



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

FELIPE JOSÉ ARAÚJO SOARES

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA DE BASE
TECNOLÓGICA: O CASO DA SIGNOVE TECNOLOGIA S/A**

Campina Grande

2014

FELIPE JOSÉ ARAÚJO SOARES

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA DE BASE
TECNOLÓGICA: O CASO DA SIGNOVE TECNOLOGIA S/A**

Relatório de Pesquisa apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Negócios Internacionais.

Orientadora: Prof^ª. Maria de Fátima Martins, Dr^ª.

Campina Grande

2014

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Felipe José Araújo Soares
Aluno

Maria de Fátima Martins, Doutora
Professora Orientadora

Patrícia Trindade Caldas, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande

2014

FELIPE JOSÉ ARAÚJO SOARES

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA DE BASE
TECNOLÓGICA: O CASO DA SIGNOVE TECNOLOGIA S/A**

Relatório aprovado em 09 de abril de 2014.

Maria de Fátima Martins, Doutora
Universidade Federal de Campina Grande
Orientadora

Patrícia Trindade Caldas, Mestre
Universidade Federal de Campina Grande
Examinador

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre
Universidade Federal de Campina Grande
Examinador

Campina Grande

2014

Ao meu avô, Severino (*in memoriam*), e aos meus
pais, Fernando e Solange, com muito amor e
dedicação.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a **Deus**, pois foi Ele quem me guiou desde muito antes do meu nascimento até as minhas vitórias durante os últimos anos como universitário. Como também, é Ele quem eu creio que irá me dar coragem, força e determinação para trilhar o meu futuro profissional.

À minha **Família**, principalmente aos meus pais e aos meus irmãos, por entenderem e respeitarem meus “desaparecimentos” dentro de casa, passando a maior parte dos últimos anos dentro da universidade, seja assistindo aula, estudando, engajado com projetos ou estagiando. À eles, todo meu amor e carinho.

À meu avô, **Severino**, aquele a quem dedico este trabalho e toda as minhas vitórias durante esse período universitário. Foi ele minha fonte de inspiração, a quem eu sempre dediquei e dedicarei todas as minhas vitórias e conquistas onde quer que eu esteja. À ele, toda a minha gratidão e respeito.

À **Universidade Federal de Campina Grande**, por meio do Curso de Administração, pelas oportunidades as quais me foram dadas, pelo objetivo de uma formação mais completa e buscando formar cidadãos. À **PROSPECT Empresa Júnior de Administração**, organização que me fez amadurecer em curto período de tempo. Ao **PROBEX**, projeto que incentivou e afirmou a minha certeza na escolha do meu curso e profissão. Ao **PET**, projeto que me ensinou o que é trabalhar em equipe, ter responsabilidade e começar a trilhar experiências de liderança. À **AIESEC** e os **membros de Campina Grande**, em especial a **Thaís Barros**, grande AIESECer, fonte de toda minha inspiração nesta organização; como também **Caio Paes, Eliane Gomes, Igor Noberto, Isis Larissa, Mikaely Batista, Rafael Paiva, Serimar Sales**. Meu intenso obrigado a esta organização a qual me proporcionou as maiores mudanças que a minha vida pessoal e profissional poderiam ter, além de que me ajudou a conquistar a maior parte dos meus sonhos nos últimos dois anos. E, por fim, a **TIM Brasil**, em especial **Cecília e Israel**, empresa que me deu a oportunidade de realizar meu estágio e aprender como é a rotina de uma empresa.

À todos os **professores** da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade, em especial a minha orientadora **Maria de Fátima Martins**, quem me deu total apoio na finalização da minha graduação, através do apoio neste trabalho e sempre me ajudando ao máximo como Coordenadora. À **Vinicius Farias Moreira**, pela enorme ajuda e incentivo em escolher minha área dentro da Administração, professor que esteve bastante presente nos meus últimos anos de

graduação, quem me ensinou que essa jornada nunca seria fácil, mas que os resultados seriam recompensadores, meu obrigado por sempre me instigar a ter garra, foco e determinação. À **Elmano Pontes Cavalcanti**, não apenas um professor, mas um grande líder que tive a oportunidade de trabalhar em equipe desde os meus primeiros passos dentro da UFCG, meu intenso obrigado por ter sido a primeira pessoa quem me estendeu a mão e me ofereceu oportunidades incríveis, as quais me tornaram um aluno e profissional melhor. À **Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira**, mais uma professora que entra para o time dos meus grandes incentivadores, foi quem sempre me cedeu ajuda nos momentos mais precisos das minhas escolhas profissionais, por sempre me fazer lembrar que eu posso ir além e que isso depende apenas de uma única pessoa: eu mesmo. À todos estes, minha eterna gratidão e admiração.

À minha **turma 2009.2**, onde a grande maioria foram meus grandes amigos, que pude compartilhar momentos de alegria e aflição desde as primeiras aulas, provas, seminários, debates, comemorações, saídas, congressos... até os dias atuais. Em especial, a **Ana Karoliny, Jaysa Aguiar, Juliana Eneas Porto, Max Targino e Natália Di Pace** (que considero minha turma), meu enorme obrigado por sempre fazerem questão de lembrar que eu tenho potencial para crescer e conquistar grandes vitórias, como também pelo apoio e amizade durante esses últimos anos.

À turma que me acolheu nos últimos semestres, a **turma 2010.1**, em especial a **Arthur Nunes, Glefferson Honorato, Josislayne Kelly, Keycianne Oliveira, Rayana Kelly e Rayane Pontes**, pessoas que foram extremamente simpáticas e que me acolheram com grande amizade nos últimos semestres.

Aos meus amigos, que tive a incrível oportunidade conviver durante quase cinco meses na **Índia** e na **China**, em especial a minha família de coração, que sempre serão as pessoas mais especiais com quem eu tive a oportunidade de conviver e aprender que a amizade pode existir mesmo com tantas diferenças: **Sepehr Pazoki, Rafaela Kelly e Chris Marquardt**. Aonde quer que eu esteja, vocês sempre estarão comigo.

À **Signove Tecnologia S/A**, empresa a qual abriu suas portas com muita simpatia e boa vontade, proporcionando-me a oportunidade de desenvolver este relatório de pesquisa numa das temáticas que tenho um interesse muito especial.

“Nunca é tarde para tentar o desconhecido.

Nunca é tarde para ir mais além.”

Gabriele d’Annunzio

SOARES, F. J. A. **O processo de internacionalização de uma empresa de base tecnológica: o caso da Signove Tecnologia S/A.** 2014. 86 f. Relatório de Pesquisa (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2014.

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar o processo de internacionalização da Signove Tecnologia S/A. A fundamentação teórica faz uma discussão sobre as principais abordagens clássicas e contemporâneas sobre a temática, através de tópicos explanados, como o processo de internacionalização de empresas de base tecnológica originadas em países emergentes. Baseado na literatura e no objetivo do estudo, optou-se por uma pesquisa qualitativa, delineando-se por meio de um estudo de caso na Signove Tecnologia S/A. A coleta de dados aconteceu principalmente por meio de três entrevistas semiestruturadas com três membros da empresa-foco do estudo, como também, análise documental provenientes de produções realizadas pela própria empresa. A análise de dados foi realizada por meio do estabelecimento de categorias e análise de conteúdo temática. Os resultados da pesquisa indicaram que a principal motivação que levou a empresa a internacionalização foi o setor de atividade (EBT) que a empresa atua e, principalmente, o tipo de produto e serviço que desenvolve, por sua inovação e demanda do mercado avançado. Relacionado aos modos de entrada da Signove no mercado internacional, verificou-se que aconteceu por meio da exportação de serviço, sendo a Finlândia o primeiro mercado estrangeiro onde a empresa se inseriu. E, por fim, verificou-se que a principal atividade que a empresa realiza no exterior é Pesquisa & Desenvolvimento, enquanto que as principais modalidades de negócio internacional realizada pela mesma são exportação de serviço e licenciamento de tecnologia; como também, destaca-se o faturamento das receitas da empresa no exterior, que ultrapassa a marca de 80% nos últimos três anos.

Palavras-chave: Negócios Internacionais; Internacionalização; EBT.

SOARES, F. J. A. **The internationalization process of a technology-based company**: the case of Signove Tecnologia S/A. 2014. 86 p. Research Report (Bachelor in Business Administration) – Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2014.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the process of internationalization of Signove Tecnologia S/A. The theoretical foundation is a discussion of the major classical and contemporary approaches to the subject, explained through topics such as the process of internationalization of technology-based companies originating in emerging countries. Based on the literature and the purpose of the study, chose a qualitative research, outlining by means of a case study in Signove Tecnologia S/A. Data collection was primarily through three semi-structured interviews with three members of the company-focus of the study, as well as by document analysis from productions made by the company itself. Data analysis was performed by means of the establishment of categories and thematic content analysis. The survey results indicated that the main motivation that led the company to internationalization was the sector of activity (EBT) which the company operates, and especially the type of product and service that develops, for its innovation and the demand of advanced market. Related to modes of entry of Signove into the international market, it was found that happened through export service, with Finland being the first foreign market where the company has entered. Finally, it was found that the main activity that the company performs abroad is Research & Development, while the main modes of international business performed by the company are service export and technology licensing; but also stands out the sales revenue of the company abroad, which surpasses 80% in the last three years.

Keywords: International Business; Internationalization; EBT.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura lógica do trabalho	20
Figura 2 – Aspectos da internacionalização	22
Figura 3 – Processo de internacionalização de uma empresa	24
Figura 4 – Mecanismos básicos de internacionalização: estados e aspectos transitórios	32
Figura 5 – Investimento direto no exterior proveniente de países em desenvolvimento	37
Figura 6 – Sequência de países na internacionalização da Signove Tecnologia S/A	62
Figura 7 – Faturamento das receitas nacionais vs. receitas internacionais	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos respondentes	46
Quadro 2 – Categorias da pesquisa	50
Quadro 3 – Parcerias nacionais da Signove Tecnologia S/A	64
Quadro 4 – Parcerias internacionais da Signove Tecnologia S/A	64
Quadro 5 – Modalidades de negócios internacionais por país	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AND	A&D Medical
APEX-BRASIL	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
BRIC	Brasil, Rússia, Índia e China
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CT-PIM	Centro de Ciência, Tecnologia e Inovação do Polo Industrial de Manaus
EMBEDDED	Laboratório de Sistemas Embarcados e Computação Pervasiva
EBT	Empresa de Base Tecnológica
EMN	Empresa Multinacional
FACISA	Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas
FDC	Fundação Dom Cabral
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
IDE	Investimento Direto no Exterior
INDT	Instituto Nokia de Tecnologia
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
P, D & I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PMCG	Prefeitura Municipal de Campina Grande
PME	Pequena e Média Empresa
S/A	Sociedade Anônima
SBIS	Sociedade Brasileira de Informática em Saúde
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SOBEET	Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>
UNICAP	Universidade Católica de Pernambuco
VBR	Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema da pesquisa.....	15
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Justificativa	17
1.4 Estrutura lógica do trabalho	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 Origens, conceitos e o processo de internacionalização	21
2.2 Abordagens de internacionalização de empresas.....	25
2.2.1 Abordagens econômicas da internacionalização	26
2.2.2 Abordagens comportamentais da internacionalização	31
2.3 Internacionalização de empresas de países emergentes.....	35
2.4 Internacionalização de empresas de base tecnológica	40
3 METODOLOGIA.....	44
3.1 Delineamento da pesquisa	44
3.1.1 Tipo de pesquisa.....	44
3.1.2 Seleção do caso	45
3.1.3 Sujeitos da pesquisa	46
3.2 Coleta de dados	48
3.3 Análise dos dados	49
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
4.1 A Signove Tecnologia S/A	51
4.2 Motivações para a internacionalização	54
4.2.1 Setor de atividade e tipo de produto/serviço	54
4.2.2 Perfil dos clientes-alvo	56
4.2.3 Perfil dos empreendedores	57
4.3 Modos de entrada no mercado internacional	58
4.3.1 Atuação mercado internacional	59

