminuirá a percepção de risco (CYERT e MARCH, 1963). Portanto, um dos fatores que podem impactar a decisão de buscar novos mercados é o desempenho anterior da empresa.

## **2.5 *Born Globals***

No final da década de oitenta, pesquisas na área de negócios internacionais começaram a perceber um novo e crescente fenômeno: a formação de empreendimentos que eram internacionais desde a sua criação ou logo após (OVIATT e MCDOUGALL, 1994).

Em um estudo de empresas australianas, Rennie (1993) identificou a existência de pequenas e médias empresas que obtinha sucesso internacional sem ter estabelecido uma forte base doméstica. Eram empresas que começavam a se internacionalizar com, em média, dois anos de idade e vinham obtendo sucesso em mercados de nicho. Rennie (1993) dá a essas empresas o nome de *Born Globals*, já que esse grupo específico de empresas nascia global.

Já Jolly, Alahuta e Jeannet (1992) conduziram quatro estudos de casos no mercado de alta tecnologia onde verificaram a existência de empresas com uma estratégia

global desde a sua fundação. Essas empresas eram, em geral, administradas por gestores com vasta experiência internacional, o que lhes dava uma vantagem para a internacionalização. Os autores classificaram essas empresas como *High Technology Start-ups*.

Oviatt e McDougall (1994) buscaram definir e descrever esse fenômeno e apresentaram um arcabouço teórico para explicar como esse fenômeno se encaixaria com teorias sobre empresas multinacionais. O fenômeno foi chamado de *International New Ventures*.

Apesar de diferentes denominações, os três estudos citados estão descrevendo um só fato, a existência de empresas que possuem uma orientação internacional desde a sua fundação, ou pouco tempo depois da sua fundação. Como efeito prático, esse estudo adotará a denominação mais utilizada e aceita na literatura: *Born Globals*<sup>2</sup>.

Cabe ainda fazer uma crítica ao uso da palavra Global. Como Rasmussen, Madsen e Evangelista (2001) destacaram, em geral, os estudos apontam empresas que exportam para apenas um país ou continente, caracterizando assim uma “*Born German*” ou “*Born Europe*” e não uma empresa com atuação verdadeiramente global.

O conceito de *Born Global* ainda gera algumas discussões visto que não existe uma definição totalmente aceita para o que seja uma empresa *Born Global*. Autores diferem em relação à idade em que se inicia a atividade internacional, a representatividade da exportação na receita total ou o número de países para quais se exporta, entre outros fatores.

O objetivo desta seção é buscar nos principais trabalhos sobre o tema uma melhor definição, que será aquela utilizada no presente trabalho. Para tanto será feita uma descrição das causas do fenômeno; em seguida as suas diversas caracterizações; e por fim, a melhor forma de definir e analisar esse tipo de empresa.

---

<sup>2</sup> Para uma melhor descrição sobre os “sinônimos” de Born Global ver Dib, 2008.

### 2.5.1 Fatores Determinantes

A aceleração do processo de internacionalização e, por conseguinte, a existência de empresas *Born Globals*, está diretamente relacionada às mudanças no ambiente de negócios.

Rennie (1993) destacou que o crescimento da importância de pequenas e médias empresas no mercado internacional é explicado por uma inter-relação dinâmica entre mudanças nas preferências dos consumidores, advento de novas tecnologias de comunicação e produção e mudanças no ambiente competitivo.

Os consumidores estariam exigindo produtos especializados e customizados, criando mercados de nicho e abrindo oportunidades para pequenas e médias empresas, que estão mais dispostas a abrir mão da economia de escala para adaptar seus produtos às necessidades de cada cliente (RENNIE, 1993).

Por outro lado, até a década de sessenta, os processos produtivos favoreciam grandes operações na busca por economias de escala. O advento da eletrônica permitiu que pequenas e médias empresas conseguissem competir por custos e qualidade. Além disso, a eletrônica revolucionou as comunicações, fazendo com que qualquer empresa conseguisse gerir e fazer negócios em qualquer parte do mundo (RENNIE, 1993).

Esses dois fatores acabam impulsionando mudanças no ciclo de vida dos produtos, que se tornam cada vez menores, além das mudanças constantes das necessidades dos consumidores. Isso exige uma rápida adaptação por parte das empresas, favorecendo pequenas e médias empresas que tendem a ser mais flexíveis (RENNIE, 1993).

Oviatt e McDougall (1994) apontaram a redução nos custos de comunicação e transporte como fator fundamental para a existência de *Born Globals*. Além disso, enfatizaram o aumento na homogeneização do mercado global, deixando a gestão de negócios internacionais mais simples para todos, e também a maior facilidade de acesso a financiamento internacional.

Já Madsen e Servais (1997) assinalaram três forças motrizes desse fenômeno: novas condições de mercado; desenvolvimento tecnológico nas áreas de produção, transporte e comunicação; e capacitações mais elaboradas das pessoas.

O aumento da especialização e, por conseqüência, o surgimento de mercados de nicho fazem com que empresas tenham mercados tão específicos que só se tornam viáveis na medida em que são globais (MADSEN e SERVAIS, 1997). Isso quer dizer que o mercado doméstico, para determinadas empresas, é tão pequeno que exportar tornou-se uma necessidade para sobrevivência.

Além disso, há uma transformação nas relações entre empresas de um mesmo setor. O surgimento do *global sourcing* e das redes de relacionamento faz com que fornecedores sigam grandes clientes e se internacionalizem mais rapidamente (MADSEN e SERVAIS, 1997).

As mudanças no mercado não surgiram sozinhas, foram conseqüências de transformações significativas na forma de se produzir e de se comunicar. Novas tecnologias de produção deixaram viável a produção em pequena escala, deixando a especialização em mercados de nicho mais viáveis economicamente (MADSEN e SERVAIS, 1997).

Novas tecnologias de comunicação deixaram o acesso a informações sobre mercados disponíveis a qualquer pessoa, diminuindo assim parte da incerteza. Aliado a isso, destaca-se a diminuição nos custos de transporte, o que sempre foi uma grande barreira de entrada no mercado internacional (MADSEN e SERVAIS, 1997).

O acesso à informação facilita a exploração de oportunidades no mercado internacional. Além disso, houve um aumento significativo de pessoas com experiência em negócios internacionais na última década, ocasionado pela ampliação da mobilidade de pessoas entre países (MADSEN e SERVAIS, 1997).

Mudanças ambientais comprimiram a noção de tempo e espaço, no entanto, como observou Zucchella (2002), essas mudanças não ocorreram em todos os países e indústrias, levando a crer que existem características específicas de países e setores que podem ser determinantes na existência de *Born Globals*.

Estudos de *Born Globals* já foram realizados em vários países, verificando sua existência em lugares totalmente distintos. Knight, Madsen e Servais (2004) afirmaram que esse tipo de empresa não se limita a determinados países. No entanto, algumas características podem ajudar ou atrapalhar o surgimento de *Born Globals*.

Grande parte dos estudos sobre *Born Globals* aconteceu na Europa, onde as fronteiras nacionais são mais porosas e o mercado doméstico é menor. Já foram realizados estudos nos Estados Unidos e Brasil, por exemplo, mas acredita-se que o tamanho do país e de seu mercado pode agir como um fator de estímulo ou coibição para existência de *Born Globals* (RASMUSSEN, MADSEN e EVANGELISTA, 2001).

Já em relação a características específicas da indústria, não há consenso sobre a sua influência (RIALP, RIALP e KNIGHT, 2005). Há estudos que mostraram que *Born Globals* não são um fenômeno exclusivo de indústrias mais recentes de alta tecnologia, apesar de esse setor ter sido aquele mais pesquisado (RASMUSSEN, MADSEN e EVANGELISTA, 2001). Por outro lado Oviatt e McDougall (1994) afirmaram que há uma tendência de internacionalização mais acelerada em setores onde o conhecimento único é uma característica dominante da competição.

Rialp, Rialp e Knight (2005) sugeriram uma visão alternativa argumentando que o fenômeno está presente tanto em indústrias tradicionais como nos novos setores de alta tecnologia. A diferença é que enquanto *Born Globals* de novas indústrias se internacionalizam através do desenvolvimento de novos conhecimentos e tecnologias, as *Born Global* de setores tradicionais utilizam esses novos conhecimentos para gerar novas ofertas e melhorar sua produtividade.

É necessário ainda destacar que para sobreviver e tornarem-se competitivas em um ambiente internacional, é preciso ter características competitivas distintas (DIB, 2008).

O primeiro atributo a se olhar é a organização da empresa. Rennie (1993) apontou que *Born Globals* de sucesso eram flexíveis e rápidas. Além disso, a existência de ativos singulares, como conhecimento de mercado, alta capacidade de inovação, utilização de parcerias e *networks* são consideradas características importantes em uma *Born Global* (ZUCCHELLA, 2002).

Outro ponto é analisar a estratégia da empresa quando se aventura no mercado internacional. Chetty e Campbell-Hunt (2004) notaram que *Born Globals*, em geral, possuem uma estratégia de nicho no mercado global. Essa visão é corroborada por Rennie (1993) que defendeu que *Born Globals* competem em mercados de nicho através da qualidade de seus produtos. Por consequência da estratégia de nicho, a empresa tende a ter uma forte orientação ao consumidor (ZUCCHELLA, 2002) e utiliza como vantagem competitiva a diferenciação do produto (DIB, 2008).

Além de olhar para os atributos da empresa, é importante olhar para seus fundadores, já que os empreendedores podem possuir características que influenciam a decisão de internacionalização (DIB, 2008).

Knight, Madsen e Servais (2004) perceberam que *Born Globals* são, geralmente, fundadas por pessoas com grande visão internacional. Isso corrobora aquilo que defenderam Oviatt e McDougall (1995) que apontaram ainda que o empreendedor deveria possuir *networks* na área de negócios internacionais.

Madsen e Servais (1997) defenderam que o empreendedor deveria apresentar uma maior tolerância a risco que a média do mercado. No entanto a pesquisa de Dib (2008) com empresas brasileiras apontou uma relação inversa, com os empreendedores tendo menor tolerância a risco.

Em um estudo mais recente, Karra, Phillips e Tracey (2008) enumeraram quais as capacidades necessárias do empreendedor para a criação de uma *Born Global* de

sucesso. Os autores listaram três características fundamentais: identificação de oportunidades, *institutional bridging* e preferência por colaboração *cross-cultural*.

Identificar oportunidades é o centro de qualquer estudo de empreendedorismo, contudo quando se vai para arena internacional, a identificação de oportunidades se torna mais difícil. *Institutional bridging* significa traduzir os conceitos do negócio e das oportunidades para diferentes contextos, articulando-os e tornando-os relevantes para pessoas em diferentes países. Já a colaboração *cross-cultural* permite que a empresa crie laços com diferentes partes da cadeia de valor em diferentes de países, utilizando o relacionamento como estímulo à internacionalização (KARRA, PHILLIPS e TRACEY, 2008).

Já o estudo de Dib (2008) é bastante ilustrativo de como não há consenso em quais fatores influenciam diretamente a existência de *Born Globals*. Sabe-se que fatores ambientais como evolução tecnológica e globalização foram fundamentais para a existência dessas empresas (MADSEN e SERVAIS, 1997). No entanto, como o estudo de Dib (2008) mostrou, características das empresas e do empreendedor que se pensavam ser fundamentais, não foram confirmadas com as empresas brasileiras pesquisadas.

### **2.5.2 Diferentes Definições**

Por ser um novo campo de estudo é de se esperar que haja diferentes definições e caracterizações até que se chegue a um consenso do que é uma empresa *Born Global*.

Após conduzirem uma revisão da literatura, Rialp, Rialp e Knight (2005) concluíram que apesar de diferenças entre algumas características, as definições de *Born Globals* já apresentavam alguma consistência teórica, como a noção de uma empresa jovem e empreendedora com atividades internacionais desde a sua fundação ou logo após.

Oviatt e McDougall (1994) defenderam que o foco de análise deve ser o tempo, isto é, a idade da empresa e não seu tamanho. Por outro lado, eles assinalaram que é

difícil definir o quando uma empresa passa a existir, sugerindo que fosse considerado o momento onde há algum tipo de investimento ou comprometimento de recursos. Assim, seria possível afastar vieses subjetivos, deixando de lado os momentos em que a empresa estava sendo planejada e se focando no momento em que a organização realmente passa a existir (OVIATT e MCDOUGALL, 1994).

A primeira dificuldade para se definir uma *Born Global* é saber se esse tipo de empresa é realmente um fenômeno recente, ou surgiram há mais tempo (DIB, 2008). Knight, Madsen e Servais (2004) sustentaram que não faz sentido chamar de *Born Globals* empresas muito antigas, já que fatores ambientais fundamentais como *internet* e globalização são fenômenos mais recentes.

Moen (2002) estabeleceu quatro categorias de empresas e atestou que apenas empresas nascidas após 1989 e com exportações maiores que 25% das vendas totais poderiam ser chamadas de *Born Globals*. Essa visão é repetida no estudo de Moen e Servais (2002) que estabeleceu o ano de 1989 como um divisor de águas para a existência desse fenômeno.

Outro ponto fundamental na definição é o início das atividades internacionais. Como Rialp, Rialp e Knight (2005) notaram, é aceita a idéia de uma empresa que tem atividades internacionais desde a sua fundação ou logo após. Dib (2008) notou que há uma grande variedade de opiniões sobre quanto tempo seria o logo após.

Rennie (1993) definiu o “logo após” em até dois anos após a fundação. No entanto existem estudos que definem esse tempo desde menos de dois anos até máximo de quinze anos após a fundação (DIB, 2008).

Moen e Servais (2002) perceberam a importância entre o período de fundação e o ano da primeira exportação. De acordo com os autores há uma relação entre um rápido início internacional e a futura relevância dessa atividade nas receitas da empresa. Isso quer dizer que quanto mais rápida for a inserção no mercado internacional, há uma tendência de maior relevância da atividade internacional no futuro.

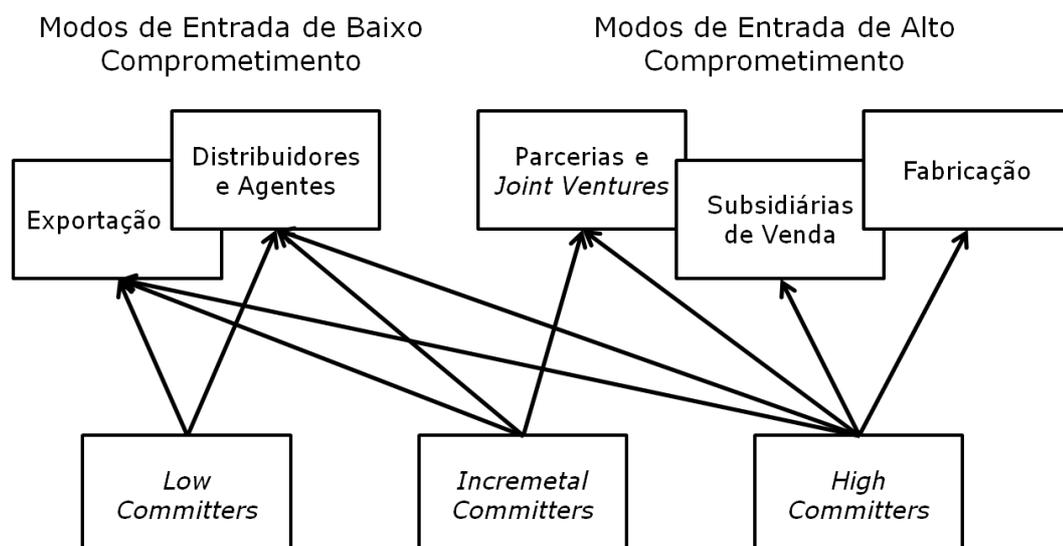
Ainda há a questão da relevância das atividades internacionais na receita da empresa. Mais uma vez, diferentes estudos apresentaram diferentes definições acerca da proporção de receitas internacionais sobre as receitas totais.

Em geral, a proporção adotada pela maioria dos estudos é de 25% das vendas totais oriundas de atividades internacionais (KNIGHT, MADSEN e SERVAIS, 2004), no entanto há estudos que consideram 50%, ou até mesmo 75% da receita total (CHETTY e CAMPBELL-HUNT, 2004).

Já em relação ao modo de entrada, é de se esperar que a exportação seja o modo mais utilizado, já que é aquele que requer menor alocação de recursos (DIB, 2008). No entanto, o que se vê é uma grande variedade nos modos de entrada (BELL, 1995). Sharma e Blomstermo (2003) ainda apontaram que não existe nenhum tipo de caminho pré-determinado para *Born Globals*, as empresas se utilizariam dos modos de entrada disponíveis e acessíveis.

Melén e Nordman (2009) analisaram os modos de entrada que *Born Globals* utilizam no início da internacionalização e no seu desenvolvimento posterior, e encontraram três padrões diferentes (Figura 6).

**Figura 6 – Os Três Grupos de *Born Globals***



Fonte: Melén e Nordman, 2009

Os *Low Committers* utilizam modos de entrada de baixo comprometimento como exportação direta ou indireta e apesar de aumentarem o engajamento da empresa na atividade internacional, não houve uma evolução para outros modos (MELÉN e NORDMAN, 2009).

As empresas *Incremental Committers* começam a sua internacionalização utilizando modos de entrada de baixo comprometimento, contudo, ao contrário dos *Low Committers*, essas empresas mudam seus modos de entrada em alguns mercados com a continuação da internacionalização (MELÉN e NORDMAN, 2009).

Por fim, os *High Committers* começam a sua internacionalização se utilizando de diversos modos de entrada. Para mercados importantes empregam modos de entrada de alto comprometimento como subsidiárias de vendas. Enquanto para mercados de menor importância preferem entrar através de exportação ou pelo uso de agentes e distribuidores (MELÉN e NORDMAN, 2009).

