

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**YES, WE CAN TOO! O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA
PEQUENA EMPRESA BRASILEIRA DO SETOR DE TECNOLOGIA À LUZ DOS
PRESSUPOSTOS DE *BORN GLOBAL***

**YES, WE CAN TOO! THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF A SMALL
BRAZILIAN COMPANY SECTOR TECHNOLOGY IN THE LIGHT OF
ASSUMPTIONS BORN OF GLOBAL**

Rozali Araujo dos Santos, Deise Nascimento Lisboa, Fabio Dal-Soto, Leonice Parnoff e Geisiane
Kralike de Moraes

RESUMO

O setor de tecnologia assim como a internacionalização de empresas são temas de interesse crescente. Assim a realização de um estudo de caso único permitiu a análise dos movimentos de internacionalização de uma pequena empresa brasileira do setor de tecnologia sob os aspectos de estratégia, modalidade de entrada e desafios de internacionalização à luz dos pressupostos de *born global*. Os resultados mostram que as ações utilizadas pela empresa a caracterizam como *born global* e que a empresa está num nível primário de internacionalização, todavia apresenta direcionamento estratégico voltado para a internacionalização da empresa.

Palavras-chave: pequena empresa, estratégias de internacionalização, *born global*.

ABSTRACT

The technology sector as well as the internationalization of companies are topics of growing interest. Thus the realization of a single case study allowed the analysis of internationalization movements of a small Brazilian company in the technology sector under the aspects of strategy, modality and challenges of internationalization in light of the presuppositions of *born global*. The results show that the actions used by the company to qualify as *born global* and that the company is on a primary level of internationalization, however presents strategic direction toward the internationalization of the company.

Keywords: small business, internationalization strategies, *born global*.

1 INTRODUÇÃO

A globalização trouxe como resultado o crescimento num ritmo acelerado das transações comerciais e do comércio internacional (SANCHEZ, 1999). Assim, o avanço da globalização e da internacionalização tem se destacado nas últimas décadas, seja por meio da tecnologia que está sempre se adaptando, da abertura comercial ou da ajuda dos governos (RAMOS *et al.*, 2008).

De forma geral, os negócios internacionais referem-se ao desempenho de atividades de comércio e investimento por empresas, através das fronteiras entre países. As empresas organizam, abastecem, fabricam, comercializam e conduzem outras atividades de valor agregado em escala internacional. Essas transações existem há séculos, mas ganharam impulso e complexidade nas décadas de 1990 e 2000. Os negócios internacionais propiciam acesso a bens e serviços mundiais e afetam de modo profundo a qualidade e o bem-estar econômico (CAVUSGIL, KNIGHT e RIESENBERGER, 2010).

Deste modo, quando uma empresa quer se internacionalizar, há a necessidade de se verificar as competências e os elementos importantes que precisará para a boa implementação do processo, pois requer muitos cuidados e é rodeado de diversos riscos. Tal importância do assunto está fazendo com que o mesmo seja incorporado na formação de executivos, o qual não era muito debatido como importante na formação de gestores (LEHMANN, 2010). O processo de internacionalização começa quando a empresa decide iniciar suas atividades fora de seu país de origem, essa inserção em outro mercado deve levar em conta os objetivos da empresa, suas estratégias perante aos seus recursos e sua capacidade de utilizá-los (CORREA; LIMA, 2007). No entanto segundo Brito e Lorga (1999) a internacionalização não pode ser encarada como uma medida universal a ser adotada por toda e qualquer empresa. A decisão deverá sempre passar pela análise de um conjunto de fatores envolvendo a avaliação de diferentes opções em diferentes momentos.

Já por outro lado, segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) as empresas estão cada vez mais adotando estratégias de internacionalização, pois esse processo as instiga por inúmeros motivos, dentre eles: buscar oportunidades de crescimento com a diversificação de mercados exteriores, terem maiores margens e lucros com o acréscimo de sua abrangência de mercado, adquirir novos conhecimentos e formas de negociação, atender melhor os clientes que já se internacionalizaram e conter o crescimento de concorrentes no mercado doméstico.

A partir da década de 1980, as empresas *born globals* que são aquelas que se internacionalizam já na sua fundação ou logo depois têm crescido significativamente. A disseminação das *born globals* demonstra que qualquer empresa independente de sua estrutura ou ramo de atividade, pode realizar negócios internacionais (CAVUSGIL, KNIGHT e RIESENBERGER, 2010). Paralelo a isso, a partir de 1990 as grandes empresas brasileiras começam se inserir no comércio internacional e mais recentemente as pequenas empresas, do Brasil e de outros países no entanto encontrando dificuldades distintas das empresas de grande porte (SILVA; CHAUVEL E BERTRAND, 2010).

Diante deste momento propício à internacionalização das empresas brasileiras e sua ampliação em diversos países, por fatores que influenciam uma empresa a expandir internacionalmente e aos objetivos que ela quer atingir ao chegar ao ambiente externo, este artigo tem como propósito central descrever o processo de internacionalização de uma pequena empresa do setor tecnológico. Especificamente procura-se mapear as formas de atuação no exterior adotadas pela empresa, bem como os desafios e benefícios obtidos em suas atividades internacionais. Para tanto, a metodologia adotada para esse trabalho consiste em uma pesquisa qualitativa, descritiva, que se configura como um estudo de caso único.

