

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO –
GESTÃO, INTERNACIONALIZAÇÃO E LOGÍSTICA – PMPGIL

CARINE LETICIA MORANDI

A VELOCIDADE E A PERMANÊNCIA NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS
EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA CRIATIVAS E TRADICIONAIS

ITAJAÍ
2018

CARINE LETICIA MORANDI

**A VELOCIDADE E A PERMANÊNCIA NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS
EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA CRIATIVAS E TRADICIONAIS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração: Gestão, Internacionalização e Logística da Universidade do Vale do Itajaí, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Dinorá Eliete Floriani

**ITAJAÍ
2018**

Dedico este trabalho à força superior que guia todos os meus passos, e a todos que amo pela compreensão de tantos períodos de ausência em suas vidas durante este trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Universo que me trouxe até aqui, conduziu meus passos, iluminou meus pensamentos, me deu saúde e me guardou de todos os tropeços para chegar inteira e imersa de gratidão até este momento.

Minha imensurável gratidão à minha família, que é minha base e também inspiração para sempre buscar novos desafios – e que nunca são fáceis ou poucos.

Aos meus amigos, que me “perderam” em tantos momentos importantes de suas vidas e entenderam que durante este período precisei dar prioridade à construção deste trabalho. Aos meus líderes e liderados da empresa que trabalho, que me incentivaram e entenderam muitas vezes o cansaço das noites em claro que impactaram no dia-a-dia.

À minha orientadora Prof. Dra. Dinorá, que me conduziu durante esta jornada à novas descobertas, me desafiou num crescimento imensurável de aprendizado e apoiou para chegar até o fim desta etapa. À querida Prof. Dra. Cláudia, muito obrigada com a ajuda e as palavras de incentivo nos momentos escuros deste caminho. Ao Prof. Dr. Silvio, que trouxe muitas contribuições para transformar tantas ideias neste trabalho final.

À minha querida e já saudosa turma, a primeira do PMPGIL, presente em momentos de conquistas e também nas longas madrugadas. O meu maior ganho ao entrar no mestrado foi encontrar pessoas inspiradoras para toda a minha vida. Gratidão.

À Uniedu, pela bolsa que permitiu financiar parte desta etapa importante de evolução profissional, acadêmica e pessoal.

Por fim, agradeço ao tempo de vida que dediquei neste trabalho - que é o bem mais valioso que possuo - e desejo que o tempo aqui semeado, reflita em bons e saborosos frutos para o futuro que se inicia.

Hoje eu sei que somos corresponsáveis pela realidade em que vivemos, pelo mundo em que estamos e que não adianta reclamar, é preciso agir para transformar.

Monja Coen

RESUMO

O presente estudo analisa a velocidade da internacionalização e a permanência das operações internacionais das empresas de base tecnológica. Duas vertentes das empresas de base tecnológica foram avaliadas, as criativas, sendo estas consideradas as de software direcionadas a entretenimento digital, educação e *games*, e a segunda as de base tecnológica tradicionais, ou seja, aquelas que desenvolvem *softwares* para setores tradicionais como financeiro, jurídico, indústria, entre outros. A velocidade com que estas empresas ingressam no mercado internacional após sua fundação foi analisada, bem como o tempo de permanência dessas empresas no exterior, identificando assim a sustentabilidade ao longo do tempo. Para a busca de resultados desta pesquisa foi realizado um estudo qualitativo, de caso múltiplo com quatro empresas de base tecnológica internacionalizadas, divididas entre dois grupos: criativas e tradicionais. Os resultados desta pesquisa indicam que a transformação da criatividade organizacional em uma vantagem competitiva contribui para a velocidade da internacionalização e para a permanência das operações no exterior. Esta pesquisa demonstra a capacidade de aplicabilidade e replicabilidade para compreender o envolvimento das EBTs e a internacionalização. A inovação neste trabalho consiste em considerar o potencial do ativo intangível da criatividade como vantagem competitiva para o rápido acesso aos mercados internacionais, que por sua vez, permitem gerar o conhecimento que reflete na inovação tecnológica para se adaptarem e competirem globalmente, tornando suas operações sustentáveis ao longo do tempo.

Palavras-chave: Internacionalização; Velocidade; Tempo de permanência no exterior; Indústria Criativa; Indústria de Base Tecnológica.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the speed of the internalization and the sustenance of international operations of technology-based firms. There are two main strands of technology-based firms, the creative ones and the traditional ones. The first one refers to software companies directed to entertainment, education and games, and the second one to companies which develop softwares for the traditional sectors such as finances, law and industry, among others. The speed with which these technology-based companies penetrate the international market after their foundation has been analyzed as well as their length of staying abroad to help determine their long-term sustenance. We have carried out a qualitative study with four international technology-based firms divided into two groups: creative and traditional. The results of this study points to the competitive advantage of companies which transform their creative organization to speed up the internalization process and increase their length of staying abroad. This research could be applied and reapplied as a mean to better understand the international involvement of technology-based companies and their internationalization. The innovation of the present work lies in the fact that it considers the potential intangible asset, creativity, as a competitive advantage when breaking into an international market. The quick access to these new markets allow these companies to quickly access knowledge that will be transformed into technology innovation in order to adapt and compete globally in a sustainable way.

Keywords: Internationalization; Entry-speed; Long-term Sustenance; Creative Industry; Technology-based Industry.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mecanismo da Internacionalização do Modelo de Uppsala	11
Figura 2 - Mecanismo da Internacionalização do Modelo de Uppsala Revisitado.....	12
Figura 3 - Modelos de forças que influenciam a velocidade.....	23
Figura 4 - Indústrias Criativas de Base Tecnológica	37
Figura 5 - Desenho da pesquisa	51
Figura 6 - Linha do tempo da Empresa A.....	56
Figura 7 - Linha do tempo da Empresa B.....	62
Figura 8 - Linha do tempo da Empresa C.....	66
Figura 9 - Linha do tempo da Empresa D.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Velocidade da Internacionalização das born globals.....	17
Quadro 2 - Velocidade da Internacionalização: ambiente interno	24
Quadro 3 - Velocidade da Internacionalização: ambiente externo	25
Quadro 4 - Velocidade da Internacionalização: perfil do gestor	26
Quadro 5 - Descrição dos Entrevistados	47
Quadro 6 - Empresas Estudadas	50
Quadro 7 - Definições Constitutivas e Operacionais	50
Quadro 8 - Síntese Metodológica da Pesquisa	50
Quadro 9 - Síntese dos Casos Investigados	73
Quadro 10 - Elementos da Internacionalização das EBTs Criativas e Tradicionais ..	80

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	i
1.1 Problematização e Justificativa	3
1.2 Objetivos de Pesquisa	6
1.3 Contribuições do Estudo.....	7
1.4 Estrutura da Dissertação.....	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 Teoria da Internacionalização no Prisma Comportamental	9
2.2 Abordagem Comportamental Tradicional.....	10
2.2.1 <i>Novas Teorias de Internacionalização: um olhar sobre as PMEs</i>	16
2.3 Velocidade da Internacionalização	21
2.4 Permanência da Internacionalização.....	27
2.5 A Indústria Criativa e as EBTs	31
2.5.1 <i>Indústria Criativa</i>	31
2.5.2 <i>A Indústria Criativa de Base Tecnológica</i>	36
2.6 Velocidade e Permanência no Mercado Exterior das EBTs	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1 Tipos de Pesquisa.....	45
3.2 Etapas da Pesquisa e Coleta de Dados.....	46
3.3 Dados do Mercado Tecnológico e Seleção das Empresas	47
3.4 Tratamento e Análise de Dados.....	49
3.5 Limitações Metodológicas	51
3.6 Desenho de Pesquisa	51
4 ANÁLISE DOS DADOS	53
4.1 Apresentação do Caso A.....	53
4.2 Apresentação do Caso B.....	60
4.3 Apresentação do Caso C.....	64
4.4 Apresentação do Caso D.....	69
4.5 Análise conjunta dos casos: EBTs Criativas e Tradicionais.....	73
4.6 Análise Conjunta dos Casos: A Velocidade da Internacionalização	73
4.7 Análise Conjunta dos Casos: A Permanência no Mercado Externo.....	76

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
5.1 Considerações, Limitações e Estudos Futuros.....	82
5.2 Aplicabilidade, Replicabilidade e Potencial de Inovação	85
5.3 Implicações Teóricas e Práticas	86
REFERÊNCIAS.....	87
APÊNDICE	102

1 INTRODUÇÃO

Impulsionadas pela globalização e a busca constante de novos recursos para a competitividade no mercado dos negócios, as indústrias criativas (ICs) se destacam no campo internacional por sua significativa e cada vez mais expoente participação na geração de valor econômico ao usar da criatividade para o desenvolvimento e monetização de produtos ou serviços (UNCTAD, 2014).

Na sua rápida ascensão, as ICs se tornaram alvo de atenção no desenvolvimento de economias locais (HOWKINS, 2001; GINSBURGH; THROSBY, 2006; DCMS, 2016). As ICs fundamentam-se no potencial para a geração de riquezas por meio da criação, produção e distribuição de serviços e produtos resultantes da criatividade, fomentando também a geração de empregos através do uso da propriedade intelectual, e desta maneira se torna um grande negócio global (FLORIDA, 2015). Geralmente, as ICs se concentram em aglomerações regionais de empresas, ou seja, formam *clusters* de setores específicos (LAZZERETTI et al., 2008).

As ICs caracterizam-se pela sua heterogeneidade. De acordo com as pesquisas realizadas nos últimos dez anos pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD 2008; 2014) e alinhadas ao contexto brasileiro com o estudo da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2016) os segmentos do que se convencionou chamar de IC são: Design, Arquitetura, Moda, Publicidade Editorial, Audiovisual, Patrimônio e Artes, Música, Artes Cênicas, Expressões Culturais, Pesquisa e Desenvolvimento; Biotecnologia; Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Entre todas as áreas da IC, esta investigação focou como objeto de estudo as empresas ligadas à TIC - leia-se neste trabalho também como empresas de base tecnológica (EBTs). As EBTs de acordo com a FIRJAN (2016) exercem um papel de destaque na aceleração do desenvolvimento social e econômico, geração de oportunidades de trabalho e modelos de negócios novos e inovadores, além da forte representatividade nas exportações de bens e serviços no Brasil.

Nesta investigação divide-se as EBTs em dois grupos: criativas e tradicionais. As EBTs criativas são as empresas que aliam tecnologia à criatividade se diferem por estarem relacionadas a determinados setores de *softwares*, como

entretenimento digital, educação e *games*. Em distinção, o grupo de EBTs tradicionais é compreendido por empresas produtoras de *softwares* dos demais setores como, por exemplo: financeiro, jurídico, indústria, entre outros (NIGRI, 2009).

O cenário das facilidades e da acessibilidade propiciadas nas últimas décadas permite que as empresas compitam e atuem em mercados globais e instigam a compreensão da velocidade com que ocorre a internacionalização.

Recentemente o tema da velocidade da internacionalização ainda possuía escassez de compreensão (CASILLAS; ACEDO, 2013), mas ganhou intenso interesse de pesquisa nos últimos anos (CHETTY et al., 2014; CASILLAS; MORENO-MENÉNDEZ, 2014; LI et al., 2015; HILMERSSON; JOHANSON, 2016; HILMERSSON et al., 2017).

O contexto altamente globalizado pelas facilidades tecnológicas no campo dos negócios permitiu que as empresas se internacionalizassem de forma rápida, e não apenas as multinacionais, mas para os mais diversos tipos, tamanhos e modelos de empresas. Neste sentido, novas teorias de internacionalização foram necessárias e são abordadas para compreender as pequenas e médias empresas (PMEs) que se internacionalizam rapidamente após a sua fundação: as denominadas *born globals* (OVIATT; MCDOUGALL, 1994; KALINIC; FORZA, 2012; MACHADO et al., 2016) e as micromultinacionais (DIMITRATOS et al., 2003; IBEH et al., 2004).

Há na literatura uma discussão no que tange ao tempo desta internacionalização. Enquanto autores (RASMUSSEN et al., 2001; RASMUSSEN; MADSEN, 2002; MOEN, 2002; MOEN; SERVAIS, 2002, KNIGHT et al., 2004; MORT; WEERAWARDENA, 2006; DIB, 2008) identificaram que as *born globals* se internacionalizam em até 03 após sua fundação. Por outro lado, outros autores como Knight e Cavusgil (1996) e Zucchella (2002), denominam *born globals* aquelas que se internacionalizam até 05. Ainda, outros autores (JOLLY et al., 1992; McDougall et al., 1994; GABRIELSSON et al., 2008), tratam o tema com uma velocidade de 07, 08 e até 15 anos. Para esta pesquisa identifica-se que as *born globals* são aquelas empresas que se internacionalizam em até 05 anos após a sua fundação.

A ligação entre a velocidade da internacionalização e as ICs se converge pela similaridade do contexto destas empresas na escassez ou limitação de recursos

tangíveis para a competitividade internacional (DIMITRATOS et al., 2003; DLUGOBORSKYTE; PETRAITE, 2013). Oviatt e McDougall (2005) mencionam que as empresas que alcançam rapidamente o mercado internacional precisam desenvolver recursos únicos e exclusivos para que sejam sustentáveis, onde se destacam os recursos intangíveis.

Ao considerar a criatividade como um bem intangível (HAMEL; PRAHALAD, 1995) e um recurso de alto valor para se diferenciar em um ambiente incerto e de mudanças velozes (ALENCAR, 1995; WHITE et al., 2014), a criatividade se torna protagonista para suprir a escassez de recursos tangíveis nas operações internacionais, podendo ser relevante para acelerar a internacionalização e também na permanência das empresas no exterior.

Os esforços para a compreensão da velocidade da internacionalização já demonstrados, buscam vincular o tema, principalmente com o desempenho das empresas (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; KNIGHT, 1997; JANTUNEN et al., 2005; CALANTONE et al., 2006; KNIGHT; KIM, 2009; OURA et al., 2016; HILMERSSON et al., 2017), porém, pouco se discute sobre a relação entre a rapidez da internacionalização com a permanência nos mercados externos (OLIVEIRA et al., 2017). Grande parte dos estudos que falam sobre a permanência está ligada a teoria comportamental, principalmente sobre o perfil do empreendedor ou o contexto internacional prévio de experiência e relacionamentos (OVIATT; MCDUGALL, 1995) dos funcionários pertencentes a empresa (BELL et al., 2001). Sob uma ótica semelhante, outros autores defendem um modelo híbrido entre práticas de gestão e recursos humanos para garantir uma longa permanência no mercado internacional (MORRIS et al., 2005; STAL, 2010; PEÑA-VINCES et al., 2012; ZEN, 2012).

Apresentado esse breve contexto, esta pesquisa tem a intenção de aprofundar e conectar os estudos sobre a velocidade da internacionalização das EBTs criativas e tradicionais e permanência das operações internacionais das EBTs. No próximo subitem, apresenta-se a problematização e a justificativa, a construção dos objetivos e a contribuição teórica e empírica desta investigação.

1.1 Problematização e Justificativa

É relevante mencionar que a inspiração inicial para desenvolver esta investigação está relacionada a experiência profissional da mestranda, que atua há

mais de 07 anos numa EBT criativa, onde atualmente é gestora de vendas de canais, sediada em Florianópolis.

Ao mesmo tempo, o cenário de atuação das EBTs mostra um interessante movimento econômico e de atenção para investigação. O relatório da ABES (2015) sobre o mercado de tecnologia da informação (*hardware, software* e serviços) analisou os dados de 2016 da movimentação do setor e destacou que atualmente o Brasil garante uma fatia de 1,9% do mercado mundial e 36,5% da América Latina. No relatório foram mapeadas 15.707 empresas atuantes neste campo no país e que movimentaram U\$ 18.702 bilhões no mercado doméstico e U\$ 676 milhões em exportação, e ainda informou que 49,2% e 45,9% são micro e pequenas empresas, respectivamente (ABES, 2017).

No Estado de Santa Catarina o setor da tecnologia da informação cresce constantemente e se consolida nacional e internacionalmente como um *cluster* tecnológico, concentrando cerca de 3.000 negócios e movimentando em torno de R\$11,4 bilhões anuais (ACATE, 2015). O relatório da Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE, 2015), relata que o Estado de Santa Catarina se consolida no Brasil e internacionalmente como um dos principais *clusters* de EBTs. A capital, Florianópolis, foi reconhecida recentemente como a Ilha do Silício (EXAME, 2017) ao ser comparada com o *Silicon Valley* em São Francisco na Califórnia (EUA) como reflexo da movimentação da economia local e a geração de 18.000 empregos diretos no setor tecnológico (ACATE, 2015).

Essa dinâmica ao redor da tecnologia e da criatividade se destaca no PIB Criativo brasileiro, que teve um crescimento de 2,56% para 2,64%, onde apenas as ICs de Base Tecnológica respondem pela geração de 36,8% dos empregos criativos no país (FIRJAN, 2016). De acordo com o Ministério da Cultura, em 2017 os setores econômicos criativos representaram cerca de 2,6% do PIB brasileiro, acumularam um crescimento de praticamente 70% nos últimos dez anos e constituem 3,5% da exportação do Brasil.

Para dar início e identificar os artigos base desta pesquisa, utilizou-se de *softwares* de busca científica como EBSCO, Periódicos (CAPES) e Scielo, no período de dezembro de 2016 a janeiro de 2018. As principais palavras-chaves utilizadas para busca foram: *born globals, creative industries, speed* e *internationalization, de-internationalization, accelerated internationalization,*

technology-based firms, long-term sustenance. A pesquisa demonstrou que ainda há uma lacuna de estudos que buscam a compreensão da velocidade da internacionalização e o tempo permanência das EBTs no exterior. Nota-se que este campo ainda merece estudos e ainda mais ao considerar o fator da criatividade (PERSON, 2011; WHITE et al., 2014; KUMAR et al., 2014; FLORIDA, 2015).

Muito se tem tratado no Brasil e principalmente no exterior sobre a velocidade da internacionalização tanto das PMEs e especificamente das EBTs (DIB, 2008; MUSTEN et al., 2010; CASILLAS; MORENO-MENÉNDEZ, 2014; FELZENSZTEIN, 2015; SCHU et al., 2016; HILMERSSON; JOHANSON, 2016; HILMERSSON et al., 2017), porém a velocidade com que estas empresas iniciam suas atividades internacionais não significa a permanência no exterior ao longo do tempo.

A velocidade da internacionalização é percebida em um grupo cada vez maior de empresas nos últimos anos, principalmente em países desenvolvidos e com pequenos mercados domésticos - que as empresas conseguem saturar rapidamente o mercado. Bradley (2012) identifica essa dinâmica de “negócios de bens digitais”, caracterizados pelo comércio de produtos intangíveis rentabilizadas via *internet*, que permite colocar de forma veloz empresas ou produtos em qualquer lugar do mundo, a qualquer momento.

Ao considerar a criatividade como um bem intangível e um recurso potencial para o envolvimento internacional das empresas, a criatividade se destaca como um ativo competitivo na falta de recursos tangíveis para as empresas. (HAMEL; PRAHALAD, 1995; ALENCAR, 1995; WHITE et al., 2014, VASCONCELLOS, 2016). A relação da criatividade nas organizações e a internacionalização foi recentemente investigada por Vasconcellos (2016). O autor analisa a criatividade organizacional com um recurso impulsionador para a capacidade inovadora e para a capacidade empreendedora na atuação internacional das empresas.

Sob este contexto, a criatividade pode ser percebida como parte dos ativos intangíveis e inimitáveis (FLORIDA, 2002; TEECE, 2009; MOHR; BATSAKIS, 2017; KUMAR et al., 2015) e que representa uma forte vantagem competitiva para as empresas para alcançar rapidamente novos mercados e para a sustentabilidade das operações internacionais. Contribuindo para a compreensão do recurso criativo nas organizações e o despertando o interesse em mais investigações que conectem a criatividade e a internacionalização, os recentes achados da investigação de

Vasconcellos (2016) evidenciam que a relação da criatividade organizacional e o envolvimento internacional são intensificados quando mediados pela capacidade empreendedora e de inovação.

Considerando este cenário, apresenta-se as proposições que norteiam a investigação:

P1: As EBTs Criativas se internacionalizam mais rapidamente após sua fundação do que as EBTs Tradicionais

P2: As EBTs Criativas permanecem mais tempo no exterior devido aos seus recursos intangíveis quanto comparadas as EBTs Tradicionais.

Assim, para mais profundo entendimento do cenário da internacionalização das EBTs, tendo-se como referência os achados dos estudos citados anteriormente e aprofundados na base teórica, esta investigação busca preencher a lacuna de conhecimento sobre a velocidade e o tempo de permanência da internacionalização das EBTs criativas e tradicionais, e se justifica pela sua contribuição para direcionamentos e estratégias mais assertivas para as EBTs para atuarem em mercados internacionais transformando ativos intangíveis em vantagem competitiva.

1.2 Objetivos de Pesquisa

Com base na problematização e as justificativas apresentadas anteriormente, o objetivo principal desta pesquisa é analisar a internacionalização das EBTs criativas e tradicionais, no que tange a velocidade e o tempo de permanência das suas operações no exterior. Para isto, formulam-se os seguintes objetivos específicos:

a) Apresentar o processo da internacionalização das EBTs criativas e tradicionais;

b) Compreender os elementos das EBTs criativas que contribuem na velocidade da internacionalização;

c) Avaliar as características de permanência no mercado internacional das EBTs criativas e tradicionais;

d) Propor um *framework* com as características das EBTs que permite uma internacionalização mais rápida e mais sustentável ao longo do tempo.

Com a investigação e os achados dos objetivos específicos, busca-se atender o objetivo geral e apresentar as contribuições teóricas e empíricas deste estudo.

1.3 Contribuições do Estudo

A contribuição teórica desta investigação está no aprofundamento do fenômeno da velocidade da internacionalização e o tempo de permanência no exterior das EBTs. Esta investigação entende que a velocidade e/ou a internacionalização acelerada necessita de abordagem teórica diferenciada dos modelos tradicionais de internacionalização, pois tanto para Rialp et al. (2005) como para Simões et al. (2010), os principais modelos de internacionalização comportamentais e econômicos surgiram antes da intensa globalização, das quebras de barreiras aos mercados internacionais, da revolução da tecnologia e do acesso à internet.

A compreensão dos fatores impulsionadores da velocidade da internacionalização das empresas de uma economia emergente, especificamente ao abordar sobre as EBTs criativas e tradicionais indicam diferenças significativas comparadas às empresas já estudadas na Europa e/ou nos mercados Norte-Americanos.

Autores como Rasmussen et al. (2001), Moen e Servais (2002), Moen (2002), Zucchella (2002), Mort e Weerawardena (2006) identificaram que as *born globals* na Europa se internacionalizam entre 05 anos, e buscaram caracteriza-las e ou investigar os fatores que influenciam na internacionalização acelerada.

Achados empíricos de estudos no mercado norte-americano, como de Zahra et al. (2000), Knight e Cavusgil (2005) caracterizaram as *born globals* considerando parâmetros como o início das atividades internacionais, o percentual de receitas internacionais e a abrangência da internacionalização.

Já no Brasil, os principais estudos (DIB, 2008; DIB et al., 2010) que tratam da internacionalização das EBTs estiveram focados na velocidade da internacionalização, consideram a data de fundação e o início das atividades internacionais, abordando o contexto de fatores internos, como o papel do empreendedor e as *networks*.

Porém, as pesquisas que tratam de velocidade da internacionalização não se preocuparam até o momento sobre a permanência dessas empresas no exterior de forma sustentável. Assim, esta pesquisa pretende, de forma exploratória, contribuir com o tema da velocidade adicionando o elemento da permanência no exterior.

Entre os principais resultados desta dissertação, está a identificação de que a transformação da criatividade organizacional em uma vantagem competitiva contribui na velocidade da internacionalização e na sustentabilidade das operações internacionais.

1.4 Estrutura da Dissertação

Neste capítulo é apresentada a introdução, a justificativa e a definição do problema, bem como os objetivos e suas contribuições teóricas e empíricas sobre a velocidade e a permanência da internacionalização das EBTs criativas e tradicionais.

Após o capítulo introdutório, no capítulo 2 são apresentados os principais referenciais teóricos sobre Internacionalização, começando pelos modelos tradicionais, as novas teorias de internacionalização, seguidos da velocidade e da permanência das operações em mercados internacionais. Na sequência, entra-se na revisão literária da Economia Criativa e sua evolução para IC, até afunilar-se nas definições de IC de Base Tecnológica, ou leia-se também EBTs criativas. Por fim, se faz as apresentações dos achados empíricos de velocidade da internacionalização, IC e a permanência das empresas no exterior.

No capítulo 3, os procedimentos metodológicos são apresentados, identificando a investigação exploratória e qualitativa, incidindo particularmente no estudo de caso múltiplo. Em seguida, é feita uma descrição das etapas da investigação, os critérios para a seleção das empresas e estratégias de coleta e tratamento de dados.

No capítulo 4, apresentam-se a descrição das empresas estudadas e análise conjunta dos casos com as conexões teóricas.

No capítulo 5 encontram-se os resultados obtidos com a pesquisa, as limitações e as indicações para investigações futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo examina-se os principais conceitos que fundamentam esta investigação: Internacionalização e a IC, abrindo-se em demais subtemas relacionados a cada conceito. Primeiramente, são apresentados os conceitos, resgatando aspectos da sua evolução, suas definições e dados descritivos.

Ao fim desta seção, com os achados empíricos mais relevantes e comuns sobre os temas, se faz a ligação entre a velocidade da internacionalização e a permanência no mercado exterior das EBTs.

2.1 Teoria da Internacionalização no Prisma Comportamental

As teorias de internacionalização foram desenvolvidas sob diferentes óticas e abordagens por seus autores. Na literatura, pode-se compreender o processo de internacionalização das empresas em dois campos diferentes de pesquisa: econômico e comportamental.

O primeiro campo é derivado do neoclassicismo e sua percepção está na economia, em que se destacam a Teoria do Poder de Mercado (HYMER, 1976), a Teoria do Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966), a Teoria da Internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976; 1998) e o Paradigma Eclético (DUNNING, 1980).

Em um segundo campo está a teoria de internacionalização cujo fator principal do envolvimento internacional das empresas é comportamental. Esta abordagem tem raízes na teoria de crescimento da firma de Penrose (1959), na teoria comportamental da firma de Cyert e March (1963) e na Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Neste trabalho o foco de estudo da internacionalização está numa vertente mais atual da sua dinâmica, buscando as novas abordagens teóricas sustentação para o tema da velocidade com que ocorre a internacionalização nas empresas, bem como a permanência destas empresas no exterior.

Essa análise será realizada pelo prisma da teoria comportamental visto que os estudos realizados até então (RIALP et al., 2005; MELLO et al., 2009) abordam estes aspectos e que são focos desta dissertação.

2.2 Abordagem Comportamental Tradicional

Neste campo da teoria da internacionalização é que se compreendem os aspectos comportamentais e culturais como fatores essenciais do processo de atuação no mercado internacional. Para Carneiro e Dib (2007) a abordagem comportamental traduz a visão de uma internacionalização processual, que é dependente das percepções dos gestores para as tomadas de decisão, geralmente avessas ao risco em suas operações e por isso usam dos relacionamentos internacionais prévios. Relacionamentos nos mercados externos podem influenciar em como, quando, para onde expandir e o tempo de permanência da operação, por exemplo. Neste campo comportamental, entre as teorias que ganham mais relevância para este estudo está o Modelo de Uppsala, a Teoria das *Networks* e o Empreendedorismo Internacional.

A abordagem teórica inicial é o Modelo de Uppsala, baseado no processo de aprendizagem, em que a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimento sobre o mercado internacional incrementalmente. Originou-se do modelo desenvolvido da Escola de Uppsala a partir das teorias do crescimento da firma de Penrose (1959), do comportamento da firma de Cyert e March (1963) e desenvolveu-se com estudos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977; 1990).

