

Internacionalização de Born Globals: Um estudo de caso em uma pequena empresa de jogos eletrônicos

Aline Menezes de Aragão¹
Rivanda Meira Teixeira²

Resumo

Esse estudo tem como objetivo central analisar o processo de internacionalização de uma pequena empresa Born Global, identificando as motivações para internacionalizar, o modo de entrada no mercado internacional, a abrangência geográfica, os obstáculos enfrentados e os benefícios advindos da internacionalização. A estratégia de pesquisa adotada foi a de estudo de caso único e as evidências foram coletadas através de três entrevistas semi-estruturadas com os principais responsáveis pelas negociações internacionais da empresa. Percebeu-se que, a empresa estudada, pelo seu alto grau de especialização e por ter mercado interno limitado optou pela internacionalização como estratégia essencial para a sua sobrevivência.

Palavras-chave: Internacionalização, *Born Global*, Pequenas Empresas

Internationalization of Born Globals: A case study in a small gaming company

Recebimento: 7/1/2012 - Aceite: 8/3/2012

¹ Mestranda do Mestrado em Economia (NUPEC) da Universidade Federal de Sergipe, Brasil. E-mail: alinedearagao@hotmail.com.

² Doutora em Administração pela Cranfield University, Inglaterra (1996). Professora Universidade Federal de Sergipe – UFS. End.: Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos. Jardim Rosa Elze. 49100-000 - São Cristovão, SE - Brasil. E-mail: rivandateixeira@terra.com.br.

Abstract

This study it has as main objective to analyze the internationalization process of a small Global Born company, identifying the motivations to internationalize, the entrance mode in the international market, the geographical area, the faced obstacles and the internationalization benefits . The research strategy of adopted was of unique study of case and evidences had been collected through three interviews semi-structuralized with the responsible for the company international negotiations. It was perceived that the company analyzed, due its high specialization degree and having limited domestic market opted to internationalization strategy as essential for its survival.

Keywords: internationalization; Born Global; Small Business

Introdução

Grande tem sido o interesse pelo estudo do empreendedorismo internacional e da internacionalização de empresas nos últimos tempos. Esse alto grau de atratividade do tema parece advir do fato de que “muitas empresas agora não se desenvolvem em estágios incrementais no que diz respeito a suas atividades internacionais” (RASMUSSEN, 2002, p. 2), fazendo com que um número cada vez maior de empresas sejam consideradas como “*Born Globals*”.

As empresas *Born Globals* (BGs) têm sido exploradas como um fenômeno há mais de quinze anos, ao lado de outros conceitos similares de empresas com virtual inserção no mercado internacional, como *International New Ventures*. Oviatt e McDougall (1994, *apud* MOEN e SERVAIS, 2002) foram um dos primeiros a tentar sumarizar a literatura sobre *Born Globals* e concluíram que, “coletivamente, estes estudos de caso indicam que os novos empreendimentos internacionais são um fenômeno importante”, tendo em vista que àquela época haviam sido identificados novos empreendimentos internacionais (*International New Ventures*) em mais de dez países em todas as partes do mundo, sugerindo que as forças globais pudessem promover seu desenvolvimento.

Knight e Cavusgil (1996, p. 11) conceituam empresas *Born Globals* como sendo “as companhias pequenas, de orientação tecnológica que operam em mercados internacionais desde o início de seu estabelecimento”. Os próprios autores ressaltam, entretanto, que o surgimento das BG’s não se restringe a setores de alta tecnologia.

Para as chamadas *Born Globals*, a internacionalização parece ser inevitável e até mesmo vital, dadas as características inovadoras de seus produtos que limitam o mercado interno e as pressionam a buscar mercados externos logo após o seu estabelecimento. Apesar disso, o tema ainda é pouco pesquisado em países em desenvolvimento como o Brasil, conforme afirmação de Dib e Rocha (2008, p. 2): “Talvez pela baixa presença de empresas *Born Globals* em países em desenvolvimento, ou pelo menor interesse do tema na literatura internacional, poucos estudos têm sido dirigidos a identificar o fenômeno nesses países”.

Esse estudo tem como objetivo central analisar o processo de internacionalização de uma pequena empresa *Born Global*, identificando as motivações para internacionalizar, o modo de entrada no mercado internacional, a abrangência geográfica, os obstáculos enfrentados e os facilitadores advindos da internacionalização.

Internacionalização de Pequenas Empresas

Diversos conceitos de internacionalização foram utilizados ao longo das décadas. Uma definição ampla aborda a internacionalização como um “processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem” (BRASIL, GOULART & ARRUDA, 1994, p. 297). Já a Fundação Dom Cabral (2002, p. 5) menciona a internacionalização como forma de obter parte ou totalidade do faturamento a partir de operações internacionais.