Este trabalho está organizado em cinco partes, incluindo a introdução. Na segunda parte a internacionalização é apresentada e as teorias relacionadas, em especial as voltadas para as *born globals*, no terceiro capítulo é apresentada a metodologia, utilizada para fazer a análise

do caso, na quarta parte são salientados os resultados, na sequência são colocadas considerações finais e por fim as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teorias de internacionalização

Para o acesso a mercados internacionais diversas são as estratégias que podem ser utilizadas, envolvendo diferentes formas de atuação, níveis de risco e comprometimento. Os fatores produtivos terão um equilíbrio diferente ao de seu mercado doméstico e devem ser enfrentados com cuidado pelas empresas entrantes no mercado externo (GRINGS, RHODEN, 2005). Através do trabalho de Hymer em 1960, após quarenta anos de estudo, os Negócios Internacionais começou a ser um assunto estudado pelas Ciências em Administração e algumas teorias se consolidaram sendo à base de estudo nesse ramo (HEMAIS, HILAL, 2004).

As teorias de internacionalização de empresas tradicionalmente são classificadas em duas abordagens principais (SILVA, DIB, 2011):

a) A abordagem econômica, que se baseia em critérios econômicos. As soluções racionais (pseudo) prevaleceriam para as questões vindas do processo de internacionalização para que ocorra a maximização dos recursos econômicos (DIB, CARNEIRO, 2006).

b) A abordagem comportamental, na qual o processo de internacionalização de empresas depende das atitudes, comportamentos dos tomadores de decisão, sendo assim orientados na busca sobre onde e como expandir (DIB, CARNEIRO, 2006).

As teorias comportamentais mostram que diversos fatores, além do econômico, podem influenciar uma empresa a querer se internacionalizar. O ambiente externo é relacionado com as características internas e com as atitudes, percepções e expectativas dos executivos. O investimento no mercado externo acontece de forma gradual. As teorias econômicas afirmam que o investimento no mercado externo está ligado as características dos ativos e do produto da firma (STAL, 2010).

A abordagem econômica tem seus maiores expoentes em Dunning, com o Paradigma Eclético da Produção Internacional, e em Buckley, Casson e Rugman com as teorias de internacionalização e da empresa multinacional. Na abordagem comportamental encontra-se o Modelo de Internacionalização de Uppsala, os modelos de estágios de Bilkey, Cavusgil e Cinkota e a teoria *Networks* (DIB; ROCHA, 2008).

As teorias que visam explicar a internacionalização de empresas se denominam como: Poder de mercado, ciclo do produto, internacionalização, paradigma eclético, escola de Uppsala e escola Nórdica (HEMAIS, HILAL, 2004).

2.2 *Born Globals*

As críticas às teorias tradicionais de internacionalização ao mesmo tempo com as mudanças nas economias mundiais têm levado ao surgimento de novas teorias que possam complementar os modelos tradicionais e explicar os processos de internacionalização das empresas. Uma das teorias mais importantes é o fenômeno *born globals*, que tem como foco as pequenas e médias empresas que nascem para ser internacionais (RAMOS et al., 2008).

O estudo do fenômeno das empresas que já nascem voltadas para o mercado internacional começou por volta da década de 1980, mas a denominação *born globals* só foi utilizada em 1993, em um estudo na Austrália, para designar empresas pequenas e médias e que tinham por característica principal não ter seguido um processo lento e gradual de envolvimento com o comércio internacional, mas, praticamente desde o início de suas operações, já terem nascido globais (RENNIE, 1993; ROCHA et al., 2010).

Segundo Rocha *et al.* (2010), o fenômeno *born globals* também pode ser conhecido como “novos empreendimentos internacionais”, “start-ups globais”, “exportadores inatos” ou “exportadores instantâneos”.

O surgimento das *born globals* está relacionada com o empreendedorismo internacional, onde pequenas empresas buscam oportunidades de negócios em toda parte, sem se preocupar com as fronteiras nacionais. As tecnologias, a remoção de barreiras comerciais e a criação de mercados mundiais permitiram muitas iniciativas empreendedoras enxergarem o mundo como seu mercado de atuação (CAVUSGIL, KNIGHT e RIESENBERGER, 2010).

McDougall (1989) foi um das primeiras autoras a ter um estudo específico sobre o fenômeno das empresas que já nascem voltadas para o mercado externo. Neste estudo identificaram-se novos empreendimentos comprometidos com a internacionalização, com perfis que diferiam dos empreendimentos voltados ao mercado doméstico (ROCHA *et al.*, 2004). Juntamente com Patrícia McDougall, Benjamim Oviatt também analisou casos de empresas com rápida internacionalização que não eram bem explicadas com as teorias tradicionais (FERNANDES, SEIFERT JR., 2007).

Na visão de Oviatt e McDougall (1994) as *born globals* são as empresas que desde sua constituição desenvolvem vantagem competitiva no exterior, com uso o de recursos e venda de produtos ou serviços. E esta transação comercial acontece mesmo que a empresa não possua unidades no exterior.

No primeiro momento, os estudos baseavam-se apenas na constatação do fenômeno, analisando de que se tratava de um novo modelo de internacionalização que se diferenciava dos modelos tradicionais, principalmente do modelo de Upsala que trata da internacionalização como um processo gradual. Após isso, vários pesquisadores aprofundaram o assunto procurando suas singularidades e características (FERNANDES, SEIFERT JR., 2007).

Segundo Dib e Carneiro (2006) as *born globals* são originárias de um cenário competitivo caracterizado pelo mundo globalizado e dinâmico. Normalmente são empresas jovens, de pequeno ou médio porte e com sua grande parte de vendas oriundas do mercado externo. Essas empresas não seguem o padrão de estágios de internacionalização. As *born globals* são empresas que desde a sua fundação têm por objetivo os mercados internacionais ou o mercado global (ROCHA *et al.*, 2009).