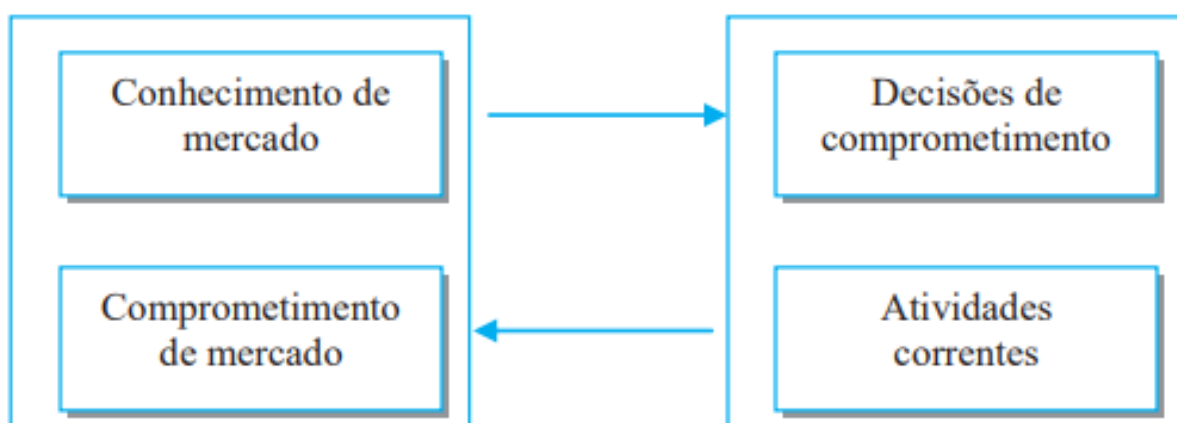
Inicialmente Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), basearam-se em alguns estudos de caso e identificaram quatro estágios comuns entre todas as empresas. No primeiro, as empresas não têm atividades regulares de exportação, no segundo estágio a exportação acontece por meio dos agentes, avançando para um terceiro estágio em que as empresas possuem subsidiárias de vendas e por fim, o quarto estágio são estabelecimento das subsidiárias de produção.

Desta forma, percebe-se que tratar o processo de internacionalização de maneira dinâmica, tendo como base as condições propícias e possíveis de cada mercado faz com que ele ocorra de forma mais funcional. Para os autores, dimensionada pela percepção do empreendedor que tem uma visão ou experiência global, a distância psíquica é amenizada na relação das empresas com cada país e assim com o mundo (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Nesta mesma linha, Johanson e Vahlne (1977) argumentam que o ponto central do modelo é que a falta de conhecimento sobre os mercados é um limitador para o desenvolvimento de operações em mercados internacionais. A Escola de Uppsala discute que a escolha dos mercados internacionais precisa estar relacionada com a distância psíquica do país de origem, ou seja: iniciar com a internacionalização em mercados em que a cultura, o idioma, as práticas e as políticas de negócios sejam mais próximos a realidade do país de origem, mesmo que estes mercados estejam em longas distâncias geográficas (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Sob o contexto das constantes mudanças no campo dos negócios e tendo como pontos de partida as incertezas, os obstáculos, a falta de conhecimento e os recursos das empresas para negociar em diferentes países, que Johanson e Vahlne (1977) construíram o modelo nomeado de Mecanismo da Internacionalização do Modelo de Uppsala (figura 1), que reúne os aspectos envolvidos no processo de internacionalização.

Figura 1 - Mecanismo da Internacionalização do Modelo de Uppsala



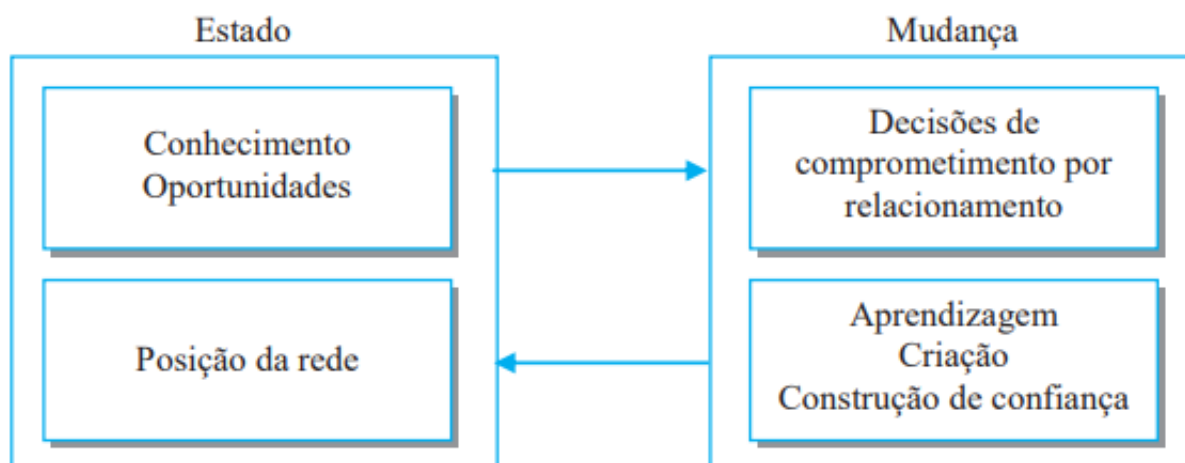
Fonte: Johanson e Vahlne (1977)

O modelo (figura 1) apresenta dois aspectos: de estado e de mudança. Os aspectos de estado abrangem o comprometimento de recursos no exterior e o conhecimento do mercado internacional. Os aspectos de mudança se referem as decisões que envolvem comprometimento dos recursos e o desempenho atual do negócio. Conforme apresentado no modelo, ambos exercem influência sobre o outro. (JOHANSON; VAHLNE, 1997).

Johanson e Vahlne (1990) com seus estudos, contribuem com a compreensão do comportamento do investimento estrangeiro no planejamento da estratégia e no apoio à tomada de decisão quando envolve as operações internacionais.

Adicionalmente, pelas significativas mudanças no campo dos negócios foi imprescindível a necessidade de análise de novos conceitos. Johanson e Vahlne (2009) revisitaram o modelo inicial (figura 1) e propuseram uma nova versão (figura 2) por meio da preservação dos mecanismos de mudança e da inclusão das variáveis de construção de confiança e criação de conhecimento. O novo modelo considerou essencialmente a visão de rede de negócios e contribui para compreender as características do processo de internacionalização das empresas sob dois principais aspectos: o primeiro em que os mercados são redes de relacionamentos, nas quais as empresas estão conectadas em grandes, complexos e variados arranjos; e o segundo, em que os relacionamentos permitem potenciais aprendizados, construção de confiança e comprometimento (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Figura 2 - Mecanismo da Internacionalização do Modelo de Uppsala Revisitado



Fonte: Johanson e Vahlne (2009)

No caso dos relacionamentos adicionados ao modelo revisitado de Johanson e Vahlne (2009), fica claro sua participação nas decisões de comprometimento. Nesta linha, abra-se um caminho para a discussão da Teoria das *Networks* ou das Redes, que tem sua origem o estudo de Johanson e Mattson (1987) ao identificar a

formação e o desenvolvimento de redes de negócios e contatos no mercado internacional, e ganhou mais consistência na pesquisa de Johanson e Vahlne (1990).

Apesar de algumas similaridades com o modelo de Uppsala, a Teoria das *Networks* tem suas distinções. Para Johanson e Vahlne (1990) as interações entre atores, mais do que o processo de decisão estratégica, é que estruturam as *networks*. Os autores assumem que o conhecimento de um novo mercado é adquirido apenas por meio de experiência vivenciada no próprio país estrangeiro. Com base nesta hipótese, a experiência de mercado é que sustenta a demanda de oportunidades de negócios e assim a expansão internacional. (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Madsen e Servais (1997) indicam que a internacionalização está ligada ao desenvolvimento das redes internacionais da empresa e como se estabelecem e desenvolvem por meio delas (extensão internacional, penetração e integração internacional). Corroborando, Coviello e Cox (2006) compreendem que as redes são o acesso ao mercado externo, canais de distribuição, financiamentos, entendimento prévio do mercado e acesso a outros contatos.

Posteriormente, Mello et al. (2009) trouxeram à discussão as *networks* e maneira como ela permeia entre as teorias comportamentais tradicionais (Modelo de Uppsala e Empreendedorismo Internacional) para explicar o fenômeno de internacionalização acelerada.

Um ponto importante é tratado Johanson e Mattson (1987) e que diz respeito aos tipos de rede. De acordo com estes autores, as redes podem ser compostas por diferentes grupos, com características distintas, trazendo à tona a compreensão da estrutura da rede e a interação entre seus atores.

Sobre as estruturas das redes, Chetty e Holm (2000) as caracterizam por serem formais ou informais, e a força e frequência de suas interações. As *networks* formais ou estruturadas há um movimento das posições das relações entre as empresas envolvidas, dando independência para suas ações. Já as *networks* informais ou pouco estruturadas, têm ligações sensíveis e papéis poucos claros na participação entre os envolvidos (CHETTY; HOLM, 2000)

Não existe uma maneira ideal para a formação das redes, pois enquanto o relacionamento próximo permite a troca de constante de informações, confiança e

trabalho conjunto para resolução de problemas os relacionamentos enfraquecidos permitem acesso às novas informações e contatos de negócios, aumentando as diversidades de acessos a pessoas e empresas (ELFRING; HULSINK, 2003).

No campo empírico destacam-se alguns estudos sobre as *networks*. Spence (2003) encontrou a ligação positiva entre as redes e a internacionalização. Freeman et al. (2006) realizou uma pesquisa com pequenas empresas da Austrália, e identificou que na limitação do porte para a rápida internacionalização, utilizaram-se das *networks* para firmar alianças estratégicas e da tecnologia para conseguir vantagem competitiva.

Com o objetivo de compreender o desempenho de empresas com internacionalização acelerada, Mort e Weerawardena (2006) mapearam fatores chaves e suas interações, e como resultado apontam a importância que o comportamento do empreendedor exerce nessas empresas e também os atributos para se utilizar da rede de relacionamentos uma impulsionadora da performance da *born global*.

Outras descobertas empíricas (AUTIO et al., 2002; SHARMA; BLOMSTERMO, 2003; HAN, 2006) demonstraram que a capacidade dos relacionamentos para agilizar e aperfeiçoar o desempenho das empresas no exterior.

As discussões sobre este tema indicam que as redes são influenciadoras e exercem um papel de destaque na internacionalização e que estão conectadas aos indivíduos e como eles as criam por meio das suas experiências (RIBEIRO; PIMENTEL, 2012). Por este indicativo, o Empreendedorismo Internacional também recebeu atenção e pesquisas.

O Empreendedorismo Internacional se origina dos estudos de Coviello e Munro (1995) e evoluiu com Oviatt e McDougall (1994) e Andersson (2000). Esta teoria explica o avanço internacional de novas empresas e como seus empreendedores percebem e exploram as oportunidades no mercado externo. O papel do gestor é central, assim como suas competências, experiências, visões e percepções, que devem ser usadas para perceber, aproveitar e desenvolver oportunidades de atuação internacional (AUTIO et al., 2000).

Para definir empreendedorismo é preciso lembrar que suas raízes estão ligadas a literatura de gestão estratégica, mas quando conectado à

internacionalização, McDougall et al. (2003) entendem que o empreendedorismo internacional é a combinação da inovatividade, pró-atividade e a busca de risco comportamental que vai além do mercado doméstico e gera valor nas organizações.

Os autores suportam a definição de empreendedorismo sobre o indivíduo em cinco pontos: 1) indivíduos que se concentram em oportunidades; 2) não exigem a formação de novas empresas; 3) apoiam o empreendedorismo corporativo; 4) não discutem as dimensões que as orientações empreendedoras podem incluir; 5) destacam a atividade empresarial através das fronteiras nos mercados domésticos. Desta forma argumentam que o empreendedorismo internacional é descobrir, adquirir, avaliar e explorar oportunidades além do mercado nacional com objetivo de criar novos produtos e serviços (MCDUGALL et al., 2003).

Sobre os empreendedores Dominginhos e Simões (2001) afirmam que empresas de internacionalização acelerada estão apoiadas nas suas experiências profissionais internacionais em multinacionais (em departamentos ligados às atividades nos mercados internacionais) ou advém de experiência de expatriação, e relacionam também com experiências de formação internacional, como cursos de especialização, por exemplo.

A experiência internacional prévia, o nível educacional e a orientação internacional do empreendedor, para Rialp et al. (2005) são características frequentes que influenciam a velocidade de uma empresa em um mercado internacional e faz com que estes empreendedores considerem a internacionalização como uma estratégia desde a fundação da empresa (CRETOIU, 2007).

O estudo de Dib et al. (2010) discorre o impacto dos fatores internos da empresa e do empreendedor, e destaca que o empreendedor que possui uma visão global e capaz de aproveitar melhor o relacionamento internacional para sua empresa, é a pessoa mais predisposta a correr riscos e assim identificar mais facilmente oportunidades que possam gerar vantagens competitivas para seu negócio (ZAHRA; GEORGE, 2002; OVIATT; MCDUGALL, 2005; DIB et al., 2010).

Percebe-se que as empresas com internacionalização acelerada frequentemente são fundadas por empreendedores com experiência internacional anterior. De acordo com Ribeiro e Pimentel (2012) a grande incidência de pessoas que possuem experiência internacional faz com que elas adquiram e acumulem

relacionamentos em diversos mercados e apoiem-se nas relações institucionais estabelecidas internacionalmente para alcançar algum mercado internacional.

Percebe-se que as principais teorias do campo comportamental da internacionalização puderam explicar o processo de internacionalização durante muito tempo, especialmente no que se refere ao comportamento das multinacionais. No entanto, diversos estudos evoluíram na compreensão do surgimento crescente da internacionalização e a velocidade com que ocorre nas PMEs, que mesmo com a limitação de diversos recursos obtém êxito em seus negócios internacionais (OVIATT; MCDOUGALL, 1994; BELL, 1995; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; MADSEN; SERVAIS, 1997).

Ao perceber o contexto de globalização que estão inseridas este grupo de empresas e como ele fomentou as inovações tecnológicas (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; MADSEN; SERVAIS, 1997), somados ao número crescente de pessoas com experiências internacionais (MADSEN; SERVAIS, 1997; RIBEIRO; PIMENTEL, 2012) é que se iniciam os estudos para o entendimento de novas teorias da internacionalização.

2.2.1 Novas Teorias de Internacionalização: um olhar sobre as PMEs

As novas teorias de internacionalização evoluíram pelas revoluções dos meios de comunicação e transporte que permitiram que um novo fenômeno de globalização remodelasse a economia internacional (CAVUSGIL et al., 2014). Neste campo destacam-se dois principais fenômenos: as *born globals* e as micromultionacionais.

A dinâmica das empresas que desde que nascem já enxergam o mundo como um mercado potencial faz com elas acelerem a passagem pelos estágios da internacionalização, e percebam uma vantagem competitiva no uso de novos recursos, como de canais de distribuição e vendas em vários mercados internacionais (OVIATT; MCDOUGALL, 1994; CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004). Denominadas de *born globals*, estas PMEs tem sido alvo recente de pesquisas (KALINIC; FORZA, 2012; MACHADO et al., 2016) e consolidando os estudos de muitos autores nas últimas três décadas (OVIATT; MCDOUGALL, 1994; 1997; 2005; MCDOUGALL et al., 1994; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; CAVUSGIL et al., 2014).

As definições de *born globals* são inúmeras na literatura. Na evolução dos estudos, tem-se uma compreensão inicial com Oviatt e McDougall (1994), que definem as *born globals* como organizações que desde a sua fundação orientam seus negócios ao mercado internacional, na busca de vantagem competitiva por meio do uso dos seus recursos e pela comercialização de seus produtos em diversos mercados externos. Sequencialmente, Knight e Cavusgil (1996) as definiram como pequenas empresas, em sua maioria de base tecnológica, que operam no mercado internacional logo após sua fundação.

Em outros estudos a definição de *born globals* está relacionada às empresas que se dedicam a atividade internacional logo que nascem e se estabelecem (MOEN, 2002). Em investigação com pequenas empresas Mort e Weerawardena (2006), definem *born globals* como altamente empreendedoras e desafiam as teorias tradicionais de internacionalização que defendem um modelo gradual.

Kuivalainen et al. (2007) definiram *born globals* como empresas que podem ser de dois diferentes tipos: as que nascem globais ou as que exportam acima de 25% da receita para fechar mercados. Dib (2008) define *born globals* pelo tempo da sua fundação *versus* o primeiro negócio efetuado em algum mercado internacional num período de até 05 anos.

Neste contexto, há uma discussão na literatura de *born globals* no que tange o tempo entre a fundação e a primeira atividade internacional. Autores apresentam este tempo de forma diferenciada, como apresentadas no quadro 1.

Quadro 1 - Velocidade da Internacionalização das born globals

Tempo fundação x Internacionalização	Estudos/Autores
A partir de 2 anos	MOEN (2002); MOEN; SERVAIS (2002); DIB (2008)
A partir de 3 anos	RASMUSSEN et al. (2001); RASMUSSEN; MADSEN (2002); KNIGHT et al. (2004); MORT; WEERAWARDENA (2006)
A partir de 5 anos	KNIGHT; CAVUSGIL (1996); ZUCHELLA (2002)
A partir de 6 anos	ZAHRA et al. (2000)
A partir de 7 anos	JOLLY et al. (1992)
A partir de 8 anos	MCDUGALL et al. (1994)
A partir de 15 anos	GABRIELSSON et al. (2008)

Fonte: Elaborado pela mestranda (2017).

Como resultado destas investigações nacionais e internacionais, nota-se que a velocidade da internacionalização é uma das características para diferenciar as *born globals*, e que o tempo entre 3 e 5 anos se concentram os principais estudos.

Hamza e Zulfiqar (2011) compartilham a definição de que o fenômeno *born global* ocorre para PMEs que em pouco tempo desde a sua fundação, exportam produtos ou serviços com considerável valor agregado e têm sucesso no mercado internacional.

Tanev (2012) identifica as *born globals* como um negócio novo que nasce para atender um nicho global desde a sua fundação. Enquanto que Wictor (2012) aponta que o processo de exportação e atuação em novos mercados para as *born globals* não acontece de forma organizada, em decorrência da diminuição do controle aduaneiro e por influência das transações pela *internet* - que mudou as formas de entrada para novas empresas em mercados internacionais.

Madsen (2013) recomenda que a definição inclua rapidez na internacionalização, além da extensão e o escopo do alcance global destas empresas. Já Dlugoborskyte e Petraite (2013) destacam que apesar da característica de escassez de recursos financeiros, humanos e tangíveis das PMEs, este grupo tem participado em negócios internacionais desde uma fase muito inicial a sua fundação.

Em paralelo, Bell e McNaughton (2000) compreendem que as empresas com internacionalização acelerada podem ser divididas em dois grupos. No primeiro estão as que têm base em conhecimento e se conectam ao surgimento de novas tecnologias e detêm conhecimentos profissionais altamente sofisticados. No segundo grupo estão as *born globals* que usam intensivamente o conhecimento e serviços para produzir ofertas, aumentar a produtividade, inventar métodos inovadores de produzir e incrementar sistemas de entrega de bens.

Neste contexto, identificou-se que o fenômeno *born global* primeiro esteve ligado com maior frequência às empresas de alta tecnologia (JONES, 1999; AUTIO et al., 2000; DOMINGUINHOS; SIMÕES, 2001; SHARMA; BLOMSTERMO, 2003) e foi somente mais tarde nos resultados de novas pesquisas, que as empresas com internacionalização acelerada conectaram-se as características de serem inovadoras, possuir foco de atuação global e assim entrarem rapidamente no

mercado internacional, como afirma os achados de McDougall et al. (2003), Knight e Cavusgil (2004), Dib (2008), Lopez et al. (2009), Reynoso e Figueroa (2010) e Dib et al. (2010).

Ao buscar uma definição e entender o contexto em que as *born globals* atuam, muitos estudos procuram caracterizá-las:

- Tempo de fundação x início das atividades internacionais (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; ZAHRA et al., 2000; RASMUSSEN et al., 2001; MOEN; SERVAIS, 2002; MOEN, 2002; ZUCHELLA, 2002; MORT; WEERAWARDENA, 2006; GABRIELSSON et al., 2008; DIB, 2008; DIB et al., 2010).
- Relevância das atividades internacionais das empresas (RASMUSSEN et al. 2001; MOEN, 2002; MOEN; SERVAIS, 2002; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; MORT; WEERAWARDENA, 2006; KUIVALAINEN et al., 2007; GABRIELSSON et al., 2008; HAMZA; ZULFIQAR, 2011).
- Abrangência no mercado (SHARMA; BLOMSTERMO, 2003; MCNAUGHTON, 2003; CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004; GABRIELSSON et al., 2008).
- Maior inovatividade (AUTIO et al., 2000).
- Vantagem tecnológica (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004).
- Uso mais ativo da tecnologia da informação (KOTHA et al., 2001; MOEN, 2002).

Observa-se em vários destes estudos que as *born globals* são empresas jovens, inexperientes, com poucos recursos tangíveis e que alcançaram sucesso em sua atuação internacional, devido principalmente aos seus gestores que trazem a visão global de suas experiências profissionais e pessoais à cultura organizacional. Outras investigações citam o fato das *born globals* se sobressaírem em áreas em que há competitividade internacional por conhecimento único, como é o caso das EBTs (OVIATT; MCDUGALL, 1994; FERNHABER et al., 2003; KNIGHT; KIM, 2009).

Nota-se como característica das *born globals* a maneira como comercializam seus produtos para outros mercados e iniciam suas atividades internacionais sem a exportação de produtos de forma física (PENG et al., 2008). Destacando a partir daí

um fator de extrema importância para a rápida internacionalização: o uso da *internet* e como essas empresas utilizam deste canal de forma massiva para comercializar seus produtos para os mercados internacionais (GABRIELSSON; GABRIELSSON, 2011; YOOS, 2012; ABRAHA; JALLOW, 2013). Exemplos empíricos disto já sinalizavam o fator da *internet*, como as investigações com as empresas americanas Google (EISENMANN, 2006) e Facebook (FABERNOVEL, 2008), que são modelos que mudaram as formas de entrada e atuação das empresas no mercado internacional.

Além disso, com achados de estudos internacionais (FERNHABER et al., 2007) e nacionais (FERNANDES; SEIFERT, 2007; RIBEIRO et al., 2012) permitem afirmar que no caso das EBTs nacionais a velocidade da internacionalização é acelerada pela participação em cadeias produtivas globais. Nestas cadeias globais as *born globals* podem atuar com diversos tipos de atividades, como fornecimento de matérias-primas, desenvolvimento e produção, vendas e marketing (ZHENG, 2009).

No contexto das novas teorias da internacionalização no cenário globalizado, estão as pesquisas com as PMEs micromultinacionais (DIMITRATOS et al., 2003). Inicialmente a internacionalização das PMEs estava associada à exportação (IBEH et al., 2004), porém esta percepção evoluiu com novos estudos para compreender a velocidade de sua inserção em mercados internacionais, as já citadas *born globals* (OVIATT; MCDOUGALL, 1994, 1997, 2005; MCDOUGALL et al., 1994; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Porém, na tentativa de explicar o crescimento das PMEs com atuação no exterior, Dimitratos et al. (2003) apresentam os modelos das micromultinacionais (MNEs).

Para Dimitratos et al. (2003) as micromultinacionais são PMEs que organizam e controlam atividades de investimentos em mais de um país. Ou seja, compreende-se que são empresas de pequeno e médio porte que usam diversificados modos de exportação e avançadas operações de penetração em mercados globais, como licenciamento internacional, franquias, *joint ventures* ou subsidiárias estrangeiras (DIMITRATOS et al., 2003; IBEH et al., 2004).

Dimitratos et al. (2003) asseguram que as micromultinacionais se diferenciam em dois principais aspectos. Primeiro, as micromultinacionais tem mais disposição para se desenvolver internacionalmente em atividades de *networking* com empresas

de todos os portes. Por meio dessas redes, as micromultinacionais superam a escassez de recursos e assim adquirem conhecimento sobre um determinado mercado sem a necessidade de ter uma subsidiária. Segundo, como as micromultinacionais possuem um nível restrito de recursos em comparação as grandes multinacionais, tendem a ter um maior grau de atividades internacionais de valor agregado, os denominados “ativos intensivos em conhecimento” (DIMITRATOS et al., 2003).

Como resultado dos estudos de casos com cinco micromultinacionais de três diferentes países, Dimitratos et al. (2003) percebem que estas empresas são em sua maioria de setores em que o desenvolvimento de conhecimento é crucial, como no caso de empresas de *softwares*, telecomunicações e serviços de computadores.

Os mesmos autores destacam que as micromultinacionais podem utilizar diversos objetivos estratégicos para atuar em mercados globais. Isso indica que pesquisadores, instituições, governos e políticos, dentre outros, preocupados em compreender as micromultinacionais, devem tratar estas empresas como um grupo a parte, que precisam de medidas diferenciadas para se desenvolver e obter êxito (DIMITRATOS et al., 2003).

No entanto, pesquisas recentes a respeito das micromultinacionais indicam que essas empresas exploram as oportunidades de negócios internacionais e seguem diversos caminhos para internacionalizar por meio de modos mais avançados do que a exportação (IBEH et al., 2009).

2.3 Velocidade da Internacionalização

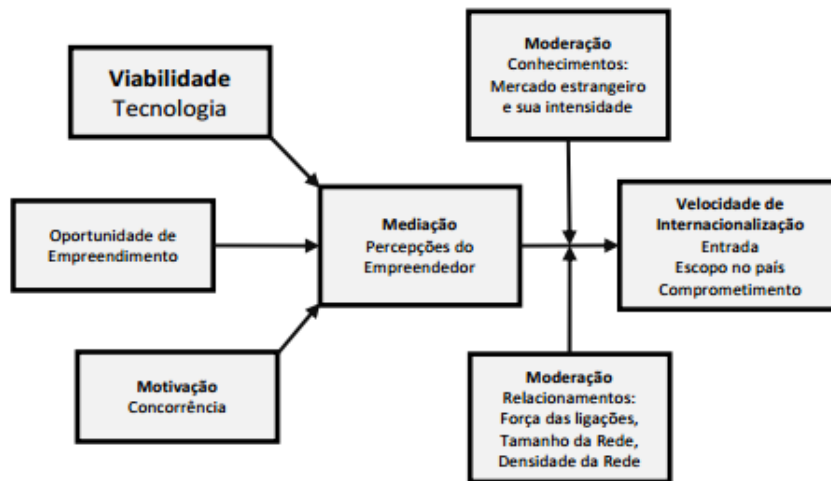
Ao tratar o conceito de internacionalização de forma temporal, apresenta-se diferentes medidas para representar os mesmos conceitos, como *early internationalization* (ZHOU et al., 2012; LI et al., 2012; CAVUSGIL; KNIGHT, 2015), *internationalization speed* (KISS; DANIS, 2010; CASILLAS; ACEDO, 2013, CASILLAS; MORENO-MENÉNDEZ, 2014; LI et al., 2015; HILMERSSON; JOHANSON, 2016; MOHR; BATSAKIS, 2017), *time* (ZAHRA; GEORGE, 2002; HILMERSSON et al., 2017) e *pre-internationalization* (ZHENG et al., 2012; MORTEZA; RAECHEL, 2015). Para abordar os diversos estudos sobre o tema, nesta dissertação optou-se por utilizar o termo velocidade.

A velocidade em que as PMEs expandem para novos mercados internacionais recebeu atenção ao ser tema de interesse de diversas pesquisas no campo dos negócios (KHAVUL et al., 2010; PRASHANTHAM; YOUNG, 2011; KUIVALAINEN et al., 2012; CASILLAS; ACEDO, 2013; CASILLAS; MORENO-MENÉNDEZ, 2014; LI et al., 2015; HILMERSSON; JOHANSON, 2016; HILMERSSON et al., 2017; YONATANY, 2017). Estes estudos avaliam os diversos fatores e diferentes períodos que ocorrem a internacionalização das empresas e podem causar importantes variações nas operações e estratégias das empresas. Desta forma, o tempo ganha papel de destaque na literatura e a velocidade da internacionalização se torna indiscutivelmente o momento que reflete total importância no desenvolvimento desses negócios (PRASHANTHAM; YOUNG, 2011).

A revisitação na literatura sobre a discussão do conceito da velocidade da internacionalização é compreendida sob a luz das teorias existentes, contrastando o compromisso cauteloso e gradual na entrada em mercados internacionais demonstrado pelo modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Nesta dissertação velocidade da internacionalização corresponde ao tempo entre a fundação da empresa e a primeira atividade internacional.