Por fim, é necessário definir se existe um número mínimo de mercados com os quais a empresa faz negócio para se definir se é ou não uma *Born Global*. Como já foi dito, Rasmussen, Madsen e Evangelista (2001) criticaram o uso do termo *Global*, atestando que em grande parte as empresas estariam fazendo negócios com apenas um país ou continente.

Chetty e Campbell-Hunt (2004) defenderam que *Born Globals* são empresas que desenvolvem negócios por todo o mundo. Oviatt e McDougall (1994) propuseram classes diferentes de empreendimentos internacionais, divididos pelo número de atividades e número de países em que se fazem negócios (Figura 7). A visão de Oviatt e McDougall (1994) expande o conceito de *Born Globals* para diferentes níveis de abrangência geográfica.

**Figura 7 – Tipos de Novos Empreendimentos Internacionais**

<b>Coordenação das Atividades da Cadeia de Valor</b>  Poucas atividades coordenadas	Novos Criadores de Mercado Internacional  <i>Start-up</i> de exportação ou importação	Comerciante multinacional
	<i>Start-up</i> focada geograficamente	<i>Start-up</i> Global
Muitas atividades coordenadas	Poucos	Muitos

**Número de Países Envolvidos**

Fonte: Oviatt e McDougall, 1994

McNaughton (2003) realizou uma pesquisa sobre o número de mercados que uma *Born Global* serve e descobriu alguns pontos interessantes. Como era de se esperar, o número de mercados tende a crescer na medida em que a empresa vai se tornando mais velha. McNaughton (2003) afirmou que isso acontece pelo aumento da experiência, mas não necessariamente pelo aumento dos recursos disponíveis. Além disso, variáveis ligadas ao setor da empresa e o tipo de produto comercializado também afetariam o número de mercados internacionais atendidos. Empresas em indústrias com mercado doméstico pequeno e com produtos intensivos em conhecimentos tenderiam a fazer negócios em um maior número de países.

Entretanto, o fato de fazer negócios em apenas um mercado estrangeiro não faz que uma empresa deixe de ser *Born Global*. Como notou Dib (2008), países com dimensões continentais, como o Brasil e os Estados Unidos, representam uma maior dificuldade para a internacionalização. Enquanto em um raio de quinhentas milhas nos Estados Unidos e no Brasil, as empresas ainda se encontram em mercado doméstico, em países europeus o mesmo raio representaria um mercado de até mesmo sete países. Neste sentido, o grau de dificuldade de internacionalização de uma empresa em um país com dimensões continentais é maior do que países menores (DIB, 2008).

### 2.5.3 Modelo de Análise

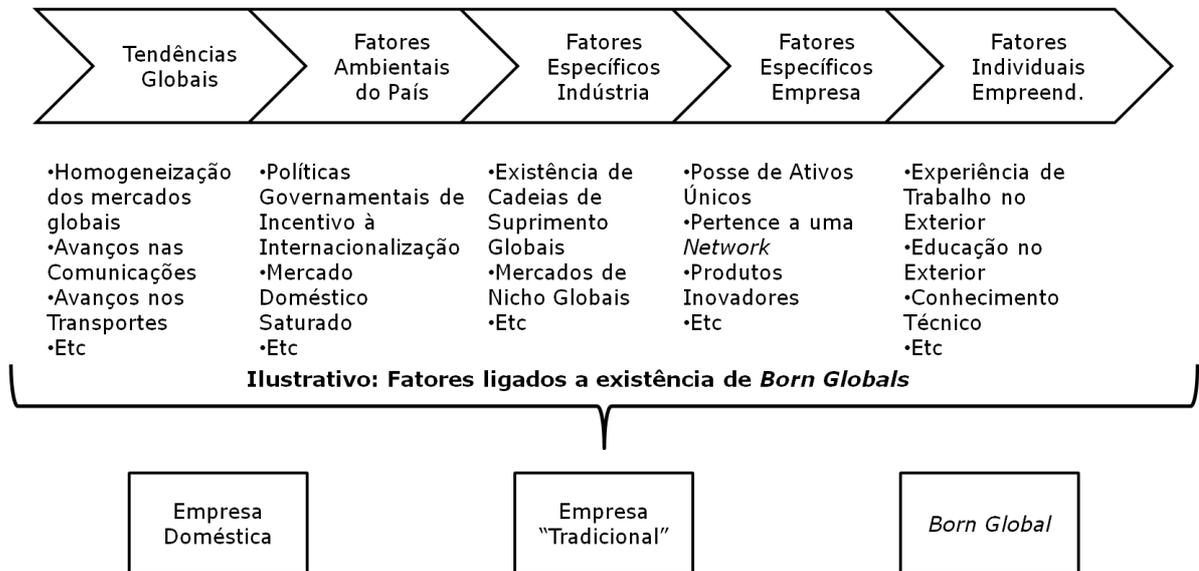
Apesar do estudo sobre *Born Globals* já estar estabelecido na academia, ainda falta surgir um modelo teórico que explique esse fenômeno (HASHAI e ALMOR, 2004). Enquanto alguns autores focaram na mobilidade do conhecimento e na visão empreendedora (OVIATT e MCDOUGALL, 1994), outros utilizaram abordagens ligadas a *networks* para explicar a existência de empresas que se internacionalizam rapidamente (COVIELLO e MUNRO, 1995).

Rialp, Rialp e Knight (2005), ao fazerem uma revisão de literatura sobre o tema, perceberam a existência de similaridades entre os estudos. Por exemplo, quatro fatores são associados ao surgimento de *Born Globals*: novas condições de mercado; novos desenvolvimentos em tecnologia; existência de redes e alianças globais; e melhor capacitação dos empreendedores. No entanto, os autores notaram que não houve aprofundamento na análise desses fatores, com cada estudo utilizando apenas um arcabouço teórico, o que, na visão deles, pode inibir futuros desenvolvimentos.

Já Oviatt e McDougall (1997) sugeriram a combinação de algumas escolas de pensamento, para que a análise do fenômeno fosse mais completa. Essa visão encontra eco em Rialp, Rialp e Knight (2005) que defenderam que a combinação de linhas de pensamento e arcabouços teóricos existentes resultaria em uma abordagem mais completa e holística.

Dib (2008) propôs um modelo conceitual de análise, a partir de uma hierarquia de fatores que afetam o processo de internacionalização de empresas (Figura 8).

**Figura 8 – Hierarquia Conceitual dos Fatores que Afetam o Processo de Internacionalização**



Fonte: Dib, 2008

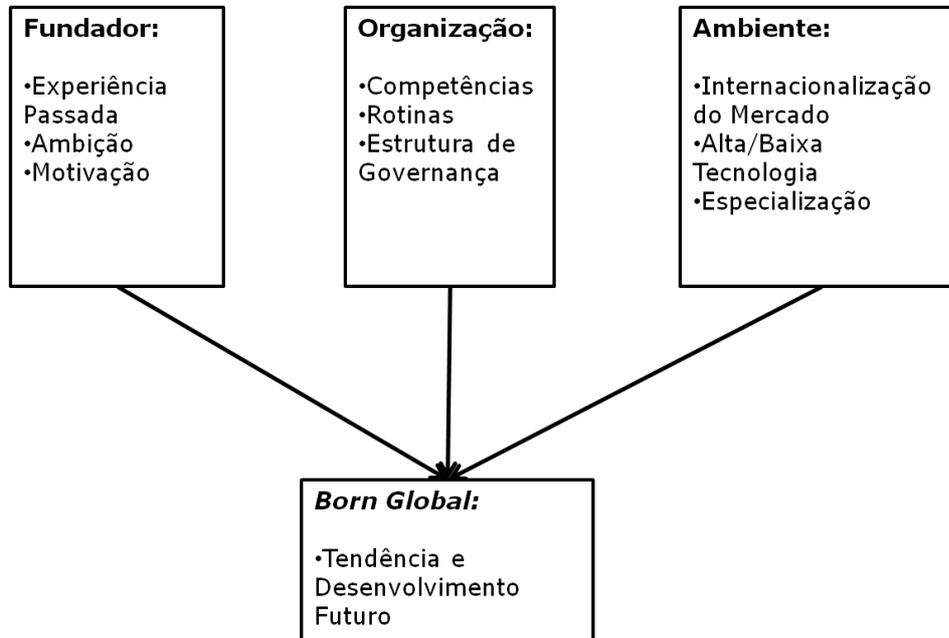
É possível notar que a mesma categorização de fatores conseguiria explicar os três tipos de empresa diferentes: a Empresa Doméstica, que não mantém negócios internacionais; a Empresa "Tradicional" que se internacionaliza através de um processo lento e gradual; e, a *Born Global* que tem um processo de internacionalização acelerado (DIB, 2008).

Por esse estudo ter tratado de empresas brasileiras do setor de software, acredita-se que as três primeiras categorias de fatores foram comuns a todas as empresas, já que pertencem a um mesmo setor dentro de um mesmo país. Neste sentido, o escopo do trabalho restringiu-se nos dois últimos fatores, ligados a empresa e ao empreendedor.

Madsen e Servais (1997) propuseram um arcabouço onde há a integração das áreas de processos de internacionalização e empreendedorismo (Figura 9). Ainda segundo os autores, a conceitualização do modelo para pesquisas empíricas pode vir tanto de teorias de *network* como também de uma abordagem mais ligada ao empreendedorismo. Em relação aos fundadores, a experiência e suas ambições podem ajudar no entendimento do padrão de desenvolvimento de *Born Globals*. O

mesmo vale para a organização da empresa e para o ambiente no qual ela está inserida.

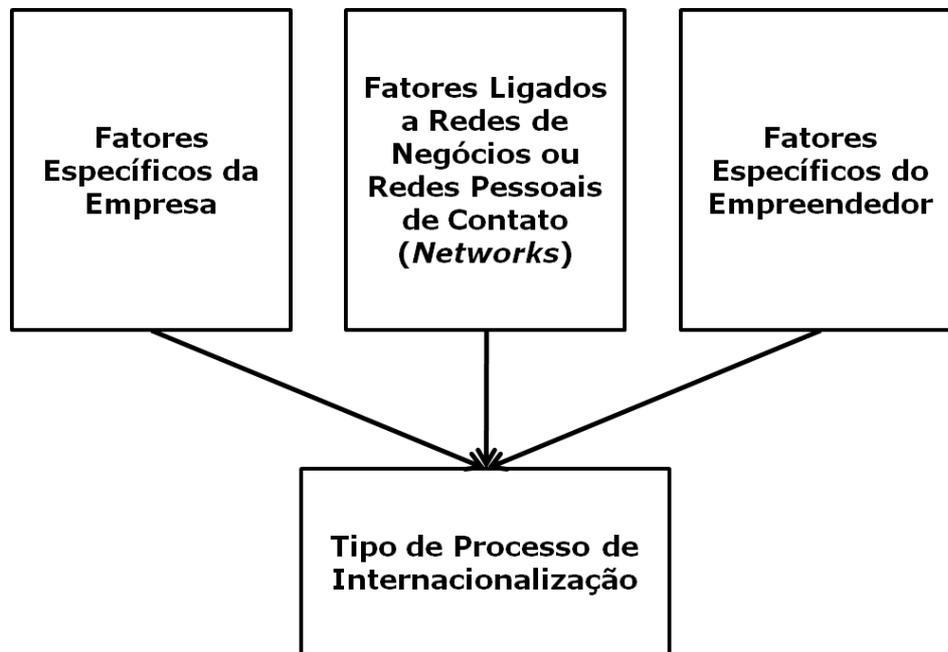
**Figura 9 – Modelo de Pesquisa para *Born Global***



Fonte: Madsen e Servais, 1997

Todavia, a partir do momento em que o escopo está definido apenas em fatores específicos da empresa e do empreendedor, não faz sentido utilizar o modelo de Madsen e Servais (1997) em sua totalidade. Assim, é proposta a utilização do modelo conceitual de Dib (2008) que assinalou três fatores principais: fatores específicos da empresa; fatores ligados a relações existentes com *networks*; e, fatores específicos do empreendedor (Figura 10).

**Figura 10 – Modelo Conceitual dos Fatores Intervenientes no Processo de Internacionalização**



Fonte: Dib, 2008

A importância da rede de relacionamentos foi estudada por Sharma e Blomstermo (2003) que notaram a influência da aquisição de conhecimento e das redes de relacionamento na velocidade do processo de internacionalização. Nesse estudo é percebido que *Born Globals* já possuem conhecimento de mercado internacional antes de entrar pela primeira vez em um mercado estrangeiro, seja pela experiência do empreendedor ou pelos contatos que a empresa ou o empreendedor possui em outros mercados.

Para eles, a existência de muitos relacionamentos fracos seria melhor que possuir relacionamentos duradouros, já que quanto mais forte o relacionamento mais recursos são necessários para mantê-los. Assim, empresas *Born Globals* possuiriam uma vantagem competitiva, visto que seus relacionamentos tendem a ser fracos e espalhados, já que são empresas pequenas, jovens e intensivas em conhecimento.

Já em relação ao processo de internacionalização tanto teorias ligadas ao empreendedorismo como aquelas ligadas a modelos de estágio podem ajudar na compreensão do fenômeno (GABRIELSSON *et al.*, 2008).

Hashai e Almor (2004) conduziram uma pesquisa com empresas israelense e perceberam que *Born Globals* se internacionalizam de modo gradual, contudo não de forma lenta como previa a escola de Uppsala. Os autores descrevem três estágios em relação ao método de entrada, internacionalização das atividades agregadoras de valor e mercados focados.

No primeiro estágio a empresa exportaria via agentes e distribuidores, para mercados com pequena distância psíquica e não teriam nenhuma atividade agregadora de valor internacionalizada. Já no segundo estágio haveria o estabelecimento de subsidiárias, com atividades de marketing internacionalizadas e entrada em mercados mais distantes. Por fim, haveria fusões e aquisições no nível internacional, internacionalização da produção e de P&D e entrada em mercados com grande distância psíquica.

A idéia de três estágios também é compartilhada por Gabrielsson *et al.* (2008), contudo os autores dividem os estágios em: introdução e lançamento; crescimento e acumulação de recursos; e, fase de *break-out*.

A diferença entre as abordagens de estágios tradicionais é o que leva a empresa a internacionalização. Enquanto nos modelos tradicionais, pedidos esporádicos levam a exportação e posterior comprometimento com a atividade, no modelo de Gabrielsson *et al.* (2008) o fator fundamental é a identificação de uma oportunidade que leva ao comprometimento para então haver uma atividade exportadora.

Melén e Nordman (2009) também perceberam a existência de empresas que se internacionalizariam através de estágios. As empresas *Incremental Committers* se comprometeriam aos poucos com diferentes mercados internacionais e alterando o método de entrada para modos de maior comprometimento.

Apesar dos três estudos apresentarem evidências empíricas do desenvolvimento de *Born Globals* através de estágios de internacionalização, todos argumentam que a velocidade na qual a empresa passa por cada um dos estágios é superior ao processo lento e gradual dos Modelos Tradicionais como o Modelo de Uppsala.

#### **2.5.4 Definição Operacional de *Born Global***

Após a definição do escopo do trabalho e do modelo conceitual de análise, é necessário definir o que são empresas *Born Global* para este estudo. Como já foi visto cada estudo propõe uma definição através de escolhas entre características como: início das atividades internacionais, relevância das atividades, modo de entrada, abrangência geográfica e ano de fundação.

A definição utilizada para esse trabalho é: *Born Global* são empresas fundadas após 1989 que num horizonte de tempo de até cinco anos desde a sua fundação, já realizou negócios em pelo menos um mercado internacional (DIB, 2008).

Em relação ao número de mercados foi decidido considerar apenas um mercado, pois, como já foi mostrado, o Brasil é um país de dimensões continentais e por isso a dificuldade para se internacionalizar é maior.

Não contemplar aspectos relacionados ao modo de entrada foi uma escolha apoiada no argumento de não existir um modo de entrada pré-determinado, ele varia de acordo com a rede de contatos da empresa e os recursos disponíveis (SHARMA e BLOMSTERMO, 2003).

Em relação ao ano de fundação, 1989 é um ano marco para diversos estudos (MOEN e SERVAIS, 2002), já que antes disso os fatores ambientais não teriam aparecido de forma relevante.

Por fim, o período de cinco anos após a fundação leva em considerações aspectos do país, como barreiras a exportação (impostos e custos) e também, como já foi citado, o próprio tamanho territorial do Brasil e seu grande mercado doméstico.

### **3 DISCUSSÃO DO MÉTODO DE PESQUISA**

O presente capítulo apresenta a metodologia de pesquisa utilizada para o estudo. A partir das perguntas listadas, é justificado o método utilizado, bem como os procedimentos metodológicos e as limitações inerentes ao método escolhido.

#### **3.1 Definição das Perguntas de Pesquisa**

A definição da pergunta é o passo mais importante em uma pesquisa e deve ter substância (sobre o que é o estudo) e forma (qual o tipo de pergunta). Além disso, a forma como a pergunta é elaborada fornece um melhor caminho para execução da pesquisa (YIN, 1988). Isso quer dizer que alguns tipos de perguntas se adéquam melhor a determinados tipos de métodos.

Como já foi dito, o objetivo central é estudar a rápida internacionalização de empresas do setor de *software* no Brasil, tendo como pergunta principal:

*Por que algumas empresas brasileiras de software têm um processo acelerado de internacionalização?*

Além da pergunta principal, outras perguntas orientaram a pesquisa e a coleta de dados como:

- Na criação da empresa já havia a intenção de se internacionalizar?
- Como se deram os primeiros passos rumo à internacionalização?
- Como os mercados foram selecionados?
- Houve evolução nas atividades internacionais?