Portanto, não há uma definição única para o fenômeno das *born globals*, diversos autores fazem conceituações diferentes, no quadro a seguir há algumas delas.

Definições	Autores
Empresas que, desde seu nascimento, buscam obter vantagem competitiva significativa através do uso de recursos e de vendas para múltiplos países, utilizando, desde o início, uma estratégia internacional proativa.	Oviatt e McDougall, 1994.
Pequenas empresas empreendedoras que, desde o início de suas operações, são orientadas para o mercado internacional, para as quais as teorias mais difundidas sobre negócios internacionais aparentemente falham em explicar a sua existência e comportamento.	McDougall, Shane e Oviatt, 1994.
Empresas que têm por objetivo os mercados internacionais ou mesmo o mercado global desde seu nascimento ou logo após.	Madsen e Servais, 1997.
Empresas menores e empreendedoras que se internacionalizam desde a sua formação ou logo após, estando a sua principal fonte de vantagem competitiva relacionada a uma base de conhecimento mais sofisticada para explorar as dinâmicas de um ambiente de negócios crescentemente global.	Bell, McNaughton e Young, 2001.
Empresas operando em condições de compressão de tempo de espaço que lhes permitiram, ou forçaram, assumir escopo geográfico global desde o nascimento.	Zucchella, 2002.

Quadro 1: Definições de *born globals*

Fonte: Adaptado de Rocha *et al.*, 2004.

O aumento da ocorrência de empresas com características da teoria das *born globals* está associada ao processo de globalização com a homogeneização dos mercados, facilidade de acesso a mercados internacionais e inovações tecnológicas. O mercado global deixou, de ser apenas, de atuação de empresas multinacionais, tornando o tamanho da empresa a não ser mais um obstáculo para a atuação internacional (ROCHA *et al.*, 2010).

Ao se internacionalizarem de forma precoce e rápida, as *born globals* desenvolvem uma cultura sem fronteiras, direcionam produtos e serviços para muitos países logo após sua constituição (CAVUSGIL, KNIGHT e RIESENBERGER, 2010).

O Quadro 2 apresenta algumas características das *born globals* a partir de resultados de estudos empíricos de vários autores.

Característica	Autores	Crítérios
Data da criação da firma	Moen (2002), Moen e Servais (2002).	Após 1990
Início das atividades internacionais	Moen (2002); Moen e Servais (2002).	Menos de dois anos após a fundação
	Zahra, Ireland e Hitt (2000).	Até seis anos
	Jolly, Alahuhta e Jeannet (1992).	Até sete anos
	McDougall, Shane e Oviatt (1994).	Até oito anos
Envolvimento com atividades internacionais	Moen (2002); Knight e Cavusgil (2004).	Mais de 25% das vendas
	Chetty e Campbell-Hunt (2004).	Mais de 75% das vendas
Abrangência da internacionalização	Chetty e Campbell-Hunt (2004).	Mercados por todo o mundo
Orientação internacional do dirigente	Moen (2002); Harveston, Kedia e Davis (2000).	
Experiência internacional do dirigente anterior à fundação	Harveston, Kedia e Davis (2000).	Diferença positiva e significativa entre BGs e firmas tradicionais
	Chetty e Campbell-Hunt (2004).	Pouca diferença das empresas tradicionais
Maior tolerância ao risco	Madsen e Servais (1997); Knight e Cavusgil (1995); Harveston, Kedia e Davis (2000).	
Maior inovatividade	Autio, Sapienza e Almeida (2000); Knight e Cavusgil (2004).	
Especialização ou foco	Moen (2002); Chetty e Campbell-Hunt (2004).	
Vantagem tecnológica	Knight e Cavusgil (2004).	
	Chetty e Campbell-Hunt (2004).	Liderança mundial em seus produtos
Uso mais ativo de tecnologia da informação	Kotha, Rindova e Rothaermel (2001); Moen (2002).	Diferença positiva e significativa entre BGs e firmas tradicionais
	Chetty e Campbell-Hunt (2004).	Não se mostrou uma fonte importante de discriminação

Forte uso de parcerias	McDougall, Shane and Oviatt (1994); Coviello e Munro (1997); Sharma e Blomstermo (2003).	
Importância de <i>networks</i>	Oviatt e McDougall (1994); Knight e Cavusgil (1995); Coviello e Munro (1997); Rialp, Rialp e Knight (2002); Sharma e Blomstermo (2003).	
Modo de entrada mais comum: via exportação	Knight e Cavusgil (2004).	

Quadro 2: Características das *Born globals* segundo vários autores

Fonte: Rocha *et al.*, 2010.

Os empreendimentos nascidos globais ou as *born globals*, segundo Oviatt e McDougall (1994), têm como principal característica a coordenação de múltiplas atividades da cadeia de valor em diversos países. Diferenciando-se fundamentalmente dos demais tipos de empreendimento globais.

As *Born globals* destacam-se principalmente pela rápida internacionalização, com a ampliação significativa do número de mercados conquistados e com o desenvolvimento de novos produtos globais (SOUZA, VASCONCELLOS, CORRÊA, 2012).

3 METODOLOGIA

Para este trabalho é utilizada a pesquisa qualitativa que segundo Marconi e Lakatos (2004) é o método onde o pesquisador possui liberdade de escolha do método e da teoria realizada no trabalho. Pelo método qualitativo o entrevistador entra em contato direto com o ambiente e as pessoas que são investigadas.