Sobre o tema, inicialmente Oviatt e McDougall (2005) apresentam um modelo que compreende quatro forças relacionadas à velocidade da internacionalização: a capacitação, a motivação, a mediação e a moderação. Para os autores, o impacto de cada força ou a combinação delas, desde o momento que a oportunidade é percebida influencia a velocidade da internacionalização (OVIATT; MCDUGALL, 2005).

Figura 3 - Modelos de forças que influenciam a velocidade



Fonte: Oviatt e McDougall (2005).

Na viabilidade destaca-se o impacto da tecnologia na facilitação ao contato e acesso físico no mercado internacional (OVIATT; MCDUGALL, 2005). Os recursos tecnológicos complementam o estudo de Rialp et al. (2005) que discute o avanço da tecnologia como fundamental para a viabilização da internacionalização das PMEs. Na motivação é percebido o movimento da concorrência, que faz com que as empresas busquem vantagens competitivas, dentre elas a internacionalização é um dos caminhos durante o processo e avanço estratégico (OVIATT; MCDUGALL, 2005).

Os autores trazem na mediação a experiência pessoal do gestor com o mercado internacional, que é uma forte característica na internacionalização das PMEs. Na moderação, os itens relacionados às *networks* indicam o quanto está diretamente ligada à velocidade da internacionalização, considerando a força das redes, o tamanho e a densidade. Nesta força Oviatt e McDougall (2005) consideram a importância das redes de relacionamento para viabilizar a internacionalização das PMEs.

De acordo com os mesmos autores, as redes permitem cruzar as fronteiras do mercado doméstico com maior velocidade que outros fatores, e destacam três aspectos essenciais para a velocidade. O primeiro é o tempo entre a identificação de uma oportunidade e a entrada no mercado externo. O segundo é a velocidade com

que se aumenta o escopo de países, ou seja, a rapidez na entrada em vários mercados. E o terceiro aspecto é a velocidade do comprometimento, que indica a rapidez com que se aumenta a porcentagem de receita no exterior (OVIATT; MCDOUGALL, 2005).

Ademais, muitos autores buscaram investigar a velocidade da internacionalização considerando diversos fatores, havendo maior concentração de estudos com três ligações: ano da primeira exportação das empresas (WEERAWARDENA et al., 2007); ano de fundação x primeira exportação (ZUCHELLA et al., 2002; WEERAWARDENA, 2006; GABRIELSSON et al., 2008; DIB, 2008; CASILLAS; ACEDO, 2013; MADSEN, 2013; FREEMAN; TRUEDGEN, 2014; ZHOU; WU, 2014; CAVUSGIL; KNIGHT, 2015; COVIELLO, 2015) e precocidade na internacionalização (ZUCHELLA et al., 2002; TEIXEIRA; COIMBRA, 2014).

Os diversos determinantes comuns da velocidade da internacionalização estão nos próximos quadros (quadro 2, 3, 4) apresentando os achados dos principais estudos sobre o tema. Os quadros estão separados em três grupos: ambiente interno (quadro 2), ambiente externo (quadro 3) e perfil do gestor (quadro 4), respectivamente.

Quadro 2 - Velocidade da Internacionalização: ambiente interno

(continua)

Determinantes	Autores	Influência na Velocidade
Idade da Empresa	Chang e Rhee (2011) Casillas e Acedo (2013) Teixeira e Coimbra (2014) Casillas e Moreno-Menéndez (2014)	- ¹ + ² S/I ³
Dimensão da Empresa	Luo et al. (2005) Acedo e Jones (2007) Khavul et al.. (2010) Musteen et al. (2010) Chang e Rhee (2011) Teixeira e Coimbra (2014)	+
Localização da Empresa	Luo et al. (2005) Zucchella et al. (2007) Casillas e Acedo (2013) Teixeira e Coimbra (2014)	+ S/I
Distância Psíquica	Casillas e Moreno-Menéndez (2014)	+
<i>Network</i>	Freeman et al., (2006) Kiss e Danis (2010)	+

¹ Influência negativamente para velocidade na internacionalização;

² Influência positivamente para velocidade na internacionalização;

³ Sem Influência

Quadro 2 - Velocidade da Internacionalização: ambiente interno

(conclusão)

Indústria de Serviços	Khavul et al. (2010)	-
Estratégia da Empresa	Musteen et al. (2010) Casillas e Acedo (2013) Casillas e Moreno-Menéndez (2014) Teixeira e Coimbra (2014)	+ S/I
Marketing	Luo et al. (2005) Pla-Barber e Escribá-Esteve (2006) Weerawarden et al. (2007) Chang e Rhee (2011)	+ S/I
Desempenho passado	Teixeira e Coimbra (2014)	+
Setor de atividade	Khavul et al. (2010) Teixeira e Coimbra (2014)	+
Canal de Distribuição (internet)	Schu et al. (2016)	+
Frequência de interação com o mercado	Musteen et al. (2010)	+

Fonte: Elaborado pela mestranda (2018).

Nota-se que nos estudos relacionados ao ambiente interno apresentados no quadro 2, entre os determinantes mais significativos e maior consenso entre os autores estão: a dimensão da empresa (LUO et al., 2005; ACEDO; JONES, 2007; MUSTEEN et al., 2010; KHAVUL et al., 2010; CHANG; RHEE, 2011; TEIXEIRA; COIMBRA, 2014) e a estratégia da empresa (MUSTEEN et al., 2010; CASILLAS; ACEDO, 2013; TEIXEIRA; COIMBRA, 2014).

Quando os determinantes da velocidade da internacionalização são observados pela ótica do ambiente externo (quadro 3), percebe-se que o consenso mais significativo pelos autores se converge na distância cultural (LUO et al., 2005; CHANG; RHEE, 2011; CASILLAS; MORENO-MENÉNDEZ, 2014) e a capacidade tecnológica (LUO et al., 2005; KHAVUL et al., 2010; MUSTEEN et al., 2010; TEIXEIRA; COIMBRA, 2014).

Quadro 3 - Velocidade da Internacionalização: ambiente externo

(continua)

Determinantes	Autores	Influência na Velocidade
Velocidade	Chang e Rhee (2011)	+
Nº de países	Chang e Rhee (2011) Felzensztein (2015) Hilmersson e Johanson (2016)	+
Distância cultural	Luo et al. (2005) Casillas e Moreno-Menéndez (2014) Chang e Rhee (2011)	+

Quadro 3 - Velocidade da Internacionalização: ambiente externo

(conclusão)

Capacidade tecnológica	Luo et al. (2005) Khavul et al. (2010) Musteen et al. (2010) Teixeira e Coimbra (2014)	+ -
Proporção das subsidiárias	Chang e Rhee (2011)	+
Globalização da Indústria	Chang e Rhee (2011)	-
Influência	Chang e Rhee (2011)	-
Comércio Internacional	Hilmersson (2017)	-

Fonte: Elaborado pela mestranda (2018).

Entre os determinantes relacionados ao perfil do gestor na velocidade da internacionalização, destacam-se: a experiência internacional dos gestores (LUO et al., 2005; ZUCHELLA et al., 2007; MUSTEEN et al., 2010; CASILLAS; ACEDO, 2013; CASILLAS; MORENO-MENÉNDEZ, 2014; TEIXEIRA; COIMBRA, 2014) e o desenvolvimento de *networks* (PLA-BARBER; ESCRIBÁ-ESTEVE, 2006; ZUCHELLA et al., 2007; MUSTEEN et al., 2010; FELZENSZTEIN, 2015).

Quadro 4 - Velocidade da Internacionalização: perfil do gestor

(continua)

Determinantes	Autores	Influência na Velocidade
Grau acadêmico	Zucchella et al. (2007) Teixeira e Coimbra (2014)	+ -
Experiência Internacional	Luo et al. (2005) Zucchella et al. (2007) Musteen et al. (2010) Casillas e Acedo (2013) Casillas e Moreno-Menéndez (2014) Teixeira e Coimbra (2014)	+ -
Experiência do trabalho anterior	Zucchella et al. (2007)	-
Formação Internacional	Acedo e Jones (2007) Casillas e Acedo (2013)	S/N +
<i>Networks</i>	Oviatt et al. (2005) Pla-Barber e Escribá-Esteve (2006) Zucchella et al. (2007) Weerawarden et al. (2007) Musteen et al. (2010); Kiss e Danis (2010) Casillas e Acedo (2013) Felzensztein (2015)	S/N +
Conhecimento do Mercado	Oviatt et al. (2005) Weerawarden et al. (2007) Casillas e Moreno-Menéndez (2014)	+ S/N

Quadro 4 - Velocidade da Internacionalização: perfil do gestor

(conclusão)

Visão Global	Pla-Barber e Escribá-Esteve (2006) Casillas e Moreno-Menéndez (2014)	S/I +
Competividade	Casillas e Acedo (2013)	S/I

Fonte: Elaborado pela mestranda (2018).

Para compreender os determinantes que influenciam a velocidade da internacionalização percebe-se uma concentração significativa de estudos recentes que relaciona o perfil do gestor e a sua interação com o mercado internacional.

Na investigação de Zhou e Wu (2014) a velocidade da internacionalização é percebida como resultado da soma do espírito e capacidade empreendedora do gestor e da precocidade da internacionalização, conectando ao fato da velocidade da internacionalização ser observada por gestores que querem iniciar as operações internacionais de suas empresas, equilibrar recursos e aproveitar as oportunidades em mercados internacionais (CHETTY et al., 2014). De outra ótica, Li et al. (2015) abordam a velocidade da internacionalização das empresas comparando os aspectos individuais e da empresa e encontra uma relação positiva em alguns determinantes, como a tolerância a riscos, responsabilidades, organização de conhecimento e as *networks* em ambos os aspectos.

Sobre velocidade é possível observar que grande parte dos estudos consideram o período analisado entre a fundação da empresa e o início da internacionalização, e resultam em sua maioria em um curto período entre estes eventos, o que indica uma internacionalização acelerada.

Apresentado a literatura sobre a velocidade da internacionalização, o próximo item investiga os estudos que abordam a permanência das operações internacionais das empresas.

2.4 Permanência da Internacionalização

Após o início da internacionalização, as empresas enfrentam um novo desafio: manter a operação no mercado externo. Este período é estudado por diversos autores com nomenclaturas diferentes, Prashantham e Young (2011) utilizaram o termo *post-entry speed* fazendo conexão com o capital social e a

capacidade absorptiva, já ZHENG et al. (2012) empregaram a expressão *post-entry* e sua abordagem considera a relação com a aprendizagem organizacional, enquanto que Morteza e Raeche (2015) usam o termo *post-internationalization* sob a perspectiva do marketing de relacionamento. Ainda, alguns autores (GRANOVETTER, 1995; KEEBLE et al., 1998) utilizam o termo *embeddedness* ou enraizamento, para abordar a permanência das empresas no exterior, porém esse termo é direcionado ao Investimento Estrangeiro Direto (IED) e não à exportação.

Para operacionalizar o termo permanência no exterior, há diversos estudos que utilizam escopo e a porcentagem de vendas internacionais (CASILLAS; MORENO-MENENDEZ, 2014; HILMERSSON, 2014; HILMERSSON; JOHANSON, 2016; LOVE et al., 2016; MOHR; BATSAKIS, 2016) e analisar concomitantemente o desempenho.

Oviatt e McDougall (2005), ao estruturar o modelo de forças que influenciam na velocidade da internacionalização (figura 3), destacam que a rapidez no acesso ao mercado internacional permite à estas empresas se desenvolverem precocemente e assim obter uma vantagem no desempenho internacional. Os autores conectam a velocidade da internacionalização com o escopo de atuação e o comprometimento internacional na medida em que se aumenta a receita externa. (OVIATT; MCDUGALL (2005)

Nesta mesma linha, Preece et al. (1999) e Autio (2005) identificaram que as EBTs aumentam rapidamente seu escopo e entram em diversos países para desenvolver seu nicho de mercado. Desta maneira, se comprometem mais rapidamente com o mercado internacional ao mesmo tempo em que a aquisição de conhecimento acelera as habilidades e a capacidade para responder internacionalmente (PRASHANTHAM; YOUNG, 2011).

No entanto, o fato de alcançarem rapidamente o mercado internacional pode ser uma via de mão dupla para as EBTs. Autio et al. (2000) destaca que há a vantagem de acessar uma gama de novos conhecimentos que retornam para as empresas para melhorias de produto e processo, por exemplo. Em contrapartida existe o risco do fracasso das EBTs estarem despreparadas para o cenário que encontram ao competir no mercado internacional. Como saída, Autio et al. (2000) e Prashantham e Young (2011) acreditam que a identificação prévia de fatores que auxiliam a preparação e a geração de recursos inovadores pode atuar em mercados

potenciais, colaboram para as EBTs superarem mais facilmente os desafios pós-internacionalização, possibilitando inclusive vantagem competitiva após a entrada em mercados externos.

Apoiando-se no modelo Oviatt e McDougall (2005) de velocidade internacionalização, que aborda o início da atividade internacional e depois a velocidade com que ocorre a expansão após a internacionalização, Prashantham e Young (2011) embora abordem na perspectiva sob o capital social e capacidade absorptiva contribuições significativas para compreender a permanência das EBTs no mercado internacional.

Neste sentido, Prashantham e Young (2011) argumentam que a força da vantagem competitiva das EBTs está primeiro em sua própria estrutura: o conhecimento tecnológico e depois no conhecimento do mercado.

Com base nas referências literárias pesquisadas por Prashantham e Young (2011), o domínio tecnológico já intrínseco as EBTs pode se tornar ainda mais potencial quando obtém acesso a base de conhecimento internacional. Com o domínio tecnológico, as EBTs conseguem rapidamente aplicar melhorias às necessidades identificadas e se adaptar para aquisição de um maior volume de clientes locais e penetrar naquele mercado específico (ZAHRA et al., 2000; SHANE, 2000). Além do mais, traz inovações para o produto e o acúmulo de conhecimento para competir no mercado internacional (WIKLUND; SHEPHERD, 2003).

Em paralelo, conhecer a cultura, leis, normas institucionais, potenciais clientes, concorrência que envolve a realidade de negócios específica de um país, é uma vantagem para EBTs, pois pela velocidade da sua internacionalização conseguem acessar essas informações muito antes que outras empresas de outros setores (BARKEMA; DROGENDIJK, 2007; FLETCHER, 2007). Prashantham e Young (2011) identificam que o conhecimento de mercado permite às EBTs ter mais eficiência em vendas e penetração de mercado.

Há ainda duas contribuições importantes dos estudos de Prashantham e Young (2011) para a perspectiva deste trabalho: a primeira é que mais importante que a velocidade no processo de expansão após a internacionalização é um crescimento que gere possibilidade de permanência naquele mercado, tanto por meio da aquisição de inovação criativa para o produto e/ou pelo conhecimento gradual da dinâmica do mercado. A segunda contribuição é de nível gerencial: pelo

curto tempo em que nascem e alcançam o mercado internacional as EBTs muitas vezes não são estruturadas em processos e operações. Ao mesmo tempo em que isso colabora para a velocidade da internacionalização, por outro lado podem não conseguir absorver e aplicar de forma eficiente o conhecimento que encontram no mercado externo, o que pode as fragilizar para competir globalmente (PRASHANTHAM; YOUNG, 2011).

Há na literatura outras referências sobre a permanência internacional. Sob a ótica de Oviatt e McDougall (1995) a permanência das *born globals* está conectada a visão e experiência internacional do empreendedor e as redes estabelecidas por ele nos mercados externos. Apoiando os recentes estudos Prashantham e Young (2011), os autores Bell et al. (2003) também identificaram que a escolha de funcionários qualificados e com experiência internacional permite às EBTs transitarem mais facilmente entre as dinâmicas globais e explorarem os mercados externos.

Para Morris et al. (2005) as empresas que atuam em mercados internacionais devem combinar as práticas de gestão com os recursos humanos do país em questão e domésticas, pois facilita a compreensão dos requisitos culturais, locais e jurídicos e se torna uma forte vantagem competitiva para permanecer mais tempo naquele mercado. Sob a mesma ótica, estudos recentes (STAL, 2010; PEÑA-VINCES et al., 2012; ZEN, 2012) revelam que a adaptação desses recursos é de extrema importância para permanência e a competitividade no mercado externo.

Do ponto de vista de Kannebley (2011) uma maior permanência no mercado internacional está diretamente ligada ao conhecimento prévio da empresa. Possibilitando ganhos de eficiência e qualidade já provados, que propiciam a sobrevivência destas empresas quando expostas ao ambiente competitivo internacional.

Sob a ótica subjetiva dos fatores influenciadores para a permanência das empresas nos mercados internacionais, Mohr e Batsakis (2017) consideram os ativos intangíveis como indicador para uma boa performance em mercados externos, conectando-se aos achados de Kumar et al. (2014) que indicam que o desenvolvimento de competências únicas e inimitáveis influenciam para uma performance superior das *born globals*, e assim uma maior permanência ao longo do tempo. Estes os estudos podem, tempos depois, dar consistência a Alencar (1995)

que já percebia a criatividade como um recurso de alto valor para diferenciar as empresas num mercado incerto e de mudanças velozes, como é o internacional.

O contexto sobre o potencial da criatividade nas organizações é apresentado no próximo subcapítulo e aprofundados compreendendo o conceito e a dinâmica das ICs.

2.5 A Indústria Criativa e as EBTS

Neste capítulo são apresentados os principais estudos da Economia Criativa e da IC, especialmente ao final faz-se a construção da interseção das IC e das EBTS, e assim a compreensão das Indústrias Criativas de Base Tecnológica.

2.5.1 Indústria Criativa

Foi com o estudo da ligação de manifestações criativas artísticas e culturais à economia, originou-se a Economia Criativa (TEPPER, 2002; HARTLEY, 2005). A atenção a este movimento se deu após a crise econômica mundial em 2008, quando as indústrias que tinham como base a criatividade começaram a aparecer, apresentando números elevados em suas transações, comprovando assim que algumas empresas poderiam ir além da sua atuação cultural e se rentabilizar (HOWKINS, 2001).

O conceito de economia criativa ainda é subjetivo e é discutido na literatura internacional e nacional por diversos autores (UNCTAD, 2014). Sua primeira associação é datada de 1994, com o uso do termo “*Creative Nation*” pelo Departamento de Comunicação, Informação Tecnológica e Artes da Austrália, ao discutir a preservação de diversidade cultural com a conexão social e a influência das novas tecnologias da informação e comunicação para inserção da Austrália no cenário global, convergindo assim interesses econômicos, culturais e sociais. Inspirado neste modelo, em 1997 o Reino Unido também resolveu incluir as atividades culturais como parte do seu programa estratégico, e deu ênfase a sua importância socioeconômica e na competitividade internacional da economia do país.

Por meio da sua obra “*The rise of the creative class*”, Florida (2002) abordou a importância da classe criativa no desenvolvimento da economia e o poder que exercem na organização do trabalho, atuando como influenciadora do progresso local. Estudos como o de Tepper (2002) e Hartley (2005) fazem a conexão da criatividade e da economia, e como ela impulsionou uma mudança em toda dinâmica social, cultural e econômica e encontrou uma oportunidade para desenvolver-se e abrir caminhos para que os modelos clássicos de economia e de aglomeração fossem revistos.

Howkins (2001) considera que a economia criativa consiste nas transações dos produtos criativos, e estas transações têm dois valores: um intangível, que é a propriedade intelectual e outro tangível, que é o suporte físico. Na mesma linha, Throsby (2001), compreende a relação entre economia e cultura, definindo economia criativa no âmbito das indústrias que geram riqueza ao usar da criatividade em sua produção, com ativo intelectual e transmitindo significado simbólico. Para Florida (2002) a criatividade é considerada a força impulsionadora da economia criativa, usando do conhecimento e da informação como suas ferramentas, e por fim, o produto disso seria a inovação, que resulta em um novo modelo de negócio ou uma nova tecnologia.

Em estudos realizados no Brasil, Miguez (2007) compreende que a economia criativa se utiliza de bens e serviços de textos, símbolo e imagens, por meio de atividades criativas, de habilidade individual e com propriedade intelectual, sejam artesanatos até atividades complexas das indústrias culturais, enquanto que Bendassolli et al. (2009) traz uma ótica sobre a personalização, a participação do conhecimento e a criatividade no processo produtivo de itens únicos e com maior agregação de valor, substituindo o mercado que até então era caracterizado pela produção em massa, o fortalecimento de unidades de produção e na criação de mercados uniformes.

Caiado (2011) conceitua a economia criativa como manifestações humanas emergentes da arte, seja do ponto da criação artística ou do âmbito mercadológico, como nos casos de publicidade e empresas desenvolvedoras de *softwares*. Consistindo assim na transformação do conhecimento científico ou tecnológico em produtos, serviços, processos e sistemas que podem ser comercializados e impactam o desenvolvimento econômico.

Desta forma, os resultados de diversas pesquisas possibilitaram a classe criativa ganhar força para trazer um novo conceito dentro do capitalismo e contrariar o que afirma a economia clássica: que as indústrias criativas ou mercados ligados à arte, cultura e entretenimento eram incapazes de contribuir para a geração de riquezas (PROCOPIUCK; FREDER, 2014). Assim, na construção do conceito da economia criativa, entende-se que ela se caracteriza pela criação, produção e distribuição de produtos e serviços que usam da criatividade e da capacidade intelectual como recursos produtivos.

Em relação a sua significativa dinâmica, além da diversificação da economia, os resultados que emergiram da pesquisa da Conferência das Nações Unidas Sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 2008; 2014) apontam que para os países em desenvolvimento, empresas com perfil criativo possibilitam também um grande potencial para revitalizar territórios, pois como característica, estas indústrias tendem a formar *clusters* e conseqüentemente esta aglomeração contribui para reunir diversas profissões e setores econômicos (LAZZERETTI et al., 2008).

Motivados por este interesse de pesquisa da UNCTAD (2008; 2014) sobre o tema, órgãos como a Organização das Nações Unidas para a Educação (UNESCO) e a Organização Mundial para a Propriedade Intelectual (WIPO), também financiaram e aplicaram pesquisas para compreender a participação da cultura no desenvolvimento cultural, social e econômico, e como resultado, projetaram um crescimento de 10% para as empresas que movimentam a economia criativa durante as décadas seguintes e assim instigaram a atenção dos países desenvolvidos para elas (BOTELHO, 2011).

Neste contexto, percebe-se que a economia criativa é o resultado da dinâmica das atividades da IC, e está ligada diretamente a criatividade e como ela gera produtos e serviços capazes de serem rentabilizados.

Atualmente a IC é percebida como uma área em que os negócios e a cultura se encontram e, por isto, a lógica da prática artística e da econômica estão presentes. As abordagens teóricas atualmente existentes para a IC estão ainda são orientadas ao seu desenvolvimento, apesar de ser estudada recorrentemente nos últimos anos (CAVES, 2000; JEFFCUT, 2000; HOWKINS, 2001; FLORIDA, 2002; HARTLEY, 2005; JAGUARIBE, 2006; DEHEINZELIN, 2011; HARTLEY et al., 2013).

A discussão sobre sua conceituação começou há quase duas décadas atrás. Caves (2000) compreende que a IC oferece produtos e serviços conectados aos valores culturais e artísticos, e em publicação do mesmo ano, a ótica de Jeffcutt (2000) é de que as indústrias criativas são a soma da indústria de mídia e informação e os setores culturais e artísticos.

O conceito de IC de Howkins (2001) é que estas empresas têm um trabalho intelectual prevaiente e, portanto, o resultado obtido é a propriedade intelectual. Em suma, para o autor a IC é a prática do talento artístico individual e as indústrias culturais que escalam em massa os produtos e serviços. Posteriormente, Hartley (2005) conceitua a IC como negócios que monetizam ideias em uma economia de consumo e dá destaque ao setor das indústrias de tecnologia de mídia pela nova geração interativa (HARTLEY, 2005).

Dentro do contexto brasileiro, Jaguaribe (2006) define as indústrias criativas como empresas que utilizam de imagens, textos e símbolos para geração de bens e serviços, são orientadas pela propriedade intelectual e ajudam no desenvolvimento de novas tecnologias da informação. Fazendo uma ligação com a intangibilidade dos recursos da IC, Deheinzelin (2011) acredita que o próprio conceito se torna intangível, e assim ele não se torna absoluto e pode adequar e significar conforme seja necessário o seu uso.

Em publicação datada também em 2011, o Ministério da Cultura do Brasil (MinC) reconhece este setor criativo como empresas cujas atividades produtivas têm por fundamental um processo criativo que gera um produto ou serviço, e como resultado gera produção cultural, econômica e social. O MinC (2011) percebe nestas indústrias um mercado bem abrangente que não se restringe apenas a setores com bases culturais, ligados à produção artístico e cultural, mas também áreas com expressões criativas marcantes relacionadas as novas mídias, como a indústria de conteúdos, design, arquitetura, entre outros.

Esta percepção do MinC (2011) conecta-se ao pensamento de Howkins (2005), que defende que a criatividade não é de exclusividade dos artistas, mas abrange e inclui cientistas, empresários, economistas ou outros perfis. Considerando que indivíduos de outras áreas tem a capacidade de inovar, criar algo novo, original, pessoal, significativo e real, possibilitando perceber que a matéria-prima da IC está no conceito da própria criatividade.

A UNCTAD (2014) define ICs como organizações que tem por base a criatividade, habilidade e talento de forma individual, e com estes recursos têm capacidade para a geração de riquezas e empregos explorando a intelectualidade. A IC é observada por uma gama de pessoas interessadas sobre sua dinâmica, como economistas, agências de desenvolvimento regional, desenvolvedores de políticas governamentais, historiadores, estrategistas de negócios e educadores, que possibilitam compreender sua dinâmica nos mais diversos domínios e estruturas neste campo, e desta forma, de acordo com Hartley et al. (2013) é possível reunir e formular ferramentas conceituais robustas para compreender e solucionar problemas no campo empírico que estejam relacionadas à cultura e as estratégias comerciais.

Para o *Department of Culture, Media and Sport* do Reino Unido (DCMS, 2016) as ICs existem por causa do perfil dos seus indivíduos, que são propensos à criatividade ou a habilidades artísticas, e que com o auxílio da capacidade de gestão e tecnologia de outros profissionais, produzem produtos capazes de se monetizar por suas propriedades de intelecto e cultura, definindo assim estas indústrias como aquelas que suas atividades têm capacidade criativa, competências e talento individual, com potencial para a criação de trabalho e riqueza por meio da geração e exploração de propriedade intelectual.

Para a compreensão das diversas áreas de atuação ICs, a classificação e mapeamento dos setores criativos foram realizados de forma pioneira no Brasil com a pesquisa da FIRJAN (2008), que define que a IC é formada por ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que usam da criatividade e do capital intelectual como essência.

Recentemente, a UNCTAD (2014) classificou os setores criativos em nove áreas, considerando quatro grupos principais: patrimônio, artes, mídias e criações funcionais. A FIRJAN (2016), alinhado à realidade brasileira, fez a classificação dos setores criativos em quatro grandes grupos, divididos em treze núcleos criativos:

Consumo: Publicidade (atividades de publicidade, marketing, pesquisa de mercado e organização de eventos); Arquitetura (design e projeto de edificações, paisagens e ambientes, planejamento e conservação); Design (design gráfico, multimídia e de móveis); Moda (desenho de roupas, acessórios, calçados e modelistas).

Cultura: Expressões Culturais (artesanato, folclore, gastronomia); Patrimônio e Artes (serviços culturais, museologia, produção cultural, patrimônio histórico); Música (gravação, edição e mixagem de som, criação e interpretação musical); Artes cênicas (atuação produção e direção de espetáculos teatrais e de dança).

Mídias: Editorial (edição de livros, jornais, revistas e conteúdo digital); Audiovisual (desenvolvimento de conteúdo, distribuição, programação e transmissão).

Tecnologia: Pesquisa e Desenvolvimento (desenvolvimento experimental e pesquisa em geral, exceto biologia); Biotecnologia (bioengenharia, pesquisa em biologia, atividades laboratoriais); Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC (desenvolvimento de *softwares*, sistemas, consultorias em TI e robótica).

Como identificado na literatura e percebido pelas próprias classificações, as ICs se reúnem em diferentes núcleos e tendem a se aglomerar em determinadas regiões, formando *clusters* de determinados setores.