#### **3.2 Método de Pesquisa**

O método científico foi a forma encontrada pela sociedade para legitimar o conhecimento adquirido empiricamente (CAMPOMAR, 1991). Ele pode ser dividido em duas categorias: quantitativo e qualitativo.

Nos métodos quantitativos procura-se encontrar medidas e indicadores através de análises estatísticas, enquanto nos métodos qualitativos se busca fazer análises mais profundas, tentando entender motivações e percepções dos elementos que fazem parte do objeto de pesquisa (CAMPOMAR, 1991).

Além disso, Yin (1988) destacou que os métodos também se diferenciam quanto a seus objetivos (exploratório, descritivo ou explanatório). Contudo, ele também argumentou que um mesmo método pode ser utilizado para mais de um propósito e que a escolha de uma estratégia específica dependeria de três fatores: o tipo de pergunta; o controle do pesquisador sobre os eventos pesquisados e o foco em questões contemporâneas (Tabela 8).

**Tabela 8 – Situações Relevantes para Estratégias de Pesquisas**

<b>Estratégia</b>	<b>Tipo de Pergunta</b>	<b>Controle Sobre Eventos</b>	<b>Questões Contemporâneas</b>
Experimento	Como, Por Que	Sim	Sim
<i>Survey</i>	Quem, Qual, Onde	Não	Sim
<i>Archival Analysis</i>	Quem, Qual, Onde	Não	Sim/Não
Análise Histórica	Como, Por Que	Não	Não
Estudo de Caso	Como, Por Que	Não	Sim

Fonte: Yin, 1988

Perguntas “Como” e “Por Que”, como a do presente estudo, lidam com *links* operacionais que devem ser investigados ao longo do tempo (YIN, 1988). Neste sentido, não se busca medir algum tipo de frequência ou incidência, mas sim perceber fatores que levam determinadas empresas a seguir um comportamento diferente.

Cabe então fazer uma distinção entre as três estratégias que lidam com perguntas “Como” e “Por Que”.

Análises Históricas lidam com o passado, isto quer dizer que não existe a possibilidade de entrevistar pessoas que testemunharam ou tiveram um papel fundamental nos eventos pesquisados. Assim, a pesquisa se baseia primordialmente em documentos históricos (YIN, 1988).

Experimentos são preferíveis quando o investigador consegue controlar e manipular comportamentos, seja ele feito em laboratórios ou no campo, através de experimentos sociais (YIN, 1988)

Por fim, Estudos de Caso são melhores para questões contemporâneas e para eventos que o pesquisador não consegue controlar. Além das fontes utilizadas nas análises históricas, aqui podem ser incluídas a observação direta dos acontecimentos e entrevistas com as pessoas envolvidas, ou seja, a principal diferença entre Estudos de Caso e Análise Histórica é a capacidade do primeiro conseguir lidar com uma ampla variedade de evidências (YIN, 1988).

Portanto, pelo estudo se tratar de um evento contemporâneo no qual não há controle sobre o comportamento, a estratégia de pesquisa que melhor se encaixa é o Estudo de Caso que é definido por Yin (1988) como:

Uma pesquisa empírica que:

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real; quando
- as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claras e evidentes; e que
- múltiplas fontes de evidências são utilizadas.

Uma vez definido que a estratégia utilizada será o Estudo de Caso, é necessário definir que tipo de Estudo de Caso: Simples ou Múltiplos

Estudos de Caso Simples são apropriados quando: há um caso crítico para testar alguma teoria; o caso é único ou representa um caso extremo; ou quando o caso em questão é revelatório, ou seja, é 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. Por outro lado, exige mais tempo e recursos do pesquisador (YIN, 1988).

Yin (1988) defendeu que caso haja a possibilidade de escolha, Múltiplos Casos seria mais interessante, já que Estudos de Caso Simples podem ser mais vulneráveis, visto que, ao tratar apenas de um caso perde-se o benefício da comparação analítica. Ao utilizar Múltiplos Casos, críticas em relação à unicidade e a condições “artefactuais” (acesso a um informante chave) são mitigadas, dando mais credibilidade e suporte às descobertas e, por conseguinte, às conclusões do estudo.

Após a definição do método, é necessário traçar um plano para o desenvolvimento da pesquisa que devem envolver cinco componentes principais (YIN, 1988):

- Questões de um estudo;
- Suas proposições, se houver;
- Sua(s) unidade(s) de análise;
- A lógica que une os dados às proposições;
- Os critérios pra interpretar as constatações.

Como já foi dito, a definição das questões é o primeiro e principal passo em uma pesquisa. A partir da pergunta proposta se consegue definir o melhor método de pesquisa (YIN, 1988).

As proposições dizem respeito a algo que deve ser examinado dentro do escopo da pesquisa. A pergunta central dá o escopo da pesquisa, mas são as proposições que apontam os caminhos para as respostas. Segundo Yin (1988), alguns estudos não precisam de proposições, principalmente aqueles de natureza exploratória. Contudo, a falta de proposições não exclui a necessidade de um propósito, isto é, estabelecer critérios para avaliar se a exploração obteve sucesso.

A unidade de análise define o que o caso é, ou seja, aquilo que se pretende pesquisar (YIN, 1988). Uma pesquisa pode ter várias unidades de análise e por isso é importante definir quais as que está pesquisando. Definindo uma ou mais unidades de análise, evita-se o trabalho de coletar informações sobre tudo, o que, via de regra, seria impossível de se feito.

Uma regra geral relaciona diretamente a unidade de análise com a pergunta inicial (YIN, 1988). Isto quer dizer que o tipo de pergunta feita pode ajudar na definição da unidade de análise.

O estabelecimento de uma lógica que uma os dados encontrados com as proposições pode ser realizado de várias formas, contudo uma boa maneira de fazê-lo é buscar padrões que atestem ou contradigam as proposições teóricas (YIN, 1988).

Por fim, é necessário ter critérios para interpretar as constatações. Yin (1988) destacou que não há uma maneira precisa de interpretar corretamente padrões em Estudos de Caso, já que esse método não utiliza testes estatísticos para fazer comparações com a teoria.

### **3.3 Críticas ao Método**

Sempre existiram algumas ressalvas quanto ao uso de Estudos de Caso como um método de pesquisa. Good e Hatt (1975) argumentaram que o método é considerado como uma abordagem intuitiva, derivada apenas da observação participante e sem um plano de análise adequado e não verificando vícios e distorções causados por pontos de vistas pessoais sobre a realidade social. Isso quer dizer que o pesquisador possui o total poder dentro desse método, já que as inferências são realizadas em sua cabeça e não a partir de dados do ambiente.

O pesquisador passa a ter tanta certeza sobre suas próprias conclusões que acaba ignorando princípios básicos do plano de pesquisa, muitas vezes extrapolando e generalizando sem qualquer garantia (GOOD e HATT, 1975).

A maneira de evitar esses problemas é traçar um plano de pesquisa e obedecê-lo, além de buscar triangulações de forma que surja uma base racional para fazer estimativas sobre o universo do qual os casos são retirados (GOOD e HATT, 1975).

Yin (1988) também reparou que uma das principais críticas ao Estudo de Caso é a sua pouca estruturação e falta de rigor metodológico. Contudo ele também ressalta

que essas características também estão presentes em outros métodos, visto que o viés do pesquisador é inerente a qualquer tipo de pesquisa, seja ela quantitativa ou qualitativa. Caberia então ao pesquisador utilizar técnicas rigorosas de coleta de dados, tal qual é feito em outros métodos.

A falta de base para generalização também foi notada por Yin (1988). Entretanto, apesar dos Estudos de Caso não poderem ser generalizados para uma população, ou seja, não mostrarem frequência (generalização estatística), ele ser utilizado para expandir e generalizar teorias (generalização analítica).

Por fim, existem críticas quanto ao tempo da pesquisa e a quantidade de recursos necessários para realizá-la. O tempo depende essencialmente do método de coleta de dados. O Estudo de Caso sempre esteve ligado a etnografias (que demandam muito tempo) ou observação participativa (que demanda maiores recursos), no entanto, o Estudo de Caso não depende apenas desses dois métodos, é possível realizá-lo através apenas de dados secundários, dependendo do tema escolhido (YIN, 1988).

Deste modo, as limitações apontadas em relação ao Estudo de Caso são próximas daquelas de outros métodos de pesquisa já estabelecidos e com aceitação na academia. Assim sendo, não se pode pensar no Estudo de Caso como uma metodologia de pesquisa informal que não possui técnicas que garantam a qualidade dos dados e, por conseguinte, das análises obtidas (YIN, 1988).

### **3.4 Procedimentos Metodológicos**

Uma vez definido qual a pergunta principal e o método de pesquisa que o estudo adotará, é necessário definir a forma como a pesquisa será operacionalizada, determinando quais são as proposições que conduziram o estudo, sua unidade de análise, o número de casos e a coleta e análise de dados.

#### **3.4.1 Proposições**

As proposições devem apontar para fatores que deveriam ser estudados no escopo do trabalho (YIN, 1988) e, em geral, devem derivar do arcabouço teórico desenvolvido na pesquisa (GOOD e HATT, 1975).

Assim, a partir do modelo de análise utilizado neste estudo (Figura 10), são sugeridas proposições em três categorias: Fatores específicos da firma; Fatores ligados a rede de negócios ou redes pessoais de contato; e, Fatores específicos do empreendedor.

#### **3.4.1.1 Fatores Específicos da Firma**

Para se internacionalizar com competitividade, uma empresa necessita possuir características competitivas distintas (DIB, 2008), assim é necessário olhar fatores específicos da firma que possam ajudar a explicar a existência de um rápido processo de internacionalização.

Estudos mostram a existência de algumas características específicas de uma empresa que podem acelerar o seu processo de internacionalização:

- Organização flexível e de rápida resposta (RENNIE, 1993);
- Existência de ativos singulares (ZUCHELLA, 2002);
- Estratégia de nicho (CHETTY e CAMPBELL-HUNT, 2004);
- Forte orientação para o cliente (ZUCHELLA, 2002);
- Diferenciação de seus produtos (DIB, 2008);
- Uso intensivo de tecnologia da informação (LOANE, 2006).

#### **3.4.1.2 Fatores Ligados a Redes de Negócios**

A existência de redes de relacionamento influencia na velocidade do processo de internacionalização (SHARMA e BLOMSTERMO, 2003), logo buscar fatores ligados a Redes de Negócio ou até mesmo a Redes Pessoais dos empreendedores é importante para responder a pergunta principal do trabalho.

Pesquisas nas áreas de *Network*, Empreendedorismo Internacional e *Born Global* distinguiram algumas características ligadas à aceleração do processo de internacionalização:

- Uso intensivo de parcerias com outras empresas (DIB, 2008);
- Integradas a redes de negócio internacionais (JOHANSON e MATTSON, 1988);
- Utilização de redes pessoais como facilitadores na internacionalização (DIB, 2008);
- Inseridas em *clusters* (ZUCCHELLA, 2002).

#### **3.4.1.3 Fatores Específicos do Empreendedor**

Os empreendedores podem possuir características que influenciam a decisão de internacionalização (DIB, 2008), neste sentido é importante analisar qual o perfil de empreendedor presente nas empresas brasileiras de software com rápida internacionalização.

A literatura aponta algumas características do empreendedor que podem influenciar a velocidade de internacionalização de uma empresa:

- Orientação e experiência internacional (KNIGHT, MADSEN e SERVAIS, 2004);
- Maior tolerância a risco (MADSEN e SERVAIS, 1997);
- Conhecimento técnico ou científico único (CHETTY e CAMPBELL-HUNT, 2004);

Portanto, buscaram-se fatos que evidenciem a existência de características específicas da firma, de sua rede de negócios e também de seus fundadores e empreendedores que possam explicar o processo de internacionalização acelerado das empresas estudadas.

#### **3.4.2 Unidade de Análise**

A definição da Unidade de Análise está diretamente relacionada à pergunta inicial e as proposições do estudo (YIN, 1988). A pergunta central deste estudo se refere a características de uma empresa que possam explicar a sua rápida internacionalização. Neste sentido, a Unidade de Análise do estudo são empresas com um processo acelerado de internacionalização.

Apesar da Unidade de Análise ser a empresa, as proposições indicam uma subunidade de análise: o empreendedor. Subunidades de análise dão a oportunidade de realização de uma análise mais profunda, reforçando as descobertas e explicações do fenômeno (YIN, 1988).

### **3.4.3 Seleção dos Casos**

O Estudo de Caso não segue uma lógica amostral, neste sentido os casos a serem pesquisados não precisam ser escolhidos aleatoriamente, mas de acordo com os objetivos do pesquisador (YIN, 1988).

Além disso, uma das questões ao se utilizar o método de Estudo de Casos Múltiplos é o número de casos a serem pesquisados. Como não existe uma lógica amostral, a decisão do número de casos está baseada na vontade do pesquisador de ter ou não mais replicações. No entanto, quanto maior o número de casos pesquisados, maior a confiabilidade dos resultados (YIN, 1988).

Por fim, o número de casos também dependerá de condições externas a pesquisa. Caso as condições externas tenham um papel significativo que origine casos diferentes, é importante ter um número maior de casos. Todavia, quando as condições externas produzem poucas variações no fenômeno estudado, um menor número de replicações é necessário (YIN, 1988).

Uma vez que o estudo foi focado em apenas um setor de apenas um país, acredita-se que as condições externas não tenham um papel significativo para gerar diferentes casos. Alia-se a isso o fato da unidade de análise estar nas empresas, na busca por características internas de cada empresa que expliquem o fenômeno de

rápida internacionalização. Portanto, não haveria a necessidade de um número extenso de casos, tendo sido definido, a priori, um número mínimo de três casos a serem pesquisados. Ao final do estudo, foram estudados quatro casos.

#### **3.4.4 Coleta de Dados**

Coletar dados da maneira correta é fundamental para evitar grandes vieses na análise em uma pesquisa qualitativa (GOOD e HATT, 1975). Yin (1988) sugeriu três princípios básicos para que uma coleta de dados correta para estudos de casos:

- Utilização de múltiplas fontes de dados;
- Criação de um banco de dados sobre o estudo de caso;
- Manutenção de uma cadeia de evidências.

Em uma pesquisa de estudo de casos, é possível utilizar seis diferentes tipos de fontes para a coleta de dados: documentos; registros em arquivos; entrevistas; observações diretas; observação participativa; e, artefatos físicos (YIN, 1988). O uso de múltiplas fontes de dados permite que o pesquisador consiga observar os fatos de forma mais ampla, permitindo linhas de pensamento convergentes e a realização de triangulações que possibilitam a confirmação dos dados.

Para essa pesquisa foram utilizadas fontes primárias e secundárias. As fontes secundárias utilizadas foram relatórios e estudos sobre o setor encontrados na Associação Brasileira de Software (ABES), na Sociedade Brasileira para Promoção da Exportação de Software (SOFTEX) e no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Além de relatórios sobre o panorama do mercado mundial e brasileiro conseguidos na DataMonitor.

Já como fonte primária, entrevistas em profundidade foram realizadas com pelo menos duas pessoas de cada empresa, que tenham tido contato com a sua fundação e seu processo de internacionalização. Foi utilizado um roteiro de perguntas como guia (APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS), todavia cada entrevistado ficou livre para descrever o processo de internacionalização sob a sua

ótica. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para ajudar na construção do caso e para diminuir qualquer tipo de erro de interpretação.

A criação de um banco de dados ajuda na organização e documentação dos estudos de caso (YIN, 1988). Para tanto, cada informação conseguida foi organizada, primeiramente em ordem cronológica, e depois em categorias de forma a facilitar a análise posterior e manter uma cadeia de evidências.

A partir do banco de dados criado, foram preparados cada um dos casos presentes neste estudo (Capítulo 4), bem como o breve panorama da indústria de software no mundo e a posição competitiva do Brasil e de suas empresas exportadoras de software apresentado no Capítulo 1.

#### **3.4.5 Análise de Dados**

De acordo com Yin (1988), antes de escolher quais técnicas utilizar para fazer a análise dos casos, é necessário definir uma estratégia geral para se produzir análises sólidas e evitar interpretações alternativas. A estratégia escolhida para o presente estudo foi basear-se na literatura para criar as proposições a serem pesquisadas.

Tendo definido qual a estratégia geral de análise do estudo, é necessário escolher qual o modelo de análise dominante (YIN, 1988). Neste estudo definiu-se que o objetivo é analisar os estudos de caso a fim de encontrar explicações para o fenômeno *Born Global*, portanto a Construção de Explicações foi o modelo de análise dominante no estudo.

É importante destacar que a explicação do fenômeno acontece após uma série de interações que seguem basicamente os seguintes pontos: definição de proposições a partir da literatura; comparação das proposições com os fatos de um caso; revisão das proposições. Esses pontos são repetidos para cada um dos casos estudados e quantas vezes forem necessárias (YIN, 1988).

A explicação é construída de forma gradual através da interação entre a literatura e as descobertas em cada um dos casos (YIN, 1988). Em última instância, buscam-se padrões que expliquem e descrevam o fenômeno estudado.

### 3.5 Limitações do Estudo

Como qualquer pesquisa científica, o presente estudo apresenta limitações. Primeiramente, como já foi discutido na seção sobre Críticas ao Método, existem limitações derivadas da própria natureza do método de pesquisa escolhido, tais como:

- A presença de viés na análise do pesquisador, visto que o método do caso é uma abordagem intuitiva derivada apenas da observação participante;
- A presença de vieses na coleta de dados, já que a coleta depende da percepção dos informantes o que nem sempre reflete a realidade;
- Impossibilidade de generalização para uma população.

Como forma de contornar as limitações referentes à coleta de dados, buscou-se entrevistar mais de uma pessoa por empresa, além de comparar as informações conseguidas nas entrevistas com outras provenientes de fontes secundárias.