Segundo seus objetivos ela se classifica em uma pesquisa descritiva e exploratória, que é uma pesquisa que tem como objetivo principal a descrição das características de determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1996). Ela aborda quatro aspectos diferentes a descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais (MARCONI, LAKATOS, 2004). Os estudos de caso podem ser classificados de acordo com seus objetivos, podem ser separados em estudo de caso exploratórios, descritivos, explicativos e avaliativos (GIL, 2009).

O estudo de caso é uma estratégia escolhida para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001). Martins (2008) também afirma que o estudo de caso é uma metodologia para avaliar ou descrever situações dinâmicas e que busca aprender uma situação e descrever, analisar e compreender a complexidade de um caso. Ao projetar estudos de caso é necessário decidir entre utilizar projetos de caso único ou múltiplo, ou seja, decidir antes da coleta de dados o que será utilizado (YIN, 2001). Para este trabalho foi utilizado o estudo de caso único, pois estuda uma empresa, a Imly Tecnologia Eletrônica.

Estudo de caso único é um análogo a um experimento único. Em um estudo de caso único há três fundamentos lógicos, o primeiro quando o estudo de caso representa o caso decisivo ao testar uma teoria bem formulada, que possa ser utilizado para determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou algumas outras explicações seja mais relevante. O segundo fundamento é aquele que o caso representa um caso raro ou extremo este tipo é mais representativo na psicologia clínica que analisa e documenta qualquer caso único. E o terceiro é quando o estudo de caso é um caso revelador, que é quando o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno inacessível à investigação científica (YIN, 2001).

Este trabalho emprega uma abordagem de pesquisa qualitativa com amostra intencional, onde o critério de inclusão foi definido em relação a atributos do grupo de interesse, e estes

foram usados para escolher a empresa (PATTON, 1990). Foi selecionada uma empresa do setor de entretenimento e informação, localizada no Polo Tecnológico de Santa Cruz do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul – RS, visando descrever o processo de internacionalização e entrevistado o CEO- Diretor Presidente da mesma.

A coleta de dados foi realizada, principalmente, por meio de entrevistas semiestruturadas gravadas com o diretor da empresa, complementados por dados secundários publicados no website da empresa e consulta a documentos, uma vez que as entrevistas semiestruturadas refletem as expectativas de que é mais provável que as opiniões dos entrevistados sejam expressas numa situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto (FLICK, 2004).

Sendo que para a condução das mesmas foram considerados a preparação do roteiro de entrevista, o estabelecimento do contato inicial, a formulação das perguntas, o estímulo a respostas completas, o registro das respostas e conclusão da entrevista.

As fontes documentais que utilizadas são os documentos administrativos e registros disponibilizados pela empresa, materiais publicados em jornais e revistas e arquivos disponibilizados no site da empresa.

Os dados foram coletados com base na revisão de literatura e buscou identificar na empresa os aspectos relacionados no Quadro 3:

VARIÁVEIS
Início das atividades internacionais
Motivações para internacionalização
Relevância das atividades internacionais
Modo de entrada
Abrangência geográfica
Desafios

Quadro 3: Variáveis da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores. .

A partir destas variáveis foi possível realizar a análise dos dados, que foi feita a partir da gravação da entrevista e a transcrição na íntegra, sendo que a interpretação foi realizada através da análise de conteúdo que consiste em estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática. Buscando os detalhes das informações e evidências disponíveis, pois não trabalha somente com o texto e também com os detalhes do contexto (THEÓPHILO, MARTINS, 2009).

Os temas recorrentes foram agrupados segundo suas semelhanças e significados. Deste modo, buscou-se interpretar a problemática da pesquisa à luz da teoria revisada e a partir da valorização da fala dos entrevistados, cujos fragmentos dos depoimentos são utilizados ao longo do texto referente à apresentação e análise dos dados.

4.1 ANÁLISE E DISCUSÃO DOS RESULTADOS

Neste item é apresentado o processo de internacionalização da empresa e a análise dos resultados de acordo com as variáveis escolhidas para o trabalho.

4.1 Caracterização da empresa

A empresa Imply® Tecnologia Eletrônica foi fundada em 11 de maio de 2003, sendo considerada uma empresa jovem e dinâmica. O Park Tecnológico Imply® está localizado em Santa Cruz do Sul, na região central do Estado do Rio Grande do Sul. A Imply® é a primeira

empresa a integrar o Pólo Tecnológico de Santa Cruz do Sul. E também possui uma filial localizada em São Paulo.

A empresa desenvolve produtos e serviços únicos e diferenciados, nas áreas de Entretenimento e Informação, através de soluções inteligentes, que reagem rapidamente às necessidades do mercado com novas tecnologias e ideias criativas, contando com uma equipe qualificada internacionalmente, aliada a sua fábrica numa região próspera do país também investe em pesquisa e desenvolvimento tecnológico através de parcerias com universidades e associações com órgãos nacionais e mundiais.

O parque tecnológico da Imply® possui mais de 180 mil m² e 8,8 mil m² de área construída, onde procura utilizar tecnologias ecologicamente corretas. Sua sede preserva matas nativas, possui telhado que reflete até 90% dos raios solares, utiliza sistema de ventilação natural, iluminação natural, cisternas de coleta e armazenamento de água e também tecnologias ecológicas na produção de seus produtos.