Uma perspectiva mais recente adota a internacionalização como um processo de crescimento e desenvolvimento de empresas que deve ser visto sob a ótica holística, que não se concentra em tipos específicos de atividades transfronteiriças, mas analisa as ligações entre elas, levando em consideração as decisões e processos de forma integrada. (WELCH & LUOSTARINEN, 1988)

Moraes, Oliveira e Kovacs (2006) advertem, entretanto, que a palavra processo não deve ter, obrigatoriamente, características evolutivas, tornando-se prudente uma postura contingencial. Jones (1999, p. 18) é mais contundente ao afirmar que parece ser “impróprio prescrever etapas ou decisões incrementais das empresas em expansão.” Reid (1983 *apud* RIALP-CRIADO, 2002) arremata acusando os modelos de estágios de serem demasiadamente deterministas e de natureza mecanicista.

Na visão de Jones (1999, p. 17-18),

Embora a internacionalização seja incontestavelmente um processo, o número de variáveis envolvidas nas decisões de internacionalização, a variedade de motivos, e a heterogeneidade de características das empresas sugerem que os processos da internacionalização possam ser únicos para as empresas.

Contrariando os estudos tradicionais sumarizados por Buckley (1979, 1989 *apud* JONES, 1999), que apontam as pequenas empresas como pouco suscetíveis à internacionalização, McDougall, Shane & Oviatt (1994) afirmam que parece ser possível a inserção no mercado mundial de pequenos empreendimentos que têm uma orientação internacional desde seu estabelecimento, produtos ou serviços inovadores introduzidos por uma rede forte e uma intenção firmemente controlada de crescimento internacional de vendas.

Seguindo esse pensamento, a Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico - OECD (2000), em seu estudo sobre a

competitividade através da inovação de pequenas e médias empresas de países integrantes do órgão, identificou estratégias a serem utilizadas pelas pequenas e médias empresas (PMEs), tendo em vista sua inserção no mercado global. Dentre as estratégias apresentadas pode-se destacar a estratégia de nicho, em que as PMEs escolhem tornar-se sofisticados *players* globais em uma linha estreita de produtos; e a estratégia de rede, em que as PMEs trabalham e cooperam com outras empresas, sejam elas PMEs ou grandes empresas a fim melhorar sua habilidade de absorver inovações.

Outro aspecto abordado na literatura diz respeito a vantagem das pequenas empresas no mercado externo advinda de sua flexibilidade. Para Knight e Cavusgil (2002), o porte menor típico de empresas novas parece conferir uma espécie de flexibilidade que fornece benefícios-chave em mercados estrangeiros. Essa característica, de acordo com Cerceu e Lara (1999), é imprescindível para as empresas que pretendem atuar em nível global lidarem com as mutações constantes das peculiaridades dos mercados, das demandas e dos gostos dos consumidores, assim como com as individualidades e com os valores de cada país.

Complementarmente, muitas dessas pequenas empresas empreendedoras não se desenvolvem mais no mercado estrangeiro em estágios incrementais (RASMUSSEN, 2002). Em outro estudo, dessa vez sobre a globalização e de pequenos e médios empreendimentos (PMEs) em 18 países membros, a OECD (1997) forneceu evidências que sugerem que as pequenas empresas estão se internacionalizando de modo mais rápido do que no passado e que se envolveram em atividades empresariais internacionais praticamente no início da empresa.

Rialp-Criado *et al* (2002, p. 2) concordam dizendo que “pequenas empresas mais dinâmicas e recém estabelecidas parecem poder tornar-se internacionais quase ao fundar-se ou muito logo depois disso.” Cavusgil (1994, *apud* Rasmussen e Madsen, 2002) apresentou em seu estudo dois fenômenos fundamentais emergidos a partir da década de 1990 como consequência deste novo tipo de internacionalização: “1. Pequeno é bonito. 2. Internacionalização gradual está morta” (1. *Small is beautiful*. 2. *Gradual Internationalization is dead*).

O Processo de Internacionalização

Apesar de a maioria dos estudos sobre internacionalização se dar em grandes empresas, tem crescido o número de estudos a respeito do processo de internacionalização de empresas pequenas, notadamente sobre as chamadas EBTs - Empresas de Base Tecnológica (JONES, 1999; CORTEZIA, SOUZA & VIEIRA, 2007; SOTTO-MAYOR FILHO & FERREIRA; entre outros).

Cortezia, Souza e Vieira (2007), a distinção das fases antecedentes, de planejamento e de execução é importante, pois facilita o entendimento de como se dá o processo de internacionalização das MPEs. Na etapa que antecede a internacionalização, o autor inclui as motivações para internacionalização.