Já a impossibilidade de generalização para a população, não impede a utilização dos resultados encontrados para a expansão da teoria com o desenvolvimento de novas suposições sobre empresas de rápida internacionalização.

Além das limitações do método há uma limitação conceitual. O conceito de *Born Global* foi simplificado, considerando somente a variável tempo para internacionalização, deixando de lado variáveis como número de mercados e representatividade da internacionalização no faturamento da empresa. Apesar de necessária, essa simplificação pode ter impactos negativos, pois acabam limitando ainda mais o resultado da pesquisa, visto que algumas empresas pesquisadas poderiam não ser consideradas *Born Globals* se fosse utilizada uma definição mais completa.

## **4 ESTUDOS DE CASO**

Este capítulo tem como objetivo descrever o processo de internacionalização de cada uma das empresas estudadas. Cada caso seguirá uma estrutura dividida em duas partes: a primeira traz uma introdução da empresa, contando um pouco da sua história; já a segunda foca no processo de internacionalização e na evolução das atividades exportadoras.

### **4.1 Casos**

#### **4.1.1 WiNGS Telecom**

A WiNGS Telecom foi fundada na cidade do Rio de Janeiro, em 2001, por Marlene Sabino Pontes, então professora e parte da diretoria do Centro de Estudos em Telecomunicações da PUC-Rio (CETUC). A motivação para a criação da empresa tem origem na conjuntura do mercado de telecomunicações brasileiro no início dos anos 2000, com a privatização das grandes teles e abertura do mercado para concorrência. Isso gerou uma demanda de profissionais experientes para projetar novas redes de telecomunicações e também para atualizar as já existentes. Como até então o mercado de telecomunicações brasileiro estava estagnado, a busca por profissionais e por conhecimento de ponta ocorreu nos centros de pesquisa das principais universidades do país. Contudo, no caso da PUC-Rio o perfil da universidade é de fazer pesquisas e não trabalhar com projetos da iniciativa privada, assim os professores do CETUC apesar de serem procurados para fazer projetos na iniciativa privada não tinham como realizá-los.

Devido à falta de flexibilidade do CETUC em realizar projetos e também pelo alto volume de projetos existentes, o que dificultaria ainda mais realizá-los através do centro de pesquisa, a idéia de criar uma empresa para prestar serviços à iniciativa privada era algo que estava na cabeça da Prof<sup>a</sup>. Marlene Pontes. Quando em 2001, a antiga ATL, atual Claro Celular, a procurou para planejar e executar o projeto de instalação da rede de celular no metrô do Rio de Janeiro, as oportunidades para uma empresa de telecomunicações se tornaram ainda mais evidentes. Assim, no

mesmo ano de 2001, a WiNGS Telecom foi criada e, como primeiro projeto, planejou e executou a instalação de uma rede de celular no metrô do Rio de Janeiro, a primeira rede em um metrô subterrâneo da América Latina.

A empresa hoje oferece três produtos de software para planejamento e controle de redes de telecomunicações. O WiNGS Planner é uma ferramenta para planejamento de rede, sendo também utilizado para projetos de expansão e otimização. O software utiliza informações sobre topologia e morfologia de terrenos, bem como mapas digitais para calcular os enlaces de uma rede. O WiNGS Wireless Gateway integra todos os recursos necessários para proteger e gerenciar uma rede sem fio, a idéia é conseguir fazer uma gestão centralizada de uma rede sem fio corporativa, garantindo uma troca de dados segura entre a rede corporativa de dados e a Internet. Por fim, o WiNGS Management Platform é uma plataforma de gerenciamento da base instalada, permitindo a visualização da infra-estrutura de rede bem como a consulta sobre informações técnicas detalhadas associadas a cada item da infra-estrutura de uma rede. Além das três soluções fechadas, a empresa também customiza seus *softwares* de acordo com o cliente e também realiza e executa projetos completos de planejamento de redes.

Na visão da empreendedora, o grande diferencial dos produtos da empresa é o desempenho em relação à concorrência. O WiNGS Planner, por exemplo, é capaz de planejar uma rede otimizada em poucas horas, enquanto a concorrência pode levar até mesmo dias. Além disso, os *softwares* desenvolvidos pela empresa podem ser customizados, adaptando-se a necessidade do cliente. E ainda, apontam outros dois aspectos que poderiam destacar o sucesso da empresa: as pessoas e a infra-estrutura.

Em relação à mão de obra, hoje existem seis sócios, todos egressos do mercado de telecomunicações ou do CETUC, e dois consultores também advindos do centro de pesquisa da PUC-Rio. A maior parte dos sócios possui algum tipo de pós-graduação na área, seja no nível de mestrado ou doutorado, e os consultores, em geral, são alunos de pós-graduação do CETUC. A proximidade com um centro de excelência garante uma fonte constante de mão de obra qualificada e, dependendo do tamanho de cada projeto, novos consultores são buscados dentro de centros de pesquisa na

PUC-Rio, UFF e UERJ. Graças ao fato da empresa ter se originado dentro de um centro de pesquisa e também pela grande proximidade da fundadora com a Academia, a pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias são incentivados, com os funcionários da empresa sempre apresentando trabalhos e pesquisas nos principais congressos mundiais da área. O objetivo dessa ênfase é estar sempre atualizado dentro das mais novas tecnologias, buscando ter conhecimento total da próxima geração tecnológica para estar sempre à frente dos principais concorrentes.

Já a importância da infra-estrutura pode ser explicada pela decisão inicial da fundadora em não incubar a empresa na incubadora de empresas da PUC-Rio, onde existe um apoio a novas empresas de tecnologia. Segundo a Prof<sup>a</sup>. Marlene, a necessidade de uma infra-estrutura específica impedia que a empresa utilizasse qualquer espaço na incubadora, visto que não haveria como comportar toda a infra-estrutura de rede necessária para a execução dos projetos. Toda a infra-estrutura de rede e servidores é própria da empresa, fazendo com que haja garantia e confiança que nada sairá do ar colocando em risco qualquer tipo de projeto.

Desde o começo da empresa já havia a intenção de explorar mercados internacionais, e o próprio nome da empresa foi escolhido nesse sentido, WiNGS significa *Wireless Networks Global Systems*. No entanto, devido a falta de recursos e também pela grande geração de negócios no ambiente doméstico, não houve nenhum tipo de esforço em direção a mercados internacionais.

O processo de internacionalização da empresa passa pela presença da Prof<sup>a</sup>. Marlene Sabino nos grupos de trabalho na União Internacional de Telecomunicações (UIT), a agência da Nações Unidas que regula questões de informação e comunicações no mundo todo. Sendo mundialmente reconhecida como alguém com conhecimentos únicos na propagação de ondas em ambientes tropicais, a Prof<sup>a</sup>. Marlene Sabino não só faz parte da UIT como também é líder de alguns grupos de discussão dentro da entidade. Por reunir um grande grupo de pesquisadores, agências governamentais e também a iniciativa privada, as discussões dentro da UIT acabam gerando informações sobre oportunidades de negócios. Em 2005, em uma dessas reuniões, a Prof<sup>a</sup>. Marlene Sabino soube de uma licitação da Agência Espacial Européia para a otimização das informações

sobre geo-posicionamento enviadas por um satélite no Atlântico sul, e acreditou que a WiNGS Telecom teria condições de entregar parte do projeto. Segundo a própria Prof<sup>a</sup>. Marlene Sabino, seus contatos na UIT não garantiram a realização do negócio, ela apenas soube de uma licitação que seria impossível tomar conhecimento através dos canais tradicionais, visto que sua empresa não dispndia nenhum esforço para se internacionalizar e as licitações internacionais são encaminhadas pelo Itamaraty, em geral apenas para as grandes empresas.

A empresa ganhou a licitação e fez parte de um consórcio que executou o projeto na Agência Espacial Européia, porém antes de iniciar o projeto o cliente exigiu a adequação da WiNGS Telecom a sistemas e certificações internacionais de qualidade. Não houve qualquer tipo de problema em conseguir tais certificações, uma vez que a empresa já possuía seu próprio sistema de qualidade, sendo necessário apenas pequenas adaptações. Durante todo o projeto, a participação internacional nunca ultrapassou a barreira de 20% do faturamento total da empresa.

O sucesso com o projeto da Agência Espacial Européia fez com que a WiNGS Telecom ganhasse uma reputação internacional e desde então a empresa é convidada para outras licitações na Europa, a última sendo a do projeto Galileu, cujo resultado ainda não foi divulgado. Além disso, esse caso de sucesso serve como uma ferramenta de divulgação internacional e a empresa é hoje convidada a fazer parte de reuniões da UIT. De acordo com a Prof<sup>a</sup>. Marlene Sabino, a presença dela na UIT passou a ser de uma representante da WiNGS Telecom e não mais de apenas uma pesquisadora em propagação de ondas em ambientes tropicais.

Além da presença em grupos de trabalho na UIT, a WiNGS Telecom faz parte da Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação (ASSESPRO). Se por um lado é percebido que fazer parte da ASSESPRO não traz nenhum benefício imediato, já que a percepção é que a entidade não realiza nenhum tipo de atividade para gerar negócios para seus associados, por outro, fazer parte de uma associação é visto como uma forma de divulgação sem grandes custos. Um dos últimos negócios da empresa, com a Sky, surgiu através dessa divulgação na ASSESPRO, e esse negócio pode render frutos internacionais com a Sky, repetindo o projeto feito no Brasil em mais dois países: Espanha e Argentina.

A empresa também possui fortes laços com outras empresas da área e também com fornecedores. Com os fornecedores não há nenhum tipo de parceria formal, visto que a WiNGS Telecom acredita que uma parceria com um fornecedor pode gerar uma quebra de confiança no mercado, haja visto que durante os projetos é função da WiNGS apontar os melhores fornecedores de antenas e outros suprimentos. No entanto, a todo momento fornecedores, e outras empresas convidam os colaboradores da WiNGS Telecom para testar e serem treinados nas novas tecnologias que estão sendo desenvolvidas. Essa proximidade também gera negócios para a empresa, com o maior exemplo sendo um projeto feito para Petrobrás para instalação de uma rede de comunicação entre as plataformas na Bacia de Campos. Esse negócio foi apresentado por um dos fornecedores da empresa, que escolheu a WiNGS Telecom para implementar o projeto enquanto essa empresa seria apenas a fornecedora de material.

Hoje não existe nenhum tipo de planejamento formal em direção ao mercado exterior, pois há uma limitação de capital para prospectar novos clientes no mercado internacional. Além disso, problemas relacionados a crise americana, dificultaram ainda mais qualquer tipo de expansão internacional. Por fim, a WiNGS Telecom acredita que o mercado brasileiro deve apresentar novas oportunidades com a adoção da tecnologia 3G real, o que irá demandar uma nova reestruturação e atualização das redes domésticas, aquecendo mais uma vez o mercado de telecomunicações.

#### **4.1.2 Storm Securities**

A Storm Security foi fundada na cidade do Rio de Janeiro, em 2007, por Wanderley J. Abreu Júnior, também conhecido como Storm, que voltava ao Brasil após três anos trabalhando na Agência Espacial Européia com sistemas críticos. A história da Storm Security se confunde com a trajetória acadêmica e profissional de Wanderley Júnior.

Após se formar em engenharia mecatrônica na Pontifícia Universidade Católica e fazer um estágio na Agência Espacial Norte-Americana (NASA), Wanderley fez um

projeto no Ministério Público Federal que lhe deu destaque na área de desenvolvimento de software. Logo após esse projeto, no final da década de noventa, foi convidado por investidores para montar uma empresa de desenvolvimento de software. Era criada a Storm Development. A empresa teve rápido sucesso, despertando o interesse de uma grande multinacional de telefonia que a comprou em 2004 e na venda ficou acordado que Wanderley deveria ficar um breve período de quarentena antes de voltar ao mercado nacional.

De forma a melhor aproveitar o período de quarentena, Wanderley partiu para os Estados Unidos para fazer uma pós graduação no Massachusetts Institute of Technology, onde conheceu o professor Adi Shamir, um dos criadores do algoritmo de criptografia RSA. Após três meses trabalhando na KPMG nos Estados Unidos, soube através de um colega de colégio que estava indo trabalhar na Agência Espacial Européia, que o Prof. Shamir também estava de partida para a Europa para trabalhar no projeto Galileo. Assim, Wanderley entrou em contato com o Prof. Shamir e passou a fazer parte da equipe de sistemas críticos do projeto Galileo, onde ficou por alguns anos.

Após adquirir bastante experiência e conhecimento na área e também perceber que havia atingido o patamar máximo dentro da Agência Espacial Européia como Engenheiro Sênior, Wanderley decidiu que queria alçar vôos mais altos e tomou a decisão de abrir sua própria empresa. Na época ficou na dúvida se criaria a nova empresa no Brasil ou na Europa, decidiu voltar ao Brasil porque acreditava que aqui, com o reconhecimento que tinha no mercado, seria mais fácil obter sucesso. Além disso, acordou com a Agência Espacial Européia que permaneceria prestando consultoria dentro do projeto Galileo. Portanto, em 2007, era criada a Storm Security, uma empresa que trabalharia na área de sistemas críticos.

Sistemas críticos são sistemas em que uma falha pode gerar morte ou ferimentos sérios em pessoas, perda de equipamentos e/ou desastres ambientais. Todo sistema crítico é construído para perder menos de uma vida por bilhão de horas de funcionamento, ou seja, são sistemas que não podem falhar em hipótese alguma sob pena de gerar desastres. Exemplos de sistemas críticos podem vir desde de controles de aviônicas de aviões, passando por sistemas de mísseis e usinas

nucleares ou até mesmo um equipamento de mergulho de garrafa. Logicamente nem todos os sistemas críticos utilizam software, no entanto, cada vez mais, a informática está presente para dar mais segurança a esse tipo de sistema. A maior parte da receita nesse mercado é gerada por governos, que utilizam sistemas críticos na infra-estrutura necessária, como na rede elétrica, e também na área de defesa, no gerenciamento de mísseis e usinas nucleares.

A Storm Security faz o desenvolvimento de sistemas críticos, e o trabalho da empresa é testar os sistemas críticos de software à exaustão de forma a garantir que a construção do sistema não esteja sujeita a qualquer tipo de falhas. Para isso foi criada uma ferramenta chamada Exception, que nada mais é que um programa que busca falhas em sistemas críticos. Contudo, nem sempre essa solução pode ser aplicada a todo e qualquer tipo de sistema, fazendo com que a empresa também crie novas ferramentas ou adapte ferramentas já existentes no mercado para as necessidades do cliente.

Para Wanderley, a flexibilidade em se adaptar às necessidades do cliente é um dos principais diferenciais da empresa, já que, por ser pequena, a Storm Security tem a capacidade de dar a máxima atenção a cada projeto. A empresa aceita, em média, dez projetos por ano. Outro ponto levantado foi a transparência da empresa com seus clientes, sempre deixando claro o que pode entregar e não fazendo promessas impossíveis de serem alcançadas.

As pessoas também foram citadas como fator de diferenciação, já que todos os quinze funcionários da empresa possuem algum tipo de pós-graduação nas melhores faculdades do exterior como, MIT e Cornell. Isso garante que todos os funcionários dominem tanto os aspectos de software como os de hardware, algo difícil de se encontrar no mercado, segundo Wanderley Júnior.

É importante também destacar o papel do empreendedor para a diferenciação da empresa. O mercado de sistemas críticos, apesar de gerar grande volume de receita, é pequeno, com poucas empresas capacitadas para nele atuar, principalmente as brasileiras. Apenas como exemplo, para fazer projetos com a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), é necessário obter certificações

diversas porque, em geral, os projetos são de segurança nacional. Neste sentido, negócios são realizados através do conhecimento entre as poucas pessoas que atuam no mercado, nas palavras de Wanderley:

*“Eles não estão comprando um negócio da minha empresa ou da empresa de fulano, eles estão me comprando ou comprando fulano.”*

Assim, a figura do empreendedor aparece como diferencial em um mercado que, como o próprio nome já aponta, é crítico para o contratante. Neste sentido, a confiabilidade que está no nome do empreendedor devido a seu histórico profissional e acadêmico se torna o principal diferencial da empresa nesse mercado.

A internacionalização está presente desde o primeiro segundo de vida da empresa visto que seu primeiro cliente foi a Agência Espacial Européia, onde Wanderley havia sido engenheiro sênior dentro do projeto Galileo. O contato no Galileo rendeu frutos e uma das empresas do consórcio, a Siemens, procurou a Storm Security para o desenvolvimento de criptografia e segurança para um de seus sistemas críticos. A Siemens também participava de um consórcio na Agência Espacial Japonesa, que por sua vez também procurou a Storm Security porque utilizava o sistema da Siemens dentro de vários projetos. Assim, em pouco mais de um ano, a Storm Security possuía três grandes clientes internacionais.

Nesse momento a relação entre receitas internacionais e receitas domésticas era de 90%/10%, ou seja, quase a totalidade das receitas da empresa advinha de clientes internacionais. No entanto, a partir de 2008 tudo mudou. A crise fez que com os governos estrangeiros, os principais clientes de sistemas críticos, enfrentassem sérias dificuldades econômicas e com isso os negócios internacionais diminuíram bastante. Projetos foram cortados e a Storm Security foi obrigada a olhar com maior ênfase para o mercado doméstico.

É importante destacar que a empresa, segundo Wanderley, nunca teve nenhum tipo de orientação internacional, muito pelo contrário, o foco era conseguir como clientes multinacionais que atuassem no Brasil. No entanto, o contato na Agência Espacial

Européia acabou gerando outros negócios rapidamente, o que fez com que a importância de clientes externos crescesse em relação a clientes domésticos.