A Imply vem expandindo sua participação no mercado mundial. Além de contar com uma Rede Internacional de Distribuidores com mais de 21 colaboradores, ela já atua em mais de quarenta países, nos cinco continentes. Alguns dos países que a Imply atua: África do Sul, Alemanha, Arábia Saudita, Argélia, Argentina, Austrália, Áustria, Brasil, Canadá, Chile, China, Colômbia, Croácia, Emirados Árabes Unidos, Espanha, Estados Unidos, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Hong Kong, Hungria, Índia, Inglaterra, Irã, Iraque, Itália, Japão, Jordânia, Líbano, Moçambique, Paraguai, Peru, Portugal, Rússia, Suíça, Tunísia, Turquia, Ucrânia, Venezuela, entre outros. No mercado nacional, a Imply está presente em todos os Estados.



Figura 1 – Imply no mundo

O negócio da Imply é Tecnologia para Sistemas de Informação e Entretenimento, assim sua missão é “Desenvolver, produzir e comercializar produtos e serviços inovadores visando superar as expectativas dos clientes”. Como visão a empresa adota “Ser referência em tecnologia por muitas gerações”, para isso desenvolve produtos e serviços no ramo de entretenimento e informação, o seu portfólio abrange mais de 65 produtos, a empresa busca desenvolvê-los com exclusividade e diferenciação atendendo rapidamente as necessidades de seu mercado.

4.2 O processo de internacionalização da Imply

A empresa Imply iniciou suas atividades em um prédio cedido pela prefeitura de Santa Cruz do Sul e no ano de 2009 foi para uma área de 180 mil m² às margens da rodovia Montenegro-Santa Maria, RSC-287, apresentando um processo de internacionalização acelerado realizando atividades internacionais desde sua fundação, confirmado pelo fato de que a primeira nota fiscal da Imply foi para a Espanha, foi uma exportação para a Espanha.

A Imply através de um representante na Espanha, amigo do proprietário da empresa, teve sua primeira negociação, a venda de um equipamento de entretenimento, uma pista de boliche. Desde o primeiro momento de constituição do primeiro produto, a empresa mesmo em seu processo inicial com poucos colaboradores já pensou em seu produto para nível internacional. O produto foi feito com informações em quatro idiomas, espanhol, inglês, francês e português, tela *touch screen*, todos os detalhes para a constituição do produto foram pensados inclusive a dimensão dele para que a colocação do contêiner para o transporte fosse melhor aproveitada.

A primeira venda e também já uma exportação não ocorreu da maneira esperada teve alguns problemas após a instalação do produto no funcionamento das máquinas, a empresa teve duas decisões que poderiam ser tomadas: esquecer o cliente que estava muito distante ou fazer os produtos novamente com recursos da própria empresa. A Imply resolveu fazer os produtos e transportá-los com os problemas solucionados e instalá-los.

A decisão de refazer todos os produtos com os recursos da própria empresa e corrigir todos os erros, fez com que a empresa passasse credibilidade ao seu primeiro cliente, transparecendo confiança e competência em suas atividades.

A escolha do nome da empresa, desde seu início foi pensado dentro de uma cultura globalizada, o nome escolhido significa envolver, tecnologia envolvente, o nome foi escolhido para que este também já passasse para os clientes uma mensagem de envolvimento empresa-cliente.

Após a constituição da empresa e escolha do nome, um dos requisitos para que o nome ficasse como Imply, foi verificar se o site Imply.com.br, este estava disponível, mas o Imply.com já estava em uso por outra empresa de comercialização americana. O nome foi decidido, mas a empresa continuou negociando e fazendo propostas durante uns três ou quatro anos para comprar o domínio Imply.com, até que com uma proposta boa através de um funcionário da Imply a negociação foi aceita. Após a compra o site foi programado para que na página inicial fique disponível em cinco idiomas diferentes, português, francês, espanhol, russo e árabe.

Verificando tais negociações pode-se perceber que a empresa desde seu início não queria atingir somente o mercado brasileiro, mas sim um grande número de países e ter negociações com diversos mercados internacionais.

4.1.2 Motivações para a internacionalização

A entrada no mercado externo é um objetivo constante da empresa, segundo o entrevistado, a entrada em novos países oferece muitos benefícios além de aumentar seu portfólio de clientes, o equilíbrio fiscal é um incentivo muito forte para que a empresa produza produtos de alta qualidade e aumente suas exportações, buscando a isenção de impostos e a possibilidade de creditar esses impostos no mercado interno buscando que suas exportações atinjam 50% do total de suas vendas.

Segundo Bell e McNaughton (2001) *apud* Souza, Vasconcelos e Correa (2012) em relação às motivações para a internacionalização as empresas *Born Globals* são proativas, buscam ativos, tem gestores comprometidos e internacionais desde sua fundação, buscam vantagem competitiva e observam clientes para a sua entrada no mercado.

“(…) a gente é proativo a gente procura um possível distribuidor, um cliente ou o cliente nos procura(…) quando a gente penso na empresa já penso ela de maneira

globalizada, estar presente em vários países [...] na hora de constituir o produto já pensamos em ter ele para nível internacional.”(Entrevista).

A empresa desde seu início teve um gestor comprometido e que pensou na empresa globalizada, a cada negociação e entrada em um novo país de alguma forma a empresa cria uma vantagem competitiva, pois atinge mais um país, supera alguns concorrentes, abrange mais suas atividades internacionais e observa na nova cultura futuros clientes e novos parceiros.

4.1.3 Modo de entrada

Segundo o estudo de Gabrielsson, Kirpalani e Luostarinen (2002) *apud* Dib (2008) as empresas conforme se internacionalizam mais buscam alternativas para cooperar com outras empresas e formar alianças, acreditando que essas características são de empresas *Born Globals*, pois como possuem rápida entrada no mercado, o sucesso no mercado internacional é indispensável.