Estudo realizado por esses autores identificou que a motivação das empresas da indústria de software gaúchas analisadas, estava associada a oportunidades emergentes, que em sua maior parte foram únicas e isoladas, que não tiveram continuidade. É o comportamento gerencial baseado em *serendipity*, em que a empresa entra acidentalmente em um mercado; quando se está procurando algo completamente distinto, e se depara com uma oportunidade (CORTEZIA, SOUZA & VIEIRA, 2007).

Para as duas empresas prestadoras de serviços de Tecnologia da Informação estudadas por Sotto-Mayor Filho e Ferreira (2006), os motivos da internacionalização foram o crescimento, a internacionalização de clientes e a intenção de aumentar o valor de mercado da empresa com a obtenção de parte do faturamento em moeda forte.

No caso dos empresários brasileiros entrevistados no estudo da FDC (2008), o crescimento foi motivo primordial para busca de mercados globais, criando-se a necessidade de acesso a novos mercados. Outras razões apontadas como sendo de grande importância foram a visão ou o desejo dos acionistas/proprietários/dirigentes da empresa; redução do risco do negócio através da diversificação geográfica e menor dependência do mercado doméstico; aprendizado e desenvolvimento de novas competências; a busca de economias de escala; e o anseio de maior conhecimento das necessidades dos consumidores internacionais.

A oportunidade de explorar internacionalmente a capacidade tecnológica e gerencial da empresa e o efeito positivo para a imagem da empresa no país de origem também foram *drivers* significativos para as empresas. Motivações consideradas reativas e defensivas pelo estudo, como a pressão da concorrência e saturação ou baixo crescimento do mercado doméstico foram considerados pelos entrevistados como sendo de média importância.

Para as *Born Globals*, a internacionalização parece ser inevitável e até mesmo vital, dadas as características inovadoras de seus produtos que limitam o mercado interno e pressionam-nas a buscar mercados externos logo após o seu estabelecimento. Zucchella (2002) diz que ser uma “nascida global” seria mais uma necessidade do que uma opção, pois tais empresas lidariam com mercados domésticos muito limitados e precisariam buscar consumidores globais (ZUCHELLA, 2002). Já Rocha *et al* (2004) sugerem que *Born Globals* teriam motivações atreladas a uma estratégia proativa.

Sobre modo utilizado pelas empresas no início de sua inserção no mercado mundial, Sotto-Mayor Filho e Ferreira (2006), em seu estudo sobre empresas de terceirização de TI, verificou que as empresas analisadas adquiriram uma empresa no novo mercado de atuação para se inserir no mercado pretendido. Já as empresas de TI mineiras investigadas por Affonso e Lara (2008) apresentaram estratégias de entrada análogas às pregadas na teoria da escola de Uppsala, iniciando com parcerias sem grandes compromissos, passando por distribuidores estrangeiros e pelas exportações até chegarem às subsidiárias alocadas no país estrangeiro.

Em seu estudo com empresas de software e serviços, Rosselino (2006) fez referência aos modos de entrada ativo e passivo no mercado estrangeiro. Países que concentram suas atividades em serviços de baixo valor agregado desenvolvem a internacionalização do tipo passiva a partir de terceirização, enquanto o fenômeno da internacionalização ativa é exclusivo de empresas globais que exportam software ou serviços correlatos de alto valor agregado. Na compilação de estudos realizada por Dib (2008), o modo de entrada de uma *Born Global* é caracterizado como sendo flexível, embora possa existir o atendimento de pedidos não solicitados.

Ainda sobre os modos de entrada, a FDC (2008), em sua pesquisa com *Global Players* sobre os desafios, obstáculos e perspectivas da internacionalização na América Latina, identificou que a forma mais utilizada para acesso aos mercados internacionais é o *greenfield* (investimentos a partir do zero em operações comerciais, de suporte ou industriais), seguida de fusões e aquisições transfronteiriças, alianças e parcerias que não implicam em investimentos e *joint-ventures*. O licenciamento, segundo o estudo, é uma forma em expansão utilizada por empresas da América Latina, em especial empresas chilenas.

Apesar da exportação não ter sido mencionada nesse estudo, é um modo de entrada largamente utilizado pelas empresas, justificado pelo fato de ser menos arriscado, uma vez que envolve menos investimento de capital e esforços reduzidos de coordenação e controle (CASTRO *et a*, 2008).

Nos estudos que abordam a velocidade de internacionalização, os autores avaliam o tempo transcorrido entre o ano de fundação da empresa e o início das operações internacionais. O parâmetro utilizado na análise desta variável varia de até 2 anos (MOEN & SERVAIS, 2002) a oito anos (McDOUGALL, SHANE & OVIATT, 1994). Entretanto, os critérios utilizados para a definição do ano de estabelecimento da empresa diferem entre os autores. Segundo Dib (2008, p. 5) “a maioria parece preferir utilizar o ano de primeiro faturamento como uma aproximação do ano de estabelecimento”. Entretanto, Rasmussen e Madsen (2002) levam em consideração o ano que a empresa passou a ter empregados.