No Brasil, o principal problema residia no fato de que a maior parte dos sistemas críticos governamentais não funciona a partir de software pois são originais da década de setenta, fazendo com que o mercado de sistemas críticos propriamente dito não seja tão grande como no exterior. Assim, os principais clientes deveriam ser privados, daí se explica o foco estar em multinacionais que já utilizavam sistemas críticos. No entanto, como forma de alavancar mais clientes, a empresa se diversificou e começou a fazer segurança em outros tipos de sistemas como sites governamentais e de partidos políticos. Fizeram ainda projetos de auditorias em concursos da Globosat<sup>3</sup> como o Bolão SporTV e o Cartola FC. Hoje a empresa tem em seu portfólio de clientes empresas como a Dufré, Globosat, GE e Bank of America, todos conseguidos através rede de relacionamentos do empreendedor, e a proporção entre negócios domésticos e internacionais se inverteu, como as receitas domésticas representando 80% das receitas totais.

Além dos negócios gerados a partir dos conhecimentos do empreendedor, Wanderley credita parte da geração de negócios a parcerias com duas empresas de consultoria, KPMG e Accenture. As parcerias foram construídas através de pessoas que Wanderley conheceu durante seu trabalho na Agência Espacial Européia, essas pessoas haviam trabalhado no projeto Galileo e acabaram sendo contratadas por importantes consultorias internacionais. Assim, todo o momento em que surge um negócio nessas consultorias em que haja a necessidade de contratar empresas em sistemas críticos, a Storm Security passa a ser uma provedora de serviços para as consultorias internacionais. Ainda de acordo com Wanderley, essa é uma forma de desenvolver negócios sem qualquer custo, visto que todo o esforço de venda é feito pelo parceiro, cabendo a Storm Security apenas entregar parte do projeto para qual foi contratada.

Wanderley acredita que o relacionamento proporcionou as principais oportunidades para a Storm Security, mas também alega que todos os negócios só funcionaram

---

<sup>3</sup> Principal programadora de TV por Assinatura no Brasil.

porque em todos os momentos em que foi exigida, a empresa entregou o que foi pedido antes mesmo do prazo estipulado, o que garante bons relacionamentos, confiabilidade e, segundo Wanderley, garantia de negócios futuros.

#### **4.1.3 Gapso Tecnologia de Decisão**

A Gapso é uma empresa que desenvolve soluções de tecnologia da decisão e foi fundada na cidade do Rio de Janeiro em 2003 por dois professores doutores da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Oscar Porto e Marcus Poggi. Oscar nasceu na Argentina onde fez Mestrado de Ciências Matemáticas na Universidade de Buenos Aires antes de fazer seu doutorado na COPPE/UFRJ e durante mais de dezesseis anos deu aulas na PUC-Rio em pesquisa operacional no departamento de engenharia elétrica. Já Marcus Poggi possui PhD em Matemática Aplicada pela École Polytechnique da Université de Montréal, e também possui vasta pesquisa em otimização, simulação de sistemas, métodos heurísticos, grafos e projeto e análise de algoritmos. Também é professor da PUC-RIO, porém do departamento de informática e até hoje permanece orientando alunos de mestrado e doutorado nesta universidade.

Em 2000, percebendo o potencial e também a demanda por soluções de apoio a decisão baseados em pesquisa operacional, Oscar Porto e Marcus Poggi buscaram um parceria com uma empresa americana de software. No entanto, a parceria não se mostrou efetiva e, em 2003, resolveram abrir sua própria empresa para criar softwares de tomada de decisão. Para tanto convidaram alguns alunos seus de Mestrado e Doutorado e fundaram a Gapso, uma empresa que desenvolve soluções de tecnologia da decisão, que auxiliam decisores a definir estratégias, planejar operações, reduzir custos, diminuir riscos e lidar melhor com as incertezas do futuro.

Uma vez sabido o que a empresa poderia oferecer, se fazia necessário conquistar os primeiros clientes e os contatos de Oscar Porto e Marcus Poggi durante o tempo que estavam na PUC-Rio demonstraram-se serem fundamentais para isso. Eles já haviam sido procurados pela ALL para desenvolver um software de planejamento de viagem de composições. No entanto, apesar de um início promissor, esse projeto não havia sido finalizado. Assim, os empreendedores foram atrás de empresas que

operavam no setor de transporte ferroviário com o intuito de oferecer uma ferramenta de planejamento de frota. A MRS se interessou pela ferramenta e desde 2004 a GAPSO ajuda a MRS a extrair benefícios pela maneira como enfrenta a complexidade da sua operação. Somente na operação de carga geral, 2.300 vagões destinados a movimentar quase 30 milhões de toneladas de produtos siderúrgicos, contêineres e cimento, o ganho direto do uso da ferramenta GAPSORail foi da ordem de 5% dos custos totais.

A partir do sucesso com os primeiros clientes e dos esforços dos empreendedores para sedimentar a idéia de que softwares de apoio a decisão podem ser importantes ferramentas para aprimorar negócios, os clientes da Gapso começaram a se multiplicar.

Com a Petrobrás foi realizado um projeto para diminuir as horas gastas para levar diariamente mil e quinhentos funcionários de helicóptero às plataformas de petróleo e com isso as horas voadas foram reduzidas 14%, o que gerou uma economia de vinte e quatro milhões de dólares ao ano. Com a ALL, foi realizado um projeto bem parecido com o da MRS. Como resultado, em três anos a produtividade deu um salto de 7% o que representou uma economia equivalente à compra de quatrocentos novos vagões. Outras grandes empresas como Vale, Votarantim, Oi, Suzano e Rapidão Cometa seguiram o exemplo da MRS, Petrobrás e ALL e também fizeram projetos com a Gapso.

Para explicar seu rápido sucesso e crescimento, os empreendedores citam a forma de trabalhar da empresa, sempre tratando cada projeto como único, apesar de alguns serem bem parecidos. Por não haver um software de prateleira propriamente dito, a empresa sempre busca entender as necessidades de cada cliente e onde existe a possibilidade de ganho operacional. Por essa razão, os empreendedores entendem que o foco total na identificação das necessidades do cliente passa a ser um fator de diferenciação frente a seus concorrentes.

Além disso, destacam a formação de cada funcionário da Gapso que é formada por especialistas de nível mundial, que têm experiência prática na aplicação de Tecnologia da Decisão em grandes e importantes empresas do País, alguns deles

fazendo isto há mais de 20 anos. A equipe conta com Doutores e Mestres das principais universidades do Brasil e do mundo, o que faz com que a empresa domine conhecimentos em Tecnologia da Informação. Um exemplo citado pelos empreendedores foi a demanda por um cliente de uma solução que rodasse em um iPad que acabara de ser lançado nos Estados Unidos. Em pouco tempo os funcionários da Gapso já dominavam os sistemas do iPad e desenvolveram a solução para a demanda do cliente. Outro fator que exemplifica como a geração de conhecimento é importante na empresa é a existência de um ambiente wiki internamente, onde todos os funcionários são obrigados a postar os desenvolvimentos em novos projetos e linguagens de forma que qualquer empregado da Gapso possa entrar em contato com o desenvolvimento de conhecimento de cada um dos projetos executados.

Ainda em relação às pessoas, a empresa, ao contrário de outras empresas de software, não trabalhar com funcionários temporários sempre contratando com uma visão de longo prazo. De acordo com os empreendedores isso é feito porque cada funcionário da Gapso passa por um longo período de treinamento, fazendo com que essa mão de obra seja valiosa para a empresa o que ocasiona um baixo turnover de funcionários.

Por fim é necessário destacar a confiabilidade que a empresa passa a seus clientes, de forma que os relacionamentos sejam longos e duradouros. Eles vêem como fundamental manter uma estrutura profissional com processos bem definidos e controlados, baseados nas melhores práticas de gestão de projetos, que garantem a entrega de soluções da forma combinada: a preço fechado, no prazo dado e com as funcionalidades desejadas, o que, segundo os empreendedores é percebido pelos clientes e motivo para confiarem nas soluções para o planejamento das suas operações mais vitais.

Apesar de um dos fundadores da empresa ser estrangeiro e a maior parte dos funcionários mais seniores terem tido alguma experiência internacional acadêmica, nunca houve por parte da Gapso qualquer tipo de desejo ou iniciativa de se aventurar no mercado internacional.

Segundo os empreendedores o foco sempre esteve no Brasil porque, para eles, no exterior existem muitas barreiras que são difíceis de transpor. A empresa atua em departamentos sensíveis de grandes corporações e para conseguir acesso a clientes fora do Brasil é necessário possuir algum tipo de conhecimento, algo que, segundo eles, eles não possuem. Além disso, ainda de acordo com os empreendedores, o serviço que a Gapso oferece não é tão simples a ponto de exportar via Internet, pois eles realizam integração da solução da Gapso dentro de sistemas de informação das empresas, fazendo com que seja necessário a presença de um funcionário da Gapso *in loco* em algumas fases do projeto, seja para fazer a integração de sistemas, seja para dar treinamento. Portanto, a única forma de se internacionalizar, segundo os empreendedores, seria sendo puxado por algum tipo de parceiro ou cliente local que operasse fora do Brasil, o que foi exatamente o que aconteceu.

Após a realização com sucesso do projeto na ALL, já citado anteriormente, e no qual a solução da Gapso proporcionou um crescimento na produtividade de 7% o que representa uma economia equivalente à compra de quatrocentos novos vagões, o gerente da ALL que cuidou desse projeto foi transferido para a Argentina e satisfeito com o projeto realizado com a Gapso, decidiu implementá-lo nas ferrovias da ALL na Argentina. O projeto foi basicamente uma cópia daquele realizado um pouco antes no Brasil, com apenas o diferencial que seria executado em outro país. O projeto teve pouca representatividade na receita da empresa, chegando a apenas 5% das receitas totais do ano de 2007.

O mesmo está acontecendo em 2010, com um projeto realizado com a Vale sendo “internacionalizado” pela a empresa. O CIOP, que é uma solução desenvolvida pela Gapso e aplicada pela Vale em todos os seus portos no Brasil será instalado no porto de Omã, onde a Vale começa a operar. Assim, mais uma vez a Gapso será “puxada” para atuar no mercado internacional por um cliente brasileiro.

Por essa razão as parcerias que a empresa faz e possui podem ser o caminho em direção ao mercado internacional. Uma das principais parceiras que a Gapso possui é com a empresa de desenvolvimento de software brasileira CI&T, uma empresa experiente com as mais diversas e altas certificações em desenvolvimento de

software existentes. A parceria surgiu de uma exigência da Vale, que tinha um projeto que gostaria de entregar a Gapso, porém necessitava de uma empresa maior e com escala. Sugeriram buscar uma parceria no mercado, e devido a um relacionamento prévio de Marcus Poggi com o presidente da CI&T e também pela qualidade e renome que a empresa tinha, foi decidido que a CI&T seria aquela que mais se adequaria para uma parceria com a Gapso.

O relacionamento foi um sucesso e continua gerando benefícios para todos os envolvidos. A Gapso ganha escala de uma grande empresa de software e pode se dedicar exclusivamente ao desenvolvimento de soluções de otimização, enquanto a CI&T compartilha do conhecimento gerado na Gapso. A mesma situação, apesar de forma menos intensa, acontece com outras empresas, outrora concorrentes da Gapso, como a IBM e Accenture.

Assim, na visão dos empreendedores a única forma de se internacionalizar hoje seria através de parcerias, sejam elas com outras empresas de software ou até mesmo com clientes, até porque o foco é e deverá continuar sendo o desenvolvimento de novas oportunidades no mercado doméstico.

#### **4.1.4 SuperWaba**

A Superwaba é uma empresa que desenvolve uma máquina virtual e aplicativos para PDAs e *smartphones*. Uma máquina virtual é uma plataforma que suporta a execução de um sistema operacional, tendo como principal vantagem a possibilidade de múltiplos sistemas operacionais coexistirem em um mesmo *hardware* com completa isolamento um do outro. A plataforma desenvolvida pela Superwaba se chama TotalCross, que além da máquina virtual disponibiliza um kit de desenvolvimento de aplicativos para a plataforma. O TotalCross é disponibilizado via licenças por dispositivos, enquanto o kit de desenvolvimento é disponibilizado gratuitamente pelo site da empresa. Além da plataforma TotalCross, a empresa possui um aplicativo chamado LiteBase, um sistema gerenciador de banco de dados. O modelo de negócios é o mesmo, com o aplicativo sendo licenciado por dispositivo e o kit de desenvolvimento sendo disponibilizado pelo site da empresa.

A empresa foi fundada por Guilherme Hazan e Renato Ribeiro, dois amigos de infância que trabalhavam em empresas de desenvolvimento de *software* no Rio de Janeiro. O primeiro contato de Guilherme com o mundo dos PDAs aconteceu em 2000 quando seu chefe o mostrou um novo *hardware*, um Palm Pilot. Desde então, Guilherme começou a desenvolver aplicativos na plataforma Waba, uma plataforma de código aberto, para o uso pessoal. No entanto, pela simplicidade da plataforma, Guilherme também desenvolveu alguns novos recursos dentro da própria plataforma. Ao saber que o criador da plataforma Waba iria descontinuar-la, Guilherme disponibilizou seu código com as melhorias em grupos de desenvolvedores na *Internet* enquanto fazia algumas melhorias no código durante seu tempo livre. Apesar da plataforma ser disponibilizada gratuitamente, Guilherme cobrava pelos tutoriais e pelas bibliotecas que ele havia escrito. Todo o negócio era feito *online* e havia vendas para Europa, Estados Unidos e até mesmo para a Ásia.

Em 2001, Guilherme percebeu que se divertia mais desenvolvendo a plataforma Waba do que no seu emprego. Assim decidiu fazer o desenvolvimento da plataforma em tempo integral. Naquele momento, ele convidou o amigo de infância Renato Ribeiro, que também tinha formação em desenvolvimento de *software* mas tinha experiência em gestão, para criar uma empresa. Renato criou um plano de negócios e percebeu que não havia como sustentar a nova empresa apenas com a venda de tutoriais e bibliotecas. A idéia era ter dois tipos de licenças da nova plataforma Superwaba, um para o cliente corporativo que não quer abrir seus códigos, e outra para o entusiasta da plataforma. Seria cobrada uma licença anual que incluiria as bibliotecas e os tutoriais, bem como a assistência técnica para todos os segmentos atendidos.

Assim em 2002 a Superwaba tornou-se uma empresa incubada na Incubadora Gênese da PUC-Rio e passou a comercializar licenças da plataforma Superwaba no Brasil e no mundo. De 2002 a 2005, a empresa cresceu fazendo negócios no Brasil, Estados Unidos e Europa. A maior parte das vendas era internacional para desenvolvedores que acompanhavam o desenvolvimento da plataforma desde o início. Estando próximo a uma das melhores universidades do país, a empresa vê fácil acesso a mão de obra qualificada e contratou estudantes de doutorado chegando a ter sete funcionários.

No ano de 2005, influenciado por Renato que havia feito mestrado em administração na PUC-Rio, Guilherme iniciou seu mestrado em informática também na PUC-RIO. Na sua dissertação desenvolveu a evolução da plataforma Superwaba: uma nova máquina virtual e um novo código que dariam origem ao TotalCross. Aquele momento houve a criação de uma parceria com uma empresa americana para o desenvolvimento do TotalCross, com a empresa americana investindo na Superwaba em troca do livre acesso a nova plataforma que foi lançada em 2007. Existe também uma nova mudança no modelo de negócios nesse mesmo ano, com as licenças da nova plataforma sendo negociadas por aparelhos e não mais através de assinaturas anuais. Isso aconteceu visto que os empreendedores perceberam que o grande potencial para a empresa estava em vender licenças no atacado para grandes empresas interessadas em colocar a máquina virtual em *smartphones* necessários para a operação dessas empresas. Assim, o modelo mudaria do B2C para o B2B, dando mais volume e por conseguinte mais receita à empresa.

A necessidade de migração para a nova plataforma e a mudança no modelo fizeram com que a participação internacional nas receitas caísse, visto que a maior parte das vendas internacionais eram para desenvolvedores e não para mercado corporativo.

Hoje, o foco da empresa está na busca de massa crítica de usuários no Brasil, de forma a alavancar o número de usuários através de vendas corporativas. Internacionalmente, a empresa ainda possui a parceria com a empresa americana, bem como alguns negócios em outros países, no entanto não há um esforço significativo para desenvolvimento de novos mercados, uma vez que para haver retorno é necessário que o cliente tenha porte. Na visão dos fundadores, o sucesso da parceria com a empresa americana pode ser um divisor de águas já que essa empresa possui renome e experiência no mercado. Além da busca por clientes corporativos, a Superwaba procura fazer parcerias com centros de estudos no Brasil e no mundo, oferecendo gratuidade nas licenças para pesquisadores e desenvolvedores em universidades.

## 5 ANÁLISE DOS CASOS

A partir da história de cada uma das empresas desse estudo, é possível perceber uma divisão entre os quatro casos em dois grupos. Tanto a Superwaba como a Storm Securities possuem um processo acelerado de internacionalização com ambas as empresas tendo casos de vendas internacionais desde as suas fundações. Por outro lado, Gapso Tecnologia de Decisão e WINGS Telecom obtiveram seus primeiros negócios internacionais de forma um pouco mais tardia em relação às outras duas.

Neste sentido, é possível realizar uma comparação entre os dois grupos, tentando buscar semelhanças e diferenças entre as características de cada uma das empresas, seus fundadores, a utilização de *networks* e como cada um desses fatores influenciou o processo de internacionalização das empresas presentes neste estudo.

Portanto, o presente capítulo buscará analisar as empresas presentes nesse estudo à luz da literatura existente sobre *Born Globals* de forma a tentar avançar ainda mais nesse debate tentando identificar novas e recorrentes características que levam a empresas *Born Globals* terem um processo de internacionalização acelerado.

### 5.1 Definição de *Born Globals*

Antes de se realizar a análise dos fatores que levam a uma rápida internacionalização se faz necessário estabelecer se os casos presentes no estudo estão dentro da definição de Born Global estabelecida no capítulo dois.