A empresa ImPLY possui formas flexíveis de negociações e entrada no mercado, afirmando e reforçando uma das características das *Born Globals* citadas por Souza, Vasconcelos e Correa (2012) que diz que os métodos de distribuição pode ser por uso de agentes ou distribuidores, integração com os canais de clientes, uso de licenças e joint ventures.

A negociação com os clientes na empresa ImPLY acontece basicamente de duas formas, a empresa procura um possível distribuidor ou o cliente procura determinado produto onde as formas de pedido e pagamentos são analisados e visto a melhor forma para ambas as partes. Mas também suas negociações não se restringem a isso, cada oportunidade é aproveitada e analisada.

Segundo o entrevistado, o site da empresa é um grande meio de solicitações de novos produtos e encomendas, a empresa participa de várias feiras em diferentes lugares do mundo, normalmente estas participações em outros países são feitas através de seus distribuidores que também se tornam seus representantes no mercado externo. As feiras tornam-se um mecanismo de acesso a novos mercados internacionais possibilitando o encontro de novos parceiros locais com que se possa trabalhar em conjunto (ROCHA et al. 2005).

A forma de entrada mais recente que está sendo planejada é a finalização de uma joint venture com uma empresa canadense.

“(...) tive no Canadá e visitei dois clientes potenciais, dois distribuidores potenciais e um deles já nos encomendou um produto estamos finalizando [...], uma joint venture com uma empresa canadense com um determinado produto, estamos juntando os esforços tecnológicos da nossa parte com a parte deles [...] vamos desenvolver uma nova estrutura para a nova empresa especificamente para este produto que vamos fazer em conjunto com a empresa canadense.” (Entrevista, 2013).

Conforme o entrevistado a empresa estabelece uma forma de negociação que fique boa para ambas as partes, faz carta de crédito, nomeia um país como seu distribuidor desde que esse faça um compra de um valor de dólares estipulado, parcela, procura sempre encaminhar o cliente para seu distribuidor se este for de um país que haja uma distribuidora da ImPLY, se não for possível vende direto mais comissiona à distribuidora.

4.1.4 Relevância das atividades internacionais

Segundo McDougall (1989, *apud* DIB, 2008) as empresas *Born Globals* possuem uma proporção mínima de 5% de suas vendas totais provenientes de mercados internacionais. A empresa ImPLY dos cinco últimos anos até agora não teve em nenhum ano um percentual de participação de exportações nas vendas totais menores que 10%.

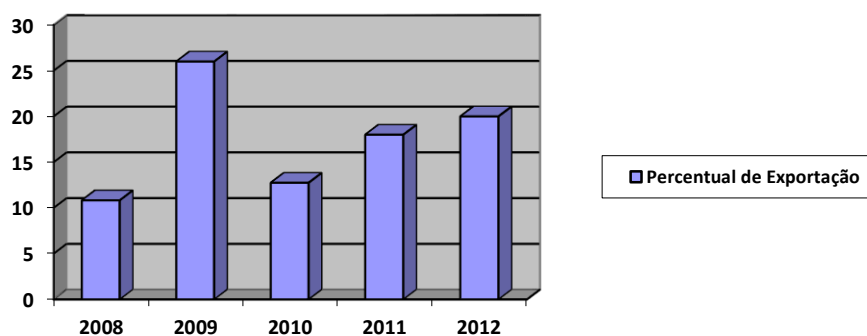


Gráfico 1: Participação de exportações nas vendas totais da empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

A empresa Imply possui como meta para suas exportações de alcançar o percentual de suas vendas de 50% para o mercado internacional e 50% para o mercado nacional. Segundo o diretor executivo da empresa, atingindo esta meta está realizando um grande sonho.

O ano de 2009 foi bem significativo para a Imply em termos de exportação e também de conquistas de novos clientes, pois detém o maior Centro de Entretenimento da África, na Argélia, na capital Argel onde o centro conta com dezoito pistas de boliche, montado no primeiro Shopping Center do país.

4.1.5 Abrangência Geográfica e desafios

Segundo Dib (2008) uma empresa se torna mais *Born Globals* quanto maior abrangência geográfica em relação aos números de países e continentes atingidos. Em relação à abrangência geográfica a empresa Imply está em um processo bem avançado, pois já atingiu os cinco continentes do mundo e está distribuída em mais de quarenta países, contando com uma rede de vinte e um distribuidores.

Segundo o entrevistado atingir novos países é uma busca contínua e um processo que é feito gradativamente “(...) o nosso objetivo é estar presente no mundo inteiro e a gente está constantemente contatando com novos países”.

A Imply está sempre em um processo contínuo de busca de novos clientes e de entrada em novos países, para que as relações com países tão diferentes fiquem mais próximo do que a distância que existe com cada um deles, a empresa começou a promover encontros que será feito de dois em dois anos, o primeiro aconteceu no ano de 2011, não será feito anualmente por causa do custo de deslocamento e estadia. O encontro proporcionou trocas de experiências, sugestões para a melhoria da empresa e desenvolvimento de novos produtos, tais sugestões acabam ajudando a empresa a crescer no mercado internacional.

A empresa em conjunto com sua equipe de desenvolvimento de produtos no momento de desenvolver o produto pensa principalmente em fabricar um produto que seja diferenciado no mercado, segundo o entrevistado produzir produtos semelhantes ou iguais aos já existentes no mercado, e principalmente igual a produtos que são fabricados em países onde a mão de obra é barata faz com que a empresa se compare a eles. Produzir produtos diferenciados faz com que a empresa possa estabelecer seu preço e ter uma boa imagem de inovação no mercado nacional e internacional.