4.3.2 Primeira atividade no exterior	59
4.3.3 Escolha do primeiro país para internacionalização	60
4.3.4 Sequência de países na internacionalização	62
4.3.5 Conhecimento/grau de similaridade com os países.....	62
4.3.6 Parcerias e relacionamentos	63
4.4 Negócios internacionais da empresa.....	64
4.4.1 Atuação dos funcionários em projetos internacionais.....	65
4.4.2 Faturamento das receitas provenientes do exterior	66
4.4.3 Atividades e modalidades de negócios internacionais	67
4.4.4 Fatores de sucesso	69
4.4.5 Fatores de insucesso	71
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
5.1 Conclusões	72
5.2 Contribuições	75
5.3 Sugestões para trabalhos futuros.....	75
REFERÊNCIAS	77
ANEXO A – Roteiro de entrevista	82
ANEXO B – Como a plataforma SigHealth funciona?	86

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema da pesquisa

O mundo empresarial enfrenta uma série de desafios, onde um deles consiste em manter-se vivo e operando de forma competitiva no mercado. Isso faz com que as empresas busquem soluções rápidas e efetivas para sua sobrevivência e sucesso no mercado que atuam. Assim, buscar novos horizontes e ultrapassar as fronteiras territoriais do país de origem, faz com que as organizações ampliem sua atuação através da inserção em *negócios internacionais*.

Essa linha de pensamento é confirmada por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) quando afirmam que a partir do momento em que as organizações buscam por novos mercados, por meio da ampliação das suas atividades de valor agregado em mercados estrangeiros, elas estão praticando negócios internacionais. Dessa forma, “os negócios internacionais referem-se ao desempenho de atividades de comércio e investimento por empresas, através das fronteiras entre países” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 3).

Dentro da área de negócios internacionais, encontra-se uma estratégia que as empresas veem adotando para operar em mercados estrangeiros que é a *internacionalização*, que consiste em um processo que a empresa desenvolve parte ou todas as suas atividades e operações no mercado estrangeiro. De acordo com SOBEET (2007, p. 18) “a internacionalização de uma empresa é um fenômeno amplo, que compreende desde a exportação de produtos e serviços até sua produção direta no mercado externo, passando por fases intermediárias de crescente comprometimento com esse mercado”.

De acordo com Rezende (2010), o processo de internacionalização vem sendo estudado, pesquisado e debatido por mais de 40 anos. Assim, ao longo da construção teórica desta temática, registram-se diferentes abordagens, com destaque para o Modelo de Uppsala, em que as firmas internacionalizam-se por meio de um processo gradual e sequencial, como também, a Teoria das *Born Globals*, onde afirma que muitas empresas já nascem em um ambiente global, onde este processo acaba ocorrendo de forma descontinuada.

Através dessas contribuições teóricas para a temática, fica evidente que a internacionalização vem evoluindo cada vez mais no contexto das estratégias e realidades de empresas de países em desenvolvimento, onde de acordo com Reis-Cardoso (2010), isso acontece em função do

aprofundamento do processo de globalização e a aproximação econômica em nível regional e mundial que tem proporcionado a interconectividade dos países.

Existem diversas motivações que levam uma empresa a buscar o mercado estrangeiro por intermédio da internacionalização, geralmente é comum que essas empresas tenham mais de uma motivação para buscar a expansão internacional. Essas motivações podem ocorrer de forma proativa ou reativa. Cavusgil; Knight; e Riesenberger (2010) destacam que um exemplo de motivo estratégico ou pró-ativo, consiste em aproveitar as oportunidades do mercado estrangeiro ou adquirir novos conhecimentos. Para SOBEET (2007) a decisão de investir no exterior de forma mais comprometida e através de modos de entrada mais complexos, leva em consideração as características das empresas, bem como sua história e de outros fatores internos do ambiente.

No Brasil, poucas empresas já nasceram globais, ou seja, atuando em negócios no mercado nacional, bem como também no mercado internacional. A maioria das empresas brasileiras foram criadas para atuar e aproveitar apenas oportunidades no mercado doméstico. Entretanto, a partir do momento em que algumas empresas começaram a desenvolver suas capacidades, algumas dessas procuraram ampliar seu raio de vendas, entrando voluntariamente no negócio de exportação (SOBEET, 2007).

No Brasil, geralmente a internacionalização é tratada apenas como exportação. Provavelmente, isto acontece em função da popularidade do termo no mercado nacional, onde a exportação acaba sendo o foco de organizações e instituições que trabalham no auxílio da inserção de empresas brasileiras no mercado estrangeiro, como o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Confederação Nacional da Indústria (CNI). Apesar disso, no presente trabalho, a internacionalização será tratada como uma estratégia de entrada das empresas em mercados estrangeiros, podendo ocorrer desde a exportação básica, até formas mais complexas, como a instalação de subsidiárias ou unidades de produção próprias no exterior.

Assim como a internacionalização de empresas de países emergentes, outra inquietação que surgiu neste trabalho foi a análise da internacionalização de Empresas de Base Tecnológica (EBTs) originadas em países emergentes. Pinho (2005) diz que as EBTs encontram dificuldades no processo de internacionalização, pelo fato da grande maioria das EBTs nacionais produzirem seus bens ou prestarem seus serviços imitando outros países. Dessa forma, torna-se complicado para estes empreendimentos criarem seus próprios espaços nos mercados estrangeiros, pois seus

concorrentes já produzem o mesmo bem ou prestam o mesmo serviço. Percebe-se, então, que uma das saídas para as EBTs brasileiras é a implementação da inovação em seu processo produtivo, para que estas empresas estejam aptas a atuar e concorrer no mercado global.

Considerando esse contexto teórico, optou-se pela realização de um estudo de caso qualitativo na Empresa Signove Tecnologia S/A, empresa brasileira de tecnologia, classificada como uma empresa de base tecnológica, que atua em negócios internacionais desde a sua fundação e está localizada na cidade de Campina Grande – Paraíba. A empresa tem suas atividades voltadas para o desenvolvimento de tecnologia avançada na área de soluções para saúde. Entre diversos produtos e serviços, destaca-se o SigHealth, uma maneira de cuidar da saúde de um usuário, promovendo um relacionamento diário entre o paciente e profissionais de saúde através de tecnologia.

Diante de exposto, o problema de pesquisa a ser estudado é o seguinte: **Como se desenvolve o processo de internacionalização de uma empresa de base tecnológica proveniente de um país emergente?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o processo de internacionalização da empresa Signove Tecnologia S/A.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Investigar os fatores que motivaram a internacionalização da empresa;
- b) Averiguar os modos de entrada da empresa no mercado internacional;
- c) Avaliar o processo de operacionalização dos negócios internacionais da empresa.

1.3 Justificativa

É fato que os negócios internacionais veem mudando a economia global de forma efetiva, causando mudanças por todo o mundo. Por outro lado, as empresas estão em busca de crescimento através do desenvolvimento dos seus produtos e serviços para atender a novas demandas, que

podem não estar restritas aos limites geográfico do país de origem. Assim, o processo de internacionalização passa a ser uma alternativa resultando em vantagens competitivas que possibilitam o crescimento e consolidação dos negócios.

Desde os anos 60, o governo brasileiro vem adotando estratégias para dar estímulos às exportações. Desde os anos 70, as empresas brasileiras começaram a acreditar que o mercado internacional era um negócio lucrativo (DIB; ROCHA, 2008; ROCHA, 2010; DIB; SILVA, 2011; DOMINGUES; BUENO, 2011). No entanto, o Brasil apresentou uma abertura maior para o mercado global, principalmente a partir da década de 90. A partir disso, percebe-se que uma forma de conseguir vantagem competitiva para o país frente à economia global, ocorre pelo aprimoramento dos negócios internacionais, por meio do processo de internacionalização de empresas.

Por intermédio dessa abertura maior para o comércio internacional, no primeiro semestre de 2013 (janeiro a junho), o Brasil registrou uma corrente de comércio exterior de US\$ 231,9 bilhões, alcançando um aumento de 2% sobre o mesmo período em 2012. As exportações encerraram o primeiro semestre de 2013 com o valor de US\$ 114,4 bilhões, os quais representam uma ampliação de 0,6% do volume em relação ao mesmo período do ano anterior (MDIC, 2013).

Outro reflexo sobre o crescimento da internacionalização das empresas brasileiras está relacionado aos fluxos de investimento direto no exterior (IDE). Segundo dados da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), fórum das Nações Unidas, em 1992 o IDE brasileiro era de US\$ 42,196 milhões. Vinte anos depois, esse número cresceu para US\$ 232,848 milhões, representando um aumento superior a 500%. Esses números fazem com que, entre os países em desenvolvimento, o Brasil fique apenas atrás da China em relação ao investimento direto no exterior.

Em relação ao setor de tecnologia, é importante ressaltar que a cidade de Campina Grande na Paraíba, é destaque e referência tanto a nível nacional, quanto internacional. A cidade é citada entre as nove principais cidades de destaque no mundo, como polo tecnológico, sendo a única citada na América Latina. Essa escolha foi baseada nas instituições públicas de ensino superior na área, com cursos bem conceituados, como também indicadores relacionados a emprego e renda (PMCG, 2010).

Assim sendo, a área e temática do presente estudo mostram-se relevantes e atuais no contexto mundial e, principalmente, brasileiro. Os negócios internacionais estão aquecendo a economia

global, e cada vez mais levando as empresas nacionais a buscarem a internacionalização. Dessa forma, ressalta-se como fator motivador para a realização deste estudo, a relevância das Empresas de Base Tecnológicas (EBTs) no contexto da internacionalização dos negócios e os motivos proativos ou reativos da entrada dessas empresas em mercados estrangeiros.