Sobre a abrangência geográfica, DIB (2008), resumiu as críticas dos principais autores do tema *Born Globals* ao emprego inadequado do conceito, haja vista que na maioria dos estudos os alcances das empresas eram internacionais e não globais. O autor sugeriu, então, a utilização de categorias de modo a classificar as empresas com atuação internacional em: empresas restritas a um único mercado externo, empresas focadas em determinada região do mundo e empresas com abrangência global.

A mensuração da abrangência de mercados pode se dar através da contabilidade do número de países onde a empresa atua ou ainda sob uma ótica macroeconômica, analisando o número de continentes onde a empresa tem operações. Os autores Chetty e Campbell-Hunt (2004) sugerem mercados na mesma ou em várias regiões do mundo.

Com relação à dispersão geográfica dos clientes nos mercados domésticos (DIB, 2008), Zuchella (2002) acredita que a existência de um amplo mercado doméstico consumidor seria desfavorável ao aparecimento das *Born Globals*. A pesquisadora observou surgirem estes tipos de empreendimentos em mercados domésticos muito limitados, de tal maneira que a busca de nichos no mercado internacional seria imperiosa.

No caso específico do Brasil, Rocha *et al* (2004, 2007) crêem que empresas com atuação no mercado nacional teriam maior propensão a se internacionalizar do que empresas que ainda não atuassem em outras regiões do país.

Referente ao número de atividades da cadeia de valor coordenada entre diferentes, denominado por DIB (2008) como escopo das atividades internacionais, a pesquisa da FDC (2008) apresenta que as empresas brasileiras ainda desenvolvem atividades menos avançadas como exportação, atividades de venda e pós-venda, marketing e *procurement*, modalidade de compra e relações com fornecedores. O estudo indica ainda que a modalidade P&D é a menos trabalhada, comprovando que a maior parte da cadeia de valor das empresas ainda se concentra na nação-sede.

Outra dimensão examinada é a relevância das atividades internacionais, que é mensurada pela percentagem do faturamento derivado de negócios no exterior. Nesse caso, vai de no mínimo 5% (MCDUGALL, 1989, *apud* DIB & ROCHA, 2008) a mais de 75%, para firmas com pequenos mercados domésticos (CHETTY & CAMPBELL-HUNT, 2004).

‘A participação em *clusters* regionais também auxiliou e acelerou a internacionalização das empresas italianas, analisadas por Zuchella e Servais (2007) em seu estudo sobre “*Born Global* x Empresas internacionalizadas de modo gradual”. O estudo verificou que as empresas se internacionalizavam de modo mais rápido do que outras do mesmo gênero quando participavam

de iniciativas tais como parques tecnológicos, incubadoras de empresas e distritos industriais.

A FDC (2002, p. 11) apresentou as dificuldades e obstáculos à internacionalização das empresas em sua pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira em três grandes categorias: barreiras internas/organizacionais, que dizem respeito à adequação das capacidades e dos recursos das empresas para atuar em mercados internacionais; barreiras situadas no ambiente competitivo brasileiro, relacionadas à adequação da infra-estrutura econômica e institucional, à oferta de fatores e às atitudes e características culturais; e barreiras situadas nos mercados de destino, também de natureza econômica, político-institucional e cultural.

A principal barreira à internacionalização apontada no trabalho de Cortezia, Souza e Vieira (2007) foi a falta de conhecimento sobre o mercado internacional de software. Já as percebidas pelas empresas do estudo de Sotto-Mayor (2006) foram o entendimento das práticas de negócio no estrangeiro, em função de diferenças na legislação, tributação e objetivos de negócio. Em outras palavras, a falta de conhecimento sobre o mercado internacional, as diferenças culturais e a diferença de padrões dos produtos, serviços e comportamento de consumidores nos novos países, torna a oferta da empresa não adequada para a exportação, exigindo a sua customização.

Sobre os facilitadores do processo de internacionalização da empresa, o estudo de Cortezia, Souza e Vieira constatou que a maior parte das empresas (41%) indicou a existência de produtos inovadores e/ou diferenciados como o principal facilitador, seguido pelo domínio da língua inglesa, existência de processos homologados de desenvolvimento de software e relacionamentos no exterior. Em outra investigação, Cortezia e Souza (2007) identificaram a especialização em um produto ou nicho de mercado, participação em feiras e eventos e as redes de relacionamento (*networks*), como facilitadores na inserção internacional das empresas pesquisadas.