Como desafios pode-se ressaltar o conjunto de aspectos técnicos exigidos nos equipamentos diferentes do país de origem. A legislação de alguns países, também se apresenta como um desafio, na forma de pagamento de reservas ou alguma barreira tarifária e não tarifárias. Para mitigar os desafios, a empresa procura ir adequando também os equipamentos de acordo com as normas de cada país. E também ir adequando-se a legislação vigente de cada país.

O Quadro 4 apresenta em linhas gerais um resumo do processo de internacionalização da empresa.

Variáveis	Fatores
Início das atividades internacionais	Imediatamente à criação com o primeiro faturamento para o exterior.
Motivações para internacionalização	Estratégias proativas, Gestor comprometido e internacional. Busca de novos mercados; e Globalização.
Relevância das atividades internacionais	Percentual de participação das vendas ao exterior acima de 10%.
Modo de entrada	Venda dos produtos para consumidores finais; Vendedores nos países de destino; Rede internacional de distribuidores; e Finalização de uma <i>joint venture</i> .
Abrangência geográfica e desafios	Presente em cinco continentes e 40 países; Aspectos técnicos; e Legislação.

Quadro 4: Resumo das categorias

Fonte: elaborado pelos autores.

5 Considerações finais

Cada vez mais a internacionalização vem despertando interesse para o meio acadêmico e para o meio empresarial, uma vez que é um fator importante de competitividade tanto para as grandes corporações como para as pequenas empresas, desta forma este estudo teve com objeto de pesquisa uma pequena empresa do setor de tecnologia, a ImPLY Tecnologia Eletrônica que fica situada em Santa Cruz do Sul – RS. Como objetivo geral tinha-se analisar o processo de internacionalização da empresa brasileira ImPLY a luz das teorias (combinar com o título) *Born Globals*.

O desenvolvimento do trabalho permitiu uma revisão das principais teorias relacionadas com internacionalização e o cruzamento destas teorias com a observação prática no estudo de caso. A caracterização das *born global* e das teorias e as relações com as abordagens sobre o processo de internacionalização de empresas, permitiu que as teorias e como acontece tais processos fosse entendido através da literatura utilizada, buscando descrever e conceituar tais tópicos.

A descrição do processo de internacionalização da ImPLY através das principais ações adotadas em direção ao mercado externo procurou descrever como a empresa iniciou o seu processo de evolução e de internacionalização. Após comparou-se as evidências empíricas do processo de internacionalização da ImPLY com os pressupostos teóricos estudados, onde pode-se perceber que a empresa ImPLY® Tecnologia Eletrônica é uma *born global*.

Com base na literatura e na análise da entrevista em conjunto com as variáveis da pesquisa a empresa estudada apresentou características relevantes se encaixando em um processo de internacionalização de uma *born global*. Desde sua criação exerce atividades internacionais, sendo que sua primeira venda foi uma exportação, as motivações para internacionalização estão suas estratégias proativas em parceria com um gestor que desde a fundação trabalhou para que a empresa fosse internacionalizada, ou seja, a característica empreendedora do gestor foi de suma importância para a internacionalização da empresa; em relação a relevâncias das atividades internacionais sua faixa de exportação sempre foi maior que 10%, atuando em seu modo de entrada de forma flexível, com uma rede de distribuidores e uma *joint venture*, abrangendo mais de quarenta países distribuídos em cinco continentes. Assim pode-se salientar que o modo de entrada utilizado pela empresa é o gradual defendido pela teoria comportamental. Pode-se salientar, também, que o processo de internacionalização

impulsiona a formação de novos recursos com vistas a atender as demandas de seus clientes situados no exterior, da mesma forma destaca-se relevância financeira das atividades para a empresa.

Por fim, espera-se que o estudo de caso na *ImPLY* tem como base a teoria das *Born Globals* instigue novos trabalhos e pesquisas em empresas que apresentam processos de internacionalização semelhantes ao da empresa estudada e que o fenômeno das empresas nascidas internacionalizadas seja explorado também em outros setores empresariais.

REFERÊNCIAS

- ALEM, A.C.; CAVALCANTI, C.E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, dez. 2005. Revista do BNDES, v. 12, n. 24, p. 43-76.
- BARBOSA, R.A. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rubens Barbosa & Associados, São Paulo, 28 fev. 2006.
- BARBOSA, O.T.; MOREIRA, V.F. Negócios Internacionais: O caso de uma *born global* do setor de software. In: XV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2012. Unidade Berrini da FGV: SIMPOI, 2012.
- BARRETO, A.; ROCHA, A. da. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. da (Org.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- BOHRER, F.M.; IB, L.A. A Integração entre Diferentes Abordagens Comportamentais e o Processo de Internacionalização de uma *Born Global* com mais de uma Década de Existência: Estudo do Caso Mercado Libre na América Latina e Península Ibérica. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2011, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- BRITO, C.M.; LORGA, S. **Marketing Internacional**. Sociedade Portuguesa de Inovação: Principia, 1999. Disponível em <http://www.spi.pt/documents/books/inovint/mi/conteudo_integral/acesso_conteudo_integral/acc_int_sel.htm>
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- CERCEAU, J.; LARA, J. E. Estratégias de internacionalização de empresas: uma abordagem teórica. **Anais. Encontro da AnPAD – EnANPAD**, 1999.
- CORRÊA, D.; LIMA, G.T. Internacionalização produtiva de empresas brasileiras: caracterização geral e indicadores. **Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas**, São Paulo, abr. 2007. Informações fipe, p. 15-18.
- CYRINO, A. B.; TANURE, B. Trajetórias das Multinacionais Brasileiras: Lidando com Obstáculos, Desafios e Oportunidades no Processo de Internacionalização. In: RAMSEY, J.; ALMEIDA, A. (Orgs.). **A Ascensão das Multinacionais Brasileiras: o grande salto de pesos-pesados regionais a verdadeiras multinacionais**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2009.
- DIB, L.A.; ROCHA, A. da. Internacionalização precoce versus internacionalização gradual: um Estudo sobre *Born Globals* na Indústria brasileira de software. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- _____, L.A.; CARNEIRO, J. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