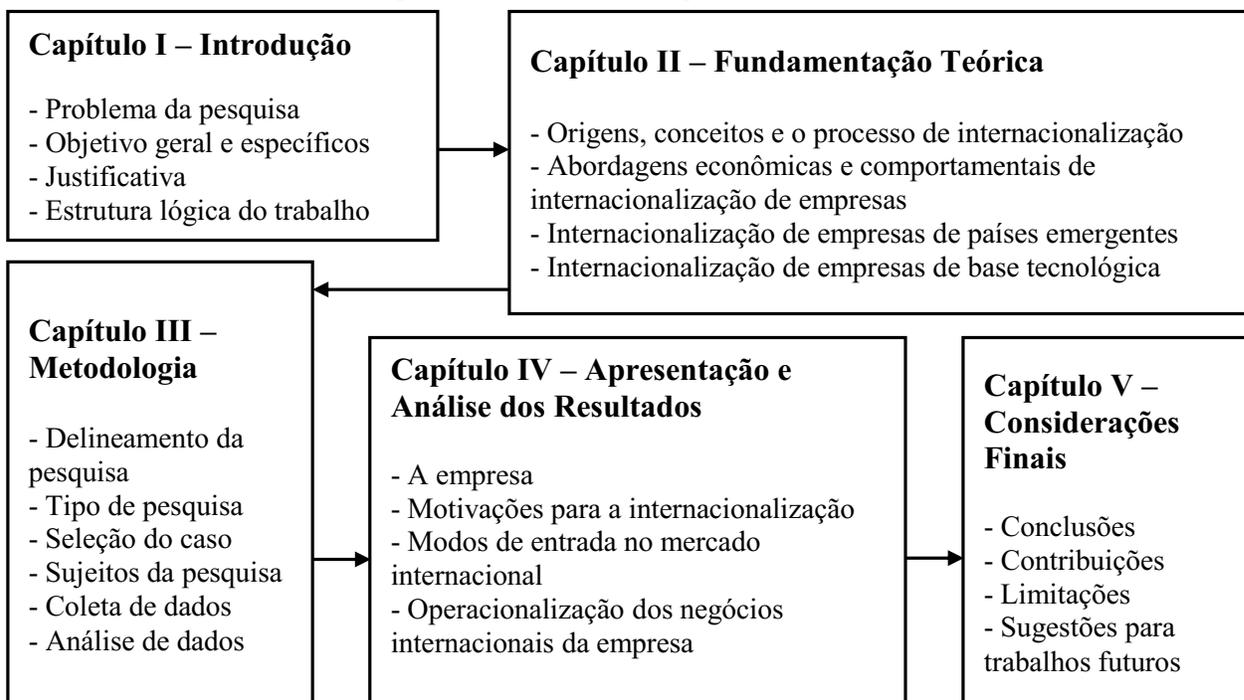
Além disso, considerando as rápidas mudanças no contexto desses negócios, os estudos relacionados ao processo de internacionalização em EBTs no Brasil e, principalmente, na cidade de Campina Grande merecem uma atualização com a realização de novos estudos. Este processo se faz relevante para estudantes, profissionais e pesquisadores que buscam entender as motivações, os modos de entrada e as atividades de negócios internacionais, tornando possível a compreensão dessa estratégia num contexto mais amplo e sob óticas teóricas distintas.

Por último, acredita-se que o conhecimento gerado por esta pesquisa poderá ser complementado e aprofundado, mostrando-se relevante para o objeto a ser estudado, no caso a empresa Signove Tecnologia S/A. As contribuições geradas para a empresa poderão solucionar possíveis problemas de gestão não apenas a nível de operações básicas, bem como a nível de gerenciamento dos negócios internacionais da empresa.

1.4 Estrutura lógica do trabalho

Este relatório de pesquisa está estruturado em cinco capítulos, cujos conteúdos poderão ser identificados através da figura 1 abaixo.

Figura 1 – Estrutura lógica do trabalho



Fonte: Elaboração própria (2014)

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo pretende-se analisar as principais contribuições acadêmicas relacionadas ao processo de internacionalização de empresas. Buscando corresponder aos objetivos colocados, serão expostas aqui as seguintes seções: origens, conceitos e o processo de internacionalização; abordagens de internacionalização de empresas (econômicas e contemporâneas); internacionalização de empresas de países emergentes; e internacionalização de empresas de base tecnológica.

2.1 Origens, conceitos e o processo de internacionalização

A internacionalização de empresas é um fenômeno que vem crescendo e tomando grandes proporções no cenário do mercado mundial. Desde os anos 90, muitas empresas brasileiras buscam estratégias de inserção no mercado exterior, visando a internacionalização de seus produtos e serviços.

Durante muito tempo, procurou-se o porquê das empresas começarem a inserir-se no mercado estrangeiro e como se dava esses processos de transações no comércio exterior. Foi a partir desses estudos e inquietações de grandes teóricos das ciências administrativas e econômicas, como Hymer (1960/1976), que começaram a surgir as teorias de internacionalização de empresas. Para Cavusgil; Knight; Riesenberger (2010) as primeiras teorias de comércio internacional tratavam das motivações e de como ocorriam as transações transnacionais, sendo no início da década de 1960 que estudiosos desenvolveram teorias sobre os aspectos administrativos e organizacionais da internacionalização de empresas.

Um aspecto relevante nesse processo de estudo e teorias da internacionalização, consiste na confusão estabelecida entre os termos *internacionalização* e *globalização*, mesmo diante de profissionais dos negócios internacionais experientes, pelo fato de serem termos globais relacionados a abertura da economia mundial. Sobretudo, a globalização envolve bem mais que aspectos econômicos, este termo inclui diferenças entre pessoas e culturas, enquanto que a internacionalização é um processo voltado para o relacionamento de empresas que buscam novos mercados ultrapassando os limites territoriais do seu país de origem.

Apesar disso, pode-se dizer que a globalização acabou adicionando novos valores ao processo de internacionalização, como aprender a lidar com as diferenças culturais e buscar a adaptação de comunicação à linguagem utilizada nos países em que se está fazendo negócios; ao mesmo tempo, a globalização implica na adaptação das empresas a novos riscos e desafios (CAVUSGIL; KNIGHT, RIESENBERGER, 2010; MINERVINI, 2012), como: a) vida útil do produto mais curta; b) maior volume de informações para gerenciar; c) novos mercados para pesquisar; d) promoção mais agressiva; e) concorrentes novos e mais fortes; f) novas formas de presença nos mercados; g) logística mais complexa; h) elevada disponibilidade de mão de obra de baixo custo em diversos países (MINERVINI, 2012).

A partir da agregação de valor da globalização à internacionalização, observam-se inúmeros aspectos relacionados a internacionalização. Durante todo o processo dessa nova estratégia, o administrador poderá se deparar com diferentes questões, como: diferentes sistemas de importação e exportação nos mais variados países, normas para documentação e alfândega, diferentes níveis de inovação tecnológica, entre outros, como identifica-se na Figura 2 abaixo (MINERVINI, 2012).



Fonte: Adaptado de Minervini (2012)

Com o objetivo de conceituar este processo dentro da Administração, Johanson e Vahlne (1977) caracterizam a internacionalização como resultado de uma série de decisões incrementais das empresas, associando ao crescimento de sua relação no exterior. Assim, o processo de internacionalização passa por etapas regulares, através de uma evolução gradativa no mercado estrangeiro onde a empresa começa a atuar. Este conceito não priva-se apenas a uma única empresa, pois também pode acontecer com um grupo de empresas.

Dib (2004) diz que um trabalho fundamental ao estudo da internacionalização de empresas foi a teoria do crescimento da firma, proposto por Penrose (1959). Esta obra indicou que o alcance

do conhecimento é algo que leva ao crescimento da empresa, conseguido mediante um processo evolutivo fundamentado na acumulação de experiência dentro da própria empresa.

No entanto, para uma determinada empresa entrar em um mercado estrangeiro existem determinadas motivações para tal. Entre essas motivações de adoção da estratégia de internacionalização, Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) destacam: a) buscar oportunidades de crescimento com a diversificação de mercado; b) obter maiores margens e lucros; c) adquirir novas ideias sobre produtos, serviços e formas de negociação; d) atender melhor a clientes importantes que se internacionalizaram; e) ficar mais próximo das fontes de suprimentos, beneficiar-se das vantagens do *global sourcing*¹ ou ganhar flexibilidade no fornecimento de suprimentos; f) obter acesso a fatores de produção com menor custo ou melhor valor; g) desenvolver economias de escala em suprimentos, produção, marketing e P&D; h) enfrentar a concorrência internacional com eficácia ou frustrar o crescimento da concorrência no mercado doméstico; i) investir em relacionamento potencialmente vantajoso com um parceiro estrangeiro.

Perante essas motivações, percebe-se que as empresas optam pela internacionalização por diversos e variados motivos, sendo muitas vezes de forma proativa, através da própria estratégia da empresa. No entanto, em outros casos, a opção de expandir fora do seu mercado nacional acontece de forma reativa, seja para atender um novo cliente, como por outros motivos, conforme já mencionados. Para Cavusgil; Knight; Riesenberger (2010, p. 15), em contexto mais amplo, “as empresas internacionalizam-se para aumentar a vantagem competitiva e buscar oportunidades de crescimento e lucro”.

A partir do momento em que uma empresa passa a explorar o mercado estrangeiro, e não mais apenas o seu mercado nacional, a mesma começa a entrar em um processo de internacionalização. Dessa forma, tem-se algumas estratégias para inserir-se neste novo mercado através da internacionalização, tais como: a) produção internacional; b) exportação e licenciamento de produtos ou tecnologia; c) alianças estratégicas; d) podem ser criadas *joint ventures* com diferentes níveis de comprometimento de recursos; e) a expansão no mercado internacional pode ocorrer através de fusões ou aquisições; e, por fim, o modo mais complexo, f) as subsidiárias (DIB; CARNEIRO, 2006).

¹ *Global sourcing* acontece quando se compra bens ou serviços de uma outra empresa localizada em outros países diferentes do país de origem da empresa compradora. Basicamente é a mesma coisa que importação.

Os autores Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) descrevem o processo de internacionalização de uma empresa em cinco fases principais, que são: a) foco doméstico; b) etapa pré-exportação; c) envolvimento experimental; d) envolvimento ativo; e) comprometimento (como pode ser visto na Figura 3).



Esse processo de internacionalização começa com o *foco doméstico*, onde toda e qualquer empresa começa preocupando-se apenas com transações dentro do seu mercado nacional. A partir de um pedido do seu produto ou serviço inesperado vindo do exterior, a empresa avança para a etapa da *pré-exportação*. Nesse momento, a organização começa a buscar uma viabilização da realização de transações internacionais, através de estudos, prosseguindo para a etapa do *envolvimento experimental*. Começando por um processo de exportação básica, a corporação começa vislumbrar a sua expansão em novos mercados, tendo um *envolvimento ativo*, até o momento em que ela possui um interesse genuinamente comprometido através de recursos, concluindo-se a etapa do *comprometimento* (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Assim sendo, o processo de internacionalização de empresas não é algo simples ou de fácil implementação, muitas vezes pode levar anos para que o processo esteja consolidado, através de comprometimento da empresa no exterior, assim como pode levar anos para uma empresa decidir a começar este processo, através de pequenas movimentações internacionais, como uma exportação básica, de tal modo que o processo de internacionalização de empresas requer estudos e estratégias bem definidas. Segundo a APEX-BRASIL (2014) a fase de consolidação em mercados internacionais, ou seja, o estágio em que as empresas que já exportam, requer a elaboração de uma estratégia internacional que proporcione maior competitividade, inclusive para a diversificação de clientes e mercados.