O estudo de caso com empresa brasileira de software e correlatos realizado por Galimberti e Prevot (2008) também mencionou a importância das *networks*. O estudo objetivou identificar quais os fatores que contribuem para que PMEs de software e serviços correlatos de alto valor agregado entrem e mantenham-se no mercado internacional. A pesquisa verificou que as redes de relacionamento com fornecedores, consumidores, competidores, distribuidores, governos, entidades de classe, tanto internas (na nação-sede) quanto externas favoreceram a internacionalização da empresa pesquisada.

No que diz respeito aos ganhos advindos do processo de internacionalização das empresas estudadas, Cortezia, Souza e Vieira (2007) verificaram que os resultados financeiros provenientes da atuação externa foram animadores para as empresas que os mencionaram. Outros resultados apontados foram a consolidação de parcerias do tipo *joint-ventures*, o conhecimento obtido sobre o mercado internacional e os contatos passíveis de futuros negócios.

Aspectos Metodológicos

Esta pesquisa pode ser classificada como de caráter qualitativo, pois foram adotadas técnicas de coleta, codificação e análise de dados que têm como meta gerar resultados, a partir dos significados dos elementos caracterizadores do fenômeno estudado, sem a manifestação de preocupações com a frequência que se repetem no contexto do estudo.

Pode ser considerado exploratório e descritivo. Para Neuman (1997), estudos exploratórios são utilizados normalmente para investigar um novo tema de pesquisa, podendo, em muitos casos, apresentar-se como primeiro estágio de um conjunto de etapas do estudo. Por sua vez, explica o autor, a pesquisa descritiva visa efetuar a descrição de processos, mecanismos e relacionamentos existentes na realidade do fenômeno estudado, utilizando para tanto um conjunto de categorias ou tipos variados de classificações.

A estratégia de pesquisa escolhida foi a de estudo de caso, justificada pela necessidade de ganhar uma compreensão rica do contexto da pesquisa (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2000). Para Yin (2005, p.19) a escolha de um estudo de caso como estratégia de pesquisa se justifica quando se colocam “questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto real”. Por sua vez Godoy (1995, p.25) considera que o estudo de caso é caracterizado como “um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular”.

Yin (2005, p. 71) afirma que “qualquer aplicação da lógica de amostragem aos estudos de casos estaria mal direcionada”, pois esses não se preocupam com a incidência dos fenômenos. Para alcance do objetivo do estudo foi eleita uma empresa de terceirização de jogos eletrônicos nordestina, utilizando o critério da acessibilidade e pelo conhecimento sua internacionalização.

Dentre os diversos métodos para coleta de evidências que poderiam ser utilizados em um estudo de caso como questionários, observação, análise documental, o presente estudo foi realizado através de entrevistas semi-estruturadas com um sócio-administrador do negócio, o gerente atual - responsável pelas negociações com o exterior - e um ex-gerente, profissional responsável pelo início do processo de internacionalização da empresa juntamente com o sócio-administrador.

Para o tratamento dos dados foi realizada a análise de conteúdo (VERGARA, 2005). Cerca de 50 minutos de entrevista foram transcritos respeitando as regras gramaticais. Informações adicionais foram solicitadas aos entrevistados via e-mail de maneira a enriquecer a análise.

O Caso da Empresa Lumentech

A empresa analisada foi a Lumentech Desenvolvimento de Software e Jogos Eletrônicos Ltda., que tem na terceirização de elementos de jogos eletrônicos o seu principal negócio. A Lumen nasceu em 2004, por advento de uma seleção de empresas para incubação na Incubadora de Base Tecnológica da Universidade Tiradentes - I-TEC e hoje conta com 12 funcionários, sendo considerada, portanto, pequena empresa, segundo classificação do SEBRAE, que considera de pequeno porte, empresas de serviços situadas na faixa de 10 até 49 funcionários.

Com uma carteira de clientes composta em sua maior parte por compradores de outros países, a empresa demonstra a firme expansão de seus negócios no exterior, o que justifica os esforços da empresa para o fechamento de novos contratos no exterior, em detrimento de negócios no Brasil.

Desde a sua fundação, a empresa já atendeu clientes em todos os continentes, sendo os 05 (cinco) maiores clientes internacionais atuais a *Street Coder 5*, da Finlândia; *Addicting Games*, dos Estados Unidos; *Meantime*, da África do Sul; a *Casual Continent*, da Finlândia e a *Spil Games*, da Holanda.