2.5.2 A Indústria Criativa de Base Tecnológica

A definição para as EBTs ainda não teve um consenso único na literatura. Para a Associação Nacional de Entidade Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC, 2002), as EBTs são empreendimentos que tem na sua atividade produtiva de serviços ou processos a aplicação de conhecimento científico e tecnológico. Para Valério (2006) as EBTs são empresas que usam de novas tecnologias no seu processo produtivo, reunindo empresas de bens e serviços com denso conteúdo de conhecimento.

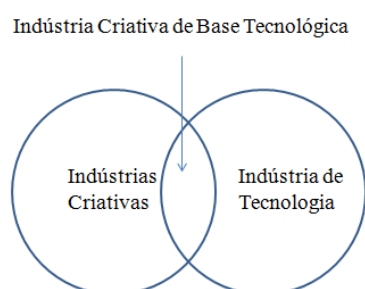
Em uma definição mais recente da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) (2010), que é o conceito usado para definir as EBTs deste trabalho, entendem-se estas empresas como: empresas de qualquer porte ou setor que tenham na inovação tecnológica a base de sua vantagem competitiva, e desenvolvem produtos ou processos tecnologicamente novos ou melhorias significativas em produtos ou processos que já existem (FINEP, 2010).

Percebe-se que a tecnologia no campo das ICs não só favoreceu o desenvolvimento cultural e criativo, como incluiu as empresas do setor tecnológico no campo criativo (NIGRI, 2009). De acordo com este autor, estas empresas

possuem características próprias se comparadas somente às indústrias criativas ou da indústria de tecnologia, e nesse sentido evolui a construção do termo Indústrias Criativas de Base Tecnológica (ICBT), ou como também é lido nesta investigação, EBTs criativas.

Como um conceito ainda em construção pela escassez de literatura, Nigri (2009) utiliza do estudo de Feijó e Badaró (2006) que fizeram uso do termo “megamídia” para referenciar uma nova indústria resultante da ligação das indústrias de comunicação, tecnologia da informação, computação e entretenimento digital. Porém para Nigri (2009), estes autores não consideram a atmosfera de negócios e classe trabalhadora da Economia Criativa. A partir daí o autor compreende as ICBTs na intersecção de ICs e as TICs, somados os produtores de conteúdo digital.

Figura 4 - Indústrias Criativas de Base Tecnológica



Fonte: Adaptado de Nigri (2009).

Nesta investigação o modelo de Nigri (2009) foi adaptado e está representado na figura 4. Desta forma, entende-se que as EBTs criativas são o resultado da criatividade aliada a tecnologia, orientada às inovações tecnológicas, capazes de criação de riqueza utilizando da criatividade nos seus produtos ou serviços, gerando atividades de valor agregado.

A definição das ICBTs de Nigri (2009) teve como referência a definição de IC do DCMS (1998; 2016), e as entende como indústrias de ambiente limpo e originadas da criatividade e do talento de indivíduos qualificados e multidisciplinares e que priorizam a inovação tecnológica e diferenciação na produção do seu conteúdo digital. As ICBTs são plenamente capazes de gerar valor e empregos por

meio das suas atividades de alto valor agregado, que permitem conceber e explorar a capacidade intelectual (NIGRI, 2009).

Em relação às características das EBTs criativas destacam-se a convergência da dinâmica das indústrias de comunicação e informação, como a TV, educação à distância, entretenimento sob demanda, *games*, realidade virtual e outros setores que utilizam de conteúdos criativos digitais para suas atividades que se incluem na tecnologia da informação, computação e entretenimento digital, somada a flexibilidade para se adaptar rapidamente às mudanças tecnológicas (FEIJÓ; BARDARÓ, 2006; UNCTAD, 2008; 2016; NIGRI, 2009).

Sob a ótica de Nigri (2009), a diferenciação das EBTs criativas para as demais está na relacionadas na sua concentração em setores de *softwares*, entretenimento digital e conteúdo multimídia. Em contrapartida as EBTs tradicionais, são consideradas as produtoras de *software* que seguem determinados padrões administrativos ou legais, como por exemplo, financeiro, jurídico, indústria, entre outros. Com base neste autor, é que se separam os grupos das EBTs criativas e tradicionais investigados neste trabalho.

Após a apresentação dos principais conceitos dos assuntos desta investigação, o próximo subcapítulo apresenta os principais achados empíricos relacionados a velocidade da internacionalização e a permanência no mercado exterior.

2.6 Velocidade e Permanência no Mercado Exterior das EBTs

O impacto dos avanços tecnológicos e as formas de se fazer negócios em mercados internacionais influenciaram no aumento significativo de EBTs e a velocidade com que se internacionalizam. Tão rápido quanto o processo de internacionalização acontece para estas empresas, é necessário também a compreensão da permanência dessas operações no exterior.

Tratando-se primeiramente de velocidade, diversos foram os autores que ao longo tempo identificaram a importância das *networks* para acelerar o processo da internacionalização das empresas, como Freeman et al. (2006), Pla-Barber e Escribá-Esteve (2006), Zucchella et al. (2007), Dib (2008), Musteen et al. (2010),

Sepuldeva e Gabrielsson (2013), Kaur e Sandhu (2014), Zucchella e Hagen (2014), Felzensztein (2015) e mais recentemente por Pimenta et al. (2017).

A investigação empírica de Freeman et al. (2006) realizada com pequenas empresas da Austrália, compreende que na limitação do seu porte e na rápida velocidade que se internacionaliza, estas empresas usam das *networks* para firmar alianças estratégicas e da tecnologia para conseguir vantagem competitiva. No mesmo ano, Pla-Barber e Escribá-Esteve (2006) com uma amostra de 271 empresas espanholas exportadoras, identificaram que o volume de redes que as empresas estabelecem com todos os seus *stakeholders* condiciona diretamente a velocidade das suas estratégias para atuação no mercado internacional.

Aplicada com 144 PME's da Itália, a pesquisa de Zuchella et al. (2007) constatou que a velocidade da internacionalização, principalmente de forma precoce, varia de uma combinação de fatores, dentre eles o uso dos relacionamentos. Dib (2008) em seu estudo empírico-quantitativo com PME's brasileiras produtoras de *softwares*, destaca que a força motriz das empresas que se internacionalizam de forma acelerada é o desejo de utilizar dos recursos disponíveis nas *networks* internacionais.

No mesmo sentido de que as redes aceleram a entrada no mercado internacional, Musteen et al. (2010) identificaram a relação positiva de empresas com indivíduos com *networking* internacional e a rápida internacionalização. Sepuldeva e Gabrielsson (2011), exploraram através de estudos de casos múltiplos, e identificaram que as redes e a orientação internacional desenvolvem não só a aceleração do acesso a novos mercados, mas como o conhecimento adquirido com as *networks* se torna vantajoso e estratégico para as empresas ao longo do tempo.

Achados Zucchella e Hagen (2014) com a análise de 06 estudos de casos longitudinais indicam que para empresas que já nascem mirando a atuação no mercado internacional, as redes funcionam como aceleradoras neste processo, e as trocas entre a empresa e as redes internacionais representam um ativo fundamental na base de recursos. Kaur e Sadhu (2014) com estudos de casos com 10 PME's com *born globals* da Malásia, também encontram nas redes e nas características relacionadas ao gestor a influência para atuarem mais rapidamente em um mercado internacional.

Felzensztein et al. (2015) expandiram por meio de uma pesquisa com PMEs chilenas o entendimento dos efeitos positivos das redes e da orientação do empreendedorismo para a estratégia e a velocidade da internacionalização nestas empresas.

Há recentes estudos empíricos entre 2016 e 2017. Dentre as quais se destacam a pesquisa qualitativa de Stayton e Mangematin (2016), o estudo de caso com empresas brasileiras de Sarmiento et al., (2016) e a revisão bibliográfica de Yonatany (2017).

Recentemente Pimenta et al. (2017) exploraram os estudos de casos presentes na literatura com empresas com internacionalização acelerada. O objetivo da pesquisa era o de compreender as dimensões e atributos mais discutidos sobre o tema. Como resultado, identificaram que os atributos internos mais frequentes estão o conhecimento do gestor ou empreendedor de forma expoente, seguidos pela capacidade de inovação e o foco estratégico da empresa, nesta ordem. Nos atributos externos, as parcerias e as *networks* e o desenvolvimento do mercado são os mais frequentes, seguidos pelo crescimento do mercado doméstico (PIMENTA et al., 2017).

Alguns estudos empíricos entre 2016 e 2017 trouxeram a discussão da velocidade da internacionalização e o que ocorre após a primeira atividade no exterior, porém estes estudos fizeram uma abordagem focada na velocidade da internacionalização ao longo do tempo, considerando alguns fatores diferenciados.

Entre os estudos, destacam-se o de Ribeiro et al. (2016) que examinaram a rápida internacionalização e sua relação com o desempenho internacional, sobre duas dimensões – tempo de experiência e diversificação de negócios internacionais, e o grau de internacionalização -, com 43 empresas brasileiras e indicaram uma relação positiva entre elas.

Schu et al. (2016) realizaram uma análise com 150 varejistas on-line usando como determinante o escopo geográfico e indicaram que a velocidade da internacionalização não depende da quantidade de países que estas empresas exportam. Hilmersson e Johnason (2016) exploraram a relação entre a velocidade da expansão internacional e desempenho com 203 PMEs da Suécia e encontram o efeito positivo entre a velocidade da amplitude dos mercados internacionais e o

desempenho, e um efeito negativo na relação entre o comprometimento de recursos estrangeiros e o desempenho das empresas.

Por fim, Hilmersson et al. (2017) com 203 PMEs exportadoras do sul da Suécia, obtiveram como um dos resultados que quanto mais tempo demora a internacionalização, menor a velocidade de expansão internacional.

No campo empírico que liga a velocidade da internacionalização das ICs as *networks* também se mostraram fundamentais para seus negócios e que usam recorrentemente das redes de contato, redes sociais digitais, mentorias e iniciativas de liderança para acelerar a velocidade da sua internacionalização. (TAYLOR, 2011).

Como vantagem as EBTs criativas são influenciadas pela aceleração da própria globalização e conseguem comercializar exportar produtos digitais como jogos, *softwares*, músicas e e-books. De forma exploratória, Bradley et al. (2012) identificaram que os negócios de bens digitais são caracterizados pelo comércio de produtos intangíveis e que se rentabilizam pela venda via *internet*. Para os autores, a principal característica dos bens digitais produzidos pelas EBTs criativas está na intangibilidade e a virtualidade, o que garante a dificuldade de escassez, mas em contrapartida, os produtos ou serviços podem ser modificados e reproduzidos com facilidade. (BRADLEY et al., 2012).

Porém, como se pode perceber os estudos sobre velocidade não tratam da discussão sobre a permanência dessas empresas no exterior. A pergunta que emana nesse caso é: Internacionalizar de forma rápida garante a permanência desta empresa de forma sustentável no exterior?

Da mesma forma, os achados empíricos sobre a permanência das empresas no exterior, no entanto não fazem conexão com a velocidade da internacionalização. Especificamente sobre permanência, destacam-se estudos recentes de Stal (2010) e Peña-Vinces et al. (2012).

Stal (2010) investigou 06 empresas de diferentes setores da indústria brasileira sob ótica de recursos humanos e autora considera que se esse recurso estiver propício as exigências inovadoras constantes do ambiente externo será uma forte capacidade competitiva para sobreviver e permanecer em um mercado internacional. Peña-Vinces et al. (2012), pesquisaram 100 empresas latino-americanas para entender o cenário de competitividade e permanência das

operações internacionais considerando o uso da TIC e concluíram que a habilidade dos recursos humanos em manusear as ferramentas tecnológicas é que dão a estas empresas capacidade competitiva para se manter no exterior. Portanto, os autores não consideram apenas a TIC, mas confirmam o estudo de Stal (2010) sobre a capacitação inovativa dos recursos humanos para um resultado efetivo.

Diversos autores, no entanto, conectam a permanência das operações internacionais com o desempenho superior no mercado internacional. O desempenho superior é identificado nos principais estudos empíricos sob uma gama de fatores influenciadores.

Knight e Cavusgil (1996) identificam a inovação como papel central para as *born globals* no desenvolvimento de novos produtos únicos, e este fator somado a aquisição de maturidade tecnológica, supera os produtos no mercado internacional e impacta diretamente o desempenho internacional. Knight (1997) identifica que para *born globals* mantenha um bom desempenho internacional é necessário considerar pontos como compromisso com os mercados, competência no marketing internacional, produtos e serviços garantidos em qualidade e sua diferenciação, perfil internacional pró-ativo e plena capacidade de responder internacionalmente.

A investigação de Jantunen et al., (2005) contribui com a identificação da orientação internacional empreendedora para um desempenho superior no mercado externo. A perspectiva de Calantone et al. (2006) identifica o efeito positivo na orientação para o mercado internacional sobre o desempenho no mercado doméstico das empresas americanas, coreanas e japonesas, por meio do entendimento que em mercados internacionais a concorrência e os clientes têm comportamentos diferentes e que apenas as *born globals* que têm capacidade de usar da inteligência de mercado para se adaptar a estes fatores alcançam um desempenho superior.

O estudo conduzido por Knight e Kim (2009) com 354 novas empresas de pequeno porte americanas, argumenta que a orientação internacional, a competência no marketing internacional, a inovação internacional e a orientação para o mercado internacional são fatores que trazem para as *born globals* vantagens competitivas no exterior e as fazem obter desempenho superior no mercado internacional.

Entre os achados empíricos mais recentes estão os estudos de Oura et al. (2016), Hilmersson e Johanson (2016) e Oliveira et al. (2017). Oura et al. (2016) investigaram o impacto da capacidade de inovação e da experiência internacional no desempenho das exportações em PMEs brasileiras e como resultado identificaram que a experiência internacional tem um impacto maior no desempenho das exportações do que a capacidade de inovação.

Ao aplicar uma pesquisa com 203 PMEs Suecas, Hilmersson e Johanson (2016) obtiveram o efeito positivo do desempenho com a ampliação de atuação em um número maior de mercados internacionais. Em contrapartida, encontra um efeito negativo de desempenho e a rapidez do comprometimento de recursos estrangeiros (HILMERSSON; JOHANSON (2016).

Oliveira et al. (2017) investigaram 53 EBTs pertencentes a *clusters* de inovação e identificaram que a orientação ao mercado internacional é uma forte contribuição para o desempenho. Por sua vez, a variável relacionada às habilidades de marketing internacional indicou não possuir relação de influência com o desempenho. Assim, infere-se que, com base nos resultados alcançados, as habilidades da empresa em criar valor para os clientes internacionais não influenciam o desempenho internacional.

No cenário que envolve a permanência, a criatividade e as EBTs, retoma-se o fator da inovação. Teece (2009) argumenta que a inovação é o novo meio de se lucrar com negócios, ser forte competitivamente e sustentar o desempenho organizacional superior em longo prazo. Logo, associa-se que para as EBTS criativas o potencial da criatividade para seu desempenho superior e permanência no mercado internacional. Índícios disso estão em sua força econômica e competitiva no mundo dos negócios, de novas tecnologias, indústrias e riquezas serão obtidas por meio da criatividade (FLORIDA, 2002).

Pela intangibilidade da criatividade, é com referência no recente estudo de Mohr e Batsakis (2017) que se encontra o efeito positivo dos ativos intangíveis para a vantagem competitiva e no impacto no desempenho das empresas. Além da pesquisa empírica de Vasconcellos (2016), com 78 empresas brasileiras criativas pertencentes ao grupo audiovisual, que indicaram a criatividade organizacional aperfeiçoa a capacidade empreendedora e inovadora quando mediadoras para o desenvolvimento internacional.

Desta forma, no campo das EBTs a compreensão do fator criatividade se abre como uma lacuna para investigação e assim trazer contribuições sobre a influência exercida na velocidade da internacionalização e a permanência das operações no exterior.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos que orientaram a construção do resultado desta investigação estão expostos nesta seção. Inicialmente é feita uma breve abordagem teórica à investigação qualitativa, incidindo particularmente no estudo de caso qualitativo. Em seguida, estão a descrição das etapas da investigação, os critérios para a seleção das empresas, as estratégias de coleta, o tratamento dos dados e o desenho da pesquisa.

3.1 Tipos de Pesquisa

Para alcançar os objetivos traçados nesta investigação, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória e descritiva, utilizando-se de estratégias qualitativas.

A investigação é de caráter exploratório, esse tipo de pesquisa envolve geralmente o levantamento bibliográfico, aplicação de entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema investigado e análise de exemplos que permitam a sua compreensão (FREITAS; PRODANOV, 2013). Todos os métodos citados são utilizados como ferramentas essenciais à realização deste trabalho para compreender o campo das EBTs no comportamento entre as que possuem produtos do setor criativo ou tradicional. Além disso, buscou-se a compreensão da velocidade e da permanência das operações internacionais destas empresas. A pesquisa também se apresenta de forma descritiva, considerando um olhar longitudinal que os casos são apresentados.

Também se trata de uma investigação com levantamento histórico de empresas, e desta forma, optou-se pelo uso de estudos multicase, que de acordo com Eisenhardt e Graebner (2007) torna o resultado da investigação mais sustentável, aperfeiçoado e generalista e ainda permite fazer comparações entre eles, possibilitando a relação entre os casos, a ampliação das perguntas investigadas e o aumento da qualidade da teoria desenvolvida.

Yin (1991) indica que a estratégia de pesquisa utilizando o método de estudo de caso é apropriada quando questões do tipo como ou porque são necessárias para a compreensão de um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre os quais o pesquisador tem pouco controle. Para o autor, a participação de mais de uma organização pode trazer informações complementares sobre um assunto.

3.2 Etapas da Pesquisa e Coleta de Dados

Esta investigação contemplou o caso de quatro EBTs internacionalizadas, que serão identificadas ao longo do capítulo e descritas no próximo item. Os dados da pesquisa de campo foram coletados mediante entrevista semiestruturada. A entrevista partiu de questionamentos apoiados na revisão literária, e, em seguida, foram se ampliando em questões que buscassem compreender os fenômenos investigados.

Para a aplicação da investigação foi dividida e estruturada três etapas. Na primeira etapa foi realizado o levantamento em fontes secundárias, do tipo bibliográfica e documental, como os *websites* das empresas, documentos institucionais e estudos de casos já publicados. Na segunda etapa foram utilizadas fontes primárias, por meio da elaboração de um roteiro semi-estruturado de entrevista (Apêndice A), com perguntas desenvolvidas a partir dos preceitos apresentados no referencial teórico, refletido na questão apresentada no problema de pesquisa. Por fim, na terceira etapa encontra-se o processo de coleta e tratamento dos dados, por meio da interpretação dos mesmos, apresentado o resultado desta investigação no próximo capítulo.

Como já mencionado, iniciou-se a coleta de dados secundários com informações disponíveis e de livre acesso nos *websites* das próprias empresas e também as informações adicionais de entrevistas publicadas em mídia impressa ou na internet, além da participação no evento MeetUp Internacionalização de Empresas SaaS, 2018. Foram também usados documentos das empresas, como *playbooks* e *e-books* institucionais.

Estas informações e o referencial teórico permitiram a elaboração do roteiro do questionário para entrevistas, validado por 2 professores universitários, que compreenderam que as questões atendiam os objetivos propostos. Os dados primários foram coletados através de entrevistas, realizadas entre os meses de agosto e outubro do ano de 2017, como pode ser observado no quadro 5:

Quadro 5 - Descrição dos Entrevistados

Empresas	Entrevistado	Cargo e Tempo de Empresa	Data e Duração da Entrevista
Empresa A	E1	Diretora de Expansão Internacional (08 meses)	01h 43min
	E2	Coordenadora de Internacionalização (4 anos)	01h 02min
Empresa B	E 3	CEO (22 anos)	01h 02min
Empresa C	E 4	Gerente Comercial Internacional (5 anos)	01h 22min
	E 5	Gerente Comercial Internacional (3 anos)	
Empresa D	E 6	CEO (16 anos)	58 min.

Fonte: Elaborado pela mestranda (2018).

O roteiro da entrevista foi fundamentado com base nos achados teóricos de modo a investigar a velocidade da internacionalização e a permanência das operações internacionais de duas EBTs Criativas (empresa A e B) e duas EBTs Tradicionais (empresa C e D). Este formato foi utilizado para permitir a entrevistadora abordar os temas que são objetivo da investigação e para que os entrevistados apresentassem suas opiniões e pontos de vista.

As múltiplas fontes de evidências informadas foram refinadas por um processo de triangulação de dados, com o objetivo de dar consistência entre as informações coletadas, com o objetivo de alcançar maior confiabilidade dos resultados (YIN, 2005; CRESWELL, 2010).

3.3 Dados do Mercado Tecnológico e Seleção das Empresas

Para a compreensão da seleção das empresas é importante compreender a relevância do setor tecnológico no Brasil e a influência exercida neste campo pelo Estado de Santa Catarina. O relatório de 2015 da Associação Brasileira das Empresas de *Softwares* (ABES) apresenta dados consistentes sobre o mercado brasileiro de tecnologia da informação (*hardware*, *software* e serviços): o setor movimentou no ano de 2015 cerca de US\$ 60 bilhões, o que equivale a 3,3% do PIB do Brasil, isto faz com que o país seja o 7º maior mercado de tecnologia da informação no mundo. Considerando apenas *softwares* e serviços, foram movimentados US\$ 27,5 bilhões, representando 2,4% do mercado mundial e garantindo ao Brasil a 8º posição mundial.

Com destaque à Santa Catarina no estudo que recebeu o título “ACATE *Tech Report 2015*”, executado pela Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE), apresenta de forma bem ampla e completa o mercado de inovação e tecnologia do estado e traz informações e estudos que justificam e embasam o processo de internacionalização de empresas de todo o Estado, dando ênfase à representatividade de 5% das TICs na economia catarinense e do movimento do faturamento de R\$11,4 bilhões anuais. O relatório também referencia a importância da ACATE para estas empresas: a associação apoia, a mais de 30 anos negócios e projetos em Santa Catarina e conta com 900 empresas associadas e 10 polos regionais espalhados estrategicamente no estado.

A ilha de Florianópolis, de acordo com a ACATE (2016), deixou de ser vista apenas como uma capital turística e tem se estabelecido como referência na tecnologia. Os estudos nacionais e internacionais apresentados no ACATE *Tech Report 2015*, comprovam o desenvolvimento e a consolidação do setor na capital Florianópolis, e destaca a cidade como a cidade mais inovadora do Brasil (Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações - MCTI), a melhor cidade para empreender no Brasil (Endeavor), a quinta melhor cidade para investir na América Latina (Urban System) e ainda recebeu o título de “Ilha do Silício” (EXAME, 2017), como referência ao Vale do Silício – região considerada uma das mais ricas dos Estados Unidos, e que abrange as sedes das maiores empresas de tecnologia mundiais como Google, Facebook e Apple.

Na região da Grande Florianópolis existem mais de 900 empresas de tecnologia, 15 centros universitários e 10 centros de pesquisa e desenvolvimento. As quase 1.000 empresas de tecnologia faturam cerca de R\$ 4,3 bilhões de reais por ano, e colocam Florianópolis na 3ª posição como pólo com o maior faturamento médio do país (R\$ 5,2 milhões), na 4ª posição como pólo com mais densidade de empresas no Brasil (são 138 empresas a cada 100 mil habitantes) e também na 3ª posição como a cidade com o maior número de empreendedores (258 empreendedores a cada por 100 mil habitantes) (ACATE, 2015)

De acordo com a ACATE (2015), em relação a geração de empregos, cerca de 18.000 pessoas trabalham no setor na região, este dado também dá destaque a Florianópolis como o pólo com maior densidade de colaboradores do setor de tecnologia do país. Assim, com toda a importância do setor de tecnologia de

Florianópolis no cenário brasileiro e a contribuição do Estado no posicionamento do país nos *rankings* e referências internacionais, justifica-se a escolha desta cidade para a seleção das EBTs abordadas nesta investigação.

Além do critério de estar sediadas em Florianópolis, a escolha das empresas estudadas foi definida também por: (a) ter o mesmo perfil de atuação de mercado, (b) produzirem *software*, (c) estarem atuando no mercado internacional.

Após a escolha das empresas que cumprem todos os critérios para este estudo, as empresas foram separadas em dois grupos: um com as EBTs criativas, consideradas aquelas com atividade criativa, por isto entende-se como empresas produtoras de *softwares* de *games*, marketing e educação. E outro grupo com as EBTs tradicionais que produzem *softwares* dos demais segmentos, como gestão – administrativa, recursos humanos, pública, jurídica, contábil, entre outros. (NIGRI, 2009).

As características comuns nas empresas selecionadas garantem uma melhor avaliação da investigação e desta forma é capaz de trazer melhores contribuições práticas e teóricas aos objetivos desta investigação. Cumprindo todos os critérios para a aplicação desta investigação, as empresas selecionadas são apresentadas no quadro 6:

Quadro 6 - Empresas Estudadas

Empresas	Tipo de <i>Software</i>	Grupo Tecnológico	Internacionalizada
Empresa A	Marketing Digital	Criativa	Sim
Empresa B	Educacional	Criativa	Sim
Empresa C	Têxtil	Tradicional	Sim
Empresa D	Jurídico	Tradicional	Sim

Fonte: Elaborado pela mestranda (2018).

3.4 Tratamento e Análise de Dados

Os dados coletados para esta pesquisa foram arquivados em pasta específica da ferramenta de arquivamento e partilha de arquivos eletrônicos Google Drive (Google Inc, EUA). Textos, vídeos, áudios, arquivos eletrônicos de todo tipo, incluindo todas as informações primárias transcritas e informações secundárias coletadas junto às empresas e outras fontes de informações.

Como método para análise dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo. Este método adota uma estruturação organizada, dividida em três etapas nesta investigação: pré-análise, exploração dos dados coletados e o tratamento dos resultados que irá resultar no entendimento e interpretações do pesquisador (CRESWELL, 2010)

Como apoio a descrição analítica do material coletado, alinhados aos objetivos específicos e a base teórica, o quadro 7 apresenta as variáveis analisadas, a definição constitutiva e a definição operacional.

Quadro 7 - Definições Constitutivas e Operacionais

Variáveis de Análise	Autores	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Velocidade	Dib (2008); Musten et al., (2011); Casillas; Moreno-Menéndez (2014); Felzensztein (2015); Schu et al., (2016); Hilmersson; Johanson (2016); Hilmersson et al. (2017)	Tempo entre a data de fundação e a primeira atividade internacional	Número de anos da fundação até a internacionalização.
Permanência	Preece et al., (1999); Autio (2005); McDougall (2005); Prashantham; Young (2011); Casillas; Moreno-Menendez (2014); Hilmersson (2014); Hilmersson; Johanson (2016); Love et al. (2016); Mohr; Batsakis (2016)	Tempo da internacionalização após a primeira atividade internacional	- Número de anos após a internacionalização; - Porcentagem de faturamento das atividades internacionais; - Escopo

Fonte: Elaborado pela mestranda (2018).

Para a compreensão do caminho percorrido para chegar ao resultado esperado, apresenta-se a síntese das decisões metodológicas adotadas pela investigadora para o resultado deste estudo, no quadro 8:

Quadro 8 - Síntese Metodológica da Pesquisa

(continua)

Categoria	Descrição
Método de Pesquisa	Qualitativo
Natureza da Pesquisa	Descritiva e Exploratória
Finalidade	Pesquisa aplicada
Estratégia de investigação	Estudos de Caso Múltiplos

Quadro 9 - Síntese Metodológica da Pesquisa

(conclusão)

Unidade de Análise	EBTs
Técnicas de coleta	Entrevistas semi-estruturadas
Dados	Primários (4 entrevistas) e secundários (levantamento documental e websites)
Análise de Dados	Análise de conteúdo das entrevistas e das fontes secundárias
Triangulação	Entrevistas, dados secundários e documentos institucionais.

Fonte: Elaborado pela mestranda (2018).