Dentro do processo de internacionalização de uma empresa existem várias modalidades de integração junto ao comércio internacional, seja através de parcerias, acordos de integração (como *joint-ventures*) e transferência de tecnologia; de tal modo que existem várias maneiras de uma organização introduzir-se em um novo mercado estrangeiro, seja de forma mais simples, através

de exportações, ou de forma mais complexa, com investimentos e subsidiárias produtivas no exterior (SOBEET, 2007).

Países desenvolvidos como os Estados Unidos, Alemanha, Suécia e Japão são nações mais adequadas ao processo de internacionalização, onde mostram maturidade nestas estratégias através de grandes empresas atuantes em escala global, como é o caso da IKEA, empresa sueca especializada na venda de móveis domésticos de baixo custo, que possui 238 lojas localizadas em 34 países.

As empresas de países em desenvolvimento, mesmo com as suas dificuldades, também vem demonstrando a capacidade de competir em mercados globais. Mas, ainda assim os mesmos autores dizem que a internacionalização das empresas brasileiras tem se processado de forma lenta e tardia (ROCHA e ARKADER, 2002 *apud* DAL-SOTO, 2008). Entretanto, os empreendedores de todo o país vem buscando formas de inserir-se no mercado internacional, começando pela forma mais simples: a exportação, que no primeiro semestre de 2013 (janeiro a junho), obteve um total de 114,4 bilhões de dólares americanos, segundo os dados da Balança Comercial Brasileira (MDIC, 2013).

Diante de toda essa explanação sobre a internacionalização de empresas, sejam a nível de países desenvolvidos ou em desenvolvimento, cita-se como fatores de sucesso da maioria das empresas no mercado estrangeiro, as seguintes formas de atuação: a) desenvolvimento de tecnologias da informações; busca constante de novos nichos de mercado; gerenciamento da presença no exterior de maneira direta e constante; d) foco em inovações de produtos, processos e na organização interna (MINERVINI, 2012).

Para uma melhor compreensão dos processos de internacionalização, será tratado na sequência as abordagens de internacionalização de empresas, enfatizando os aspectos teóricos clássicos e contemporâneos da temática envolvida neste trabalho.

2.2 Abordagens de internacionalização de empresas

A internacionalização de empresas apresenta duas abordagens, amplamente classificadas como de base econômica e de base comportamental.

As teorias econômicas, como o próprio nome diz, são fundamentadas em critérios racionais e objetivos, por onde as decisões sobre internacionalização são conduzidas pela busca da maximização dos retornos econômicos (DIB; CARNEIRO, 2006). Estas teorias econômicas são

caracterizadas por explicitar de uma melhor forma as empresas de grande porte, multinacionais, provenientes de países desenvolvidos e em estágios mais avançados em relação ao processo de internacionalização.

O fenômeno da internacionalização também é estudado a partir da ótica da teoria do comportamento organizacional, surgindo então, as teorias comportamentais. Essas teorias levam em consideração a aprendizagem organizacional e buscam o desenvolvimento das redes de relacionamento, fazendo com que as decisões sejam fundamentadas em critérios não-rationais e subjetivos (VERDU, 2011).

2.2.1 Abordagens econômicas da internacionalização

Iniciando as abordagens econômicas da internacionalização, encontra-se a *Teoria da Organização Industrial*, que baseia-se no argumento de que fazer negócios no mercado internacional é mais oneroso e requer mais trabalho do que no mercado de origem de uma determinada empresa (HYMER, 1960; CAVES, 1971 *apud* BORINE et al, 2006). Essa teoria baseia-se no fato de que as empresas buscam se internacionalizar para não ficar dependentes da instabilidade das exportações e importações, assim sendo, elas buscam as vantagens de outros países. Portanto, deve-se aproveitar as vantagens sobre as imperfeições de mercados e produtos, caso a empresa pretenda alcançar e ter um bom resultado no mercado estrangeiro.

Conseqüentemente, surgiu a *Teoria do Poder de Mercado*, que analisou a potencialidade das empresas dominarem seus mercados e conseguirem maiores lucros, ficando mais protegidas ou sendo menos competentes do que numa circunstância com uma maior competição.

[...] Conforme aumentasse a concentração industrial e o poder de mercado da empresa, também aumentariam os lucros. Entretanto, existiria um ponto onde não seria fácil aumentar ainda mais a concentração no mercado, pois apenas poucas empresas permaneceriam. Neste momento, os lucros obtidos do alto grau de poder monopolístico dentro do mercado doméstico seriam investidos em operações externas, gerando processo similar de concentração crescente em mercados estrangeiros. (HYMER, 1960/1976 *apud* DIB; CARNEIRO, 2006, p. 3).

Pode-se constatar com essa teoria que a melhor maneira para uma empresa buscar seu processo de internacionalização é através do Investimento Direto no Exterior (IDE), sempre visando o fortalecimento do poder de mercado da empresa, ao ponto de gerar um monopólio. E ainda que as oportunidades de monopólio em determinado país fossem esgotadas, a empresa

planejaria novamente a internacionalização para um novo país, onde fosse possível explorar novas oportunidades (MACHADO; CARVALHO, 2011).

Fazendo um elo com a teoria da organização industrial, pode-se perceber que a principal conexão entre as teorias está relacionado ao uso do IDE como o início do processo de internacionalização. Segundo Machado e Carvalho (2011), as empresas multinacionais eram vistas como estabelecimento de uma posição de poder de mercado em seus países de origem, bem como em seus mercados internacionais.

A *Teoria do Ciclo de Vida do Produto*, segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) origina-se do trabalho de Vernon (1966) e de forma prática e genérica diz que as empresas devem buscar a inovação dos seus produtos no seu respectivo mercado, ou seja, no país de origem da empresa. Enquanto que os seus produtos que já estão solidificados no mercado doméstico, sejam aplicados na internacionalização da empresa em novos países.

De acordo com a teoria, cada produto e suas tecnologias de produção passam por três processos evolutivos: introdução, crescimento e maturidade. Primeiramente, na *introdução*, o produto é produzido no próprio país de origem da empresa, em um monopólio temporário. Consequentemente, o produto ganha o *status* de *crescimento* e busca por novos mercados, como por exemplo, através da exportação. Em último caso, o produto chega ao estágio de *maturidade*, onde concorrentes entram no mercado desse produto e empresas de outros países começam a fabricá-lo. Por isso, Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 78) dizem que “à medida que o produto segue por seu ciclo de vida, a vantagem comparativa em sua produção tende a mudar de um país para o outro”.

Dessa forma, a empresa começa a sua internacionalização, à medida que sua tecnologia vai sendo imitada e novos concorrentes vão surgindo no mercado doméstico, de tal modo que essa internacionalização acontece através da exportação da sua tecnologia para outros países, para que assim possa recomeçar todo o ciclo de lucratividade em um novo ambiente (KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2007).

A *Teoria dos Custos da Transação*, segundo Ropelato *et al* (2009) foi originada por Williamson (1975), auxiliando para que uma empresa tenha um direcionamento sobre qual forma ela irá alcançar sua internacionalização. Esta internacionalização poderá acontecer de duas formas: primeiramente tem-se a *internalização*, onde a empresa por meio de sua estrutura própria constrói

filiais de vendas ou filiais de produção no exterior; e segundo, a empresa pode realizar sua internacionalização através da *externalização* por intermédio da estrutura de terceiros.

Willianson (1971/1975 *apud* BORINE *et al*, 2006) diz que a partir do momento em que a empresa decide investir no mercado internacional de forma menos complexa, que neste caso acontece através da exportação, ela arca com custos, que podem ser custos ligados à procura de informação ou a realização de contratos. Estes custos são chamados de *custos de transação*. Assim, percebe-se que quanto maior o custo na procura de informação, menores serão os problemas resultante da realização de um contrato.

Outros custos de transação são originados por meio de desentendimentos ou conflitos entre o vendedor, no caso o *produtor*, e o comprador, no caso o *intermediário*. Pois, alguma das duas partes pode tentar ganhar alguma vantagem sobre a outra parte, fazendo uso de distorções, simulações ou outros processos falsos. Cabe ressaltar que, se o atrito entre a empresa e o intermediário for muito alto, a empresa deverá internalizar a tarefa (STERN; DOYLE; HOLLESEN, 2007 *apud* ROPELATO *et al*, 2009).

Por meio do processo de internalizar determinada atividade da empresa, ou seja, quando a empresa possui a intenção de entrar em um determinado mercado de forma mais envolvida, surgem novos custos, os chamados *custos de internalização* do processo.

Quando a empresa decide entrar no mercado de forma mais comprometida, como através de uma aliança estratégica, subsidiária própria ou adquirida, surgem novos custos – os chamados custos de internalização, relacionados à obtenção de melhor conhecimento do mercado; construção da empresa no exterior; controle e coordenação das atividades; flexibilidade e reversibilidade dos investimentos. Quando esses custos forem maiores que os de transação, a empresa decide não se instalar com subsidiárias no mercado e vice-versa. (BORINE *et al*, 2006, p. 44).

A *Teoria da Internalização* segundo Silva, Chauvel e Bertrand (2010) teve sua origem conceitual com Coase (1937) e foi formalmente proposta e depois revisada por Buckley e Casson (1976/1998). A teoria da internalização define que as empresas internalizam mercados quando os seus custos de transação são menores que os custos do mercado atual. Desta maneira, caso os custos não sejam inferiores, a empresa pode estabelecer alianças para dividi-los (SILVA; CHAUVEL; BERTRAND, 2010).

De acordo com Guedes (2007 *apud* ROPELATO *et al*, 2009), esta teoria indica que as empresas evoluam e façam uso de recursos em outros mercados para conseguir vantagens fundamentadas nas diferenças que existem entre a capacidade e o desenvolvimento, uma vez que

a internalização acontece até o período em que os benefícios da internalização forem maiores que os custos.

O princípio básico da teoria da internalização é que a empresa possui a incumbência de internalizar ou integrar as transações mais infrutíferas ou mais onerosas quando efetivadas pelo mercado do que quando efetivadas na estrutura da empresa. Machado e Carvalho (2011) dizem que é enfatizado nesta teoria a eficácia no gerenciamento das transações entre unidades de atividade produtiva e uso dos custos de transação, como o motivo que explica a escolha da utilização de um mercado ou de uma internalização para uma determinada transação.