Apesar dos diversos agentes motivadores para a busca de mercados estrangeiros, como necessidade de crescimento, desejo de aproveitar tecnologia já desenvolvida, busca do conhecimento especializado e até para redução de risco, uma vez que a diversificação geográfica diminui a dependência da empresa em relação a um único mercado (PORTER; DUNNING; YIP, 1986; 2001; 1989; 1996 *apud* CASTRO *et al*, 2008), o empresário foi enfático ao responder à questão do que motivou a empresa a iniciar os negócios com o exterior:

“O principal mesmo foi o mercado, o mercado é maior lá fora. Como bônus a gente ganhou a oportunidade de estar melhorando nosso produto, pois a gente viu que o mercado era muito exigente, que (*a gente*) precisava melhorar o produto para ir lá para fora, mas a gente não buscou isso... O que a gente teve lá fora foi um mercado.”

O *driver* acesso a mercados foi imperativo para a empresa, não no sentido de crescimento da empresa, mas de sua permanência no mercado. Contrariando os estudos que afirmam que as BGs se utilizam de variadas estratégias de inserção em mercados externos, a empresa estudada seguiu o padrão das empresas tradicionais, utilizando-se da exportação como modo de entrada no mercado internacional. Entretanto, a afirmação de Castro *et al* (2008) parece justificar essa escolha.

De acordo com esses autores, a exportação é o modo menos arriscado para entrada em novos mercados, uma vez que envolve menos investimento de capital e esforços reduzidos de coordenação e controle. Suas atividades podem acontecer diretamente, por meio de escritório de vendas local, ou indiretamente, com a presença de intermediários.

No entanto, uma desvantagem vislumbrada pelos autores está relacionada ao aumento do preço do produto final decorrente das tarifas alfandegárias, dos custos aduaneiros e do transporte. Contudo, tais custos não se aplicam à exportação de *softwares*, o que torna a exportação mais atrativa como modo de entrada.

Ainda a respeito do modo de entrada, pode-se classificar a entrada da empresa estudada nos mercados externos como passiva, já que a empresa não dedicou esforços para obter clientes, simplesmente atendeu uma solicitação (MCNAUGHTON, 2003), conforme verificado no discurso da gerente de negócios:

“O cliente procurava contatos de empresas que pudessem prestar serviços de terceirização. Então, em um fórum, o pessoal (da Lumentech) viu o cliente expondo a necessidade dele, e aí visualizamos uma oportunidade; ele primeiro expôs a necessidade dele e depois a gente respondeu.”

A empresa iniciou suas investidas no exterior um ano após a sua formalização por meio da tentativa de comercialização de jogos para celulares. Tal incursão, entretanto, foi frustrada, dado que o mercado de *mobile* era fechado e requeria muito investimento, como afirma o ex-gerente de negócios da empresa:

“Apostaram em uma tecnologia extremamente complicada de desenvolver, os jogos para celular...No caso do celular, você tem marcas diferentes, em cima de cada fabricante tem vários modelos, tipos de processamento, diferentes tamanhos tela...”

“Eles (*os sócios da empresa*) não tinham (*recursos para*) investimento; eles não tinham aparelhos para poder testar os jogos”

De acordo com o ex-gerente de negócios, o fato de a empresa não ter capital para aquisição de aparelhos celulares para os testes dos jogos fazia com que o período de produção dos jogos fosse altíssimo e trouxesse prejuízos.

“Quando eles (*os jogos*) finalmente saíam para o mercado, já não tinha mais mercado para eles.”

A barreira, nesse primeiro momento, foi interna/organizacional. Ela diz respeito à adequação de capacidades e dos recursos da empresa para atuar em mercados internacionais (FDC, 2002). O desconhecimento de suas competências organizacionais, aliada à falta de recursos para investimento impediu a internacionalização da empresa na tentativa primitiva.

Percebida a barreira organizacional, a empresa mudou o foco para terceirização de serviços voltada ao mercado de jogos eletrônicos. A empresa começou então a ser contratada para fazer ilustração, programação, 3D e até o jogo completo.

De fato, a empresa começou a exportar 03 (três) anos após sua fundação, encaixando-se nos parâmetros estabelecidos nos estudos de Knight e Cavusgil (1996) e Rasmussen, Madsen e Evangelista (2001).

A empresa atendeu ou ainda atende clientes da Finlândia (continente europeu), África do Sul (continente africano), Austrália (Oceania), Índia (continente asiático) e Estados Unidos (continente americano). A empresa em questão tem, portanto, uma atuação global que não se limita ao atendimento de um mercado específico ou está focada em uma determinada região geográfica do mundo (DIB, 2008).

Já no Brasil, os clientes se limitam aos estados de Sergipe e Pernambuco, no nordeste, Santa Catarina (Sul) e São Paulo (Sudeste). Entretanto, ao contrário do que se poderia imaginar, o primeiro cliente da Lumentech, conforme informação da gerente de negócios, não veio do

Brasil, mas sim da Finlândia. Tal fato contraria o pensamento de Rocha *et al* que afirmam que no caso brasileiro empresas com atuação nacional teriam maior inclinação a se internacionalizar do que empresas que ainda não atuassem em outras regiões do país.