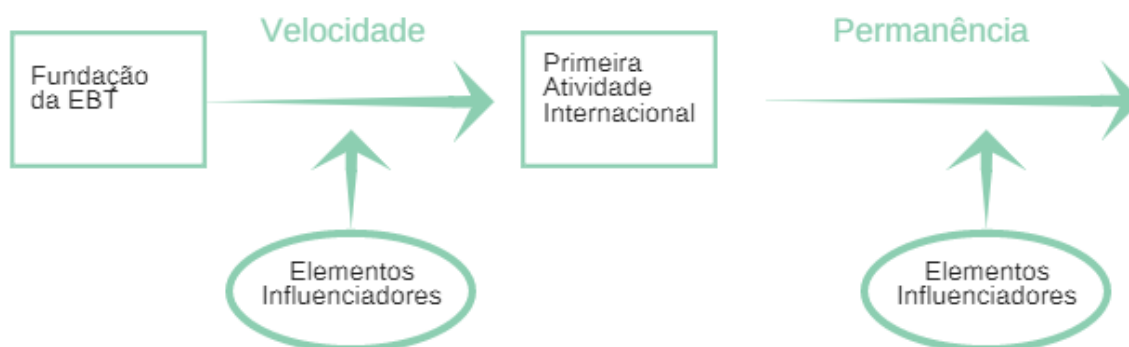
3.5 Limitações Metodológicas

Especificamente na escolha de estudos de casos, existe a limitação da generalização dos resultados obtidos, ainda que os casos escolhidos tenham similaridades e características que cumprem o objetivo da investigação. De acordo com Yin (2001), os estudos de casos buscam uma compreensão mais profunda sobre determinado fenômeno, e pode apresentar resultados que podem dar base para futuras investigações quantitativas e então possíveis generalizações.

3.6 Desenho de Pesquisa

A seguir, na figura 5, é apresentado o desenho da pesquisa, para demonstrar de forma intuitiva a sequência que liga os dados teóricos e empíricos envolvidos na investigação.

Figura 5 - Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pela mestranda (2018).

Como observado na figura 5, busca-se nestas conexões encontrar as respostas para as lacunas discorridas na problematização e nas justificativas expostas inicialmente na introdução. Desta forma, com os resultados encontrados e as conclusões discutidas, espera-se demonstrar que o desenvolvimento desta investigação converge para o alcance dos objetivos específicos e responde ao objetivo geral proposto.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção é construída apoiando-se nos objetivos específicos desta investigação para analisar as informações coletadas nas entrevistas. Primeiramente, são descritos os casos de forma individual abordando seu histórico, as influências na velocidade da internacionalização e os fatores que contribuem para a permanência das operações internacionais. Posteriormente, é feita a análise conjunta dos casos, observando-se as EBTs criativas e tradicionais e as conexões teóricas do estudo.

4.1 Apresentação do Caso A

A Empresa A é uma EBT criativa, produtora de um *software* para serviços de marketing digital que integra os canais de comunicação de seus clientes e acompanha a interação de cada usuário online com estes canais.

A história da Empresa A começa em 2005 em Florianópolis, logo após o CEO concluir o curso de Engenharia de Controle e Automação na Universidade Federal de Santa Catarina. Na época, o CEO criou uma desenvolvedora de aplicativos para celular e ao trabalhar este mercado incipiente, encontrou dificuldades: o marketing tradicional propunha apenas grandes campanhas e custos altos, enquanto o marketing artesanal apresentava dificuldades para compreender e atuar sobre o fluxo das múltiplas redes sociais e outros canais de comunicação, como site e email.

O CEO então pesquisou técnicas para se promover e, neste momento, encontrou uma metodologia para atração de visitantes no site por meio da produção de conteúdo para usuários com interesse genuíno, em vez de usar a “intrusão” do marketing tradicional. Ele percebeu que vender pela internet era um mercado mais promissor do que o desenvolvimento de aplicativos. O CEO então fechou a empresa de aplicativos e abriu a Empresa A em 2012 com mais 04 sócios.

Desde sua fundação a Empresa A passou por diversas mudanças em sua estrutura para comportar a rápida ascensão: de 05 para 620 funcionários em 2017, de uma sala alugada para um prédio de 08 andares e de um faturamento mensal de R\$20.000 para a casa de alguns milhões.

As primeiras discussões sobre internacionalização na Empresa A aconteceram internamente no segundo ano após a fundação, como relata a E2:

A gente conversou em expansão em 2014 inicialmente, isso foi muito do CEO [...] a experiência internacional dele na AISEC - Associação Internacional de Estudantes de Economia e Ciências Comerciais - , sempre fizeram com que o CEO tivesse uma visão internacional para a Empresa A assim que ela começou a ficar mais estruturada (E2).

As experiências profissionais e pessoais prévias do CEO e de pessoas estratégicas na empresa aceleraram o interesse para os mercados internacionais e também apoiaram a escolha da entrada nos primeiros países. O primeiro relato das experiências internacionais prévias está na história do próprio CEO da Empresa, que de 2001 a 2003 foi presidente da AISEC e participou de missões em diversos países e recebeu estudantes de outros países em Florianópolis, possibilitando criar um amplo networking internacional, além de acumular diversas formações e participações em eventos internacionais.

A E1 também compartilhou da sua experiência profissional de intercâmbio no Chile na época da faculdade e o interesse de construir uma carreira internacional junto com a Empresa A. “[...] o diretor me puxou (...) ele sabia que eu falava espanhol e que tinha viajado pela América Latina, e do conhecimento de idioma e cultural, e interesse em trabalhar com o internacional.” (E1).

Em 2015 a empresa A recebeu os primeiros investimentos dos fundos internacionais, e partir daí as reuniões com os investidores também traziam indicativos de que a internacionalização seria o próximo passo estratégico para a Empresa A: “[...] ele (o CEO) conversou muito com nosso board de investidores e numa dessas rodadas ele voltou e disse que seria o México nossa prioridade” (E1).

Como descrito em documento interno, na transição de 2015 para 2016, mesmo sem ainda um produto pronto para atender a demanda do mercado internacional, interessados ao redor do mundo começaram a adquirir a ferramenta e usá-la, ainda que em português. No entanto, estes clientes aos poucos começaram a gerar demanda de suporte e entendimento das funcionalidades do *software*: “Muita gente no mercado externo queria a ferramenta e a gente vendia. Mas a gente não tinha ninguém preparado dentro de casa para atender. Até 2016 o *software* só tinha em português.” (MEETUP INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS SAAS, 2018)

A união do interesse dos envolvidos internos e dos investidores somados a demanda que o mercado internacional já gerava, fez com que a Empresa A estruturasse a internacionalização como um objetivo estratégico.

O primeiro passo para a internacionalização foi uma pesquisa de mercado. A pesquisa trouxe indicativos de um grande mercado potencial a ser explorado nos mercados emergentes. Essa pesquisa foi estruturada por estudantes intercambistas da Universidade de Burckley, Califórnia, e foi documentado internamente para dar apoio inicial, apresentando os países prioritários para a entrada da Empresa A. “[...] nosso plano inicial foi feito com um pessoal de Burckley da Califórnia, que vieram aqui em Florianópolis fazer este estudo. Muito com o input do CEO e com o resultado de uma consultoria internacional que contratamos” (E1).

Em 2017 a Empresa A começou focada no mercado da América Latina, especialmente México e Colômbia, gerando as primeiras demandas por meio de marketing internacional. “A gente não fez prospecção lá no mercado. Começamos a gerar esse interesse lá fora com marketing para começar a vender” (E1).

Para entender como gerar a demanda correta por marketing, a E1 menciona que inicialmente conversaram muito com os clientes e com os parceiros da América Latina para entender melhor a realidade deste mercado:

Comecei a buscar esses clientes e parceiros e investigar melhor o mercado. Eu também procurei muito no LinkedIn pessoas influentes no nosso meio digital que pudessem contribuir comigo um pouco da realidade deles. (MEETUP INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS SAAS, 2018). E1?

Ao entender melhor a realidade, e o atual momento dos potenciais clientes naquele país, é que as campanhas de marketing internacional começaram a rodar. “Nós focamos em ter a melhor comunicação com os primeiros países. Queríamos que eles pensassem que, ao ler algo nosso, pensassem que éramos daquele país. Eles não podem pensar que a gente é do Brasil” (MEETUP INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS SAAS, 2018).

Parte desse material foi documentado dentro de um glossário interno de termos de todos os países da América Latina que eram foco da Empresa A. Este material colaborou também na geração dos conteúdos das campanhas massivas nos canais que o público da Empresa A está, como: Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram. No campo da web, a E1 conta também algumas dificuldades com

problemas técnicos: “Quando a gente tem uma empresa que não nasce pensando global, acaba aprendendo coisas pelo caminho. Tivemos problema sérios com domínio do site. Isto nos fez repensar a marca para ser global” (E1).

Na medida em que as primeiras vendas em volume aconteceram em 2017 como fruto do esforço de marketing, a Empresa A optou por trazer 02 trainees nativos de cada país foco das primeiras operações, pois apostaram que ter nativos que conheçam a realidade e a linguagem destes países seria mais eficiente na estruturação do marketing, vendas e suporte aqui no Brasil. “Tivemos que aprender até o calendário. Pois fazíamos tudo pensando nos feriados no Brasil, e isto atrapalhou até algumas campanhas de *emailmarketing* que mandamos para a Colômbia” (E1).

Como resultado destas primeiras iniciativas de marketing e vendas na América Latina, dois países geraram demanda significativa de compra de assinaturas, criando a necessidade de a empresa ter um escritório local, abertos em fevereiro e agosto de 2017, no México e Colômbia, respectivamente. Em novembro, o mesmo aconteceu com Argentina, e o terceiro escritório foi inaugurado em Buenos Aires.

Os escritórios nestes países são de apoio comercial e para o desenvolvimento de parcerias. Cada país possui duas pessoas trabalhando - uma brasileira e uma nativa – embora toda a geração de demanda processuais de vendas, atendimento e suporte, continuem sendo feitos totalmente *on-line* na sede do Brasil. Para ficar mais claro a visualização, é apresentado na figura 6, a linha do tempo com os principais acontecimentos da Empresa A.

Figura 6 - Linha do tempo da Empresa A



Fonte: Elaborado pela mestranda (2018).

Como relata a E2, o primeiro semestre de 2017 foi bem doloroso para a empresa, porém de muito aprendizado. A dinâmica que envolve o mercado das startups é tão rápida quanto a inovação necessária em produtos, processos e rotinas. Com os novos contratos chegando, perceberam a falta de muita estrutura, principalmente de processos e pessoas, para atender o mercado internacional. Relata: “[...] gestão de pessoas que eram de fora também foi difícil. Porque tínhamos gestores que não falavam espanhol para ter um acompanhamento mais próximos com os trainees” (E1).

Para a E1 foi um período curto e desafiador de contratar pessoas de fora, treinar, reter e fazer que enquanto o processo era redesenhado em todas as áreas, conseguissem atender a entrada dos novos clientes internacionais com o mínimo de conflitos e desencontro de informações. Como a E1 discursou em evento: “*Startup* tem disso, a gente tem que aprender fazendo.”

Como o relatado nas entrevistas, as demandas da internacionalização se tornavam maiores e geravam não só as demandas operacionais internas, mas também estratégicas. Assim, em agosto de 2017 a Empresa A contratou uma vice-presidente, que trouxe a experiência de ter internacionalizado, atuando em uma instituição de apoio ao empreendedorismo, mais de 20 empresas. Essa aquisição de consistente conhecimento do processo internacional foi essencial para estruturar e escalar os próximos passos da internacionalização da empresa.

Assim como esta aquisição foi estratégica para a Empresa A, a internacionalização se tornou também uma vantagem competitiva para atrair e reter pessoas. “[...] Muitas pessoas que chegaram na empresa vinham com o discurso de ter uma carreira internacional, e assim, com a expansão a gente pensa também que irá conseguir reter mais nossos talentos” (E1).

Em sua atuação, a vice-presidente trouxe novas diretrizes, foram estabelecidas estratégias que influenciaram no modo de entrada e no processo de internacionalização da empresa na internacionalização. A primeira diretriz era valorizar o processo de conhecimento gradual do mercado para a entrada da empresa em um novo país:

[...] fomos muito neste caráter exploratório. Tanto que a gente não foi com uma pegada muito fechada de metas, mas muito mais, como o CEO falava: é menos importante a gente fechar conta, e mais importante é o aprendizado (E2).

Esse primeiro passo foi importante ao sentirem as primeiras dificuldades e identificar os ajustes no produto, na estrutura comercial e no processo financeiro para atender as demandas locais.

[...] foi assim que a gente descobriu que o produto não estava bem produzido, que a gente não tinha a menor infra para *bilings*, tanto que o financeiro ficou bem surtado no último quarter nessa questão de pagamento. Então ajudar a definir nossa estrutura interna, entender melhor o mercado e sua maturidade, a questão de pricing, foi mais importante que novas contas (E2).

A segunda diretriz foi a rápida multiplicação da entrada em países que fossem próximos culturalmente para mitigar o risco-país “[...] se dá uma crise no Brasil e a gente só trabalha no mercado nacional a empresa corre risco de ser prejudicada, optamos mitigar o risco. Se acontecer algo, aí a gente tem outros países” (E2). Isso se aplica a entrada no México, Colômbia e Argentina dentro do mesmo ano.

Outro fato na atuação internacional relatado pela E1 no evento, foi a importância de construir casos de sucesso com os clientes locais, pois os prospects se sentem mais confiantes para comprar um produto novo se tiver uma empresa local como referência utilizando o *software*. “[...] eles sempre perguntam: Mas quem já usa aqui? Quem está tendo sucesso usando a ferramenta? Nós percebemos que eles se sentem mais confiantes se alguém já comprou antes” (E1).

Paralelo as duas diretrizes: uma do tempo para o aprendizado ser mais importante do que o volume de vendas, e a segunda que é entrar em países com cultura parecidas rapidamente. A Empresa A, aposta num planejamento gradual para penetrar os mercados e assim, diminuir o risco do investimento nas operações internacionais. Na medida em que cada país se prova em uma fase, a Empresa A avança para uma fase mais madura naquele mercado:

Trabalhamos por fases. Então no nível um a gente vende as primeiras contas com a demanda que geramos com marketing internacional e o *networking*. Na fase dois a gente envia uma pessoa para lá para acelerar o processo de parcerias e desenvolvimento de mercado. Depois, na terceira fase é ter um *Country Manager*. A fase quatro é de escala mesmo, é a fase de a gente ter um escritório e toda operação rodando in loco” (E1).

Citado no depoimento acima, para a abertura de novos mercados as parcerias foram relatadas de forma recorrente na entrevista e no MeetpUp

Internacionalização de Empresas SaaS, a E1 discursou: “[...] as parcerias foram muito positivas e essenciais para nosso processo de internacionalização. Elas divulgam nosso produto e nos chamam para os eventos locais” (E2). A Empresa A aposta que as parcerias são as principais forças para a aquisição de clientes, domínio e profundidade de mercado, e investem nelas como estratégia para que as operações tenham sucesso e permanência nos países que atuam.

Com base em todas as experiências anteriores em sua carreira, a E2 relata que um dos grandes ganhos em investir fortemente no desenvolvimento das parcerias está no fato de adquirir informações mais rápido para atuar naquele mercado. Em relação às parcerias ainda cita: “Pelo conhecimento que tivemos acesso antes, não tivemos, por exemplo, nenhuma barreira cultural nestes países” (E2). Destaca também que as parcerias são fortes apoiadoras para os eventos próprios que pretendem promover nos países para educar o mercado local. Sobre o fato de pertencerem a um grupo de EBTs em que a criatividade impacta diretamente o produto e a colaboração para a permanência nos mercados internacionais, a E1 compartilha que:

Acreditamos que sim, o fato de sermos uma empresa criativa nos ajuda, mas ainda não conseguimos medir isso. A gente tá começando a trabalhar com os primeiros clientes, para ver como eles entendem nosso *onboarding* (implementação do produto) e nossos RTS (revisão trimestral de sucesso) (E1).

No período em que foi realizada a entrevista, a operação internacional representava 1,90% do faturamento total da empresa, com a soma da exportação de vendas e dos escritórios internacionais. Este resultado sofreu crescimento gradual junto com o principal objetivo que tinham no primeiro ano: aprender com os mercados, mais do que vender.

Para aumentar a capilaridade dos canais internacionais, a E1 compartilhou que além dos planos de expansão em 2018 com a abertura de escritórios locais em Portugal e Espanha, ações de marketing e estrutura interna de atendimento estão sendo revistas. “No marketing, nós estamos trabalhando com o conteúdo que já fizemos para o Brasil em 70% das campanhas, e produzindo 30% de conteúdo novo para as necessidades específicas de cada mercado” (MEETUP INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS SAAS, 2018).

De acordo com o discurso da E1, a ação de geração de conteúdo é muito importante para ajudar a geração de novas demandas, pois para conseguir vender nestes países primeiro precisa educa-los e amaraduce-los. Como vendem assinaturas, uma das principais métricas é o cancelamento, e a diminuição desse risco só é possível com 03 fatores de apoio: suporte interno, conteúdo e eventos de educação e construção massiva de *cases* ao redor do mundo.

Em estrutura interna, recentemente células de vendas, financeiro, suporte e implementação foram criadas na sede em Florianópolis, de onde atendem *online* a operação de todos os países. As equipes são compostas por nativos de cada país e pessoas com experiência internacional prévia, que cumprem o horário de acordo com o país do seu atendimento. Ações de melhorias constantes no atendimento e no produto são focadas para que a empresa ofereça um serviço *world class*.

4.2 Apresentação do Caso B

Fundada no ano de 1996 em Florianópolis e com escritórios em Brasília, São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, a Empresa B atualmente conta com cerca de 250 colaboradores para atender e desenvolver a operação nacional e internacional. Em depoimento, o E3 compartilha que o começo da história da Empresa B de um *insight* na época que desenvolvia pesquisas na Universidade:

Há 20 anos eu fazia Mestrado de Planejamento na UFSC, e ali na UFSC na, maior instituição e pioneira no Brasil na educação a distância via vídeo conferência. Naquele momento, começava a internet no mundo junto com o computador, e lá dentro da Universidade, vendo isso e estudando estas tecnologias, eu tive a visão de que o futuro da educação seria pela tecnologia, via internet. Aí nós investimos para começar uma empresa em educação a distância. Embora há 20 anos isto era inicial, acreditar que o futuro da educação era a distância e na internet nos fez crescer (E3).

O E3 conta que ao longo do tempo da Empresa B criou diversas empresas paralelas que atendiam o ecossistema envolto a educação à distância, com isso ganhou força e escala como EBT na área de educação. “[...] foi uma característica minha, desde a Universidade eu tinha um perfil empreendedor e tratei de montar empresa e fazer negócios” (E3).

A empresa B é uma EBT criativa que oferece soluções de educação a distância, *gamification* e *games*, simuladores e sistemas interativos, redes sociais

corporativas, comunicação digital, inteligência competitiva e *big data*, e além disso, é pioneira no mercado de MarTech (*Marketing Technology*) no país. No entanto, seu principal produto é o Studio One, ferramenta que centraliza toda a produção digital de seus serviços.

Como descrito em seu *website*, a matéria prima do seu produto é: “[...] a informação, que é produzida e processada de forma a gerar ideias novas aplicadas às necessidades específicas de cada cliente, sempre com a preocupação e o objetivo maior de entregar significados de valor para a sociedade.”

Com uma história marcada por sucesso e diversas premiações de empreendedorismo recebidos pelo E3 e também CEO da empresa, os mercados internacionais já faziam parte da sua visão estratégica para a empresa, tanto pela sua atuação como consultor para uma empresa alemã no Brasil, como pela visão global propiciada por diversas viagens profissionais antes mesmo de abrir a Empresa B.

Pela Fundação Friedrich Naumann eu viajei para a Alemanha inúmeras vezes e muito eventos na Europa e América Latina por eles. E por outro lado eu participei de uma organização americana, Partners Software America, onde eu viajei muitas vezes para os Estados Unidos. Então foi aí que eu fiz muitos contatos profissionais e pessoais. Eu conheço mais 40 de países só fazendo negócios, não do ponto de vista turístico (E3).

O E3 foi consultor da Fundação Friedrich Naumann até 1996 e logo depois abriu a Empresa B. No entanto, 04 anos depois a Fundação Friedrich Naumann para qual trabalhou contratou a Empresa B para um projeto no Brasil e que se estendeu para a Alemanha e, foi a porta de entrada para as atividades internacionais.

O entrevistado relata que a internacionalização foi a soma de necessidade, da tecnologia do produto e do atendimento das necessidades dos seus clientes com atuação no mercado externo. “Muito por conta de oportunidade e porque nossa tecnologia funciona via internet. Não temos fronteira, a única fronteira que temos é língua. Lógico, atendendo uma necessidade de um cliente, por aí que fomos indo” (E3).

Outro relato de destaque realizado pelo E3 é sobre as suas experiências internacionais e como estas experiências propiciaram construir muitos relacionamentos ao redor do mundo, influenciando a entrada em outros mercados.

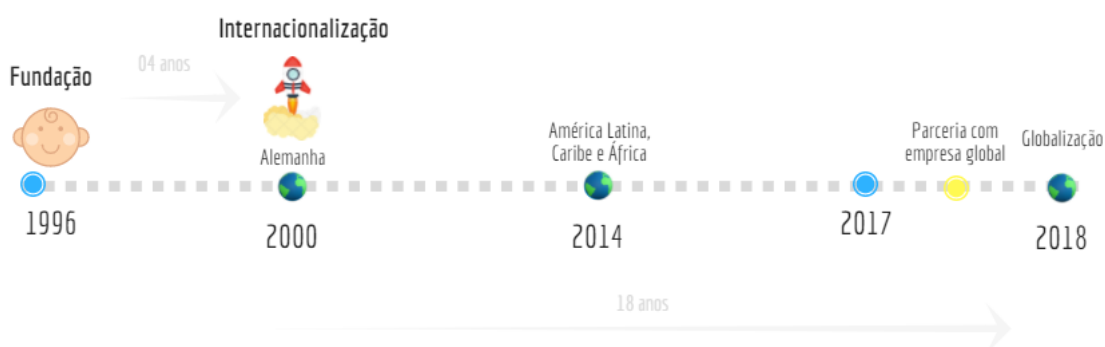
“A rede foi muito importante principalmente para a gente atingir novos mercados. Facilita muito a entrada e a internacionalização do nosso grupo” (E3).

O E3 também relatou que as redes foram importantes pós-internacionalização, ajudaram a acelerar os processos de cada país e quebrar barreiras culturais e comerciais mais facilmente no início da operação. Ele compartilha que as *networks* “[...] faz você comer etapas de conhecimento do mercado daqueles países, e faz com que os clientes te recebam com mais confiança nos produtos de serviços que você tem. Acelera o processo e corta etapas” (E3).

No entanto, o segundo movimento de entrada em mercados internacionais ocorreu 14 anos após o primeiro mercado (figura 7). Por este fato, percebe-se que na Empresa C houve um processo de internacionalização com grande diferença longitudinal, e que quando ocorreu, teve um grande escopo.

O entrevistado conta que a entrada na América Latina, Caribe e África no ano de 2014, aconteceu por meio de um contrato com o Banco Mundial. De acordo com o E3, a Empresa B desenvolveu um projeto para o Banco Mundial aqui no Brasil. Este projeto foi eleito o melhor programa de educação a distância do Banco Mundial no mundo, e aí foram contratados para replicar o projeto nos países da América Latina, Caribe e África. O E3 descreve que “[...] esta relação com estes órgãos internacionais, fez com eu olhasse uma tecnologia que ela poderia ir pro mundo”.

Figura 7 - Linha do tempo da Empresa B



Fonte: Elaborado pela mestranda (2018).

Novamente, o E3 traz a importância das *networks* para abertura de mercados e por isto continua sendo sua estratégia de expansão e consolidação no mercado. “[...] nós buscamos mais parceiras. Estamos fazendo uma aliança estratégica com uma grande instituição líder na área de capacitação e certificação mundial, com ela

vamos começar a atuar nos cinco continentes.” Sob este contexto, o E3 compartilha que, em 2018, a Empresa B já teria atuação global. O contrato havia sido firmado em 2017 e as operações iniciam no ano de 2018.

Com entradas em múltiplos mercados, também não foram poucos os desafios para que a entrega das operações tivesse sucesso. O E3 narra que ao longo do tempo e na aquisição de experiência nos mercados internacionais, a Empresa B desenvolveu processos que ajudaram a contornar mais rapidamente possíveis barreiras em projetos em diferentes países.

O que teve de barreira nestes países é que a tecnologia ela se adequa, mas os elementos educacionais mudam de acordo com a cultura. Mas isto não atrasa nossos projetos, isto tudo já é pesquisado bem antes. Geralmente contratamos alguém do país, e isso é rápido (E3).

Outro ponto importante foi direcionar conteúdo específico para cada país de atuação. O papel do marketing esteve focado em desenvolver o máximo de conteúdo que pudesse auxiliar o processo de aprendizado e trabalharam para que a ferramenta fosse o máximo possível intuitiva. A ação de marketing na área da educação, auxiliou não só o conhecimento dos clientes e facilitou o uso da ferramenta, como também gerou de demanda de interessados por novos projetos após absorver os ganhos em usar os serviços da Empresa B.

Muitos materiais internos foram criados, e a publicação constante de cases são espalhadas por email e estão disponíveis no *website* da empresa. Segundo o E3, a geração de cases apoia muito as novas vendas em todos os mercados, e motiva a permanência dos clientes com o uso da ferramenta.

De acordo com os relatos do E3, os principais indicadores para que as operações se mantenham por todos estes anos, são a escala ou tamanho que os projetos podem ser replicáveis. Trechos da entrevista indicam a inovatividade tecnológica, e ao mesmo tempo a replicabilidade como um fator importante na permanência no mercado exterior:

A nossa tecnologia, por ela ser multilíngue, facilitou até por termos tecnologia de ponta e sermos os próprios desenvolvedores. Nós somos uma das poucas empresas nacionais que consegue fazer escala internacional, e isto ajudou muito (E3).

Embora tenha projetos de grande porte, o faturamento proveniente das atividades internacionais, representam cerca de 3% do total. O E3 compartilha que “os trabalhos na América Latina têm maior relevância no nosso faturamento hoje”. Em outro trecho da entrevista o E3 narra que o faturamento ainda é baixo, pois os esforços estão focados em explorar o mercado brasileiro. “[...] temos um mercado muito potencial aqui, e nesses 20 anos trabalhamos muito focados no mercado nacional e que tem uma barreira de entrada para nossos competidores aqui”.

Sobre o contexto criativo dos produtos da Empresa B, há trechos interessantes sobre a importância que exercem para a permanência das operações internacionais. “[...] esse diferencial criativo tecnológico fez com que o mercado internacional nos visse como uma empresa de vanguarda e competitiva globalmente” (E3). Em outra parte da entrevista foi identificado outro interessante relato:

[...] esse processo criativo e adaptativo da gente poder modular o projeto da necessidade e o tamanho que o cliente quer, nos ajuda muito para abrir mercados e também para ficarmos tempo com estes clientes nestes mercados. O produto e o projeto podem ser adaptados ao longo do projeto, isto para nós é muito bom e também para nosso cliente (E3).

Este relato realça o fator intrínseco às EBTs criativas para a permanência do mercado, pois a dinâmica possível por meio da criatividade permite que o produto tenha vários “ciclos” dentro de um mesmo mercado. Como planos para o futuro, a Empresa B aposta na educação do mercado e lançará em 2018 uma universidade à distância voltada apenas ao setor tecnológico. A segunda aposta está na parceria estabelecida em 2017 com uma empresa de educação global para a entrada em múltiplos países a partir de 2018.

4.3 Apresentação do Caso C

Fundada em 1992 no Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançada – CELTA, em Florianópolis, a Empresa C foi idealizada por cinco estudantes do curso de Ciência da Computação da Universidade Federal de Santa Catarina. Depois de uma rápida passagem pelo setor moveleiro, em 1996, começaram a focar no segmento de confecção: “[...] por volta de 1996 percebeu-se a

necessidade da indústria de confecções. Havia poucos concorrentes, eram estrangeiros, caros e com mau serviço. Foi onde que mudou para confecção” (E4).

A partir desta mudança de segmento que a Empresa C passou a crescer. Atualmente conta com 240 funcionários, sendo 200 na sede em Florianópolis e os demais na unidade industrial em Palhoça. Além de *softwares*, produz cerca de 20 equipamentos/mês entre *plotters*, mesas de enfiar, máquinas de corte, entre outros, para a indústria de confecção, inclusive com uma fábrica na Itália, na cidade de Trento. Como o foco deste estudo é a área de *softwares*, não foi tratado nesta entrevista sobre a área da indústria da Empresa C.

A Empresa C possui cerca de 8.500 clientes e tem parceria com mais de 200 instituições de ensino da área têxtil/moda para utilização dos seus produtos e expandiu seu potencial de mercado para atuar em mais de 75 países.