Conforme Buckley e Casson (1976 *apud* MACHADO; CARVALHO, 2011), a comunicação foi considerada como um elemento “dissipador” da eficácia das empresas, em razão de três características: a) o fluxo de informações maior; b) a importância de conferir as informações através de visitas locais geradora de despesas; c) e a precisão de confidencialidade. Portanto, torna-se mais vantajoso desenvolver transações na empresa, entre as subsidiárias, empresas licenciadas ou *joint ventures*, do que transações entre diferentes empresas.

O *Paradigma Eclético* de Dunning (1980) argumenta que este paradigma não deve ser considerado como mais uma teoria de internacionalização, mas como um arcabouço para o estudo. Como confirma Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), quando dizem que este paradigma tem fundamento em várias perspectivas teóricas, como por exemplo, as teorias da vantagem comparativa e das proporções dos fatores, da vantagem monopolista e da vantagem da internalização.

Esta é uma perspectiva teórica que leva as empresas a optar pelo IDE para realização do seu processo de internacionalização. Alguns benefícios relacionados a este paradigma são relatados abaixo:

Propicia várias vantagens relativas aos concorrentes, incluindo a habilidade de possuir, controlar e otimizar as atividades da cadeia de valor – P&D, produção, marketing, vendas, distribuição, atendimento pós-venda, bem como as relações com clientes e principais contatos – desempenhadas nos locais mais vantajosos do mundo. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 87).

Este paradigma aponta três elementos fundamentais em que as empresas passam a operar nos mercados estrangeiros quando possuem vantagens competitivas de propriedade, localização e internalização que motivam a internacionalização de uma empresa via IDE (CHILD; RODRIGUES, 2010). Em conformidade com o autor Dunning (1980), primeiramente cita-se a

vantagem de propriedade (*ownership*), de modo que refere-se à vantagem de propriedade proveniente da existência dentro da própria empresa de uma vantagem competitiva que equilibre os custos altos de se atuar em um mercado estrangeiro. Em seguida, cita-se a vantagem de localização (*location*), já que refere-se à vantagem que a empresa possuirá ao introduzir-se em um novo mercado que utiliza para estabelecer produção em um local que é atrativo, exemplificando, a empresa poderá ter acesso à mão-de-obra e à matéria-prima com custos menos onerosos. Por fim, cita-se à vantagem de internalização (*internalization*), que relaciona-se com a circunstância da empresa internalizar uma ação quando tiver maior rentabilidade agindo de tal forma, retendo controle sobre suas redes de ativos.

A internalização é uma das principais vantagens e que provém maiores benefícios para a empresa durante seu processo de internacionalização. Pode-se notar isto através dos argumentos de Child e Rodrigues (2010, p. 40), onde diz que “a internalização pode oferecer vantagens no gerenciamento de interdependências relativas a *know-how*, reputação, cadeia de valor e marketing, e essas vantagens oferecem uma poderosa explicação para o crescimento da empresa multinacional”.

A abordagem do paradigma eclético visa as motivações que levam uma empresa a começar a rodar sua produção no mercado estrangeiro, de tal modo que este paradigma busca responder três grandes questionamentos: a) por que uma empresa necessita buscar a internacionalização? b) onde a empresa deve se internacionalizar? c) quais são as formas como as empresas se desenvolvem as atividades de negócios internacionais? (ROPELATO *et al*, 2009). Assim, pode-se constatar que o paradigma eclético busca explicar as operações de determinada empresa no exterior, enfocando a forma e o padrão da produção internacional, caracterizando-se como um paradigma mais apropriado para o estudo e aplicação em Empresas Multinacionais (EMNs).

Assim, foram discutidas as abordagens econômicas da internacionalização, onde foi visto que estas fazem parte das abordagens clássicas e que deram origem a temática em estudo. A partir de agora, o próximo tópico tem como função debater as abordagens comportamentais da internacionalização, sendo estas as teorias contemporâneas do tema pesquisado.

2.2.2 Abordagens comportamentais da internacionalização

Um dos modelos mais citados e relevantes para o estudo da internacionalização é o *Modelo de Uppsala*, dos teóricos Johanson e Vahlne (1977), em que se caracteriza como um processo evolutivo chamado gradualismo, possui investimentos iniciais por parte da empresa interessada focados em países de baixa distância psíquica, onde gradualmente investe em mercados mais distantes, além de ser um modelo com aplicação para Pequenas e Médias Empresas (PMEs).

Segundo Rezende (2010), o modelo é baseado em três pressupostos: a) o maior obstáculo na internacionalização é a falta de conhecimento; b) o mais importante na internacionalização é o conhecimento adquirido por meio da experiência; c) a empresa se internacionaliza investindo os recursos de forma gradual. O próprio autor confirma dizendo que “a internacionalização é um processo de aprendizagem pelo qual a empresa adquire conhecimentos e gradualmente investe recursos em um determinado mercado internacional” (REZENDE, 2010, p. 78).

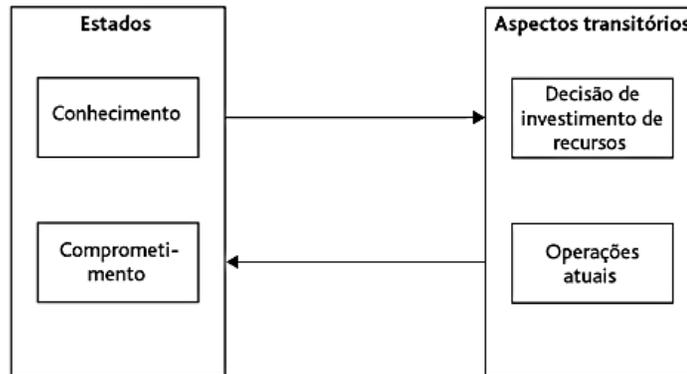
Rezende (2010) faz um elo entre os estudos de Johanson e Wiedershiem-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) através da afirmação de que a internacionalização ocorre de forma gradual, seguindo quatro estágios: a) primeiramente atividade de exportação esporádica; b) por conseguinte o início da exportação por meio de agentes; c) estabelecimento de uma subsidiária no mercado estrangeiro para as vendas; d) e o estabelecimento de uma subsidiária no mercado estrangeiro para a produção. Entretanto, Johanson e Wiedershiem-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) chegam a conclusão de que não necessariamente todas as empresas seguem essa ordem, pois empresas que já possuem ou fazem uso de algum desses recursos, tendem a passar à frente dos estágios iniciais.

A partir desse momento é possível notar a diferença entre as abordagens econômicas e comportamentais, pois o modelo de Uppsala começa a estudar e investigar um novo conceito dentro dos processos de internacionalização de empresas. Antes, via-se uma abordagem focada em retornos econômicos, através de mensuráveis financeiros. Nesse momento, afirma-se que é necessário um processo de aprendizagem por parte da empresa, através de conhecimento; bem como, variáveis como diferenças culturais e psíquicas começam a ser levadas em consideração.

Johanson e Vahlne (1977) diz que o modelo possui dois focos: o *conhecimento*, neste caso sobre o mercado-alvo e operações estrangeiras; e *comprometimento* relacionado a empresa individual e sua gradual aquisição, buscando utilizar os próprios recursos da empresa em outros

mercados sem que eles se desvalorizem. Assim, para explicar melhor essa relação entre os mecanismos básicos de internacionalização, tem-se a seguinte ilustração, como mostra a Figura 4:

Figura 4 – Mecanismos básicos de internacionalização: estados e aspectos transitórios



Fonte: Johanson e Valhne (1977 *apud* REZENDE, 2010)

A relação existente entre os estados de conhecimento e comprometimento estão relacionados aos aspectos transitórios de decisão de investimento de recursos e de operações atuais. Deste modo, se terá mais conhecimento sobre o mercado-alvo, a partir do momento em que a empresa decidir sobre os investimentos de recursos. Como também, quanto maior o número de operações atuais neste novo mercado-alvo, maior será o comprometimento da empresa com aquele mercado.

Através do estudo do modelo de Uppsala foi idealizado um novo conceito dentro do processo de internacionalização de empresas: a *distância psíquica*, que está diretamente relacionada as diferenças entre o país de origem e o país alvo para negociação entre as empresas. Assim, o conceito de distância psíquica está ligado à diversos fatores:

A distância psíquica ou cultural pode ser definida como a comunhão dos fatores que exercem influência no fluxo de informação entre os países, fornecedores e hospedeiros, tais como diferenças na linguagem, cultura, economia, sistemas educacionais, elementos político-legais, níveis de desenvolvimento industrial e outros. (OLIVEIRA; MORAES; KOVACS, 2010, p. 63).

A distância psíquica acaba sendo fundamental no processo de internacionalização de uma empresa a partir do momento em que esta faz a escolha do seu mais novo mercado-alvo. Com este novo conceito da distância psíquica, é possível notar que a empresa começa seu processo de internacionalização aos poucos, à medida que conhece o seu novo mercado-alvo. Como diz Child e Rodrigues (2010) as empresas preferem se internacionalizar para países que podem lidar prontamente (países vizinhos ou semelhantes) e depois partir para países mais distantes.

O *Modelo de Networks* foi considerado uma evolução natural do Modelo de Uppsala, que também tem como seus principais teóricos Johanson e Vahlne (1977). O Modelo de *Networks* considera que a empresa deve ser vista inserida em uma rede de relacionamentos. Segundo os autores Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), essas redes (*networks*) são constituídas pelos seguintes atores que “representam o estoque de relações de longo prazo economicamente vantajosas da empresa com outros parceiros de negócios, como fabricantes, distribuidores, fornecedores, governos e qualquer outra organização capaz de oferecer os recursos necessários”. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 90).

O modelo fundamenta-se não apenas na quantidade de relacionamentos, como também na força e intensidade que esses relacionamentos possuem. Por isso, quanto maior o número e a força de relacionamentos que a empresa possuir, maior será a abrangência da mesma em mercados estrangeiros (FIATES *et al*, 2012). Dessa forma, as empresas trabalham com a visão de que é necessário sempre buscar o fortalecimento de suas redes, pois essas redes possuem uma força significativa quando o assunto é o modo de entrada de uma empresa em um mercado estrangeiro.

Nesse sentido, as organizações adquirem conhecimento com os relacionamentos, habilitando a empresa para entrar em novos mercados internacionais, onde estas empresas podem desenvolver novos relacionamentos, os quais a potencializarão a entrada em outros mercados. Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 90) dizem que “nas redes, os participantes (compradores e vendedores) tornam-se vinculados entre si por meio de contínuas trocas e associações de produtos, serviços, finanças, tecnologia e *know-how*”.

Como se percebe, existe uma troca favorável para ambas as empresas que fazem parte dessa rede, onde são compartilhadas diversas formas de conhecimento, recursos e ganho de experiência provinda das demais empresas. Além do mais, as empresas constituintes dessa rede ainda são compradores dos produtos e/ou serviços das demais empresas e, assim, vice-versa. Visando um futuro mais proveitoso desse relacionamento, uma empresa em determinado país, pode servir de âncora para o relacionamento com outras redes de outros países.