A decisão foi utilizar a definição de Dib (2008) que estabeleceu que Born Global são empresas fundadas após 1989 e que em um horizonte de tempo de até cinco anos desde a sua fundação, já tenham realizado negócios em pelo menos um mercado internacional.

Tendo essa definição em mente, foi construída a Tabela 9 de forma a se verificar se as quatro empresas estão dentro da definição utilizada nesse estudo.

**Tabela 9 – Empresas x Definição de *Born Global***

	<b>WiNGS Telecom</b>	<b>Storm Securities</b>	<b>Gapso Tecnologia de Gestão</b>	<b>SuperWaba</b>
Ano de Fundação	2001	2007	2003	2001
Primeira Venda Internacional	4 anos	Menos de 1 ano	4 anos	Menos de 1 ano
Número de Mercados Internacionais	2 mercados	3 mercados	2 mercados	Pelos menos 3 mercados

As quatro empresas estão dentro da definição utilizada, haja visto que foram fundadas após 1989, todas elas obtiveram sua primeira venda internacional em um período menor que cinco anos e também todas tiveram até mesmo mais de um mercado internacional atendido quando o mínimo estabelecido era pelo menos um mercado.

Uma vez constatado que todos os casos podem ser considerados de empresas Born Globals o próximo passo que é analisar as características de cada empresa frente a literatura sobre o tema, buscando entender o porquê de algumas Born Globals possuírem uma internacionalização mais acelerada do que outras.

## **5.2 Fatores Específicos da Firma**

O primeiro grupo de fatores a ser analisado são os fatores específicos da firma, como flexibilidade, a presença de ativos singulares, atuação em mercados de nicho, diferenciação de produtos, orientação para cliente e uso intensivo de tecnologia da informação, como mostra a Tabela 10.

Tabela 10 – Fatores Específicos da Firma

	WINGS Telecom	Storm Securities	Gapso Tecnologia de Gestão	SuperWaba
Flexibilidade	Resultados de pesquisadores acadêmicos da PUC-Rio se transformaram em produtos	Empresa adotou novos produtos para o mercado doméstico após a crise mundial	Conhecimento gerado internamente pode dar origem a novos projetos	Empresa inovou ao fazer melhorias em uma linguagem já existente
Ativos Singulares	Desenvolvimento de conhecimento dentro da empresa pela proximidade com a academia	Reputação do empreendedor e conhecimento criado pela empresa com seus funcionários vindo das melhores faculdades do mundo	Produção de conhecimento interno divulgado através de ambientes wiki corporativos e profissionais reconhecidos como os melhores do mercado	Reconhecimento da empresa como uma das líderes no desenvolvimento de uma linguagem de software
Estratégia de Nicho	Mercado grande com competidores nacionais e internacionais	Poucos clientes no mundo e poucos competidores no Brasil	Poucos clientes executando múltiplos projetos	Muitos clientes espalhados pelo mundo
Orientação para o Cliente	Apesar de trabalhar com projetos, ferramentas já prontas são o carro chefe da empresa	Possui um software de prateleira mas a maior parte dos negócios são projetos únicos	Soluções criadas a partir da necessidade de cada cliente, apesar de haver softwares prontos	A empresa constrói produtos customizados mas o foco é a plataforma TotalCross
Diferenciação	Produtos com melhor desempenho que os concorrentes diretos	Adaptação a necessidade do cliente	Produtos únicos no Brasil	Produto mais eficiente que outras plataformas existentes
Tecnologia da Informação	Internet fundamental para a geração de negócios no Brasil e no exterior, mas também é necessário trabalho <i>in loco</i>	Uso intensivo para a realização de negócios	A tecnologia da informação permeia todo o processo, porém parte do serviço é realizado <i>in loco</i>	Internet é o principal meio de se realizar negócios

Rennie (1993) apontou que o advento da eletrônica é um dos principais responsáveis por dar a possibilidade de pequenas e médias empresas competirem

de igual para igual com as grandes empresas, já que é possível atingir eficiência de custo e também qualidade com novos processos produtivos. Rennie (1993) ainda defende que o grande diferencial das pequenas e médias empresas em relação às grandes é flexibilidade no processo produtivo, algo que grandes empresas não conseguem obter.

Davenport (1993) defendeu que flexibilidade no processo produtivo é a capacidade de mudar rapidamente sem grandes custos, algo que parece ser mais próximo das pequenas empresas, segundo o autor. Desta forma é possível avaliar o nível de flexibilidade de cada empresa através da capacidade de inovação e também na eficiência em transformar resultados de pesquisa em novos produtos ou melhorias nos existentes (DIB, 2008)

É possível perceber flexibilidade em cada um dos quatro casos, algumas empresas podendo ser consideradas mais flexíveis que outras. A WiNGS Telecom, por exemplo, saiu de um centro de pesquisa universitário e grande parte dos produtos da empresa foram originados em pesquisas acadêmicas realizadas na PUC-Rio. Por outro lado, a grande inovação da empresa foi desenvolver um produto com maior eficiência que os concorrentes existentes, não trazendo nenhum tipo de inovação significativa.

Já a história da Storm Securities demonstra uma rápida adaptação e inovação ao mercado doméstico. Pelos sistemas críticos utilizados pelo Governo Brasileiro não serem testados via software, a Storm Securities se adaptou criando uma linha de serviços para empresas privadas que estão dentro do guarda-chuva de sistemas críticos mas não são exatamente aquilo que o fundador da empresa havia imaginado anteriormente. Além de demonstrar uma alta capacidade de adaptação, isso demonstra uma eficiência em produzir novas soluções de acordo com a necessidade de mercado, por conseguinte demonstrando grande flexibilidade.

A Gapso possui um ambiente corporativo em linguagem wiki que permite que qualquer funcionário tenha acesso a informações de todos os projetos já realizados em andamento e para que também possam desenvolver novas soluções e produtos de forma conjunta. Isso dá um caráter de inovação bastante grande a empresa, já

que a todo momento é possível construir coletivamente algum tipo de conhecimento ou ainda realizar inovações em projetos já existentes e/ou em andamento.

Por fim, a SuperWaba inovou ao desenvolver uma nova linguagem para PDAs a partir de uma linguagem já existente. Além disso, a empresa sempre inovou buscando estar sempre acompanhando o desenvolvimento de hardware de forma que a linguagem de software desenvolvida pela empresa estivesse sempre compatível com os mais recentes *smartphones* e PDAs.

O segundo fator específico da firma a ser observado é a existência de ativos singulares. Barney (1991) apontou que toda vantagem competitiva sustentável requer algum tipo de ativo singular, e Zucchella (2002) defendeu que os ativos singulares são algum tipo de conhecimento único que a empresa *Born Global* possui, como algum conhecimento de mercado.

Além do conhecimento único presente na empresa, um ativo singular é a marca e reputação dessa empresa frente a seus consumidores e/ou clientes. A reputação é uma forma de alavancar novos negócios e também manter negócios com clientes antigos (JOHANSON e MATTSON, 1988). Neste sentido, para avaliar a importância dos ativos singulares serão analisados a existência de conhecimento único na empresa e sua reputação no mercado.

O principal ativo da WiNGS Telecom são os funcionários altamente capacitados oriundos dos programas de mestrado e doutorado da PUC-Rio. Com uma mão de obra altamente especializada é possível desenvolver um conhecimento único que se alia ao reconhecimento internacional que a fundadora da empresa possui no setor de telecomunicações. Além disso, por ter um background acadêmico, a empresa estimula que seus funcionários escrevam e publiquem estudos acadêmicos de forma a criar conhecimento ou até mesmo novas soluções.

Na Storm Securities não é diferente, com o fundador também sendo reconhecido no mercado como alguém que possui um conhecimento e uma experiência diferenciada. Outro ativo importante a ser destacado é o tipo de mão de obra

utilizada com quase a totalidade dos funcionários sendo egressos de faculdades internacionais.

Já na Gapso, a forma como cada funcionário é contratada pode ser considerado um diferencial na atração dos melhores profissionais. Ao contrário da maior parte das empresas de software, a Gapso não contrata temporários para projetos específicos, a empresa sempre contrata olhando para o longo prazo. A percepção é que o funcionário Gapso possui um alto valor no mercado devido ao seu forte treinamento e conhecimento na área de software e hardware. Dessa forma dar qualificação a um funcionário para depois dispensá-lo seria algo contra produtora. Cabe ainda mencionar o ambiente wiki desenvolvido internamente pela empresa, uma ferramenta de geração e propagação de conhecimento dentro da mesma.

A SuperWaba já nasceu tendo como sócio um dos principais conhecedores da plataforma Waba, a pessoa que foi responsável pela criação da plataforma SuperWaba. Neste sentido, a presença de conhecimento único na empresa é percebida por clientes desde o seu princípio.

Porter (1980), ao descrever as estratégias gerais que uma empresa pode adotar, apontou que duas competências seriam mais importantes para atingir uma vantagem competitiva sustentável: diferenciação e/ou eficiência em custo. Além disso, Porter (1980) defendeu que a estratégia de mercado pode ser diferentes em relação ao escopo de mercado que se deseja atender, mercado amplo ou nicho, e que para se ter sucesso em cada um desses escopos se faz necessárias competências diferentes.

Chetty e Campbell-Hunt (2004) perceberam que empresas *Born Globals* buscariam uma estratégia de nicho, oferecendo produtos especializados para pequenos mercados lucrativos. Como consequência dessa estratégia, os mercados domésticos se tornariam economicamente inviáveis, de forma que o nicho só faria sentido se fosse considerado um mercado global, daí a necessidade de internacionalização (CHETTY e CAMPBELL-HUNT, 2004).

Dentre as quatro empresas, apenas a WiNGS Telecom parece não estar em um mercado de nicho, apesar de possuir poucos clientes. Isso acontece já que a WiNGS é aquela que possui o maior número de concorrentes, muitos sendo grande multinacionais, habilitados a executar os mesmo projetos que empresa opera, no entanto mesmo assim a empresa parece seguir uma estratégia de diferenciação. O mercado da Storm Securities é tão pequeno no Brasil que a empresa foi obrigada a abrir o escopo, e realizar projetos de sistemas críticos fora da especialidade de seu fundador. Já a Gapso atua em um mercado que nem os próprios funcionários conseguem definir direito, pois eles acreditam estar um passo a frente do Business Intelligence. No Brasil, sistemas de apoio a decisão não são tão conhecidos, apesar dos empreendedores acreditarem que há um grande mercado potencial. Por fim, a SuperWaba está em um pequeno nicho de usuários desse tipo de plataforma, apesar de possuírem uma grande quantidade de clientes, haja visto que a estratégia inicial da empresa era atender clientes únicos e não os corporativos.

Como foi mostrado, três das quatro empresas presentes nesse estudo atuam em um mercado de nicho, dessa forma é de se esperar que a estratégia adotada por cada uma delas seja a diferenciação (PORTER, 1980). Além disso, a WiNGS Telecom, por possuir muitos competidores, grande parte sendo multinacionais, e não ter o tamanho para competir em volume, também busca a estratégia de diferenciação. Diferenciação de mercados ou produtos é o processo de dar características diferentes a produtos ou serviços de forma a demonstrar um aspecto único do produto e criar um sentido de valor para os consumidores ou clientes (KOTLER e KELLER, 2008). É importante destacar que a diferenciação apenas existe e será bem sucedida se criar um novo valor para o cliente ou consumidor.

A diferenciação pode ser observada na WiNGS Telecom através do desempenho de seus produtos frente aos concorrentes. De acordo com seus gestores, os softwares da WiNGS conseguem projetar e avaliar enlaces de redes até mesmos dez vezes mais rápidos e com maior eficiência que os softwares concorrentes, algo de extrema importância para os clientes da empresa.

Já para o fundador da Storm Securities, a diferenciação ocorre pelo nível de serviço oferecido em comparação com as empresas concorrentes. Como as empresas

concorrentes são, em geral, grandes empresas, a Storm Securities se caracteriza pela oferta de um serviço customizado com atenção total aos clientes.

No caso da Gapso, como não existe um concorrente propriamente dito, visto que a empresa atua em um mercado pequeno, a diferenciação é a própria oferta da empresa. E por fim, para a SuperWaba o grande diferencial de seu produto, além do desempenho, é capacidade multiplataforma e multi sistema operacional do TotalCross podendo ser utilizado em qualquer tipo de smartphone e PDA.

Zucchella (2002) também defendeu que *Born Globals* possuem maior orientação para o cliente que outros tipos de empresas, e que a pequena escala na produção, estratégia de nicho e a flexibilidade na produção são os fatores que explicam a forte orientação para o cliente. Além disso, a orientação para o cliente leva a uma contínua inovação e desenvolvimento de produtos e processos dentro das empresas (ZUCCHELLA, 2002).

A orientação para o cliente pode ser observada através da customização de produtos e serviços de acordo com a necessidade de cada cliente, criando-se assim uma oferta única no mercado que consiga atender as especificações de cada cliente diferente (KOTLER e KELLER, 2008).

Nesse sentido as quatro empresas possuem orientação para o cliente, diferenciando a intensidade em cada uma delas. A WiNGS Telecom, por exemplo, possui como principal produto seus softwares de prateleira, apesar de também realizar projetos específicos e personalizados para diversos clientes. Na Gapso a situação é bem parecida com softwares como o Optivague sendo vendidos para empresas diferentes, no entanto a oferta da Gapso se torna mais customizada já que cada um dos software de prateleira apresenta a possibilidade de customização de acordo com a necessidade do cliente.

Por outro lado, na Storm Securities cada projeto é diferente, apesar da base ser uma solução pronta criada na empresa. Para a empresa o diferencial é atender de forma diferente e customizada cada um dos clientes, de forma a dar a maior atenção e obter a maior satisfação possível. Por fim, há a SuperWaba, uma empresa com

softwares de prateleira prontos, mas que permite a possibilidade de customização da plataforma, podendo essa ser realizada pela própria SuperWaba ou até mesmo pelo cliente.

Em seu estudo sobre *Born Globals*, Loane (2006) percebeu que essas empresas competem em um ambiente dinâmico e altamente competitivo e, por isso, suas operações requerem um alto uso de *internet* e Tecnologia da Informação. Loane (2006) ainda afirmou que, por serem jovens, as *Born Globals* tendem a dominar mais rapidamente o conhecimento de informática, utilizando a *internet* não apenas como uma forma de realizar negócios mas também como uma maneira de gerar e adquirir conhecimento, com os principais gestores das empresas conseguindo internalizar o conhecimento obtido sobre inteligência de mercado de forma que essa informação passe a ser parte da inteligência coletiva da empresa.

Como o estudo trata de empresas de software é de se esperar que todas elas sejam altamente intensivas em tecnologia da informação. No entanto, é interessante observar como cada uma delas lida com a tecnologia da informação para fazer negócios.

Tanto a WINGS Telecom como a Gapso são altamente tecnológicas com seus funcionários dominando a maior parte de sistemas e linguagens existentes. No entanto, devido ao tipo de serviço e produto que cada uma oferece, a existência da internet se torna apenas um facilitador e não algo tão fundamental. Ambas as empresas necessitam de apoio *in loco*, isto é, no local de seus clientes. A Gapso realiza toda a integração de sistemas de seus softwares de tomada de decisão com os sistemas internos de seus clientes de forma que parte dos projetos realizados pela Gapso ocorre dentro dos clientes. O mesmo ocorre com a WINGS já que além de planejar uma rede, a empresa cuida de instalações e gerenciamento de rede, serviços que ultrapassam a barreira do virtual e se tornam “físicos”.

Por outro lado tanto a Storm Securities quanto a SuperWaba dependem exclusivamente da Internet para realizar negócios. A SuperWaba começou comercializando seu software para todo o mundo através da Internet e hoje atende clientes corporativos através da grande rede. A Storm Securities também desde a

sua fundação depende da Internet para a realização dos serviços de teste de sistemas críticos de seus clientes internacionais.

### 5.3 Fatores Ligados a Redes de Negócios

Além dos fatores específicos da firma, a existência de redes de relacionamento também pode influenciar na velocidade do processo de internacionalização (SHARMA e BLOMSTERMO, 2003), assim cada caso de internacionalização será analisado buscando a influência do uso de parcerias, de redes de negócios internacionais, relacionamentos pessoais e também se a empresa fez ou faz parte de um *cluster* ou arranjo produtivo local. Os resultados podem ser verificados na **Error! Reference source not found..**

**Tabela 11 – Fatores Ligados a Redes de Negócios**

	<b>WiNGS Telecom</b>	<b>Storm Securities</b>	<b>Gapso Tecnologia de Gestão</b>	<b>SuperWaba</b>
Parcerias	Nenhum tipo de parceria formal, porém está sempre próxima dos fornecedores	Parceria estabelecida com a KPMG que traz negócios para a empresa	Parcerias com Accenture, IBM, CI&T que alavancam alguns negócios para a empresa	Parceria com uma empresa americana para o desenvolvimento conjunto de uma ferramenta
Redes de Negócios Internacionais	Dentro da rede de negócios da Sky que pode proporcionar um negócio fora do Brasil	Dentro da rede de negócios da Siemens que gerou um negócio no Japão	Dentro da rede de negócios da ALL e Vale, negócios feitos na Argentina e Catar	Não observada
Redes Pessoais	Fundadora faz parte de grupos de discussão na UIT	A partir de trabalhos e estudos anteriores possui vasta relação pessoal no mercado	Não observada	Não observada
Clusters	Não faz parte de nenhum <i>cluster</i>	Não faz parte de nenhum <i>cluster</i>	Não faz parte de nenhum <i>cluster</i>	Empresa incubada na PUC-Rio

Nos quatro casos, o primeiro negócio internacional surgiu a partir de algum contato na rede de negócios da empresa ou redes pessoais de contato dos gestores e fundadores.