O ponto inicial dessa história de internacionalização começou em 2002. O E4 identifica que uma das barreiras que afetou o início da internacionalização foi o tipo de segmento que atuam: “[...] afinal, estamos produzindo *software* para a indústria, e a indústria é quadrada” (E5).

No entanto, 10 anos de aprendizado de mercado mostraram o caminho para alcançar seus potenciais clientes. Foi na América do Sul, mais especificamente na Argentina, que de forma orgânica e informal desenvolveram a primeira parceria ao participarem de uma feira de confecção.

A oportunidade surgiu em uma feira. Pela proximidade de Florianópolis, um argentino disse ‘eu quero, tudo bem que é brasileiro, mas eu quero’. Ali que começou a despertar a ideia de que se podia vender para ele, podia vender para outros (E5).

Logo na sequência, após a mesma feira novos negócios se fecharam no mesmo ano na Espanha e na Venezuela, como se observa na figura 8.

Desde o início, os contatos desenvolvidos nas feiras abriram caminhos para a Empresa C em todo o mundo, como consta em documentos institucionais da empresa e também narrado na entrevista: “Aconteceu pelas oportunidades que tivemos nas feiras na América Latina. Percebemos a oportunidade nos mercados internacionais quando iniciamos a primeira exportação” (E4).

Figura 8 - Linha do tempo da Empresa C



Fonte: Elaborado pela mestrandia (2018).

Em 2001 a Empresa B entra no Peru, depois de participar na feira Bobbin Show Peru. Em 2002 participa da feira JIAM – *Japan International Apparel Machinery Trade Show* – em Osaka, no Japão. Lá conhecem o diretor da empresa IBERTEC, distribuidora de sistemas de automação industrial na Europa. Esta parceria consistia em uma adaptação do *software* para atender às necessidades do consumidor europeu. Com poucos ajustes a empresa conseguiu atender o cliente e o *software* foi exportado para a Espanha, Itália e, ainda, algumas unidades no Japão.

Ao expor na feira Intermoda em 2003, na cidade de Guadalajara, fecham parcerias e contratos no México. No ano de 2004, a Empresa C participa da Colombiatex e no mesmo ano inicia as parcerias e as vendas para Colômbia, Guatemala, Lituânia e Uruguai. Em 2005, por meio de uma empresa de representação em El Salvador abre os mercados de El Salvador, Nicarágua, Costa Rica e Panamá. No mesmo ano, uma empresa do Egito procurou pela companhia brasileira a fim de firmar um acordo de parceria e trouxe novos negócios.

O escopo de entrada em outros países a partir de 2006 continuou em ritmo acelerado, parte pela participação de novas feiras ao redor do mundo, e parte também por expansão das parcerias novas ou já existentes, tornando a empresa atuante em cerca de 75 países.

De acordo com o relato do E5, todo esse movimento de internacionalização não teve qualquer planejamento no início e também não foi motivado por experiências internacionais prévias. No entanto, a rápida internacionalização após

as primeiras feiras, percebeu-se as oportunidades e adquiriram conhecimento para tracionar a expansão internacional da Empresa C. A oportunidade identificada foi o reconhecimento dos competidores globais e um mercado que ainda podia ser explorado: “[...] vimos uma oportunidade global, já que só temos 2 concorrentes fortes globalmente, mas que não tem *softwares* tão otimizados como os nossos, foi uma grande oportunidade para pensar em dominar alguns mercados” (E4).

O conhecimento adquirido nos países deu subsídios para ganhar ainda mais velocidade na entrada em novos mercados. O acesso ao primeiro mercado trouxe contribuições para adaptar rapidamente o produto e entrar em países com cultura similares: “[...] pensamos nestes países depois da Argentina (Espanha, Venezuela e Peru) em função de ter a mesma língua. Como foram rápidos a evolução destes contatos das feiras, pensamos: não vai dar erro ir para lá” (E5).

Embora não tivesse problemas com a língua, as barreiras culturais no vestuário foram enfrentadas em alguns países, mas superadas rapidamente:

Na Europa, por exemplo, a cultura é de roupas sob medida. Mas nosso produto é voltado para a indústria que faz milhões de roupas iguais. Se muda algumas coisas para atender a esse mercado (E4).

Porém, atuar com operação ativa em 75 países é um grande desafio. Para o E4 um dos fatores importantes para manter as operações internacionais é construir uma equipe especializada, com domínio do comércio exterior, fortes habilidades em logística, exportação e legislação:

Hoje nós temos na nossa área internacional pessoas multidisciplinares. É uma equipe multidisciplinar. (...) quando você vai para fora do país precisa saber um pouco de tudo. Se você estiver só focado em um único conhecimento, vai sofrer em outras áreas (E4).

Além das competências citadas anteriormente pelo E4, o entrevistado E5 argumenta que a experiência internacional prévia da equipe da Empresa C, permitiu desenhar processos assertivos ao longo do tempo, como compreender que atender melhor os mercados já existentes, é mais importante atualmente do que velocidade de entrada em mais países: “Hoje temos a área de mercados estratégicos, focada em poucos mercados, para desenvolver mercados nutridos. Chegamos à conclusão de que o mundo é muito grande para abraçá-lo de uma vez” (E5).

Para garantir a permanência nos países em que atua, a Empresa C focou, nos últimos 05 anos, em desenvolver os mercados de atuação e estruturar processos para as demandas. Essas ações podem dar mais eficiência para os países foco da empresa ao invés de aumentar o escopo de atuação. Na entrevista o E5 afirma que:

[...] uma coisa é vender e outra é desenvolver o mercado, desenvolver uma cultura lá para ser líder de vendas. Hoje estamos focados em mercados em desenvolvimento. Temos uma pessoa que atende as oportunidades de mercado que não são foco (E5).

O conhecimento das operações internacionais em múltiplos países fez com que ao longo tempo a forma de comercialização da Empresa C fosse repensada. Atualmente, o processo de venda ainda não é feito *on-line* e é dependente dos parceiros locais: “[...] hoje a venda é feita por canal de parceiros. Nossa função é ir nos países para apoiar a venda, fazer o *sales enablement*, apoiando-os, orientando-os, controlando metas. Mas eles que tocam a operação de vendas” (E5).

Embora percebam a necessidade de mudança para dar mais velocidade na aquisição de novas vendas, incluir processos mais modernos de pagamento e venda torna muito inovador no mercado que concorrem: “Temos dois concorrentes fortes globalmente, que têm mais de 50 anos de fundação e são empresas muito grandes e fortes, têm um modelo quadrado, só vendem no modelo vitalício” (E5).

No entanto, este “domínio” de mercado entre a Empresa C e seus dois concorrentes, faz com que o mercado esteja limitado as condições que eles propõem. Por isto, para o E5 uma mudança radical no processo de comercialização pode significar alto risco se os seus concorrentes não os acompanharem:

Esse ano estamos começando vendas com receita recorrente, mudando o produto para SaaS e provavelmente vamos para essa linha de e-commerce. Mas ainda é um desafio porque é um produto complexo de se vender. Conseguir vender esse *software* que entra em um ciclo de produção manufatureira e que seja *self-service*, fazendo que o cliente mesmo clique lá e compre, ainda é um desafio, até porque não é um *software* barato (E5).

O E4 narra a diferença cultural entre os mercados Latino e Norte Americanos em relação ao resto do mundo quando se discute os modelos de comercialização:

Aqui no Brasil está mais fácil a implementação do SaaS porque é uma cultura mais acostumada com cultura serviços. Lá fora não querem alugar.

Especialmente na Ásia, que dizem: “como vai ficar na nuvem? E se não tiver nuvem?”. Na Europa também, por incrível que pareça, tem essa dificuldade de aceitar SaaS. É o único continente em que ninguém comprou SaaS, só licença vitalícia. Na América Latina alguns aceitam, outros não. Países mais pobres como Bolívia, Peru, Paraguai são países mais difíceis. Não conseguem entender, querem saber onde está o produto. Até pelo nível cultural das pessoas, é difícil fazer um dono de confecção entender que comprar SaaS às vezes é melhor. Na América Central, não existe essa dificuldade porque as empresas do nosso nicho são todas muito grandes, de capital americano, coreano ou americano. Quando querem comprar algo, mandam o orçamento para a central nos Estados Unidos (E4).

Uma das demais vantagens que é importante para entrar nos mercados, mas também com reflexo na permanência do produto nos países, é a comunicação do produto com o usuário. A Empresa C garante que cada país tenha acesso ao produto de acordo com sua língua: “Tem em todas as línguas. A tradução foi feita por terceiros, principalmente espanhol e inglês. A construção do produto é feita de uma forma que o próprio canal do país nos ajuda a traduzir” (E4). Para se aproximar ainda mais, busca que cada país tenha um primeiro caso de sucesso para abrir outras vendas, e compartilham em uma página de cases de sucesso em seu *website*.

Todos estes esforços na internacionalização refletem no valor gerado. Atualmente, as operações internacionais representam 25% do faturamento total da empresa. Com a permanência nestes países para a Empresa C quer dar eficiência nas operações para aumento do faturamento, e apostam em segurar o escopo e avaliar os canais existentes de forma qualitativa por meio da “[...] estrutura, capilaridade, cobertura, formação, carteira de clientes” (E5). Assim, com o conhecimento mais profundo do canal por meio do que denominam de “*channel engagement index*”, validam em que estágio cada país está para o seu produto, e assim os atendem de acordo com as suas necessidades. Como finaliza o E5: “É mais vantajoso para ambos”, pois investem os recursos certos em um país, e o país não tem uma solução generalizada.

4.4 Apresentação do Caso D

Nascida em 1993, a Empresa D foi criada com o objetivo de oferecer uma ferramenta que atenda a demanda da área jurídica. O produto da empresa D é um dos primeiros *softwares* jurídicos do país e foi desenvolvido para apoiar o dia-a-dia

das operações de grandes empresas, departamentos jurídicos de corporações, mas também adotado por advogados.

Antes mesmo de se pensar um produto, o E6 relata que a Empresa D começou como uma empresa de prestação de serviços:

[...]chegou um determinado ponto que pensamos que era bom ter um produto para poder vender e escalar a empresa. Aí, a gente acabou fazendo o primeiro *software* de apoio jurídico e lançamos o teste (E6).

Depois do lançamento do primeiro produto a empresa ganhou escala e cresceu. Além da sede em Florianópolis conta com escritórios em São Paulo e Rio de Janeiro, e emprega cerca de 90 funcionários. Além do primeiro produto que impulsionou o negócio, lançou um segundo *software* para área jurídica em 2011, sendo que este é comercializado apenas no Brasil e o primeiro no Brasil e na Argentina.

Porém muita coisa aconteceu ao longo dos anos de dedicação ao setor jurídico, como relata o E6: “A tecnologia e a inovação, que sempre fizeram parte da nossa essência, levou a empresa um ciclo constante de renovação e evolução” (E6).

Há mais de 20 anos no mercado, um destes ciclos importantes na história da Empresa D foi a internacionalização. A primeira atividade internacional aconteceu 18 anos após a sua fundação. O E6 relata que a ideia de internacionalizar surgiu muito despretensiosamente em uma das viagens de férias, em que conheceu um argentino e começaram uma conversa entusiasta sobre negócios.

Eu sempre viajei muito, e em uma dessas viagens, conheci uma pessoa da Argentina e falou que seria um ótimo mercado para gente. Aí eu pensei que se nossa empresa tivesse uma operação internacional, ela também poderia valer mais. Esse foi o principal fator na primeira operação internacional (E6).

Apesar de viajar frequentemente, o E6 compartilha que essas experiências não influenciaram a decisão de internacionalizar: “[...] (as experiências internacionais prévias) tiveram importância, mas não definiram o processo de internacionalização. Já viajei para mais de 25 países” (E6).

No entanto, depois da conversa no cruzeiro com um entusiasta argentino, o E6 despertou pelo interesse no país vizinho ao identificar uma oportunidade a ser

explorada. Ele relata que seu primeiro pensamento, foi que se toda a América Latina fala a mesma língua – com exceção do Brasil – poderia escalar rápido para os demais países com a tradução do *software* para o espanhol.

Entre muitas conversas, no fim a entrada na Argentina não fluiu com o contato argentino estabelecido na viagem:

Nós tentamos entrar com eles como canal, mas não deu certo. Mas ainda são parcerias que podem nos ajudar, (...) porque *networking* faz diferença” (E6). Então relata que mudaram a forma de entrada no país: “Estruturamos o marketing e começamos gerar leads (...), com a demanda que o marketing trouxe, começou a vender (E6).

Nota-se pela figura 9 que a entrada da Empresa D no mercado internacional aconteceu em 2011. Foi identificado nos relatos que, os 18 anos entre a fundação e a primeira atividade internacional foi a falta de recursos financeiros. “Como a gente não foi uma empresa investida, todo o capital sempre foi próprio, eu acabei me afastando da empresa um tempo e trabalhando como consultor até 2005” (E6). Do outro lado, o entrevistado identifica que há muito para explorar no Brasil, por isto a internacionalização não era um objetivo estratégico da empresa: “[...] a gente está se posicionando para ganhar mais tração aqui no Brasil e entrar com mais força no mercado internacional” (E6).

Figura 9 - Linha do tempo da Empresa D



Fonte: Elaborado pela mestranda (2018).

Passados 7 anos com a operação ativa na Argentina, o E6 relata que a operação na país enfrentou diversas barreiras, que impediu que a Empresa D conseguisse ganhar escala e aumentar o escopo nos países da América Latina,

como pretendia inicialmente. Por isto, focaram primeiro em adequar o produto para atender a Argentina, antes de gerar demanda em outros países:

O aprendizado com a Argentina é que quando gente começou a ofertar teve muita descoberta no produto. Tivemos que descobrir como é a estrutura da justiça argentina que é diferente da nossa, o uso do *software* para um advogado lá é diferente daqui. Houve um período de seis meses que a gente passou ajustando o *software* para ficar adequado a realidade deles (E6).

As diferenças no produto entre o mercado brasileiro e argentino, principalmente no setor jurídico são bem técnicas, como relato pelo E6:

Aqui no Brasil tem um negócio chamado publicação, que é feito no Jornal no Diário Oficial, e essa é maneira que a Justiça Brasileira notifica um advogado. Na Argentina isso não acontece, é por e-mail (E6).

O entrevistado descreve que esta diferença identificada no avanço tecnológico entre os países, diminuiu significativamente a perspectiva que tinham de demanda na Argentina: “O grande lance que o Brasil é bem mais digital, por incrível que pareça, até porque todos os nossos tribunais são todos informatizados e isto força todo advogado ter computador. Lá isso não é uma realidade” (E6).

Um dos reflexos das barreiras está no faturamento. Atualmente a operação na Argentina representa cerca de 1% do faturamento total, e embora o E3 avalie que para a operação se manter deve trazer ROI, garante que o principal interesse em manter a operação na Argentina é garantir o valor da empresa no mercado.

Acreditamos que a empresa teria um maior valuation e vimos como uma possibilidade de expansão do nosso mercado. A gente viu na Argentina que é um mercado próximo, potencial e grande, que abre porta para os demais países na América Latina (E6).

No entanto, com novas pesquisas de potencial de mercado e aprendizagem da adaptação do produto para o mercado externo, fez com que as operações internacionais fossem para novos países em 2018: “[...] México, Colômbia e Espanha é onde tem maior população e PIB, por isto estão nos nossos alvos, e o processo será mais estruturado, com base em pesquisa” (E6). Para diminuir o risco, o E3 aposta no marketing digital para gerar as primeiras demandas e só posteriormente investir em estrutura interna: “[...] vamos fazer mais inbound marketing, porque não tem muito risco, e nem precisamos ter um departamento

disso, mas um vendedor e um *customer sucess* interno que falam bem fluente espanhol” (E3).

4.5 Análise conjunta dos casos: EBTS Criativas e Tradicionais

Após a descrição individual dos casos das EBTS Criativas (casos A e B) e das EBTS Tradicionais (casos C e D), realizou-se uma síntese das informações sobre cada caso, apresentados no quadro 9.

Quadro 10 - Síntese dos casos investigados

	Criativas		Tradicionais	
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Ano de Fundação	2012	1996	1992	1993
Ano 1º Exportação	2017	2000	2002	2011
Nº de Funcionários	620	396	180	87
Velocidade Internacionalização	05 anos	04 anos	10 anos	18 anos
Escopo de Atuação Internacional	Colômbia, México e Argentina	América Latina, Alemanha, Caribe, África e iniciando processo de globalização.	Atuam em mais 75 países, os mais representativos são: Argentina, Colômbia, México e Bolívia.	Argentina
Tempo de Permanência Internacional	1 ano	18 anos	20 anos	07 anos
% Faturamento Exportações	1,90%	3%	25%	1%
Canal de Distribuição	Internet	Internet	Distribuidor Local	Distribuidor Local

Fonte: Elaborado pela mestranda (2018).

A seguir, com base nas entrevistas discute-se as características entre as EBTS criativas e tradicionais sob a perspectiva da velocidade da internacionalização e da permanência no mercado externo, conectando-se a teoria.

4.6 Análise Conjunta dos Casos: A Velocidade da Internacionalização

Uma das primeiras características que diferenciam as EBTS criativas e tradicionais é a velocidade da internacionalização. Enquanto que as EBTS

tradicionais entraram tardiamente no mercado internacional, as EBTs criativas se internacionalizaram em até 05 anos após a sua fundação, indicando características inerentes as *born globals* (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; MOEN; SERVAIS, 2002; MORT; WEERAWARDENA, 2006; DIB, 2008; KALINIC; FORZA, 2012; MACHADO et al., 2016).

Apesar de as criativas se internacionalizarem de forma veloz, percebe-se o importante papel exercido pelas *networks* na velocidade da internacionalização das EBTs criativas e, mesmo que não rapidamente, mas também na atuação das EBTs tradicionais investigadas. Assim, confirmam os de Freeman et al. (2006), Zucchella et al. (2007), Dib (2008), Musteen et al. (2010), Sepuldeva e Gabrielsson (2013), Kaur e Sandhu (2014), Zucchella e Hagen (2014) e Felzensztein (2015), são confirmados no aspecto em que abordam as redes como principais impulsionadoras da atuação no mercado externo.

A visão global e o empreendedorismo internacional que são recorrentes na literatura para explicar o avanço internacional das empresas (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; KNIGHT; KIM, 2009; DIB et al., 2010; RIBEIRO; PIMENTEL, 2012; PIMENTA et al., 2017), também se aplicou nos achados dessa investigação, apresentando diferenças significativas no comportamento entre as EBTs Criativas e Tradicionais.

Identificou-se que os gestores das EBTs criativas tiveram experiências internacionais profissionais prévias consistentes (MCDOUGALL et al., 2003) e em muitos países, foi o que propiciou uma gama de informações sobre diversos mercados, culturas e oportunidades. Além de informação, as experiências prévias, fizeram com que considerassem a atuação no mercado internacional como estratégia desde o início do negócio (CRETOIU, 2007).

Já para os gestores das EBTs tradicionais, mesmo com alguma experiência prévia (empresa D), as mesmas não despertaram oportunidades de negócios ou impulso para atuar no mercado internacional. Nas EBTs tradicionais a entrada em mercados externos aconteceu de forma orgânica e pouco estruturada.

Esta diferença na experiência internacional prévia dos gestores das EBTs criativas e tradicionais indica um ganho na velocidade da internacionalização dos casos A e B, e comprovam os achados de McDougall et al. (2003) de que o empreendedor com experiência internacional prévia aceita rapidamente o risco de

internacionalizar e direciona produtos e serviços para o exterior em um curto período de tempo.

Avaliando perfil dos gestores, percebe-se que há diferença em relação as suas gerações. Nas EBTs criativas os gestores possuem 38 anos (Empresa A) e 52 anos (Empresa B), enquanto que nas tradicionais C e D, 54 e 46 anos, respectivamente. Nesta relação, destaca-se o caso A, em que o gestor mais novo é o mesmo da empresa que se internacionalizou mais rápido entre os casos estudados. Mesmo que só um caso não possa levantar todas as implicações dessa característica, o caso instiga um indicador potencial para pesquisas futuras, visto ser esta uma análise exploratória.

A concorrência destaca-se como um dos fatores importantes na velocidade da internacionalização nos casos estudados. Enquanto que as EBTs criativas perceberam a oportunidade de entrar em mercados que não haviam concorrentes, as EBTs tradicionais fizeram um caminho contrário e optaram por atuar em mercados onde atuam fortes competidores dos seus produtos. Esse movimento da concorrência para instigar que as empresas busquem vantagens estratégicas, como a internacionalização, reflete os achados de Oviatt e McDougall (2005).

Outra característica das *born globals* que se relaciona aos casos estudados é o produto e serviço que comercializam e os canais de distribuição utilizados. (GABRIELSSON; GABRIELSSON, 2011; YOOS, 2012; ABRAHA; JALLOW, 2013).

No caso das EBTs criativas o canal de distribuição do seu produto é via *internet*, é praticamente *self-service*, onde o cliente faz a aquisição e usa da ferramenta em seguida. (GABRIELSSON; GABRIELSSON, 2011; BRADLEY et al., 2012; ABRAHA; JALLOW, 2013; SCHU et al., 2016). Já o processo de comercialização das EBTs tradicionais estudadas é por meio de distribuidores locais, que revendem e implementam os produtos, gerando um período de adaptação, custo maior e receita menor, tendo em vista os atravessadores necessários para o desenvolvimento do processo de internacionalização.

Mesmo que haja certa similaridade na internacionalização das EBTs criativas e tradicionais, como no fato de ambas EBTs acompanharem seus clientes estrangeiros ou parceiros brasileiros que se internacionalizaram. No entanto, as EBTs criativas compartilham que, paralelamente, houve a demanda de potenciais

clientes no exterior que compravam seus produtos antes mesmo da adaptação para atendê-los.

A reunião dos diferentes fatores e a influência que exerceram durante o tempo da fundação e a internacionalização, contribuíram para suportar a primeira proposição desta investigação, de que as EBTs criativas se internacionalizam primeiro que as EBTs tradicionais.

4.7 Análise Conjunta dos Casos: A Permanência no Mercado Externo

Como já mencionado no método desta pesquisa, para permanência, identifica-se o número de anos após a internacionalização, a porcentagem nas vendas totais das empresas e o escopo de atuação em número de países.

Primeiramente, sob o ponto de vista de faturamento, as operações no exterior apresentaram uma participação relativamente pequena comparado ao faturamento total nas empresas estudadas. Nas EBTs criativas o faturamento internacional varia entre 1,9% e 3%, e nas EBTs tradicionais a diferença é discrepante entre os casos C de 25% e 1% no caso D.

Percebe-se que, no caso da empresa C, que o valor do *software* é relevante, os cases de sucesso são consistentes, bem como os clientes atendidos pela empresa são representativos no mercado nacional e internacional. Estes fatores podem justificar o elevado faturamento no mercado externo. Ainda, a empresa C atua no mercado internacional há 20 anos e, em mais de 75 países. De acordo com diversas pesquisas (CASILLAS; MORENO-MENENDEZ, 2014; HILMERSSON, 2014; HILMERSSON; JOHANSON, 2016; LOVE et al., 2016; MOHR; BATSAKIS, 2017), há relação positiva entre o faturamento e o número de países que a empresa atua, ou seja, quanto mais países a empresa atuar internacionalmente, maior tenderá a ser seu faturamento.

Por outro lado, a relação entre a porcentagem das vendas internacionais e o tamanho da empresa (CHETTY et al., 2014; HILMERSSON; JOHANSON, 2016) não demonstra influência no faturamento. As EBTs criativas possuem um número maior de funcionários e, ainda um faturamento internacional pequeno em relação ao faturamento total.

Percebe-se ainda, pela descrição dos casos, que as empresas A e B estão iniciando seus processos de globalização, ou seja, de atuação global, o que deve aumentar consideravelmente seu faturamento a medida que mais países sejam atendidos (OVIATT; MCDUGALL, 2005); HILMERSSON; JOHANSON, 2016) e novas redes sejam formadas (ZUCHELLA et al., 2007; GABRIELSSON; GABRIELSSON, 2011). Pode-se inferir por meio da descrição do caso D a importância da inovação e, principalmente da criatividade no processo de internacionalização (PERSON, 2011; WHITE et al., 2014; KUMAR et al., 2014; FLORIDA, 2015) *softwares* tradicionais tendem a inovar menos e, conseqüentemente, ter um menor escopo internacional, menor faturamento e se sustentar menos tempo em sua atuação internacional.

Em ambos os casos criativos, destaca-se a inovatividade tecnológica absorvida pelo acesso das informações como primeiros mercados de atuação no exterior. As empresas A e B aplicaram rapidamente melhorias no produto e, assim adquiriram vantagem tecnológica para competir globalmente (PRASHANTHAM; YOUNG, 2011).

Sobre a criatividade, identificou-se ainda nos relatos das EBTs criativas que, pertencer a um grupo tecnológico criativo, exerce influência na permanência de suas operações e aumentam seu envolvimento internacional. Esses achados vão ao encontro de Vasconcellos (2016) que investigou a criatividade organizacional na relação com a internacionalização, usando a capacidade inovadora e empreendedora como mediadoras. Este indicativo comprova achados de Mohr e Batsakis (2017) sobre o efeito positivo dos ativos intangíveis para operações internacionais, dando destaque à criatividade como uma vantagem competitiva (WHITE et al., 2014) para a permanência no exterior.

Esses relatos confirmados na teoria sobre o valor da criatividade como um recurso para a vantagem competitiva, dá consistência a segunda proposição desta investigação de que as EBTs criativas permanecem mais tempo no exterior devido aos seus recursos intangíveis quando comparadas as EBTs tradicionais.

O mesmo não acontece com a empresa D, em que não apenas o idioma é uma barreira, mas também os sistemas jurídicos e culturais específicos da área. A inovação é pequena e restrita, assim o aumento do faturamento e de países

atendidos deve ser ainda mais moroso e custoso para a empresa (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; KNIGHT; KIM, 2009; TEECE, 2009; OURA et al., 2016).

Outro fator que chama atenção e pode justificar a diferença no faturamento das empresas pesquisadas é o interesse no mercado nacional. Enquanto que para a EBT tradicional C, atuante em mais de 75 países ao longo de 20 anos, a estratégia é dar mais eficiência em vendas com o conhecimento genuíno de cada país. A empresa D, ainda está conhecendo os sistemas jurídicos internacionais, e o mercado nacional demanda muito da empresa. A empresa D vê o mercado externo somente como uma forma de valorizar a empresa e não como uma vantagem competitiva (PRASHANTHAM; YOUNG, 2011).

Para as empresas A e B, o interesse está no mercado internacional e para isso foram realizadas adaptações para que o atendimento fosse pensado e direcionado às necessidades de cada país. Alterações e adaptações são fortes indícios de permanência no exterior, pois mudanças como conteúdo com linguagem local, software na língua do país, suporte de acordo com o fuso horário, fazem com que a estratégia da empresa esteja direcionada ao mercado externo e com potencial de crescimento, comprova como o que indicaram recentes estudos (STAL, 2010; PEÑA-VINCES et al., 2012; ZEN, 2012). Outro fator importante que indica perspectiva de permanência no mercado exterior é a estratégia de pessoas. A estruturação de equipes internas formadas por estrangeiros, nativos de países alvo e pessoas com experiência internacional prévia direcionam a cultura internacional na empresa para o ambiente global (STAL, 2010; PEÑA-VINCES et al., 2012).

A experiência internacional prévia foi identificada como fundamental para as EBTs criativas (PRASHANTHAM; YOUNG, 2011). Os relatos apontam que as experiências vividas internacionalmente pelos gestores e o envolvimento profissional em uma diversidade de países, propiciaram conhecimentos e acesso as redes que contribuíram para permanência das operações no exterior. Estes relatos confirmam achados de Jantunem et al. (2005), Calantone et al. (2006), Prashantham e Young (2011) e recentemente de Oura et al. (2016), que identificaram que a orientação internacional tem efeito positivo no desempenho das empresas, logo faz que com as operações continuem ao longo do tempo.