Dando continuidade as teorias comportamentais, tem-se a *Teoria do Empreendedorismo Internacional*, onde contempla-se como mais uma teoria contemporânea da internacionalização, que foi influenciada pela Visão Baseada em Recursos (VBR) e Teoria das Redes (*Networks*), segundo Young, Dimitratos e Dana (2003 *apud* FIATES *et al*, 2012). Esta teoria possui como principais características a busca por novos mercados, atendimento a pedidos esporádicos do

mercado externo, onde esses pedidos podem levar a exportação ou licenciamento da empresa, bem como as consolidações, que podem ser realizadas através de fusões ou aquisições.

De acordo com Machado e Carvalho (2011), nota-se como uma das particularidades que individualiza os novos negócios das empresas tradicionais, o pouco uso da internalização, diferentemente do uso de estruturas administrativas alternativas para as conexões entre as empresas, como a rede de negócios.

A partir desse momento, as empresas inserem-se em negócios internacionais desde cedo. Assim, a teoria do empreendedorismo internacional começa a observar o processo de internacionalização de empresas sob uma ótica diferenciada. Dessa forma, não está apenas em jogo a empresa em si ou sua rede de relacionamento, passa a ser observado o empreendedor e a forma como este ator, dentro do processo, influencia a internacionalização. Wennberg e Holmquist (2008 *apud* FIATES *et al*, 2012) dizem que a teoria do empreendedorismo internacional evidencia as características do empreendedor juntamente da empresa, de maneira a compreender o que leva o administrador dos negócios a ter um comportamento empreendedor e procurar o mercado estrangeiro.

Por fim, destaca-se a *Teoria das Born Globals*, que é uma das teorias mais recentes estudadas perante as abordagens contemporâneas da internacionalização, onde busca explicar como pequenas empresas se internacionalizaram com poucos anos de existência (RENNIE, 2003 *apud* FIATES *et al*, 2012), em que nos últimos anos, vem surgindo cada vez mais empresas jovens que alcançaram o processo de internacionalização. É possível observar esse fato através do pensamento de Rocha *et al* (2010), que também justifica a ocorrência desse fenômeno, quando afirma que a crescente ocorrência das *born globals* parece associada ao processo de globalização, particularmente à homogeneização dos mercados, à facilitação do acesso a mercados internacionais e às inovações tecnológicas recentes no campo das telecomunicações e transportes, bem como, da microeletrônica.

Como se perceber, esse fenômeno acontece com empresas com pouco tempo de existência, sendo fundadas por empreendedores, onde a maioria destas empresas surgiram da facilidade a introduzir-se no mercado estrangeiro, bem como do avanço tecnológico. Destarte, Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) dizem que de forma genérica, as *born globals* fazem uso da internet para uso do seu trabalho, como também das modernas tecnologias de comunicação, algo que acaba facilitando os processos de operações internacionais precoces e eficientes.

A teoria das *born globals* acaba apresentando pontos que geram uma diferenciação das demais abordagens, inclusive de outra abordagem comportamental, como o modelo de Uppsala. Chtetty e Campbell-Hunt (2004 *apud* Rocha *et al*, 2010) observam que é possível que as características do gradualismo (um dos focos do modelo de Uppsala) sejam irrelevantes no processo de internacionalização de uma *born global*, pois este processo acabou ocorrendo de uma forma muito mais acelerada.

Esse processo acelerado das empresas incluídas neste fenômeno também são apresentadas por Oviatt e McDougall (1994/2005 *apud* Verdu, 2011), onde os autores dizem que diferentemente das organizações que crescem gradativamente de empresas domésticas para multidomésticas, essas empresas iniciam com uma estratégia internacional proativa. É possível notar que algumas destas empresas já nascem com a ambição e o foco estratégico de ser global.

Assim como na teoria do empreendedorismo internacional, o fenômeno das nascidas globais relatam o papel fundamental do empreendedor, fundador e líder dessas empresas que possuem acelerado processo de internacionalização. Através das experiências e conhecimento desses empreendedores no mercado internacional, como também através da sua rede de contatos que o empreendedor e/ou a empresa possuem no mercado estrangeiro, são variáveis que influenciam o processo de internacionalização (SHARMA; BLOMSTERMO, 2003 *apud* ROCHA *et al*, 2010).

Apesar da teoria das *Born Globals* ser um fenômeno novo da abordagem contemporânea da internacionalização, sendo marcada pela agilidade das empresas jovens em estabelecer atividades e/ou operações no exterior desde a sua fundação ou com poucos anos após sua fundação, este fenômeno geralmente não ocorre com tanta frequência nos países em desenvolvimento, por isso não possui muitos estudos em países dessas regiões, inclusive o Brasil (DIB; ROCHA, 2008).

Na seção seguinte será abordada as principais características inerentes ao processo de internacionalização de empresas provenientes de países emergentes.

2.3 Internacionalização de empresas de países emergentes

Para entender o conceito de países emergentes é necessário entender alguns aspectos que antecederam. Primeiramente, foram conceituados os termos primeiro, segundo e terceiro mundo em decorrência da Guerra Fria, que começou após a Segunda Guerra Mundial (1945) e foi finalizada em meados de 1989. Naquele momento, os Estados Unidos e seus aliados travaram uma

guerra com a União Soviética e seus aliados. De tal modo que os países que formavam o bloco capitalista, foram denominados de primeiro mundo, tais como: Estados Unidos, Canadá, parte da Europa Ocidental, Japão e Austrália. Os países que formavam o bloco socialista foram denominados segundo mundo, onde esse bloco era representado pela União Soviética, China, Cuba e Coréia do Norte. Os países neutros, que não entraram nessa batalha, foram denominados como países do terceiro mundo, neste caso: América do Sul, o continente Africano e grande parte da Ásia.

Entretanto, alguns países apresentaram grande potencial em vários aspectos durante os últimos anos, aspectos ligados ao mercado e a taxa de crescimentos dessas nações, favorecendo as relações econômicas no exterior. Estes países estavam caminhando e desenvolvendo o processo de globalização em seus territórios. Assim, surgiram os mercados emergentes, que são países como Brasil, China, Índia, México e Turquia, onde diferentemente das economias avançadas, passam por rápido crescimento econômico, industrialização e modernização (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Logo, com o crescimento do processo de globalização, as empresas dos países emergentes começam uma corrida em busca de novos mercados, fazendo surgir uma nova tendência: a internacionalização de empresas de países em desenvolvimento, sendo destaque nesse cenário os países emergentes que formam o BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China). Child e Rodrigues (2010, p. 39) afirmam que “a China responde hoje pela maior onda de internacionalização entre as economias emergentes”. Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), questões como padrão de vida, ascensão de classe social da população são fatores que levam ao crescimento dos países emergentes:

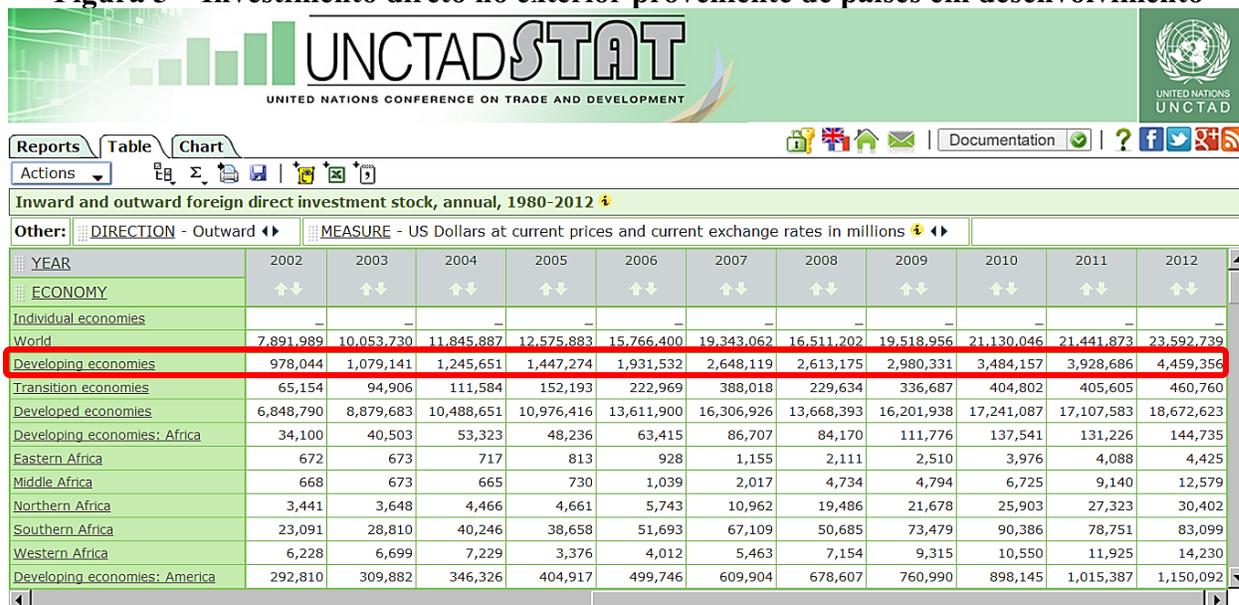
A característica provavelmente mais distintiva é que esses países estão rapidamente obtendo a melhoria de seus padrões de vida e a expansão da classe média em decorrência de aspirações econômicas crescentes. Como consequência, sua importância na economia mundial aumenta como destinos atrativos para exportações, IDE e suprimento. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 203).

Consoante a esses fatos, pode-se notar que os fatores históricos, políticos, econômicos e sociais são de extrema relevância para o processo de internacionalização de uma empresa, principalmente quando a empresa é proveniente do exterior. De tal modo que o cenário geopolítico atual, se faz imprescindível para a análise do processo de internacionalização de empresas de países emergentes, como por exemplo, o Brasil (DOMINGUES; BUENO, 2011).

Teoricamente, na concepção de Reis-Cardoso (2010), um dos primeiros autores a discutir sobre a entrada de empresas de países emergentes no mercado internacional foi Lall (1980), assegurando que a principal causa desse fenômeno é a rápida mudança tecnológica que se verificou nesses países emergentes. Além disso, os países emergentes conseguiram realizar nos últimos anos uma grande transferência de investimento para o exterior, contribuindo para uma nova ordem da economia global, em que os países emergentes deixaram de apenas receber investimento dos países desenvolvidos.

Segundo dados da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) de 2012, relacionado ao investimento direto no exterior a partir de países em desenvolvimento, mostra que a internacionalização de empresas desses países vem crescendo a cada ano. Em 2002, o estoque de IDE, ou seja, a quantidade total de investimento direto no exterior por parte de países em desenvolvimento, somava US\$ 978,044 milhões; em 2012, dez anos depois, esse valor sobe para US\$ 4,459,356 milhões, como pode-se ver na Figura 5 abaixo.