Na WINGS Telecom, a possibilidade de entrar em uma licitação internacional da Agência Espacial Européia só aconteceu porque a fundadora da empresa fazia parte de um grupo de discussão da UIT, o que, por sua vez, fazia com que ela soubesse de licitações internacionais, informação que os principais concorrentes no Brasil não tinham acesso.

Cabe destacar ainda que o segundo caso de internacionalização da empresa surge a partir de um negócio bem sucedido com a Sky Brasil, negócio esse que surgiu através da ASSESPRO, a rede de empresas produtoras de software e serviços de software no Brasil. A partir da ASSESPRO a Sky Brasil contratou o serviço da WINGS Telecom e, a partir desse negócio bem sucedido, a empresa pode prestar o mesmo serviço para a Sky na Argentina e na Espanha.

A Gapso segue uma trajetória internacional bem parecida com o segundo caso de internacionalização da WINGS Telecom. A empresa foi puxada por um cliente brasileiro que possui operações fora do Brasil. Nesse caso, após um serviço altamente bem sucedido com a ALL no Brasil, a Gapso foi contratada para prestar o mesmo serviço para a operação da ALL na Argentina. Posteriormente o mesmo aconteceu para a Vale. Após o sucesso da implementação do CIOP nos portos operados pela Vale no Brasil, a empresa contratou a Gapso para fazer o mesmo no Qatar, onde a Vale operará um novo porto.

Por outro lado os negócios internacionais alavancados pela Storm Securities tem sua origem na rede pessoal de seu fundador. Após passar alguns anos trabalhando na Agência Espacial Européia, Wanderley Júnior volta ao Brasil para criar uma empresa com a Agência Espacial Européia como seu primeiro cliente, devido ao bom trabalho realizado durante sua estada na Europa. Cabe destacar que Wanderley conseguiu a posição na Agência Espacial Européia a partir do conhecimento de um professor seu do MIT que estava de mudança para a Europa. Portanto, quando se analisa a

origem do primeiro negócio internacional da Storm Securities, se percebe que tudo se iniciou a partir dos contatos pessoais do fundador.

Já o segundo caso, o negócio com a Agência Espacial Japonesa, surge pelo trabalho realizado com a Siemens, que indica a Storm Securities pelo fato da empresa ter desenvolvido o software que testa o equipamento produzido pela Siemens. Vale destacar que o negócio da Siemens surge através da Agência Espacial Européia que tem origem no relacionamento pessoal do fundador, como já foi mostrado.

Por fim, a internacionalização da SuperWaba não se inicia a partir de nenhuma parceira, apesar da empresa possuir um forte contato com uma empresa do setor médico-hospitalar dos Estados Unidos, tendo desenvolvido, em conjunto com a mesma, um aplicativo para *smartphones* para ser utilizado em hospitais.

Além das redes de negócios terem sido fundamentais para a internacionalização de três dos quatro casos desse estudo, é importante dar ênfase em outros tipos de parcerias e contatos que as empresas buscam para alavancar negócios. A Gapso, por exemplo, possui uma parceria firmada com a CI&T, uma grande empresa de software no Brasil. A partir dessa parceria, a Gapso consegue focar naquilo que ela faz de melhor que são softwares de apoio de tomada de decisão, enquanto a CI&T, por possuir maior escala, pode cuidar da integração de sistemas e da criação das interfaces do programa. Apesar de não ser uma parceria formal como é a da CI&T, a Gapso mantém fortes relações com a IBM e Accenture, que mesmo sendo concorrentes em determinados negócios, também são vistos como parceiros em outros, quase que em um sistema de coopetição.

A Storm Securities segue a mesma linha tendo parcerias com a KPMG, empresa na qual o fundador já trabalhou. Em determinados projetos a KPMG pode fazer *outsourcing* de determinados pedaços de um projeto para a Storm Securities, da mesma forma em que a IBM e a Accenture fazem com a Gapso. Com isso, a Storm Securities acessa a escala da KPMG em gerar negócios e consegue focar nas suas principais capacidades, nesse caso em testar sistemas críticos.

Para a WiNGS Telecom, manter parcerias formais com fornecedores não passaria a confiança necessária para seus clientes, visto que poderia comprometer a credibilidade da empresa ao recomendar o uso de uma antena ou sistema, deste modo a empresa não possui parcerias formais com nenhum fornecedor. No entanto, existe uma forte relação com todos os fornecedores de forma que os funcionários da WiNGS Telecom sempre são convidados para testar novo equipamentos.

Em todos os casos, a confiança e identificação com o parceiro apareceram como fatores fundamentais para a criação de parcerias. O caso exemplar é o da Gapso com a CI&T. Essa parceria surgiu pela demanda da Vale que queria dar um projeto grande a Gapso porém tinha receio da empresa não conseguir entregar, devido ao tamanho da companhia. Surgiu então a sugestão da Gapso se aliar a uma grande empresa de software, de forma a ganhar escala na criação do programa e a Gapso focar na criação do software de apoio a decisão. Após uma busca pelo mercado, ficou decidido que o parceiro ideal era a CI&T que tinha todas as certificações internacionais e também um dos fundadores era amigo pessoal de um fundador da Gapso.

Além da importância das parcerias, Zucchella (2002) percebeu em seu estudo de empresas italianas com rápida internacionalização que estar localizado em um *cluster* pode resultar em externalidades positivas como acesso a mão de obra especializada, a informação sobre internacionalização e inovações técnicas, e isso poderia facilitar a entrada no mercado internacional. Além disso, estar presente em um *cluster* pode significar um acesso facilitado a pessoas e também pode ajudar na criação de alianças internas e externas (Zucchella, 2002).

Das quatro empresas, apenas a SuperWaba participou efetivamente de um *cluster* ao ser incubada na PUC-Rio. Apesar de estar presente em um *cluster*, os gestores da empresa acreditam que não extraíram nenhum benefício fundamental que os levou a internacionalização. Estar na incubadora apenas facilitou o acesso a um espaço físico barato e a possibilidade de terceirizar alguns serviços não essenciais da empresa.

Por outro lado, as quatro empresas possuem uma ligação direta com a universidade PUC-RIO, cada uma delas com intensidades diferentes. Tanto a Gapso quanto a WiNGS Telecom nasceram dentro de departamentos de pesquisa da universidade, e a WiNGS Telecom mantém uma relação próxima ao CETUC desde o seu nascimento até os dias atuais. Já a Storm Securities e a SuperWaba foram fundadas por ex-alunos da universidade, sendo que o fundador da Storm Securities iniciou seu *network* pessoal em uma oportunidade de estágio na NASA proporcionada pela PUC-Rio.

#### **5.4 Fatores Específicos do Empreendedor**

Há ainda que se analisar as características do empreendedor que podem influenciar a decisão de internacionalização, tentando perceber se há o estabelecimento da motivação internacional desde a fundação da empresa ou se a internacionalização foi apenas um acaso.

Das quatro empresas apenas a WiNGS Telecom havia pensando no exterior como um mercado a ser explorado, o próprio nome da empresa já foi pensado para a exploração internacional futura. No entanto, isso apenas foi uma idéia inicial, já que o plano era conquistar o mercado doméstico para depois pensar no mercado internacional.

Para a Gapso e a Storm Securities, o mercado doméstico seria grande o bastante e não faria sentido em pensar no mercado internacional desde o início. A SuperWaba possui uma peculiaridade, visto que seu mercado é internacional desde o princípio, e na visão dos empreendedores não haveria diferença entre vender no Brasil e no exterior visto que tudo é feito pelo website da empresa, com o cliente baixando o kit de desenvolvimento e comprando uma licença.

Vale destacar ainda que nenhum dos empreendedores tinha experiência prévia com negociações internacionais, apenas o fundador da Storm Securities possui experiência em grande empresas multinacionais, com os outros empreendedores vindo da academia ou de empresas brasileiras.

Essa experiência internacional transforma a percepção de risco do empreendedor que não vê o mercado internacional como algo arriscado, mas simplesmente como a extensão do mercado doméstico. Os gestores da Gapso e da WiNGS têm a percepção que para fazer negócios no exterior é necessário maiores investimentos e que as chances de insucesso são maiores haja visto que eles não possuem uma rede de contatos no exterior e tão pouco suas empresas possuem um reconhecimento internacional amplo. Mais uma vez, o caso da SuperWaba é diferente porque existe uma comunidade de usuários da plataforma Waba, na qual a plataforma desenvolvida pela SuperWaba é reconhecida, assim a ida ao mercado internacional não é vista como risco.

**Tabela 12 – Fatores Específicos do Empreendedor**

	<b>WiNGS Telecom</b>	<b>Storm Securities</b>	<b>Gapso Tecnologia de Gestão</b>	<b>SuperWaba</b>
Orientação Internacional	Pensou o exterior desde o início, porém o foco sempre foi o Brasil	Empresa internacional apesar de não ter tido esse foco, após a crise passou a focar o mercado doméstico	Em nenhum momento pensou em fazer negócios fora do Brasil	Empresa internacional desde a fundação devido ao tipo de negócio
Experiência Internacional	Fundadora faz parte de diversos grupos de pesquisa na UIT	Fundador possui cursos no MIT e NASA e trabalho em projetos na Agência Espacial Européia	Um dos fundadores é Argentino de nascença e o outro fez doutorado na França	Nenhum dos fundadores possui experiência internacional
Percepção de Risco	Para se internacionalizar é necessário investimento e a empresa não está disposta a assumir esses riscos	Fundador não vê grandes riscos em se fazer negócios no exterior	Percepção que fazer negócio no exterior é arriscado e não traz grandes benefícios	Percepção reduzida já que explora o mercado internacional de forma passiva
Formação dos Empreendedores	Fundadora reconhecida mundialmente como referência no seu campo de estudo	Fundador possui grande conhecimento na área e possui reconhecimento de seus pares	Os dois fundadores são professores da PUC e são reconhecidos nacionalmente	Um dos fundadores é reconhecido pelo seu trabalho no desenvolvimento da linguagem Waba

## 5.5 Processos de Internacionalização

Após analisar cada um dos fatores de influência na internacionalização das empresas, cabe fazer uma análise do processo de internacionalização de cada uma delas, buscando entender as diferenças na internacionalização de cada caso.

A WiNGS Telecom e a Gapso podem ser encaradas como casos onde a empresa é puxada para o mercado internacional sem qualquer tipo de planejamento prévio. A Gapso foi puxada pela ALL após um serviço de sucesso com a empresa no qual a ALL teve grande economia em seus custos de operação ferroviária. Assim, a ALL quis executar o mesmo serviço na sua operação na Argentina. O mesmo aconteceu no caso da Vale, onde a Gapso apenas executará o mesmo projeto feito nos portos da Vale no Brasil, no novo porto no Catar.

Para a WiNGS o fator de “puxamento” foi o conhecimento único da fundadora em propagação de ondas na ionosfera em ambientes tropicais, conhecimento necessário para a execução de parte do projeto Galileu da Agência Espacial Européia. Já no caso da Sky, seguiu-se o padrão observado na Gapso, onde um projeto bem executado no Brasil é exportado pelo cliente para suas operações internacionais.

A semelhança entre os casos da Gapso e da WiNGS Telecom também pode ser observada no tempo entre a fundação das empresas e seu primeiro negócio internacional, em ambos os casos demorou quatro anos. Além disso, é necessário ressaltar que a importância dos negócios internacionais para as duas empresas não é grande, haja visto que a participação internacional na receita anual nunca passou de 20% tanto na Gapso quanto na WiNGS Telecom.

Assim, mesmo estando dentro do escopo definido por *Born Globals* nesse estudo, as duas empresas não nasceram internacionais como a Storm Securities e a SuperWaba.

Para o fundador da Storm Securities, o mercado internacional não fazia sentido, visto que eles estava largando uma posição na Agência Espacial Européia para criar uma empresa que atendesse o mercado brasileiro de sistemas críticos. No entanto, para se capitalizar e também para garantir a sobrevivência inicial, foi feito um acordo de prestação de serviços para a Agência Espacial Européia, de forma que o primeiro cliente da empresa acabou sendo um cliente internacional. Logo em seguida, surgiu a indicação da Siemens para a realização de um negócio com a Agência Espacial Japonesa e no início, apesar de não ser o foco da empresa, a participação internacional na receita anual chegou a ultrapassar os 80%. Com a crise tudo mudou e a empresa teve que focar ainda mais no desenvolvimento do mercado doméstico, e hoje a lógica se inverteu com a participação internacional se resumindo a pouco mais de 20% das receitas nacionais.

A SuperWaba é um caso a parte haja visto o seu tipo de produto. O produto da empresa é um kit de desenvolvimento e não um serviço ou um software de prateleira como os outros três casos. Pela facilidade de transmissão de dados e também por existir um nicho específico de desenvolvedores que utilizam a linguagem waba e superwaba, a empresa, desde o início, só faria sentido se fosse internacional, porque os desenvolvedores estão espalhados no mundo inteiro.

Assim, desde o plano de negócios da empresa o foco era construir um modelo de negócios que fosse de fácil aplicação no mundo inteiro, sem que houvesse grande diferença entre vender um kit de desenvolvimento para alguém no Brasil ou na Hungria. Com o tempo, os empreendedores foram percebendo que poderiam agregar mais valor a oferta oferecendo serviços e até mesmo softwares prontos, mas o foco sempre foi desenvolver o mercado de programadores em linguagem waba.

A explicação da diferença na velocidade do processo de internacionalização dos dois grupos de casos também pode estar no tipo de produto de cada uma das empresas.

Tanto o serviço oferecido pela Gapso quanto a WINGS Telecom incluem, além do software, algum tipo de serviço *in loco*. A Gapso precisa estudar os sistemas dos

clientes de forma a realizar a integração de seu software de apoio a decisão ao sistema que o cliente utiliza. Isso leva tempo e um consultor da Gapso tem que estar dentro do cliente por pelo menos um mês. No projeto na Argentina foi enviado um consultor para integrar os sistemas e também dar treinamento e o mesmo será feito no projeto no Catar.

A WiNGS possui a mesma situação, apesar de não necessariamente haver a necessidade de um acompanhamento *in loco*. No entanto, na maior parte dos projetos realizados é necessário a presença de uma pessoa no cliente, de forma a planejar os enlaces de rede e também oferecer treinamento nos software da empresa.

Para a Storm Securities tudo é feito *online*, todos os sistemas críticos que são testados via software podem ser testados do Brasil, precisando apenas de uma conexão segura com o sistema a ser testado. Assim, a diferença entre fazer negócios no mercado doméstico e internacional é apenas a prospecção de negócios, mas no caso da Storm Securities isso foi facilitado pela rede de contatos que o fundador possui.

Por fim, para a SuperWaba, como já foi mostrado, não há qualquer tipo de incremento em se vender internacionalmente haja visto que tudo é feito online e a comunicação deve ser focada no pequeno grupo de programadores de software que tem interesse em adquirir o kit para o desenvolvimento de softwares a partir da linguagem waba.

**Tabela 13 – Processos de Internacionalização**

	<b>WiNGS Telecom</b>	<b>Storm Securities</b>	<b>Gapso Tecnologia de Gestão</b>	<b>SuperWaba</b>
Motivação	Empresa foi convidada a participar de uma licitação devido ao conhecimento único da	Cliente internacional foi o mais fácil de se conseguir	Empresa foi puxada após a realização de um negócio com ALL	Desde o início a idéia era comercializar para o mundo inteiro devido a facilidade de

	fundadora			utilizar a internet para realizar negócios
Modo de Entrada	Exportação	Exportação	Exportação	Exportação
Relevância para a Empresa	Até 20% do faturamento em um ano	Chegou a 80% do faturamento anual	Menos de 10% do faturamento anual	Chegou a 60% do faturamento anual
Abrangência	03 países e 2 continentes	02 países e 02 continentes	02 países e dois continentes	Pelo menos 03 países em 02 continentes

## 6 CONCLUSÃO

Neste capítulo são abordadas as conclusões do presente estudo considerando as limitações do método de pesquisa utilizado. São também apresentadas sugestões para pesquisas futuras para o melhor desenvolvimento e explicação do fenômeno *Born Global*.

### 6.1 Conclusões

Nesta pesquisa procurou-se analisar o fenômeno *Born Global* tentando diferenciar dentro desse tipo de empresa aquelas que possuem um processo de internacionalização ainda mais acelerado.

Para tanto foram estudados quatro casos de empresas *Born Globals*, duas delas sendo internacionais desde a sua criação e as outras duas tendo tido seus primeiros negócios internacionais anos depois de sua fundação.

Pelo método escolhido, o estudo de caso, não é possível realizar nenhum tipo de generalização, assim, as conclusões aqui expostas não devem ser tomadas como explicações finais do porque algumas *Born Globals* possuem um processo de internacionalização mais acelerado.

Todavia, as conclusões desse estudo servem como passo inicial para futuras pesquisas e podem ser úteis para empresas que possuem características semelhantes das empresas aqui estudadas.

Portanto, com base nas teorias existentes, tentou-se responder as questões levantadas.

- **Na criação da empresa já havia a intenção de se internacionalizar?**

Foi visto que em três das quatro empresas não havia uma intenção de internacionalização desde a fundação, muito pelo contrário, em todas essas empresas o foco sempre foi o mercado doméstico, apesar de no caso da WiNGS Telecom haver uma idéia inicial de exploração do mercado internacional.

Apenas em uma delas a internacionalização fazia parte do plano inicial, e não é surpresa que essa empresa tenha nascido internacional e obtenha das vendas internacionais grande parte de seu faturamento anual.

No entanto, um dos casos no qual não havia a intenção de internacionalização acabou se internacionalizando desde o início, ou seja, apesar da intenção de se internacionalizar ser um importante aspecto na determinação da velocidade do processo de internacionalização, em um dos casos estudados ele teve uma influência menor.