A empresa C, como forma de rede, não tem experiências prévias que motivam para a permanência no exterior. No entanto possuem os cases de sucesso,

bem como, as grandes contas, principalmente estrangeiras que vinculam a empresa no mercado externo. Ainda por sua vez, os grandes clientes propiciam uma forte relação com o mercado internacional corroborando os estudos de Autio et al. (2002), Sharma e Blomstermo (2003), Freeman et al. (2006), Mort e Weerawardena (2006) e Han (2006) que identificam que as redes fortes mantêm as empresas por mais tempo no exterior.

O fator Marketing Internacional destacou-se também como um fator essencial nas estratégias das EBTs criativas para a permanência das operações. Os casos A e B produzem conteúdo e eventos direcionados para os países, fazendo um trabalho ativo de comunicação para gerar interesse nos mercados estrangeiros, manter os mercados envolvidos com a empresa e também propiciar o amadurecimento para comprar os seus produtos. A E1 comenta no MeetUp Internacionalização de Empresas SaaS e na entrevista, a importância de construir conteúdos específicos para cada mercado na busca de construir credibilidade necessária para a sustentabilidade para das operações. Neste sentido, comprovam os estudos de Knight (2007) e Knight e Kim (2009) que identificam o importante papel da habilidade com marketing internacional para desempenho superior das operações no exterior.

De forma recorrente nas entrevistas e nos relatos no MeetUp Internacionalização de Empresas SaaS, as parcerias revelam-se importante na permanência das operações internacionais (FREEMAN et al., 2006; SEPULDEVA; GABRIELSSON, 2011). Com exceção do caso D, todos os demais casos exploram as redes locais de cada país para conhecer melhor o mercado e adaptar constantemente o produto às necessidades locais específicas, quebrar barreiras culturais e comerciais e ainda se fortalecer através de eventos em conjunto.

Destaca-se nos casos das EBTs criativas dois fatores como gerador de vantagens competitivas e influenciam na permanência das operações no exterior. No caso A, é a estratégia da velocidade no aumento do escopo em países culturalmente similares para mitigar o risco-país e de desenvolver estes mercados com seus produtos de forma mais rápida, comprovando os achados dos estudos de Preece et al. (1999) e Autio (2005). Vale ressaltar, que de acordo com as entrevistas e as narrações no evento, foram constantes as falas sobre a preparação dos mercados para gerar nos mercados a necessidade e também o amadurecimento para seus produtos e serviços.

Interessante notar que em todos os casos investigados, após a entrada no mercado externo, não abortaram nenhuma operação. No entanto, passaram por desafios de adaptação constante no produto e nas estruturas de atendimento, à medida que conheciam melhor os mercados (STAL, 2010; PEÑA-VINCES et al., 2012; ZEN, 2012)

A proposição 2 não é atendida plenamente pelos casos aqui apresentados, por isso indica-se que novos casos devem ser estudados. Porém foi possível identificar algumas características que diferenciam os dois grupos de EBTs, podendo inferir uma tendência a maior permanência no exterior pelas empresas criativas. Essa inferência, por outro lado, só será possível caso as EBTs criativas transformem a criatividade em ativo intangível e possa gerar vantagem competitiva.

Assim, com base na análise das proposições iniciais que instigaram esta pesquisa, por meio da descrição individual dos casos e na análise conjunta apresenta-se um *framework* com os principais elementos influenciadores para a velocidade da internacionalização e à permanência das operações no exterior das EBTs (quadro 10).

Quadro 11 - Elementos da Internacionalização das EBTs Criativas e Tradicionais

	EBTS criativas	EBTS tradicionais
Velocidade	<i>Networks</i> Experiência Internacional Prévia Empreendedorismo Internacional Demanda de Potencial Cliente no Exterior Explorar mercados sem concorrentes Internet como Canal de Distribuição Criatividade como Ativo Intangível	<i>Networks</i> Grandes Contas (clientes estrangeiros ou brasileiros que atuam no exterior) Softwares de demandas já existentes
Permanência	Cases de Sucesso Maior nº de países, maior nº de faturamento Inovação Tecnológica Adaptação de Produto, Processos e Estrutura Marketing Direcionado Criatividade como Ativo Intangível	Cases de Sucesso Grandes contas (clientes de grande porte) Valor de Mercado da Empresa Adaptação de produto

Fonte: Elaborado pela mestranda (2018).

Sabe-se que, como limitação metodológica, não é possível extrapolar os resultados para todas as EBTs, porém a construção do *framework*, é uma análise

inicial e exploratória com o intuito de gerar novos *insights* organizacionais e teóricos sobre velocidade e principalmente sobre a importância de se manter no exterior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais da investigação. Primeiro são considerados os resultados que respondem os objetivos e proposições apresentados na introdução, as limitações e indicação de estudos futuros. Posteriormente, as implicações teóricas e práticas deste estudo.

5.1 Considerações, Limitações e Estudos Futuros

O objetivo geral desta investigação foi analisar a internacionalização das EBTs criativas e tradicionais, no que tange a velocidade e o tempo de permanência das operações no exterior. Para isto, o primeiro objetivo específico teve por princípio apresentar o processo de internacionalização das EBTs criativas e tradicionais.

Inicialmente, ao analisar as EBTs em grupos – criativas e tradicionais – achados interessantes puderam ser observados. Primeiro, todas as pesquisas nacionais e internacionais recentes trataram as EBTs de forma generalizada e não compreenderam a distinção do segmento dos seus produtos ou serviços.

Neste contexto generalista, percebeu-se que a literatura caracteriza as EBTs como *born globals*. Porém, indo ao encontro da primeira proposição desta investigação, infere-se que as EBTs criativas se internacionalizam de forma mais veloz, sendo geralmente, em até 05 anos após a sua fundação, se comparadas às EBTs tradicionais (acima de 10 anos).

Como encontrou-se elementos de confirmação da primeira proposição confirmada, o segundo objetivo específico da investigação foi compreender os elementos das EBTs criativas que contribuem na velocidade da internacionalização. Como resultado da triangulação dos dados, percebeu-se que as EBTs criativas somam uma série de elementos que influenciaram na velocidade da sua internacionalização.

Percebeu-se que enquanto as EBTs tradicionais tiveram o processo de internacionalização acelerado somente pelas redes, grandes contas e por comercializarem um *software* para uma demanda já existente. As EBTs criativas reuniram além do *network* internacional prévio à fundação, outros elementos aceleradores. Alguns destes elementos estiveram na reunião das experiências

internacionais prévias e consistentes dos seus gestores, que permitiram a construção de redes internacionais e possibilitaram a visão internacional para o negócio desde o início. Entre outros elementos, estão a demanda de clientes no exterior pela inovatividade e criatividade dos produtos e que, desta forma, inibem a existência de concorrentes diretos, somados a velocidade que as EBTs criativas conseguem atender, vender e entregar seus produtos para o usuário por meio da *internet*.

Ainda, na velocidade da internacionalização o ativo intangível da criatividade, intrínseco ao produto, demonstrou ser um elemento que permitiu velocidade para as EBTs criativas acessarem os mercados no exterior. Ao contrário, no caso das EBTs tradicionais os produtos foram o motivo de tardar a internacionalização, pois precisaram primeiro contornar barreiras técnicas, legais e culturais que requisitaram adaptação para só depois entrarem no mercado internacional.

No entanto, internacionalizar de forma veloz não garante que as operações serão sustentáveis ao longo do tempo. Por isto, o terceiro objetivo específico buscou avaliar as características de permanência no mercado internacional das EBTs criativas e tradicionais.

Embora nos casos investigados, com exceção do caso D, a construção de cases com clientes internacionalmente conhecidos é um fator que apoia a abertura de novos negócios e, assim, sustentabilidade a operação nos mercados externos, a permanência no exterior é influenciada por outros diferentes fatores entre as EBTs criativas e tradicionais.

Identificou-se que as EBTs tradicionais avaliam a permanência no exterior por 3 outros fatores: porcentagem do faturamento proveniente das atividades internacionais, a valorização que a internacionalização representa à marca da empresa e a adaptação do produto para atender os mercados. Neste sentido, as EBTs tradicionais apresentaram o interesse estratégico em aprofundar o conhecimento nos mercados existentes e dar mais eficiência de aquisição de negócios, ao invés de aumentar o escopo de atuação no exterior.

Ainda sobre o escopo de atuação, as diferenças dos fatores de permanência entre as EBTs. Percebe-se que as EBTs criativas apostam no aumento veloz de escopo para gerar mais faturamento e diminuir o risco-país. A rápida entrada em inúmeros países, desencadeiam outros fatores de permanência, pois com o rápido

acesso a dinâmica de um novo mercado, mais rapidamente conseguem identificar e aperfeiçoar produtos, processos e estrutura interna para o mercado internacional. No caso específico do produto, a entrada em muitos mercados não traz apenas a adaptação necessária para atender cada país, mas o ganho também está no acúmulo do conhecimento sobre os mercados, o que permite obter inovação tecnológica e serem mais competitivos globalmente.

O conhecimento de outros mercados por conta da experiência prévia dos gestores e das redes formadas internacionalmente também permitiram as EBTs criativas driblarem mais facilmente possíveis barreiras e acessar potenciais clientes e mercados do seu interesse. Porém, a soma da criatividade e da inovação, exige que as EBTs criativas usem de forma paralela, marketing internacional direcionado para gerar demanda e educar o mercado, por meio da criação de conteúdo com linguagem nativa e de eventos locais. Esses fatores geram amadurecimento de mercado, e assim, podendo ser mais explorado em vendas ao longo do tempo.

A síntese dos fatores investigados e identificados acerca da permanência das operações internacionais das EBTs criativas e tradicionais, permitiram construir o quarto objetivo proposto neste estudo. Um *framework* foi estruturado com as características das EBTs que permitem a internacionalização mais rápida e mais sustentável ao longo do tempo, e pode ser visualizado ao fim da análise conjunta dos casos, no quadro 10. O objetivo deste *framework* é instigar novas investigações sobre as EBTs, de forma mais específica e buscando o olhar não somente sobre a velocidade que se internacionalizam, mas também pelo acompanhamento de ações sustentáveis das EBTs no exterior.

Ainda, identificou-se que, embora as EBTs criativas não tenham, até então, conseguido medir a criatividade para a sustentabilidade ao longo do tempo no exterior, as empresas percebem que esta é uma vantagem competitiva. Este fator permite que possam ser tão dinâmicas como as mudanças do mercado global, diferente das EBTs tradicionais que são barradas por questões técnicas, legais e culturais do seu produto para cada país.

Uma questão que surge após as análises, um fato relevante é ser uma EBT criativa, porém os resultados desta pesquisa não podem ser aplicados a todas as empresas de base tecnológica que se classificam como criativas pelos produtos que levam para o mercado. Percebe-se que, não basta ser uma EBT criativa e não

transformar essa criatividade organizacional em ativo intangível e por sua vez, que o mercado reconheça como uma vantagem competitiva. Considerando o cenário proposto, este estudo propõem uma terceira proposição a ser investigada como sugestão de investigação futura:

P3: As EBTs criativas que não desenvolverem recursos intangíveis não se internacionalizam.

Como limitação do estudo exploratório não se pode concluir aspectos específicos e resultados possíveis de serem generalizados. A contribuição desta investigação está em gerar *insights* para um tema pouco explorado que é a relação da criatividade na velocidade da internacionalização e principalmente sobre a relação entre a velocidade e a permanência das ações no mercado externo. O *framework* só caracterizou os elementos das EBTs criativas que já atuam no exterior. Porém, será que as EBTs criativas que ainda não se internacionalizaram não dispõem das mesmas características? E se dispõem, por que ainda não internacionalizaram?

5.2 Aplicabilidade, Replicabilidade e Potencial de Inovação

A aplicabilidade desta investigação está na identificação dos fatores que influenciam na velocidade da internacionalização e na permanência das operações no exterior para as EBTs. No entanto, indica-se as adaptações contextuais necessárias e sugestão de compreender as EBTs sob os diferentes segmentos que atuam, permitindo assim a replicabilidade deste estudo.

Como potencial de inovação pela solução apresentada, identifica-se que a criatividade organizacional, se construída como uma vantagem competitiva nas EBTs, pode ser um potencial recurso para o rápido acesso ao mercado internacional. E este acesso veloz ao conhecimento global gera otimizações em processos, estruturas e inovação tecnológica para que as EBTs possam competir globalmente, e assim permanecerem com as operações internacionais ao longo do tempo.

5.3 Implicações Teóricas e Práticas

A investigação da velocidade e da permanência na internacionalização das EBTs, não haviam sido exploradas empiricamente nos estudos anteriores reportados nesta investigação, principalmente considerando as características das EBTs criativas. Destaca-se ainda a identificação da criatividade como um recurso a ser transformado em um ativo intangível para a geração de vantagem competitiva. Os resultados desta pesquisa inferem que, para acessar o mercado externo rapidamente após a sua fundação, e ainda convergir à permanência das operações internacionais, as EBTs criativas possuem vantagens quando analisadas concomitantemente às EBTs tradicionais, desde que a inovação e a criatividade sejam também sustentadas ao longo do tempo de atuação internacional.

Considera-se então, o argumento da criatividade, uma relevante contribuição às teorias de Negócios Internacionais. Especificamente às teorias que tratam da velocidade no acesso aos mercados internacionais, o aspecto de permanência deve ser da mesma forma focado. A contribuição está na discussão que acessar velozmente o mercado internacional após sua fundação é importante para as EBTs, porém a permanência de forma sustentável no mercado internacional é ainda mais relevante.

Sobre as contribuições práticas, acredita-se que os achados nesta investigação apoiem as EBTs em três principais aspectos. O primeiro é contribuir com os elementos que acelerem a internacionalização das EBTs não internacionalizadas. O segundo é que os fatores identificados para a permanência das EBTs, possibilitem que as EBTs internacionalizadas encontrem subsídios de apoio para manter suas operações no exterior ao longo do tempo. E a terceira, é despertar para que a criatividade seja transformada em um ativo de valor competitivo para a internacionalização das EBTs internacionalizadas ou não e a inovação seja tão dinâmica como as estratégias iniciais de EBTs criativas ou tradicionais.

REFERÊNCIAS

- ABES. **Mercado Brasileiro de Softwares: panorama e tendências**. 2015. Disponível em: <<http://www.abessoftware.com.br/dados-do-setor/dados-2014>>. Acesso em: 09 mai. 2017.
- ABRAHA, A; JALLOW, A. **Born globals and active online internationalization: a closer look on the effects of active online internationalization for Swedish born globals**. 60 f. Dissertação (Mestrado). Department of Business Studies, Uppsala University, Uppsala, 2013.
- ACATE. Tech Report. 2015. Disponível em: <<https://www.acate.com.br/node/101614>>. Acesso em: 21 abr. 2017.
- ACEDO, F. J.; JONES, M. V. Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. **Journal of World Business**, v. 42, n. 3, p. 236-252, 2007.
- ALENCAR, E. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **RAE**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 6-11, 1995.
- ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, p. 65-94, 2000.
- ANDERSSON, S; WICTOR, I. Innovative Internationalisation in new firms: Born Globals – The Swedish Case. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 3, p. 249-276, 2003.
- ANPROTEC. **Glossário Dinâmico de termos na área de tecnópolis, parques tecnológicos e Incubadoras de empresas**. Brasília: Autor, 2002. Disponível em: <<http://www.ufal.edu.br/empreendedorismo/downloads/manuais-guias-cartilhas-e-documentos-sobre-empreendedorismo-e-inovacao/glossario-de-termos-sobre-incubadoras-de-empresas-e-parques-tecnologicos-anprotec>>. Acesso em: 25 jun. 2017.
- AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. G. Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 902-924, 2000.
- AUTIO, E. Creative tension: The significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article "Toward a theory of international new ventures". **Journal of International Business Studies**, v. 36, p. 9-19, 2005.
- BARKEMA, H.G.; DROGENDIJK, R. (2007). Internationalising in small, incremental or larger steps. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 1113-1131, 2007.
- BELL, J. H. J. The Internationalisation of Small Computer Software Firms. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 8, p.60-75, 1995.

BELL, J.; MCNAUGHTON, R. Born global firms: a challenge to public policy in support of internationalization. In: PELS, J. STEWART, D. (Eds) **Marketing in a Global Economy**, conference proceedings. Buenos Aires, Argentina: American Marketing Association (AMA), p. 176-185, 2000.

BELL, J., MCNAUGHTON, R.; YOUNG, S.; RICK, D. Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. **Journal of International Entrepreneurship**, n. 1, v. 4, p. 339-362, 2003.

BELL, D.; JAYNE, M. Assessing the role of design in local and regional economies. **International Journal of Cultural Policy**, v. 9, n. 3, p. 285-304, 2003.

BENDASSOLLI, P; WOOD JR, T.; KIRSCHBAUM, C.; PINA e CUNHA, M. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 10-18, 2009.

BOIX, R; LAZZERETTI, L.; CAPONE, F.; DE PROPRIIS, L.; SÁNCHEZ, D. The geography of creative industries in Europe: comparing France, Great Britain, Italy e Spain. In: LAZZERETTI, L.. **Creative industries and innovation 140 in Europe: concepts, measures and comparative case studies**. Abingdon: Routledge, p. 23-44, 2012.

BORBICA, A.; CRISTUREANU, C.; MICLAUS, P. G. Exploring the Conceptual Underpinnings of the Creative Industries. **Annals of the Uniservity of Oradea, Economic Science Series**, v. 1, n.1, p. 88-93, 2009.

BOTELHO, I. Criatividade em pauta: alguns elementos para reflexão. In: BRASIL. Ministério da Cultura (Org.). **Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações, 2011–2014**. Brasília, DF: Ministério da Cultura, p. 86-92, 2011.

BRADLEY, S.; KIM, C.; KIM, J.; LEE, I. Toward an evolution strategy for the digital goods business. **Management Decision**, v.50, n. 2, p. 234-252, 2012.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. **The Future of Multinacional Enterprise**, London: Macmillan, 1976.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 539- 562, 1998.

CAIADO, A. S. C. **Economia Criativa na cidade de São Paulo: Diagnóstico e Potencialidade**. São Paulo: FUNDAP, 2011.

CALANTONE, R. J.; KIM, D.; SCHMIDT, J. B.; CAVUSGIL, S. T. The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: a three-country comparison. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 2, p. 176-185, 2006.

CARNEIRO, J; DIB L. A. Avaliação Comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 2, n.1, p.1-25, 2007.

CASILLAS, J. C.; ACEDO, F. J. Speed in the internationalization process of the firm. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, v. 1, p. 15-29, 2013.

CASILLAS, J. C.; MORENO-MENÉNDEZ, A. M. Speed of the internationalization process: The role of diversity and depth in experiential learning. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 85-101, 2014.

CAVES, R. **Creative Industries: Contracts between Art and Commerce**. Cambridge: Harvard University Press, 2000.

CAVUSGIL, S. T. KNIGHT, G; RIESENBERGER, J.R **International Business**. Pearson: Australia, 2014.

CAVUSGIL, S.; KNIGHT, G. The born-global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n.1, p. 3-16, 2015.

CHANG, S. J.; RHEE, J. H. Rapid FDI expansion and firm performance. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 8, p. 979-994, 2011.

CHAPAIN, C.; CLIFTON, N.; COMUNIAN, R. Understanding creative regions: Bridging the gap between global discourses and regional and national contexts. **Regional Studies**, v. 47, n. 2, p. 131-134, 2013.

CHETTY, S.; HOLM, D. B. Internationalization of small to médium-sized manufacturing firms: a network approach. **International Business Review**, v. 9, n. 1, p. 77-93, 2000.

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

CHETTY, S., JOHANSON, M.; MARTÍN MARTÍN, O. Speed of internationalization: Conceptualization, measurement and validation. **Journal of World Business**, v. 49, n. 4, p. 633-650, 2014.

CYERT, R.; MARCH, J. A. **Behaviorial Theory of the Firm**. Malden, Mass: Blackwell, 1963.

COOKE, P.; LAZZERETTI, L. **Creative Cities, Cultural Clusters and Local Economic Development**. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.

COOKE, P.; PROPRIIS, L. A policy agenda for EU smart growth: the role of creative and cultural industries. **Policy Studies**, v. 32, n. 4, p. 365-375, 2011.

COVIELLO, N.; COX, M. The resource dynamics of international new venture networks. **Journal of International Entrepreneurship**, v.4, n. 2, p.113-132, 2006.

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

COVIELLO, N.; MUNRO, H. Network relationships and the internationalisation process of small software firms. **International Business Review**, v. 6, n. 4, p. 361-386, 1997.

COVIELLO, N.; Re-thinking research on born globals. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n. 1, p-17-26, 2015.

CRETOIU, S.L. Internacionalização de pequenas e médias empresas. In: ALMEIDA, A. (Org.) **Internacionalização de empresas brasileiras** – perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Sage, 2010.

DCMS. **Creative Industries Mapping Documents**. 1998. Disponível em <<https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998>>. Acesso em: 03 fev. 2017.

DCMS. **Creative Industries Mapping Document**. 2016. Disponível em <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/523024/Creative_Industries_Economic_Estimates_January_2016_Updated_201605.pdf> Acesso em: 24 abr. 2017.

DEHEINZELIN, L. Economia Criativa e métodos para dar uma mão ao futuro. **Redige**, v.2, n. 2, 2011.

DIB, L. A. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno born global**: estudo do setor de software no Brasil. 2008. 352 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

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

DIMITRATOS, P.; JOHNSON, J.; SLOW, J.; YOUNG, S. Micromultinationals: new types of firms for the global competitive landscape. **European Management Journal**, v. 21, n. 2, p.164-174, 2003.

DLUGOBORSKYTE, V.; PETRAITE, M. Phenomenon of Born Global Companies: Systemic Factors for the Formation of Born Global R&D Intensive Firm. **Social Science**, v. 80, n. 2, p. 7-16, 2013.

DOMINGUINHOS, P. M.; SIMÕES, V. C. **Portuguese born globals**: an exploratory study. Anais do European International Business Academy, Paris, França, 2001. Disponível em < http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4081/1/BG_Paris.pdf> Acesso em: 03 abr. 2017.

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

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

EISENMANN, T. R. Internet companies growth strategies: determinants of investment intensity and long-term performance. **Strategic Management Journal**, v. 27, n.12, p. 1183-1204, 2006.

ELFRING, T. HULSINK, W. Networks in Entrepreneurship: The Case of High-technology Firms. **Small Business Economics**, v. 21, n. 4, p. 409-422, 2003.

EXAME. 2017. Disponível em < <https://exame.abril.com.br/carreira/florianopolis-vagas/>>. Acesso em: 02 jul. 2017.

FABERNOVEL CONSULTING. **Facebook**: The “social media” revolution, a study and analysis of the phenomenon. Creative Commons, 2008. Disponível em < <http://www.socialmediabiz.com/resource/facebook-the-social-media-revolution-a-study-and-analysis-phenomenon>>. Acesso em: 21 jan. 2017

FEIJÓ, B.; BADARÓ, P. Conceitos e Modelos para um Sistema Brasileiro de Produção de Conteúdo Digital. **Monografias em Ciência da Computação**, PUC-Rio. 2006.

FELZENSZTEIN, C.; CIRAVEGNA, L; ROBSON, P.; AMORÓS, J. E. Networks, Entrepreneurial Orientation, and Internationalization Scope: Evidence from Chilean Small and Medium Enterprises. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n.1, p. 145-160, 2015.

FERNHABER, S. A.; GILBERT, B. A.; MCDUGALL, P. P. International entrepreneurship and geographic clusters: an empirical examination of new venture internationalization. Presented at the Babson. In: **Kaufmann Entrepreneurship Research Conference**. 2003.

FINEP. 2010. Disponível em: < <http://finep.gov.br/>> Acesso em: 25 jun. 2017.

FIRJAN. **Mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: < <http://www.firjan.com.br/economicriativa/download/mapeamento-industria-criativa-sistema-firjan-2016.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2017.

FLORIDA, R. **The rise of the creative class**. New York: Basic Books, 2002.

FLORIDA, R. 2015. **The Global Creative Economy Is Big Business**. CityLab 2016. Disponível em: <<http://www.citylab.com/work/2015/12/the-global-creative-economy-is-big-business/422013/>>. Acesso em: 12 out. 2017.

FREEMAN, S; EDWARDS, R.; SCHRODER, B. How smaller born global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. **Journal of International Marketing**, v. 14, n. 3, p. 33-63, 2006.

FREEMAN, S.; TRUDGEN, R. Measuring the performance of born-global firms throughout their development process: The roles of initial market selection and internationalisation speed. **Management International Review**, v. 54, n. 4, p. 551-579, 2014.

GABRIELSSON, M; KIRPALANI, V.H.M.; DIMITRATOS, P.; SOLBERG, C. A.; ZUCHELLA, A. Born globals: Propositions to help advance the theory. **International Business Review**, v. 17, n. 4, p. 385-401, 2008.

GABRIELSSON, M.; GABRIELSSON, P. M. Internet-based sales channel strategies of born global firms. **International Business Review**, v. 20, n. 1, p. 88–99, 2011.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, p. 481-510, 1985.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GINSBURGH, V. A.; THROSBY, D. **Handbook of the economics of art and culture**. New York: Elsevier, v.1, p. 147-167, 2006.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMZA, A.; ZULFIQAR, S. **Challenges to Born Global SMEs**. Umea: Umea School of Business, 2011.

HAN, M. Developing social capital to achieved superior internationalization: A conceptual model. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 4, n. 2-3, p. 99-112, 2006.

HARTLEY, J. **Creative Industries**. London: Blackwell, 2005.

HARTLEY, J.; POTTS, J.; CUNNINGHAM, S.; FLEW, T.; KEANE, M.; BANKS, J. **Key Concepts in Creative Industries**. 160 p. Sage: 2013.

HILMERSSON, M.; JOHANSON, M. Speed of SME Internationalization and Performance. **Management International Review**, v. 56, n. 1, p 67-94, 2016.

HILMERSSON, M.; JOHANSON, M.; LUNDBERG, H.; PAPAIOANNOU, S. Time, Temporality, and Internationalization: The Relationship Among Point in Time of, Time

to, and Speed of International Expansion. **Journal of International Marketing**, v. 25, n. 1, p. 22-45, 2017.

HOWKINS, J. **The Creative Economy: How People Make Money From Ideas**. London: Allen Lane, 2001.

HOWKINS, J. The Mayor's Commission on the Creative Industries. In: HARTLEY, J. **Creative Industries**. Reino Unido: Blackwell Publishing, 2005.

HYMER, S. **The International Operations of National Firms: A study of direct foreign investment**. Doctorate Thesis. Cambridge, MA: The MIT Press, 1960;1976.

IBEH, K. I. N.; DIMITRATOS, P.; SLOW, J. Micromultinationals: some preliminary evidence on an emergent 'star' of the international entrepreneurship field. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 2, n.4, p. 289-303, 2004.

JAGUARIBE, A. **Indústrias criativas**. 2006. Disponível em:<<http://www.portalliberal.com.br>> Acesso em: 18 abr. 2017.

JANTUNEN, A.; PUUMALAINEN, K., S. S.; KYLÄHEIKO, K. Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. **Journal of International Entrepreneurship**, v.3, n. 3, p. 223-243, 2005.

JEFFCUTT, P. Management and the creative industries. **Studies in Culture, Organizations and Society**, v. 6, n. 2, p. 123-127, 2000.

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

JOHANSON, J. MATTSON, L. Interorganizational Relations in Industrial Systems: a Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach. **International Studies of Management and Organization**, v. 17, n. 1, p. 34-48, 1987.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalism. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

JOLLY, V. K.; ALAHUTA, M.; JEANNET, J-P. Challenging the incumbents: how high-technology firms startups compete globally. **Journal of Strategic Change**, v.1, n. 2, p. 71-82, 1992.

JONES, M.V. The internationalization of small hightechnology firms. **Journal of International Marketing**, v.7, n. 4, p. 15-41, 1999.

KALINIC, I.; FORZA, C. Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. **International Business Review**, v. 21, n. 4, p. 694-707, 2012.

KANNEBLEY, S. Firms heterogêneas e exportações: uma resenha à luz das evidências brasileiras. **Revista Economia Contemporânea**, v. 16, n. 1, p. 143-170, 2011.

KAUR, S.; SANDHU, M. S. Internationalisation of born global firms: Evidence from Malaysia. **Journal of the Asia Pacific Economy**, v. 19, n. 1, p. 101-136, 2014.

KEEBLE, D; LAWSON, C.; SMITH H. L.; MOORE, B.; WILKINSON, F. International Processes, Networking and Local Embeddedness in Technology-Intensive Small Firms. **Small Business Economics**, v.11, n.4, p. 327-342, 1998.