A empresa está buscando parceria no exterior para o desenvolvimento de jogos em conjunto, mas até o momento o escopo de atividades internacionais é limitado, já que se restringe à comercialização de produtos. As atividades de valor da empresa ainda são desenvolvidas internamente, na nação-mãe. Esse comportamento pode ser justificado pelo pouco tempo de existência da empresa e de atuação no mercado internacional.

Além disso, 85% do faturamento de 2008 (segundo ano de faturamento) originaram-se de negócios com o exterior. Esse percentual de participação dos negócios estrangeiros no faturamento da empresa é muito significativo mesmo quando analisados os mais rigorosos critérios estabelecidos por alguns pesquisadores em seus estudos, como é o caso de Chetty e Campbell-Hunt (2004), que afirmam que somente empresas com mais de 75% das vendas totais advindas de atividades internacionais poderiam ser consideradas BGs.

A empresa informou que faz parte do Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação e que nasceu em uma incubadora de empresas de base tecnológica ligada a uma universidade privada, comprovando o trabalho de Zuchella e Servais (2007), que indica que empresas em distritos industriais se internacionalizam mais rápido do que outras empresas do mesmo gênero.

A respeito dos obstáculos que a empresa enfrentou no processo de internacionalização, foi constatado despreparo de órgãos como a Receita Federal para lidar com produtos de TI, como explica o sócio:

“O primeiro obstáculo que a gente encontrou e ainda encontra são definições legais sobre isso (exportação de jogos eletrônicos). Como *software* (os jogos são considerados *softwares* legalmente) é um produto que a gente manda via e-mail, via computador, ele não passa por portos, você chega à Receita Federal perguntando como é a taxação desse tipo de coisa, eles não sabem dizer, porque eles querem saber como é relatório do fiscal aduaneiro, sabe? Não tem fiscal, então...O pessoal da Receita não sabe, o contador não sabe, a gente tem que fuçar livros para descobrir...”

Já o ex-gerente de negócios fez referência ao desconhecimento do mercado externo (preços praticados, por exemplo), que levava a empresa a ficar em uma posição vulnerável nas negociações. Isso demonstrou a ausência de planejamento da empresa em relação a sua internacionalização.

No que concerne aos fatores que viabilizaram a internacionalização, o fato de as empresas brasileiras de jogos não terem tanta demanda foi determinante. A empresa tem como clientes empresas de jogos maiores e o mercado brasileiro é limitado nesse sentido, o que a fez buscar mercados fora do país. A internacionalização também favoreceu a qualidade do produto, dada a exigência dos clientes estrangeiros.

Conclusão

Este trabalho teve como objetivo analisar o processo de internacionalização de uma *Born Global* utilizando-se da estratégia de estudo de caso. Ressalta-se, portanto, como sugere Jones (1999), que não houve neste estudo a intenção de generalizar características do presente caso para as *Born Globals*, tendo em vista que as empresas podem ter processos de internacionalização únicos.

Percebeu-se que o alto grau de especialização de seus serviços e o seu mercado interno limitado tornaram a internacionalização imprescindível para a sobrevivência da empresa analisada. Essa urgência da empresa em buscar clientes para os jogos de celulares nos mercados mundiais foi o que talvez tenha provocado a sobreposição das etapas sugeridas por Cortezia, Souza e Vieira (2007), de análise das competências da organização e de planejamento da internacionalização, através de pesquisas para o conhecimento das práticas de mercado e melhor entendimento de características de seus potenciais clientes internacionais, e o consequente insucesso da empresa em sua primeira incursão internacional.

Dessa análise resultou o que foi considerado um benefício trazido pela internacionalização à empresa de terceirização de jogos eletrônicos, ou seja, a oportunidade de melhoria de seus serviços de 3D, ilustração, o que levou a empresa a outro patamar em termos de qualidade.

Conclui-se ratificando a necessidade de maiores esforços por parte da empresa para o aumento do escopo de suas atividades internacionais, possibilitando a internacionalização da sua cadeia de valor e, conseqüentemente, o fortalecimento de sua posição competitiva nos mercados mundiais.

Referências

AFFOSNO, F. M.; LARA, J. E. **A Influência dos Recursos Estratégicos na Internacionalização das Empresas de Tecnologia da Informação**. In: SIMPOI, XXV, Brasília, 2008.

ALEM, Ana Cláudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. **O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005.