- FERREIRA, G.F.; OLIVEIRA JR., M. de M.; GIÃO, P.R. Estratégia e ferramentas para o compartilhamento de melhores práticas na Gerdau. In: OLIVEIRA JR., M. de M. **Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- FERNANDES, B.H.R.; SEIFERT JR., R.E. Tipologia de novos empreendimentos internacionais. In: FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. (Orgs.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Gestão Estratégica de competências para a internacionalização das empresas brasileiras. In: FLEURY, A. (Org.). **Gestão Empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRINGS, R.; RHODEN, M.I.dos S. Empresas, mercados externos e as diferentes faces da mesma moeda: abordagem teórica da internacionalização nas organizações. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.
- HEMAIS, C.A.; HILAL, A. Teorias, paradigma e tendências em Negócios Internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C.A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Vol. 1. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.
- KANNENBERG, V. Modernização de estádios brasileiros para a Copa agita Implý. **Zero Hora**, Porto Alegre, 02 mar. 2013. Folha Economia. Disponível em: <<http://zerohora.clicrbs.com.br/rs/economia/noticia/2013/03/modernizacao-de-estadios-brasileiros-para-a-copa-agita-a-implý-4062044.html>>. Acesso em: 17 jun. 2013.
- LEHMANN, A.T. Internacionalizar é um imperativo. **Diário Econômico**, Lisboa 01 jun. 2010. *Jornal Nacional Diário*, p. 9.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____, M. de A.; _____, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____, G.A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **RCO-Revista de Contabilidade e Organizações**. São Paulo, v.2, n.2, p. 8-18, jan./abr. 2008.
- MELLO, R. C. de; ROCHA, A. da; MACULAN, A.M. A Trajetória Internacional das Pequenas Empresas: é possível conciliar as teorias comportamentais? In: IV Encontro de Estudos em Estratégia, 2009, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2009.
- OLIVEIRA, B.R.B., MORAES, W.F.A. de; KOVACS, E.P. A formação de estratégias internacionais de empresas. In: OLIVEIRA JR., M. de M. **Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PATTON, M.Q. **Qualitative evaluation and research methods**. 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.
- RAMOS, H. R. ; SOARES, M. C. ; ETCHEBARNE, M. S.1 ; GELDRES, V. V; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **A internacionalização do setor sucro-alcooleiro do Brasil através da teoria de Born Global**. In: 2º Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia / 2º Encontro SLADE Brasil, 2008, Lisboa. ELBE 2008. Lisboa : SLADE, 2008. v. 1. p. 1-25
- RENNIE, M. “Global Competitiveness: *Born Global*”. **McKinsey Quarterly**, 4: 45-52. 1993.
- REZENDE, S.F.L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. In: OLIVEIRA JR., M. de M. **Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ROCHA, A. da; MELLO, R.C. de; DIB, L.A.; MACULAN, A.M. Empresas que nascem globais: estudos de caso no setor de software. In: HEMAIS, C.A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Vol. 1. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

_____, A.M.C. da; MELLO, R.C. de; DIB, L.A. da R.; MACULAN, A.M. *Born globals* brasileiras: evidências empíricas do setor de software. In: OLIVEIRA JR., M. de M. **Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ROCHA et al. Processo de Internacionalização de Empresas Nascidas Globais: Estudo de Casos no Setor de Software. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

ROPELATO et al. Como é tratado o conceito de *born global* na literatura nacional da área de administração. In: XII Seminários em Administração, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: XII Semead, 2009.

SANCHEZ, I. **Para entender a internacionalização da economia**. São Paulo: Senac, 1999.

SILVA, C. M. S.; CHAUVEL, M. A.; BERTRAND, H. Internacionalização de pequenas empresas: Um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia. *Gestão e Regionalidade*. 29, p. 43- 62, 2010.

SILVA, D. R. de M. Internacionalização *Born Global*: perspectivas para um novo modelo de desenvolvimento das empresas nacionais. **Anais do I Circuito de Debates Acadêmicos**, CODE, 2011.

SILVA, R.S.M. da; DIB, L.A.da R. Processos de Internacionalização de *Born Globals*: Estudo de Casos de Empresas Brasileiras de Software. In: V Encontro de Estudos em Estratégia, 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2011.

SOUZA, A.E.; VASCONCELLOS, E.P.G.; CORRÊA, H.L. O processo de internacionalização de empresas de software: o caso AUDACES. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v.7, n.2, p.1-25, jul./dez. 2012.

STAL, E. Biodiversidade e inovação tecnológica na estratégia de internacionalização da Natura. In: OLIVEIRA JR., M. de M. **Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

VIANA, N.W.H.; ALMEIDA, S.R. de. A decisão de internacionalizar. In: XII Seminários em Administração, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: XII Semead, 2009.