Figura 5 – Investimento direto no exterior proveniente de países em desenvolvimento



YEAR	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ECONOMY	↑↓	↑↓	↑↓	↑↓	↑↓	↑↓	↑↓	↑↓	↑↓	↑↓	↑↓
Individual economies	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
World	7,891,989	10,053,730	11,845,887	12,575,883	15,766,400	19,343,062	16,511,202	19,518,956	21,130,046	21,441,873	23,592,739
Developing economies	978,044	1,079,141	1,245,651	1,447,274	1,931,532	2,648,119	2,613,175	2,980,331	3,484,157	3,928,686	4,459,356
Transition economies	65,154	94,906	111,584	152,193	222,969	388,018	229,634	336,687	404,802	405,605	460,760
Developed economies	6,848,790	8,879,683	10,488,651	10,976,416	13,611,900	16,306,926	13,668,393	16,201,938	17,241,087	17,107,583	18,672,623
Developing economies: Africa	34,100	40,503	53,323	48,236	63,415	86,707	84,170	111,776	137,541	131,226	144,735
Eastern Africa	672	673	717	813	928	1,155	2,111	2,510	3,976	4,088	4,425
Middle Africa	668	673	665	730	1,039	2,017	4,734	4,794	6,725	9,140	12,579
Northern Africa	3,441	3,648	4,466	4,661	5,743	10,962	19,486	21,678	25,903	27,323	30,402
Southern Africa	23,091	28,810	40,246	38,658	51,693	67,109	50,685	73,479	90,386	78,751	83,099
Western Africa	6,228	6,699	7,229	3,376	4,012	5,463	7,154	9,315	10,550	11,925	14,230
Developing economies: America	292,810	309,882	346,326	404,917	499,746	609,904	678,607	760,990	898,145	1,015,387	1,150,092

Fonte: UNCTAD (2012)

Em 2002, a porcentagem do total mundial de investimento direto no exterior provenientes dos países em desenvolvimento era de 12,393%, enquanto que dez anos após, esse número subiu para 18,901%. Números como estes comprovam não apenas a taxa de investimento direto no exterior a partir de empresas de países desenvolvidos, como também mostram o crescimento da internacionalização de empresas. Como diz Domingues e Bueno (2011), antes consideradas como

a “periferia do comércio global”, agora os países emergentes ocupam lugar de destaque nos negócios internacionais.

A partir desse crescimento intenso das empresas de países emergentes no exterior, os autores Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) citaram a terminologia de “novos desafiantes globais”, que são exatamente as empresas de ponta que rapidamente tornaram-se os principais concorrentes dos mercados mundiais. Essas empresas encontram-se em acelerada expansão e estão tornando-se fortes competidores nos mercados globais. Por mais que seja um crescimento novo, as empresas de mercados emergentes vêm buscando um maior empenho e participação no grupo seletivo das maiores empresas do mundo. De tal maneira, caracterizando-se como um grande marco e demonstração do potencial dessas empresas perante os grandes países desenvolvidos.

Através destas evidências, como o crescimento do investimento direto no exterior proveniente de economias em desenvolvimento, mostram que o crescimento das empresas de mercados emergentes estão tornando-se os concorrentes dos países desenvolvidos, onde percebe-se também que os recursos naturais encontram-se em grande quantidade nos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, onde o crescente número de novos desafiantes globais fazem uso desses recursos em seu benefício, ou seja, fazendo disso sua estratégia (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Ainda afirma-se que “outra estratégia dos novos desafiantes globais é transformar a engenharia em inovação global” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 200).

As empresas originadas de países emergentes buscam outros mercados emergentes para sua instalação, início dos seus processos, alianças, entre outras formas de internacionalização. Reis-Cardoso (2010) fala que as empresas de países emergentes tem grande potencial para contribuir para o crescimento de outros países onde se instalam, que não necessariamente são apenas países desenvolvidos. Dessa forma, segundo o autor, existem vantagens e desvantagens para o país anfitrião receber essas empresas de países em desenvolvimento em seus respectivos territórios, como:

[...] desenvolvimento econômico, pois provê, ao país anfitrião, recursos diversos, como: capital, conhecimento e tecnologia, além de oportunidade de empregos. Por outro lado, dentre as desvantagens, a entrada de empresas estrangeiras pode significar para um país a perda do controle doméstico da produção. Essas empresas também enviam parte de seus lucros para o exterior, o que também prejudica o país anfitrião, caso não haja leis que

obriguem que parte desse lucro seja reinvestido no país recipiente do IED². (REIS-CARDOSO, 2010, p. 77).

Relacionando o processo de internacionalização de empresas de países emergentes juntamente as abordagens da internacionalização, é visível que nem sempre as primeiras teorias irão conseguir explicar o fenômeno que acontece perante a internacionalização no âmbito de mercados emergentes. Pois, desde as teorias econômicas, citadas neste trabalho, até o modelo de Uppsala foram feitos com base em empresas de países desenvolvidos, como o trabalho de Uppsala, na Suécia (BARLETT; GHOSHAL, 2000 *apud* DOMINGUES; BUENO, 2011). Entretanto, Domingues e Bueno (2011, p. 6) frisam a importância das abordagens clássicas da internacionalização, mas “é preciso analisar, de forma mais abrangente, uma série de fatores específicos do contexto e da gestão de empresas multinacionais emergentes”.

As teorias contemporâneas, como *networks*, empreendedorismo internacional e *born globals* acabam sendo mais susceptíveis ao estudo da internacionalização em países emergentes. Como foi visto nesta revisão teórica, a partir dessas teorias, começou a fazer análise e estudos em empresas de pequeno e médio porte, como também, o foco já não era mais apenas países desenvolvidos, como países da América do Norte, Europa e o Japão.

Durante muito tempo, as empresas brasileiras foram apenas receptoras de investimento direto externo provenientes de países desenvolvidos. Agora, durante os últimos anos, essa realidade começou a mudar e empresas nacionais passam a investir no exterior. No entanto, para isso, é necessário uma série de fatores que serão citados adiante, como auxílio as empresas de mercados emergentes que buscam a internacionalização.

Segundo Schneider (2009 *apud* BAZUCHI; FLEURY, 2012), é normal encontrar mecanismos informais e hierárquicos de interação institucional em mercados emergentes, estes mecanismos acabam servindo como substitutos a instituições de mercado. Como também pode-se imaginar, o governo é considerado como um dos fatores mais importantes para o processo de internacionalização de empresas de países emergentes (GAMMELTOFT *et al*, 2010 *apud* DOMINGUES; BUENO, 2011).

Atualmente no Brasil, encontra-se um grande incentivo por parte do governo à busca pela internacionalização de empresas brasileiras, principalmente por meio da exportação, onde

² Alguns autores referem-se ao investimento direto no exterior (IDE) como investimento externo direto (IED), porém, ambas terminologias possuem o mesmo significado.

encontra-se o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) com o intuito em gerar e desenvolver as exportações de produtos brasileiros. Instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Confederação Nacional da Indústria (CNI) apoiam o desenvolvimento das empresas brasileiras por meio da internacionalização. Essas instituições são responsáveis pela realização de eventos, feiras e métodos de capacitação que auxiliam as empresas nacionais a entrada no processo de internacionalização.

Assim sendo, com apoio do governo, o processo de internacionalização torna-se mais fácil e menos burocrático para as empresas começarem a inserir-se no mercado estrangeiro. Em contrapartida, “sem o apoio do governo, o motivo para as empresas buscarem mercados internacionais pode ser, justamente, uma forma de escapar das restrições burocráticas e tributárias do seu país, bem como da volatilidade de sua economia” (DOMINGUES; BUENO, 2011, p. 6).

O estudo sobre o processo de internacionalização em empresas de países emergentes vem crescendo durante os últimos anos. Agora, o mercado avançado, ou seja, entre os países desenvolvidos, começaram a perceber há um bom tempo que o mercado emergente vem crescendo rapidamente durante os últimos, como é motivo para publicações em grandes revistas de economia e negócios por todo o mundo. No entanto, percebe-se que é necessário uma maior exploração através de estudos sobre o tema em países emergentes, principalmente no caso do Brasil.

Como o objetivo deste trabalho é analisar uma empresa proveniente de um país emergente, bem como do setor de tecnologia, caracterizando como uma empresa de base tecnológica, a próxima seção abordará os principais conceitos e abordagens do processo de internacionalização de empresas de base tecnológica.

2.4 Internacionalização de empresas de base tecnológica

Durante os últimos anos, determinada palavra foi bastante citada em trabalhos que tratam da internacionalização de empresas: Empresa de Base Tecnológica (EBT). Como autor bastante citado em trabalhos da área, Pinho *et al* (2005, p. 4) diz que uma empresa de base tecnológica é “[...] caracterizada por um esforço tecnológico expressivo, mas no contexto de pequenas e médias empresas em países em desenvolvimento tal iniciativa pode ser realizada em outros formatos que não o de P&D estruturado em centros próprios de pesquisa”.

A partir desse conceito, pode-se fazer uma reflexão acerca do tema abordado, internacionalização de empresa de base tecnológica de países em desenvolvimento. Como o próprio Pinho (2005) diz, as EBTs estão em um contexto voltado para empresas de pequeno e médio porte, provenientes de países em desenvolvimento. Algo que não necessariamente seja uma regra para toda EBT, mas que delimita um espaço onde pesquisas e estudos sobre o tema podem ser explorados.

Contudo, faz-se necessário voltar um pouco no tempo e buscar conceitos de autores clássicos sobre as EBTs. Neste caso, Marcovitch *et al* (1986 *apud* FIATES *et al*, 2012, p. 3) discutem sobre as empresas de alta tecnologia, definindo como “aquelas criadas para fabricar produtos ou serviços que utilizam alto conteúdo tecnológico”. Desde essa época, percebe-se que os estudos já haviam começado a serem realizados, onde por meio da busca pela inovação, as empresas buscaram produzir bens ou então prestar serviços com alta tecnologia empregado.

Na visão de Pinho *et al* (2005, p. 4), outros precursores teóricos das empresas de base tecnológica foram Ferro e Torkomian (1988), que buscaram aperfeiçoar o conceito de “empresa de alta tecnologia”. A partir daquele momento, foram adicionados novos termos para uma melhor definição das EBTs, como por exemplo, “competência rara ou exclusiva de produtos ou processos”, além de serem “viáveis economicamente”.

De acordo com Ribeiro (2012, p. 25), outros autores foram importantes na definição das EBTs. Segundo a autora, Stefanuto (1993) definiu como “empresas de capital nacional que, em cada país, se situam na fronteira tecnológica do seu setor”. Por conseguinte, a autora ainda cita a visão de Carvalho (1998), dizendo que estas são “micro e pequenas empresas comprometidas com o projeto, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos, caracterizando-se ainda pela aplicação sistemática de conhecimento técnico-científico”.

De forma geral, de acordo com os autores citados acima, pode-se concluir que as EBTs são fabricantes de produtos e/ou empresas prestadoras de serviço, que por diferenciação e exclusividade, fazem uso de produtos e/ou processos tecnológicos como a finalidade principal da empresa. Como foi visto, são empresas que fazem dos seus produtos e/ou processo inovadores, sua principal característica estratégica. Mas, em contrapartida, essa empresa deve oferecer produtos e/ou serviços que sejam economicamente viáveis e que façam com que sua empresa seja reconhecida no mercado.