BABBIE, E. E-book. **The practice of social research**. 12. ed., 2009. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=QySynvetGQlC&printsec=frontcover&dq=%22The+practice+of+social+research%22+-+BABBIE#v=onepage&q=much%20of%20social%20research&f=false>>. Acesso em 30 jul. 2009

BRASIL, Haroldo V.; GOULART, Linda, ARRUDA, Carlos A. **A Internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas**. In: ENANPAD, 28, Curitiba, 1994.

CASTRO, A. E. M. de; SOUZA C.; PISCOPO, M. R.; JOÃO, B. N. **Explorando a internacionalização das empresas brasileiras e sua relação com a inovação tecnológica**. Revista de Administração, UFSM, p. 5-7, 2008.

CERCEAU, J.; LARA, J. E. **Estratégias de Internacionalização de Empresas: uma abordagem teórica**. In: EnANPAD, XXIII, Foz do Iguaçu, 1999. Disponível em <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em 28 mai. 2009

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

CORTEZIA, S. L. D.; SOUZA de, Y. S.; VIEIRA, L. M. **Internacionalização de Pequenas Empresas: um Estudo na Indústria de Software do Estado do Rio Grande do Sul (Brasil)**. In: 3Es, 2007. Disponível em <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em 28 mai. 2009

DIB, A. L. **Caracterizando o Processo de Internacionalização *Born Global*: Discussão sobre a Conceituação Empírica do Fenômeno e Hipóteses de Pesquisa**. In: EnANPAD, 2008. Disponível em <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em 28 mai. 2009.

DIB, A. L.; ROCHA, A. da. **Internacionalização Precoce versus Internacionalização Gradual: um Estudo sobre *Born Globals* na Indústria**

Brasileira de Software. In: EnANPAD, 2008. Disponível em <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em 28 mai. 2009.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira, 2002

_____. **Internacionalização de empresas da América Latina: Desafios, Obstáculos e Perspectivas das Multinacionais Emergentes, 2008.**

GALIMBRTI, M. F.; PREVOT, F. **Fatores de Sucesso na Internacionalização Ativa de PMEs do Setor de Software e Serviços Correlatos: um estudo de caso.** In: EnANPAD, XXXII, Rio de Janeiro, 2008. <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em 23 jul. 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades.** *Revista de Administração de Empresas, RAE*, v.35, n.2, p.57-63, março/abril, 1995.

GOBARA, C.; CUNHA, S. K. **Processo de Inovação e os Caminhos para a Internacionalização: um Estudo de Caso em uma Empresa Multinacional Brasileira de Base Tecnológica.** In: SIMPOI, XXV, Brasília, 2008.

JONES, M. V. **The internationalization of small high-technology firms.** *Journal of International Marketing*, 7 (4), p. 15-41, 1999.

KNIGHT, G., CAVUSGIL, S. **The *Born Global* firm: a challenge to traditional internationalization theory.** In: CAVUSGIL, S. e MADSEN, K. (eds.) *Export internationalizing research - enrichment and challenges*, (Advances in International

Marketing, 8). Nova York: JAI Press, 1996.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. **Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm.** *Journal of International Business Studies*, v. 35, 2004.

NEUMAN, Lawrence W. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches.** 3. ed. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

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*, 9/6, p.469-487. 1994.

MOEN, O.; SERVAIS, P. *Born Global* or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 10/3, 2002.

MORAES, W. F. A. de.; OLIVEIRA, B. R. B. de.; KOVACS, E. P. *Teorias de Internacionalização e Aplicação em Países Emergentes: Uma Análise Crítica*. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 2002.

OECD. *Globalisation and Small and Medium Enterprises (Vol. 1 Synthesis Report)*. Paris: OECD, 1997.

OECD. *Enhancing the Competitiveness of SMEs through Innovation*. Itália: OECD, 2000.

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

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

ROSELINO, J. E. *A Indústria de Software: o “modelo brasileiro” em perspectiva comparada*. Tese de doutorado, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP: Instituto de Economia, 2006

SAUNDERS, M.; LEWIS, P; THORNILL, A. *Research Methods for Business Students*. 2.ed. Harlow, England: Pearson Education, 2000.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Critérios e conceitos para classificação de empresas*. Disponível em: <<http://www.busca.sebrae.com.br>>. Acesso em 8 ago. 2009.

SOTTO-MAYOR FILHO, L. A. de. FERREIRA, G. C. *Internacionalização de Empresas de Prestação de Serviços em Tecnologia de Informação: O Estudo de Caso de Duas Empresas Brasileiras*. In: EnANPAD, XXX, Salvador, 2006. Disponível em <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em 28 mai. 2009.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

WELCH, L.; LUOSTARINEN, R. *Internationalization: evolution of a concept*. *Journal of General Management*, v. 14, n.2, p. 34-55, 1988.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3 ed. - Porto Alegre: Bookman, 2005.

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