- **Como se deram os primeiros passos rumo à internacionalização?**
- **Como os mercados foram selecionados?**

Nos dois casos onde o processo de internacionalização foi mais lento, as empresas foram puxadas para o mercado internacional por clientes domésticos com operações fora do Brasil. Assim, é possível afirmar que não houve uma busca ativa pela internacionalização, muito pelo contrário, a internacionalização ocorreu de forma passiva.

Por outro lado, as empresas com rápida internacionalização tiveram um papel mais ativo na geração de seus primeiros negócios internacionais. A Storm Securities conseguiu seu primeiro cliente, que no caso era um cliente internacional, através da rede de contatos do fundador da empresa.

Já para a SuperWaba, a busca ativa do mercado internacional pode ser encarada, até mesmo, como uma questão de sobrevivência, já que o mercado doméstico parece ser tão pequeno de forma a não ser economicamente viável.

Neste sentido, nos casos estudados, a busca ativa pela internacionalização desempenhou um papel importante na determinação da velocidade de internacionalização, com as empresas que fizeram uma busca ativa se internacionalizando mais rápido do que as empresas que foram passivas em relação ao mercado internacional.

- **Houve algum tipo de evolução nas atividades internacionais?**

Em nenhuma das empresas houve uma evolução significativa após a primeira internacionalização, com todas elas continuando a fazer apenas exportação nos negócios internacionais seguintes.

Cabe destacar mais uma vez que três dos quatro casos continuam com o foco no mercado doméstico. Para a Gapso e para a WiNGS Telecom isso acontece pois as empresas percebem a arena internacional com altos riscos e não estão dispostas ou não possuem os recursos percebidos como necessários para se aventurar no mercado externo.

Para a Storm Securities o mercado internacional se tornou inviável após a crise, visto que a maior parte de seus clientes internacionais era formado por governos e agências governamentais e, com a crise houve um corte de gastos vistos como não essenciais por esses órgãos. Assim, por mudanças no ambiente a Storm Securities foi obrigada a focar ainda mais no mercado doméstico, o que era o plano desde o início, porém devido às circunstâncias da empresa acabou sendo deixado de lado até o momento da crise.

A SuperWaba mais uma vez é um caso a parte, visto que na visão da empresa não há como sair do modelo de exportação. Na empresa já foi pensando em dar o próximo passo criando parcerias para ter representantes de venda fora do Brasil. No entanto, percebeu-se que o mercado de programadores não é tão grande e é possível que o público alvo conheça a empresa através das redes pessoais de contato e também através das redes de negócios internacionais.

- **Por que algumas empresas brasileiras de software têm um processo acelerado de internacionalização?**

Nos quatro casos estudados, além dos já citados, alguns fatores foram fundamentais para acelerar o processo de internacionalização das empresas, dentre eles é importante destacar:

A natureza do produto ou serviços das empresas desempenhou um papel importante na determinação da velocidade de internacionalização. As duas empresas que possuem produtos e serviços que necessitam de algum tipo de ação *in loco* foram aquelas que tiveram o processo de internacionalização mais lento. Enquanto as empresas que têm produtos e serviços que podem ser executados de qualquer lugar do mundo com uma conexão de *Internet* foram as que se internacionalizaram desde sua origem.

A experiência e o contato internacional desempenharam papel fundamental em um dos casos de internacionalização instantânea, já que o primeiro negócio com a Agência Espacial Européia só foi possível porque o fundador da empresa havia trabalhado lá por um bom tempo.

Por outro lado, a rede de negócios também foi o que levou os dois casos de internacionalização “menos rápido” para o mercado exterior. Talvez isso mostre que para essas empresas foi necessário primeiro o desenvolvimento do mercado doméstico para então se sentirem prontas para o mercado internacional.

É importante também destacar que para a WiNGS Telecom e para a Gapso, ainda não existe uma intenção clara de se internacionalizar haja visto que ambas enxergam que o mercado doméstico ainda é muito promissor. Na visão dos gestores de ambas as empresas, o foco sempre será o mercado doméstico e caso apareçam mais oportunidades externas através de suas redes de negócios eles, provavelmente, farão o trabalho, mas isso não é fundamental para a sobrevivência das empresas, haja visto que nos dois casos a participação internacional nunca foi maior que 20%.

Assim, a explicação para a maior velocidade de internacionalização de dois dos quatro casos estudados está baseada na experiência e na rede de contatos, no caso da Storm Securities e na intenção de internacionalização desde o início, no caso da SuperWaba. E pela busca ativa e pela natureza do produto e serviço tanto para a Storm Securities quanto para a SuperWaba.

## 6.2 Campos para Pesquisas Futuras

Por ser um campo recente, o estudo de *Born Globals* ainda tem muito a ser explorado, além de ser necessária uma melhor definição do que é uma empresa de rápida internacionalização.

Uma primeira questão a ser pesquisada seria tentar entender o que determina que uma empresa será *Born Global*, será que características da empresa, empreendedor e das redes de negócios determinam a existência da *Born Global*, ou simplesmente por atuar no mercado internacional há o estímulo para possuir certos atributos.

Seguindo essa linha, seria importante estudar empresas com características parecidas com as ditas pertencentes às *Born Globals* que tiveram um processo de internacionalização mais lento ou simplesmente não se internacionalizaram, com isso poderia ser feita uma melhor comparação ou até mesmo entender melhor o que leva a aceleração do processo de internacionalização.

Também seria importante realizar um estudo mais amplo, com característica descritiva e quantitativa, sobre a aceleração do processo de internacionalização de *Born Globals*, já que estudos desse tipo foram realizados em empresas brasileira de rápida internacionalização, porém não foi considerado separar empresas realmente nascidas internacionais como uma categoria a parte.

## **BIBLIOGRAFIA**

ABES. **Mercado Brasileiro de Software: Panorama e Tendências**. São Paulo. 2008.

ACS, Z.; DANA, L.-P.; JONES, M. V. Toward New Horizons: The Internationalisation of Entrepreneurship. **Journal of International Entrepreneurship**, 1, 5-12, 2003.

AHARONI, Y. **The Foreign Investment Decision Process**. Cambridge, Mass: Harvard Press, 1966.

ANDERSEN, O. On The Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. **Journal of International Business Studies**, 24, n. 2, 209-231, 1993.

ANDERSSON, S. The Internationalization of The Firm from an Entrepreneurial Perspective. **International Studies of Management and Organizations**, 30, n. 1, 63-92, 2000.

ARENIUS, P. The Psychic Distance Postulate Revised: From Market Selection to Speed Market Penetration. **Journal of International Entrepreneurship**, 3, 115-131, 2005.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 17, n. 01, 99-120, 1991.

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

BIKEY, W.; TEASER, G. The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms. **Journal of International Business Studies**, 9, n. Spring/Summer, 93-98, 1977.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The Future of Multinational Enterprise**. Londres: Macmillan, 1976.

CAMPOMAR, M. C. Do Uso de "Estudo de Caso" em Pesquisas para Dissertações e Teses em Administração. **Revista de Administração**, 26, n. 3, 95-97, 1991.

CARLSON, S. **How Foreign Trade is Foreign Trade: A Problem in International Business Research**. Uppsala: Uppsala University Press, 1975.

CAVUSGIL, S. On The Internationalization Process of The Firm. **European Research**, 8, n. 6, 273-281, 1980.

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach. **Journal of International Marketing**, 12, n. 1, 57-81, 2004.

COVIELLO, N. E.; MUNRO, H. J. Growing The Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development. **European Journal of Marketing**, 29, n. 7, 49-61, 1995.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of Firm**. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

CZINKOTA, M. **Export Development Strategies: US Promotion Policies**. Nova York: Praeger Publishers, 1982.

DATAMONITOR. **Global Software - Industry Profile**. New York. 2008a.

DATAMONITOR. **Software in Brazil - Industry Profile**. New York. 2008b.

DAVENPORT, T. **Process Innovation – Reengineering Work Through Information Ttechnology**, MA: Harvard Business School Press, 1993.

DAVIS, S.; MEYER, C. **Blur: The Speed of Chande in the Connected Economy**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1998.

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.**

Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2008.

DIMITRATOS, P.; JONES, M. V. Future Directions for International Entrepreneurship Research. **International Business Review**, 14, 119-128, 2005.

DUNNING, J. Trade, Location of Economic Activity and The Multinational Enterprise: A Search for an Eclectic Approach. In: OHLIN, B.; HESSELBORN, P.; WIJMAN, P. **The International Allocation of Economic Activity.** Londres: Macmillan, 1977.

DUNNING, J. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. **Journal of International Business Studies**, 19, n. 1, 1-31, 1988.

FRIEDMAN, T. L. **O Mundo é Plano: Uma Breve História do Século XXI.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GABRIELSSON, M. et al. Born Globals: Propositions to Help Advance The Theory. **International Business Review**, 17, 385-401, 2008.

GABRIELSSON, M.; KIRPALANI, V. H. M. Born Globals: How to Reach New Business Space Rapidly. **International Business Review**, 13, 555-571, 2004.

GOOD, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1975.

HASHAI, N.; ALMOR, T. Gradually Internationalizing "Born Global" Firms: An Oxymoron? **International Business Review**, 13, 465-483, 2004.

HEDLUND, C.; KVERNELAND, A. Are Strategies for Foreign Market Entry Changing? The Case of Swedish Investments in Japan. **International Studies of Management and Organizations**, 15, 41-59, 1985.

- HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, 7, n. 1, 109-124, 2003.
- HUNT, S. D. **Modern Marketing Theory: Critical Issues in The Philosophy Marketing Science**. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1991.
- HYMER, S. **The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investments**. Cambridge, Mass: MIT Press, 1960.
- JANTUNEN, A. et al. Strategic Orientations of Born Globals - Do They Really Matter? **Journal of World Business**, 43, 158-170, 2008.
- JOHANSON, J.; MATTSON, L. Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach. In: HOOD, N.; VAHLNE, J.-E. **Strategies in Global Competition**. New York: Routledge, 1988.
- 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, 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Mechanism of Internationalization. **International Marketing Review**, 7, n. 4, 11-24, 1990.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. Business Relationship Learning and Commitment in The Internationalization Process. **Journal of International Entrepreneurship**, 1, 83-101, 2003.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of The Firm - Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**, 1975.
- JOLLY, V. K.; ALAHUTA, M.; JEANNET, J. P. Challenging The Incubents: How High Technology Start-Ups Compete Globally. **Journal of Strategic Change**, 1, 71-82, 1992.

JONES, M. V.; NUMMELA, N. International Entrepreneurship: Expanding The Domain and Extending our Research Questions. **European Management Journal**, 26, 349-353, 2008.

KARRA, N.; PHILLIPS, N.; TRACEY, P. Building The Born Global Firm. **Long Range Planning**, 41, 440-458, 2008.

KERLINGER, F. **Foundations of Behavioral Research**. Londres: Holt, Rinehart and Winston, 1973.

KNIGHT, G. Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization. **Journal of International Marketing**, 8, n. 2, 12-32, 2002.

KNIGHT, G.; MADSEN, T. K.; SERVAIS, P. An Inquiry into Born-Global Firms in Europe and the USA. **International Marketing Review**, 21, n. 6, 645-665, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. NJ: Prentice-Hall, 2008.

LANGHOFF, T. The Influence of Culture Differences on The Internationalisation Processes of Firms - An Introduction to Semiotic and Intercultural Perpesctive. In: BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. **The Nature of The International Firm**. Copenhagen: Handelshojskolens Forlad, 1997.

LOANE, S. The Role of The Internet in The Internationalisation of Small and Medium Sized Companies. **Journal of International Entrepreneurship**, 3, 263-277, 2006.

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

MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. International Entrepreneurship Literature in The 1990s and Directions for Future Research. In: SEXTON, D. L.; SMILOR, R. W. **Entrepreneurship 2000**. Chicago: Upstart Publishing, 1997.

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

MCNAUGHTON, R. B. The Number of Export Markets That a Firm Serves: Process Models versus The Born-Global Phenomenon. **Journal of International Entrepreneurship**, 1, 297-311, 2003.

MELÉN, S.; NORDMAN, E. R. The Internationalisation Modes of Born Globals: A Longitudinal Study. **European Management Journal**, 2009. No Prelo.

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

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

OCDE. **The Software Sector: A Statistical Profile for Selected OECD Countries**. Paris. 1998.

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

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage. **Academy of Management Executive**, 9, n. 2, 30-43, 1995.

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

PENROSE, E. **The Theory of The Growth of The Firm**. White Plains: M. E. Sharp Inc, 1959.

PETERSEN, B.; PEDERSEN, T. Twenty Years After - Support and Critique of The Uppsala Internationalisation Process. In: BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. **The Nature of The International Firm**. Copenhagen: Handelshojkskolens Forlad, 1997.

POPPER, K. **The Logic of Scientific Discovery**. New York: Harper and Row, 1959.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York: The Free Press, 1980.

RASMUSSEN, E. S.; MADSEN, T. K.; EVANGELISTA, F. The Founding of Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, 13, n. 3, 75-107, 2001.

REID, S. Firm Internationalisation, Transactions Costs and Strategy Choice. **International Marketing Review**, 1, n. 2, 44-56, 1983.

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

RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, G. The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What do We Know After a Decade (1993-2003) of Scientific Inquiry. **International Business Review**, 14, 147-166, 2005.

SHARMA, D. D.; BLOMSTERMO, A. The Internationalization Process of Born Globals: A Network View. **International Business Review**, 12, 739-753, 2003.

SOFTEX. **A Indústria de Software no Brasil: Fortalecendo a Economia do Conhecimento**. Campinas. 2002.

SOFTEX. **Perfil das Empresas Exportadoras de Software**. Campinas. 2005.

VERNON, R. International Investments and International Trade in The Product Cycle. **Quarterly Journal of Economics**, 80, n. 2, 1966.

WEBSTER, F. E. **Industrial Marketing Strategy**. New York: Wiley, 1979.

WEISFELDER, C. Internationalization and The Multinational Enterprise: Development of a Research Tradition. **Advances in International Marketing**, 11, 13-46, 2001.

WENBERG, K.; HOLMQUIST, C. Problemistic Search and International Entrepreneurship. **European Management Journal**, 26, 441-454, 2008.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. Londres: SAGE Publications, 1988.

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

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

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS

Objetivos:

- Conhecer a história da Empresa
- Entender a maneira pela qual a Empresa está organizada
- Compreender o processo de internacionalização
- Descobrir a percepção sobre o ambiente

Data:

Bloco 01 – Respondente

1. Nome
2. Cargo
3. É Sócio-Fundador da Empresa?
4. Há quanto tempo desempenha essa função na empresa?
5. Descreva sua formação acadêmica. Alguma etapa realizada no exterior?
6. Descreva sua experiência profissional anterior.
  - Trabalhou em outros países?
  - Experiência no mercado de software?
  - Relacionamento com importantes *players* do mercado?

Bloco 02 – A Empresa

1. Conte com suas palavras como se deu a criação da empresa.
  - Ano de fundação;
  - Descrição dos produtos e serviços oferecidos no Brasil e no Exterior;
2. Que fatores motivaram essa criação?
  - Ambição pessoal;
  - Experiência pessoal e profissional;
  - Conhecimento do mercado;
  - Relacionamentos;
3. Comente a Evolução da Empresa até o presente momento
  - Crescimento do faturamento;
  - Número de empregados;

- Novos mercados;
  - Novos produtos;
4. Quais as principais competências da empresa?
    - Capacidade de inovação;
    - P&D;
  5. Quais as vantagens que seu produto/serviço oferece aos clientes, comparando-os com seus concorrentes diretos?
    - Preço;
    - Desempenho;
    - Diferenciais;

### Bloco 03 – Internacionalização

1. Como foi a decisão de se internacionalizar?
2. Que motivos levaram a essa decisão?
  - A internacionalização era uma necessidade para a sobrevivência?
3. Qual o primeiro país para o qual a empresa exportou? Quando foi? Qual o motivo por esse país ser o primeiro?
  - Solicitação de um cliente;
  - Percepção de oportunidade;
  - Incentivos do Governo;
  - Conhecimento nesse país;
4. Qual foi o método de entrada?
  - Exportação indireta;
  - Exportação direta;
  - Escritórios de venda;
  - Licenciamento;
  - Parcerias com empresas estrangeiras;
  - Subsidiárias;
5. Quais as principais barreiras encontradas? Como foram transpostas?
  - Relacionamentos;
  - Compra de informações;
  - Houve pesquisa de mercado?
  - Canais – Uso de *Internet*;
6. Como foi a evolução para outros mercados?

- Em que momento percebeu que a empresa estava pronta para entrar em um novo mercado?
7. Os motivos, métodos de entrada e barreiras se repetiram ao buscarem outros mercados?
- Utilizou uma estratégia mais agressiva?

#### Bloco 04 – Alianças e Parcerias

1. A empresa possui parcerias com outras empresas do ramo?
  - Empresa brasileira ou estrangeira?
2. Como se dão essas parcerias? Elas ajudaram no processo de internacionalização?
  - De quem foi a iniciativa?
  - Benefícios para a sua empresa;
  - Havia algum tipo de relacionamento prévio?
3. Há outro tipo de relacionamento com outras empresas (está em um APL, por exemplo)?
  - Benefícios de possuir esse tipo de relacionamento;

#### Bloco 05 – Ambiente

1. O mercado é altamente internacionalizado?
  - a. Importância dos mercados externos para a empresa;
2. Qual a importância da *Internet* para desenvolver novos mercados? E para a manutenção dos negócios existentes?
3. Existem nichos que podem ser explorados, mas eles estão espalhados por diversos países?
4. Onde se encontram as melhores oportunidades de negócios?
  - Há planos para crescer no exterior?
    - a. Como é feito o planejamento? Aprofundamento nos mercados onde já está presente ou novos mercados?