KHAVUL, S.; PÉREZ-NORDTVEDT; L. E WOOD, E. Organizational entrainment and international new ventures from emerging markets. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 1, p. 104-119, 2010.

KISS, A. N.; DANIS, W. M. Social networks and speed of new venture internationalization during institutional transition: A conceptual model. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 3, p. 273-287, 2010.

KNIGHT, G. **Emerging paradigm for international marketing: the born global firm**. 1997. 112f. Dissertação (Doctor of philosophy) – Department of Marketing and Supply Chain Management, Michigan State University, Michigan, EUA, 1997.

KNIGHT, G., CAVUSGIL, S. The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. In: CAVUSGIL S, MADSEN, K. **Export internationalizing research enrichment and challenges**. Advances in International Marketing, p. 11-26, 1996.

KNIGHT, G., CAVUSGIL, S. Innovation, organizational capabilities and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004.

KNIGHT, G.; KIM, D. International business competence and the contemporary firm. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 2, p. 255-273, 2009.

KNIGHT, G.; MADSEN, T.; SERVAIS, P. An inquiry into-global firms in Europe and the USA. **International Marketing Review**, v. 21, n. 6, p. 645-665, 2004.

KOTHA, S.; RINDOVA, V. P.; ROTHÄERMEL, F. T. Assets and actions: firm-specific factors in the internationalization of US Internet firms. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 4, p.769-791, 2001.

KUIVALAINEN, O.; SUNDQUIST, S.; SERVAIS, P. Firms' Degree of Born-Globalness, International Entrepreneurial Orientation and Export Performance. **Journal of World Business**, v. 42, n. 3, p. 253-267, 2007.

KUIVALAINEN, O.; SUNDQVIST, S.; SAARENKETO, S; MCNAUGHTON, R. Internationalization patterns of small and médium-sized enterprises. **International Marketing Review**, v. 29, n. 5, p. 448-465, 2012.

KUMAR, N.; YAKHLEF, A. How capabilities evolve in a born global firm ? A case study of an Indian knowledge intensive service born global firm. **Journals of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 6, n. 3, p. 223-242, 2014.

LAZZERETTI, L.; BOIX, R.; CAPONE, F. Do creative industries cluster? Mapping creative local production system in Italy and Spain. **Industry and Innovation**, v. 15, n. 5, p. 549-67, 2008.

LI, L.; QIAN, G.; QIAN, Z. Early internationalization and performance of small high-tech “bornglobals”. **International Marketing Review**, v. 29, n. 5, p. 536-561, 2012.

LI, L.; QIAN, G.; QIAN, Z. Speed of Internationalization: Mutual Effects of Individual- and Company- Level Antecedents. **Global Strategy Journal**, v. 5, n. 4, p. 303-320, 2015.

LOPEZ, L. E.; KUNDU, S. K.; CIRAVEGNA, L. Born global or born regional evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 7, p. 1228-1238, 2009.

LOVE, J.H.; ROPER, S.; ZHOU, Y. Experience, Age, and Exporting Performance in UK SMEs. **International Business Review**, v. 25, n. 4, p. 806-19, 2016.

LUO, Y.; ZHAO, J. H; DU, J. The internationalization speed of e-commerce companies: an empirical analysis. **International Marketing Review**, v. 22, n. 6, p. 693-709, 2005.

MACHADO, M. A.; NIQUE, W. M.; FEHSE, F. B. International orientation and export commitment in fast small and medium size firms internationalization: scales validation and implications for the Brazilian case. **Revista de Administração**, v.51, n.3, p.255-265, 2016.

MADSEN, T. K.; SERVAIS, P. The Internalization of Born Globals: na Evolucionary Process? **International Business Review**, v. 6, n.6, p. 561-583, 1997.

MADSEN, T. K. Early and rapidly internationalizing ventures: similarities and differences between classifications based on the original international new venture and born global literatures. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 11, n. 1, p. 65-79, 2013.

MCDOUGALL, P.; SHANE, S.; OVIATT, B. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. **Journal of Business Venturing**, v. 9, n. 6, p. 469–487, 1994.

MCDOUGALL, P.P.; OVIATT, B.M.; SHRADER, R.C. A comparison of international and domestic new ventures. **Journal of International Entrepreneurship**, v.1, n. 1, p. 59-82, 2003.

MCNAUGHTON, R. The number of export markets that a firm serves: process models versus the bornglobal phenomenon. **Journal of International Entrepreneurship**, v.1, n.3, p. 297-311, 2003.

MELLO, R. C.; ROCHA, A.; MACULAN, A. M. A trajetória internacional das pequenas empresas: é possível conciliar as teorias comportamentais? In: IV ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2009. **Anais...** Recife: ENANPAD, 2009.

MIGUEZ, P. Economia criativa: uma discussão preliminar. In: NUSSBAUMER, G. M.. **Teorias & políticas da cultura: visões multidisciplinares**. Salvador: EDUFBA, p. 95-113, 2007.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações**, 2011 – 2014. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2011/09/Plano-da-Secretaria-da-Economia-Criativa.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2017.

MOEN, O. The Born globals: a new generation of small European exporters. **International Marketing Review**, v. 19, n. 2, p.156-175, 2002.

MOEN, O.; SERVAIS, P. Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. **International Marketing Review**, v. 10, n. 3, p. 49-72, 2002.

MOHR, A.; BATSAKIS, G. Internationalization Speed and Firm Performance: A Study of the Market-Seeking Expansion of Retail MNEs. **Management International Review**, v. 57, n. 2, p. 153-177, 2017.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLENC, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 726-735, 2005.

MORT, G.; WEERAWARDENA, J. Networking capability and international entrepreneurship: how networks function in Australian born global firms. **International Marketing Review**, v. 23, n. 5, p. 549-572, 2006.

MORT, G. S., WEERAWARDENA, J.; LIESCH, P. Advancing entrepreneurial marketing. **European Journal of Marketing**, v. 46, n. 3, p. 542–561, 2012.

MORTEZA, K.; RAECHEL, J. From pre-internationalization to post-internationalization: relationship marketing perspective. **Journal of Strategic Marketing**, v. 23, n. 2, p.157-174, 2015.

MUSTEEN, M.; FRANCIS, J.; DATTA, D. K. The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. **Journal of World Business**, v. 45, n. 3, p. 197-205, 2010.

NIGRI, H. **Indústrias Criativas de Base Tecnológica**. 2009. 130 f. Tese. (Doutorado em Engenharia da Produção) Programa de Mestrado e Doutorado em

Engenharia de Produção, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

OLIVEIRA, M. C. S. F.; HAHN, I. S.; SANTOS, M. B.; G. A. SOUZA; CAMPOS D. C.; PIVETTA, N. P. Orientação para o mercado e habilidades de marketing internacional: um estudo acerca da influência sobre o desempenho internacional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, edição especial, p. 26-40, 2017.

OURA, M. M.; ZILBER, S. N. ; LOPEZ, E. L. Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. **International Business Review**, v. 25, n. 4, p. 921-932, 2016.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 2, p. 30-43, 1995.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. **Management International Review**, v. 37, n. 2, p.85-99. 1997.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 5, p. 537-554, 2005.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Criatividade e inovação**. Academia Pearson. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PEÑA-VINCES, J. C.; CEPEDA-CARRIÓN, G.; CHIN, W. W. Effect of ITC on the international competitiveness of firms. **Management Decision**, v. 50, n. 6, p. 1045-1061, 2012.

PENG, M. W.; WANG, D. Y. L.; JIANG, Y. An institution based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 5, p. 920-936, 2008.

PENROSE, E. **The theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PIMENTA, A. C. JOSWIG, M.; JUNIOR, M. M.O.; SBRAGIA, R. Dimension on born-global firm's case studies. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 12, n. 1, p. 48-61, 2017.

PINHO, J. C.; PRANGE, C. The effect social networks and dynamic internationalization capabilities on international performance. **Journal of World Business**, v. 51, n. 3, p. 391-403, 2016.

PLA-BARBER, J.; ESCRIBÁ-ESTEVE, A. Accelerated internationalisation: evidence from a late investor country. **International Marketing Review**, v. 23, n. 3, p. 255-278, 2006.

PRASHANTHAM, S.; YOUNG, S. Post-Entry Speed of International New Venture. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 35, n. 2, p. 275-292, 2011.

PRASHANTHAM, S.; YOUNG, S. Post-entry Speed of International New Ventures. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 2, p. 275-292, 2011.

PREECE, S.B.; MILES, G.; BAETZ, M.C. Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms. **Journal of Business Venturing**, v. 14, p. 259-281, 1999.

PROCOPIUCK, M.; FREDER, S. M. Economia criativa: modelo federal brasileiro e a importância das discussões frente a referenciais internacionais. **Cadernos do CEOM** - Ano 27, n. 40, 2014.

RASMUSSEN, E. S.; MADSEN, T. K.; EVANGELISTA, F. The founding of the born global company in Denmark and Australia: sensemaking and networking. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v.13, n. 3, p. 75-107, 2001.

RASMUSSEN, E.; MADSEN, T. The born global concept. Proceedings of the 28th EIBA Annual Conference. Athens, Greece: **European International Business Academy**, 2002.

REYNOSO, C. F; FIGUEIROA, L. E. Intangible resources as a determinant of accelerate internationalization. **Global Journal of Business Research**, v. 4, n. 4, p. 95-105, 2010.

RIALP, A. C.; RIALP, J. C.; KNIGHT, G. A. The phenomenon early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?. **International Business Review**, v. 14, n. 2, p. 147-166, 2005.

RIBEIRO, I.; SERRA, F. A. R, BERTOLINI, G. R. F. Influences of international experience and business diversification in internationalization degree of Brazilian Multinationals. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 11, n. 3, p. 36-48, 2016.

RIBEIRO, F.F.; PIMENTEL, J.E. Empresas born globals Brasileiras: a influência do perfil do empreendedor e da localização geográfica. **Caderno de Administração**, v. 5, n. 1, 2012.

RIBEIRO, F. F; OLIVEIRA JR., M. M.; BORINI, F. M. Internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica: o caso das Born Globals brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v.16, n. 6, p. 866-888, 2012.

SARMENTO, C. F. B; CARVALHO, C. A. S.; DIB, L. A. R. Effectuation and the influence of social networks on the internationalization of accelerated startups.

Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, v. 11, n. 1, p. 63-76, 2016.

SEPULDEVA, F.; GABRIELSSON, M. Network development and firm growth: A resource-based study of B2B Born Globals. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 5, p. 792-804, 2013.

SHANE, S. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. **Organization Science**, v. 11, p. 448-469, 2000.

SHARMA, D.D.; BLOMSTERMO, A. The internationalization process of born globals: a network view. **International Business Review**, v.12, n. 6, p.739-753, 2003.

SCHU; MORSCHEIT, D.; SWOBODA, B. Internationalization Speed of Online Retailers: A Resource-Based Perspective on the Influence Factors. **Management International Review**, v. 56, n. 5, p. 733-757, 2016.

SIMÕES, V. C.; CAPAO, P. T.; CARTAXO, R. M. Quasi-born global: do they deserve a specific approach? **Academy International Business**, Rio de Janeiro, 2010.

STAL, E. Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. **Revista de Administração e Inovação**, v.7, n.3, p.120-149, 2010.

STAYTON, J.; MANGEMATIN, V. Startup time, innovation and organizational emergence: A study of USA-based international technology ventures. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 14, n. 3, p. 373-409, 2016.

TANEV, S. Global from the start: The characteristics of born-global firms in the technology sector. **Technology Innovation Management Review**, v. 2, n. 3, p. 5-8, 2012.

TAYLOR, C. F. Socializing Creativity: Entrepreneurship and Innovation in the Creative Industries. In: HENRY, C.; BRUIN, A. (Eds.). **Entrepreneurship and the Creative Economy: process, Practice and Policy**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, p. 30-49, 2011.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth**. New York: Oxford University Press, 2009.

TEPPER, S. J. Creative Assets and the Changing Economy. **Journal of Arts, Management and Law and Society**, v.32 n. 2, p.159-168, 2002.

TEIXEIRA, A. A.; COIMBRA, C. The determinants of the internationalization speed of Portuguese university spin-offs: An empirical investigation. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 12, n. 3, p. 270-308, 2014.

THROSBY, D. **Economics and culture**. Nova York: Cambridge University Press, 2001.

UNESCO. **Creative economy**: report 2010. Nova York: United Nation, 2010.

UNCTAD. **World Investment Report 2008**: transnational corporations and the infrastructure challeng. New York and Geneva: United Nations, 2008. Disponível em < http://unctad.org/en/docs/wir2008_en.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2017.

UNCTAD. **Creative Economy Report 2013**: Widening Local Development Pathways. Geneva: United Nations, 2014. Disponível em: < <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2017.

VALÉRIO, A. N. **Gestão de pequenas e médias empresas de base tecnológica**. Barueri: Minha Editora, 2006.

VASCONCELLOS, S. L. **Does Creative Matter? Assessing roles of creativity on international involvement**. 2016. 156 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale dos Sinos - UNISINOS, São Leopoldo, 2016.

VERDIER, S.; PRANGE, C.; ATAMER, T. Internationalization performance revisited: the impact of age and speed on sales growth. **Management International**, v. 15, n. 1, p. 19-31, 2010.

VIRVILAITĖ, R.; SEINAUKIENĖ, B. The Influence of psychic distance on export performance: the moderating effects of international experience. **Procedia-Social and Behavioral Sciencies**, v. 213, p. 665-670. 2015.

VERNON, R. International Investment and International Trade in Product Cycle. **The Quartely Journal of Economics**, v. 8, n. 4, p. 190-207, 1966.

WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S.; LIESH, P.; KNIGHT, G. Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. **Journal of World Business**, v.42, n.3, p. 294-306, 2007.

WHITE, D. S.; GUNASEKARAN, A; ROY, M. H. Performance measures and metrics for the creative economy. **Benchmarking: An International Journal**, v. 21, n.1, p. 46-61, 2014.

WICTOR, I. **Born Globals, rapid international Growth in New Ventures**. Jönköping: Jönköping International Business School, 2012.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 1307-1314, 2002.

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

ZAHRA, S.; GEORGE, G. International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. In: HITT, M.; IRELAND, R.; CAMP, M.; SEXTON, D. **Strategic leadership: creating a new mindset**. London, UK: Blackwell, 2002.

ZAHRA, S. A., SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 917–955, 2006.

ZEN, A. C. O Processo de internacionalização e o impacto nos recursos da firma: o caso da vinícola Casa Valduga. Revista **Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 7, n. 1, p. 123-148, 2012.

ZHENG, C.; CROCKETT, D.; KHAVUL, S. Does it transfer? The effects of pre-internationalization experience on post-entry organizational learning in entrepreneurial Chinese firms. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 10, n. 3, p. 232-254, 2012.

ZHOU, L.; WU, A. Earliness of internationalization and performance outcomes: Exploring the moderating effects of venture age and international commitment. **Journal of World Business**, v. 49, n. 1, p. 132-142, 2014.

ZUCHELLA, A. Born global versus gradually internationalizing firms: an analysis based on the Italian case. Proceedings of the 28th EIBA. In: **Annual Conference**. Athens, Greece: European International Business Academy, 2002.

ZUCHELLA, A.; HAGEN, B. Born global or born to run? The long-term growth of born global firms. **Management International Review**, v. 54, n.4, p. 497-525, 2014.

ZUCHELLA, A.; PALAMARA, G.; DENICOLAI, S. The drivers of the early internationalization of the firm. **Journal of World Business**, v. 42, n. 3, p. 268-280, 2007.

YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 1991.

YONATANY, M. Platforms, ecosystems, and the internationalization of highly digitized organizations. **Journal of Organization Design**, v. 6, n. 2, p. 1-5, 2017.

YOOS, S. Market channels of technology startups that internationalize rapidly from inception. **Technology Innovation Management Review**, v. 2, n.10, p. 32-37, 2012.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS

Esta pesquisa visa compreender a velocidade de internacionalização de empresas da indústria criativa de base tecnológica e de empresas da indústria tradicional de base tecnológica observando a experiência de empresas exportadoras localizadas em Florianópolis-SC. A pesquisa é realizada pela pesquisadora do curso de Mestrado do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão, Internacionalização e Logística da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), que está desenvolvendo sua dissertação sobre o tema. Ressalta-se que as informações obtidas serão mantidas em sigilo. Pedimos somente que nos indique se podemos divulgar o nome da empresa nos resultados:

() Sim () Não

Data:

Pesquisador:

Empresa:

Endereço:

Telefone:

Email:

PARTE 1 – DADOS GERAIS

Informações sobre o entrevistado

Nome Completo: _____

Cargo: _____ Idade: _____

Desempenha essa função desde: _____ Trabalha na empresa desde: _____

Tem curso universitário: () Sim Não ()

Graduação (curso e instituição):

Pós-Graduação (curso e instituição):

Já estudou no exterior: () Sim () Não Que tipo de curso? _____

Duração aproximada do curso: _____

Já trabalhou no exterior: () Sim () Não Que tipo de
curso? _____

Duração aproximada do curso: _____

Informações sobre a Empresa

Ano de fundação: _____ Ramo de Atividade: _____

Sua empresa é de capital nacional: () Sim () Não

Sua empresa é de capital nacional: () Sim () Não

Sua empresa é associada a ACATE: () Sim () Não

Quantos funcionários a Empresa possui?

- () Até 10 funcionários (microempresa)
- () de 11 a 49 funcionários (pequenas empresas)
- () de 50 a 249 funcionários (médias empresas)
- () mais de 250 funcionários (grande empresa)

Sua empresa atua com negócios internacionais (exportação, aliança internacionais, operações no exterior, licenciamento, franquias, etc).

() Sim () Não

Qual o tipo da primeira operação internacional da sua empresa?

- () Comércio eletrônico (vendas efetuadas via internet e o envio do produto é via exportação, cliente realiza download, ou acessa on-line por um link)
- () Distribuidor Local
- () Exportação
- () Escritório de Vendas
- () Aquisição de Empresa no Exterior
- () *Joint Ventures* ou Alianças Estratégicas no exterior
- () *Greenfield* (implantação do zero de subsidiária própria no exterior)

Ano de início da primeira atividade no exterior: _____

Porcentagem do Faturamento proveniente de serviços prestados para fora do Brasil: _____

Principais serviços comercializados pela empresa:

Serviços/Produtos (por ordem de importância no faturamento)	Brasil	Exterior
1.		

2.		
3.		

PARTE 2 – HISTÓRICO DA EMPRESA E DO ENTREVISTADO

2.1 Você poderia nos dar um breve histórico sobre a sua empresa? Quais os fatores que influenciaram para o início da internacionalização?

2.2 Você poderia compartilhar sobre sua experiência profissional anterior à sua atuação na empresa e também quais os aspectos da sua carreira que impactaram na sua experiência atual?

2.3 Em suas experiências anteriores, pessoais e profissionais você estabeleceu contato com pessoas e empresas no exterior? Quais seriam elas?

2.4 Na sua percepção, as suas experiências anteriores tiveram importância para a internacionalização da empresa?

PARTE 3 – OPERAÇÕES NO EXTERIOR

3.1 Por que a empresa optou pela atuação no exterior?

3.2 Para a compreensão do histórico internacional da sua empresa poderia indicar quais países atua ou atuou, em ordem cronológica, tipo de atividade realizada e motivação para entrada nesse país:

Cronologia/Ano	País	Tipo de atividade (exportação, licenciamento, franquia, parceria, escritório, etc)	Motivação (ver lista abaixo)

Motivações:

- a. () Oportunidade de Mercado
- b. () Vantagem competitiva em relação a concorrência
- c. () Demanda de cliente da empresa no Brasil
- d. () Demanda de cliente potencial do Exterior
- e. () Porque Executivos da empresa já conheciam esse país estrangeiro.

No caso de E - De que forma?

- a) Por relações familiares
- b) Por ter estudado neste país

- c) Por ter trabalhando anteriormente neste país
- d) Por ter relações profissionais estabelecidas anteriormente com pessoas no país.

3.3 Qual é o mercado no exterior mais importante para a empresa hoje? Como a empresa e os gestores foram aprendendo a lidar com esse mercado? Consegue nos citar alguns exemplos?

3.4 No momento de iniciar a internacionalização para o primeiro mercado, foi uma decisão definitiva do processo ou de caráter exploratório? E hoje, para os demais mercados?

3.5 Em que momento foi percebida a necessidade da empresa internacionalizar? Que fatores influenciaram esta decisão? E para os próximos mercados?

3.6 Quem são as pessoas responsáveis por gerir as atividades de internacionalização? (Nomes, cargos, tempo que estão na empresa, tinham experiência internacional prévia e como adquiriram?)

3.7 Quais os critérios mais importantes na escolha de atuação num mercado internacional?

- 1) Nada Importante, 2) Pouco Importante, 3) Medianamente Importante, 4) Muito Importante, 5) Extremamente Importante

Importância	Critérios para escolha de entrada em um país
	Proximidade territorial
	Proximidade cultural e de língua
	Dimensão/Potencial do Mercado
	Relacionamento pessoal ou profissional (networking)
	Acompanhar concorrentes importantes
	Acompanhar clientes importantes
	Oportunidade de negócio
	Pesquisa de mercado
	Benefícios Governamentais
	O produto tem características inovadoras, portanto só é interessante para o mercado externo

Inovatividade internacional

3.8 Nossa empresa está na vanguarda tecnológica da nossa indústria nos mercados internacionais;

3.9 Inventamos grande parte da tecnologia presente neste produto;

3.10 Nossa empresa é amplamente reconhecida pelo conhecimento técnico entre nossos canais nos mercados internacionais;

3.11 No desenho e produção deste produto, contamos com alguns dos maiores especialistas da indústria;

3.12 Somos reconhecidos internacionalmente por produtos que são tecnologicamente superiores.

Competência em Negócios Internacionais

3.13 A alta gestão frequentemente discute as forças e fraquezas do(s) nosso(s) maior(es) competidor(es) lá;

3.14 Se um concorrente lançasse uma campanha intensiva mirando nos nossos clientes de lá, nós implementaríamos uma resposta imediata.

PARTE 4 – ESTRATÉGIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

4.1 A empresa planeja as ações no exterior por qual período (trimestre, semestre, anual?. Por que?

4.2 Qual a principal fonte de informação para atuar no mercado internacional? Ex: parceiros, organizações, pesquisas compradas.

4.3 Quais os diferenciais do seu produto/serviço para a comercialização no exterior? Poderia colocar por ordem de importância?

Ordem	Diferenciais
	Preço/Custo
	Qualidade
	Canais de Distribuição (internet ou transportes, por exemplo)
	Liderança de Mercado
	Marketing Internacional
	Parcerias
	Inovação ou Diferencial do Produto/Serviço

4.4 Como é feita a divulgação de seus produtos/serviços no exterior? Ex: Marketing Tradicional, Parceiros, Internet, etc.

4.5 Quais os principais canais de distribuição de seus produtos/serviços? Poderia colocar por ordem de maior volume?

Ordem	Canais
	Internet
	Lojas
	Parceiros
	Logística via Transportes

4.6 Como é feita a negociação com os clientes em outros países? Como é feito o contrato? Como é a entrega do produto/serviço?

PARTE 5 – NETWORKS

5.1 No processo de internacionalização a empresa estabeleceu alguma parceria?

() Sim () Não

No caso de SIM, poderia compartilhar um pouco mais sobre elas?

Parceiro	País	Tipo (empresa nacional, empresa estrangeira, indivíduo, governo, etc)	Duração

5.2 O início da parceria foi iniciativa da sua empresa ou do parceiro?

5.3 Existia algum relacionamento prévio da sua empresa com esse parceiro antes de iniciarem uma relação comercial? Qual o tipo de relacionamento: pessoal, profissional, comercial?

5.4 Esta parceria trouxe benefícios para sua empresa? Poderia falar quais os principais e sinalizar a ordem de importância para a internacionalização da sua empresa:

Ordem	Benefícios
	Aceleração da internacionalização da sua empresa para um novo mercado
	Adicionou tecnologia ao seu produto ou serviço
	Ampliou a possibilidade de clientes potenciais
	Aperfeiçoou o conhecimento sobre práticas comerciais naquele mercado
	Facilitou à empresa passar por barreiras legais naquele mercado

5.5 As parcerias contribuíram no desenvolvimento da empresa apenas no mercado internacional ou também para o mercado brasileiro?

5.6 As parcerias aconteceram por meio de documento formal (contrato) ou de maneira informal? Você pode explicar como funcionou na prática o desenvolvimento dessas parcerias?

5.7 As parcerias continuaram ou terminaram? No caso de ainda continuarem, elas tem influência no tempo de atuação que a sua empresa está nesse mercado?

5.8 Como você avalia o resultado dessas parcerias?

5.9 Você conseguiria sintetizar o aprendizado obtido com essas parcerias?

PARTE 6 – Clusters

6.1 Sua empresa participou/participa:

- () Parque Tecnológico
- () Incubadora de Empresas
- () APL (Arranjo Produtivo Local) Ex: Ilha do Silício
- () Aceleradora
- () Nenhum

6.2 Indique o grau de importância da participação da sua empresa em um grupo de tecnologia e inovação em relação a internacionalização:

- 1) Nada Importante, 2) Pouco Importante, 3) Medianamente Importante, 4) Muito Importante, 5) Extremamente Importante

Importância	Participação de grupo de tecnologia e inovação
	Pertencer a um cluster de inovação facilitou a entrada da sua empresa no exterior
	Estar num cluster tecnológico e de inovação colabora para sua empresa ser reconhecida no mercado internacional
	O seu cluster tecnológico e de inovação ofereceu suporte nas estratégias de internacionalização.

6.7 Indique o grau de importância da participação da sua empresa com cadeias produtivas globais em relação a internacionalização:

- 1) Nada Importante, 2) Pouco Importante, 3) Medianamente Importante, 4) Muito Importante, 5) Extremamente Importante

Importância	Participação de grupo de tecnologia e inovação
	Atuar num setor de integrado internacionalmente acelerou a necessidade de internacionalização
	Ser fornecedor de produto ou serviço de uma grande multinacional acelerou a necessidade de internacionalização
	No seu ramo de atuação, internacionalizar é uma questão natural e de sobrevivência
	A internacionalização do seu cliente acelerou a necessidade de internacionalização
	Atuar em um setor onde seus concorrentes atuam no exterior acelerou a necessidade de internacionalização

PARTE 7 – ADAPTAÇÃO DO PRODUTO SERVIÇO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

7.1 O seu produto/ serviço é considerado:

() Software da Indústria Tradicional de Base Tecnológica (Gestão, Varejo, Estoque, Contábil, Financeiro.)

() Software da Indústria Criativa de Base Tecnológica (Games, Educacionais, Moda, Marketing)

7.2 No caso da sua empresa desenvolver software da Indústria Tradicional de Base Tecnológica, isto influenciou na velocidade da internacionalização? De que maneira? Explique as principais barreiras ou facilidades enfrentadas. Ex: barreira de legislação, cultura, língua, processos.

7.3 No caso da sua empresa desenvolver software da Indústria Criativa de Base Tecnológica, a criatividade envolvida no desenvolvimento do produto influenciou na velocidade da

internacionalização? De que maneira? Explique as principais barreiras ou facilidades enfrentadas. Ex: barreira de legislação, cultura, língua, processos.

PARTE 8 – SUSTENTABILIDADE

8.1 Quais os principais indicadores e resultados avaliados para acompanhar o desempenho das atividades da internacionalização?

8.3 No caso de sua empresa desenvolver software da Indústria Criativa de Base Tecnológica, você acredita que a inovação e a criatividade são vantagens competitivas e influenciam na sustentabilidade da atividade internacional da empresa no mercado externo? Por que? Vocês já conseguiram medir isso? Como?

8.4 Como vocês medem o desempenho da operação internacional? O que indica que ela está sendo sustentável?

PARTE 9 – PERSPECTIVA GERAL

Há alguma informação adicional, não incluída nas perguntas desta pesquisa, que esteja relacionada a velocidade e sustentabilidade da internacionalização da sua empresa que você queira compartilhar conosco?

Obrigada pelo tempo dedicado em responder essa pesquisa.

Caso surjam eventuais dúvidas na transcrição e leitura desses dados para construir o resultado da pesquisa, faremos contato pelos canais de contato disponibilizados por você.