É notório o uso do termo inovação estabelecendo sempre um elo com as empresas de base tecnológica. Com base nisso, é possível dizer que as EBTs devem estar atentas à busca incessante do seu processo de inovação, pois, como é sabido por todos, a tecnologia é algo que renova-se diariamente. Pinho *et al* (2005, p. 4) fala sobre a importância de fazer da inovação uma estratégia competitiva da empresa “considerando que nas EBTs a inovação não pode deixar de constituir um eixo central das estratégias competitivas, deve-se contemplar na sua caracterização a presença de resultados expressivos em termos de tecnologia de produto”. Em vista disso, uma EBT deve sempre buscar renovar-se no mercado e setor em que atua, fazendo com que diminua a concorrência e as incertezas do ambiente a qual está inserida.

Assim sendo, as empresas de base tecnológica não atuam apenas em mercados nacionais, como também em mercados estrangeiros. Relacionado ao acesso dessas empresas ao mercado internacional, tem-se o seguinte raciocínio:

Uma das características das EBTs de economias emergentes é o fato de que suas estratégias tecnológicas e de mercado serem, na grande maioria dos casos, pautadas pela imitação. Em termos de atuação internacional, essa característica, leva as EBTs a terem dificuldades para criarem seus mercados e esbarrarem com concorrentes externos mais estruturados e de maior porte que fornecem, nos mercados estrangeiros, o mesmo produto ou produto similar. (PINHO *et al*, 2005 *apud* RIBEIRO, 2012, p. 40).

Com base nos estudos de Pinho *et al* (2005), Ribeiro (2012) diz que o histórico da internacionalização de empresas de base tecnológica é variado. Tais estudos afirmam que algumas EBTs foram formadas a partir do recebimento de investimento direto do exterior, onde estes passam a possuir parte do capital da empresa. Outra maneira relatada no histórico da internacionalização, foi a formação de *joint-ventures* entre os sócios brasileiros e sócios provenientes do mercado estrangeiro.

Como foi visto nas teorias do empreendedorismo internacional e das *born globals*, os autores de tais teorias argumentam sobre a importância dos empreendedores perante as suas empresas. Não diferentemente disto, o papel do empreendedor é também de fundamental importância dentro do ambiente das EBTs. Esse fato confirma-se através de Dominginhos e Simões (2011 *apud* RIBEIRO, 2012) quando falam que um dos principais problemas para internacionalização de uma EBT acontece por estas empresas, na maioria das vezes, serem lideradas pelos próprios idealizadores da ideia. Estes idealizadores geralmente são desprovidos de formação e/ou conhecimentos gerenciais, pois são pesquisadores ou inventores.

O presente capítulo penetrou na discussão sobre os fatores que poderiam explicar a internacionalização de uma empresa de base tecnológica proveniente de um país emergente, buscando dar embasamento teórico através dos quatro tópicos abordados nesta fundamentação. De tal forma que concluindo a revisão dos estudos relacionados sobre a temática, prevalece a evidência de alguns fatores recorrentes e fundamentais na caracterização da internacionalização de empresas. Esses fatores encontram-se concentrados em duas principais esferas: as empresas que buscam a internacionalização exclusivamente por motivos econômicos; enquanto que outras empresas apontam não apenas o retorno financeiro, mas características comportamentais, como fatores ligados ao ambiente da empresa, do empreendedor e do país a qual a empresa está buscando a internacionalização. Assim, acredita-se que a base teórica aqui finalizada seja consistente para responder aos objetivos do estudo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo contém informações sobre como este trabalho foi desenvolvido através da operacionalização da pesquisa. De acordo com Gonçalves e Meirelles (2004, p. 91) a metodologia pode ser definida como “a ciência que estuda os métodos de investigação e apresentação de resultados científicos [...]”, onde o principal objetivo é explicar os caminhos utilizáveis para fazer ciência. Para melhor expor os aspectos metodológicos, este capítulo é dividido estrategicamente, conforme sugere Roesch (1999), em delineamento da pesquisa, técnicas de coleta e análise de dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

O delineamento da pesquisa conta com três pontos fundamentais para este trabalho: o tipo, os sujeitos da pesquisa e a seleção do caso. Estes aspectos abordam como foi desenvolvido o trabalho e como ocorreu a escolha do caso. Dessa maneira, confirma-se através da autora Roesch (1999, p. 126) quando diz que “o delineamento da pesquisa determina então quem vai ser pesquisado e quais questões serão levantadas”.

3.1.1 Tipo de pesquisa

Assumindo como base o problema da pesquisa e os seus respectivos objetivos, este trabalho é caracterizado como uma pesquisa qualitativa. Merriam (2002, *apud* GODOI; BALSINI, 2006, p. 91) dizem que a “pesquisa qualitativa é um conceito ‘guarda-chuva’, que abrange várias formas de pesquisa e nos ajuda a compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural”. Os autores ainda complementam dizendo que a pesquisa qualitativa procura a compreensão dos agentes, ou seja, daquilo que os levou a agir como agiram, o que é justamente o objetivo desta pesquisa.

De acordo com Vergara (2010), a tipologia da pesquisa pode ser definida quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos meios é um estudo de caso e quanto aos fins é uma pesquisa descritiva.

Assim definido, este trabalho é um estudo de caso sobre a internacionalização de uma empresa de base tecnológica originada de um país emergente. Esta escolha afirma-se através do pensamento de Yin (2001, p. 39) quando diz que o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

3.1.2 Seleção do caso

O objetivo da pesquisa é o de analisar a internacionalização de uma empresa de base tecnológica, como já evidenciado ao longo do estudo. Para isso, foram definidos alguns critérios para a seleção do caso: a) empresa com atuação na Paraíba (critério de acessibilidade); b) empresa com no mínimo três anos de atuação internacional; c) empresa do setor de tecnologia.

Com base nesses critérios, foi encontrada a Signove Tecnologia S/A, empresa de base tecnológica brasileira de *software*, que oferece serviços de pesquisa e desenvolvimento nas áreas de computação pervasiva³ e sistemas embarcados⁴ (SIGNOVE, 2014). Além da empresa ser paraibana do setor de tecnologia atuando há cinco anos no mercado internacional, também possui clientes e parceiros por todo o mundo, como a Nokia e a Bluetooth.

Vale mencionar a intenção inicial de desenvolvimento de um estudo de caso múltiplo, mas que em função da dificuldade de acesso aos demais casos, optou-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso único, que foi realizado na Signove e, que evidencia aprendizado relevante na temática de internacionalização de empresas, atendendo ao perfil de empresa buscado e sendo selecionada como o objeto de estudo. Sendo assim, esta pesquisa é caracterizada como um estudo de caso único. Segundo Yin (2001, p. 62), o caso único é indicado “para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante”.

Considerando que apesar da pesquisa ter sido motivada com uma empresa do estado paraibano e do setor de tecnologia, como indica os requisitos citados acima, acredita-se que o estudo possa contribuir para novos estudos em empresas de outros estados brasileiros que estão

³ A computação pervasiva tem como objetivo fazer uma integração homem-computador invisível, integrando a informática a ações e comportamento naturais das pessoas.

⁴ Sistemas embarcados são sistemas microprocessados onde o computador é inteiramente encapsulado ou dedicado ao dispositivo ou sistema que esses sistemas controlam.

iniciando ou com seu processo de internacionalização no estágio consolidado no mercado internacional.

3.1.3 Sujeitos da pesquisa

Levando-se em consideração a empresa selecionada para o estudo, esta possui treze funcionários, porém, o interesse foi selecionar apenas profissionais que fossem capazes de responder aos questionamentos, da mesma maneira que, fornecer as informações necessárias que o pesquisador necessitava. Portanto, obteve-se acesso a dois empreendedores da empresa e um funcionário do produto-foco da empresa, o SigHealth.

Primeiramente, foi entrevistado o **Entrevistado 01**, atual *Team Leader* e membro do Conselho Administrativo da Signove Tecnologia S/A, em seguida, o **Entrevistado 02**, atual Líder de Desenvolvimento do SigHealth e, por fim, o **Entrevistado 03**, Desenvolvedor do SigHealth. O Quadro 1 a seguir expõe alguns dados a respeito desses respondentes da pesquisa, sendo destacado o nome do participante, o atual cargo, a formação superior e o tempo na Signove Tecnologia S/A.

Quadro 1 – Perfil dos respondentes

Nome	Cargo	Formação	Tempo	Local e período da entrevista
Entrevistado 01	- Membro do Conselho Administrativo - <i>Team Leader</i>	Doutorando em Engenharia Elétrica (UFCG)	05 anos	Campina Grande Fev/2014
Entrevistado 02	Líder do Desenvolvimento do SigHealth	Mestre em Engenharia da Computação (UFCG)	05 anos	Campina Grande Mar/2014
Entrevistado 03	Desenvolvedor do SigHealth	Graduando em Ciências da Computação (UFCG)	09 meses	Campina Grande Mar/2014

Fonte: Elabora própria (2014)

Assim sendo, encontra-se o **Entrevistado 01**, Membro do Conselho Administrativo da Signove Tecnologia S/A e, também, *Team Leader* do time de desenvolvimento. Antes da fundação da empresa, quando existiam várias microempresas no Laboratório de Sistemas Embarcados e Computação Pervasiva (Embedded) da Universidade Federal de Campina Grande, o Entrevistado 01 já era o empreendedor de uma das microempresas do laboratório, que hoje faz parte da sociedade anônima da Signove. Assim, o Entrevistado 01 começou em 2007 seu empreendimento e, em

seguida, começou a atuar na Signove, de 2009 até os dias atuais, sendo um dos fundadores e empreendedores da empresa.

O empreendedor é bacharel em Engenharia Elétrica, na especialidade de Telecomunicações, realizou seu mestrado na área de Engenharia da Computação e atualmente é doutorando em Engenharia Elétrica, todas as formações foram e está sendo realizada na Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). O doutorando sempre foi um empreendedor, onde segundo o mesmo, sempre teve suas próprias empresas, o que demonstra que o Entrevistado 01 possui um perfil de empreendedor nato. O *Team Leader* da Signove, já teve a experiência internacional de residir e trabalhar durante nove meses na Finlândia. Como também, já viajou para outros países por motivos pessoais e profissionais, como Estados Unidos, Portugal e Alemanha.

Quanto aos relacionamentos no exterior do entrevistado, sejam pessoais ou profissionais, quando o Entrevistado 01 iniciou a empresa juntamente com os demais membros fundadores, ele possuía apenas contatos profissionais com funcionários da Nokia, por conta do projeto trabalhado durante nove meses no país.

Entrevistado 02, Líder do Desenvolvimento do SigHealth, produto-foco da Signove Tecnologia S/A. Assim como o Entrevistado 01, antes da fundação da Signove, em 2009, o Entrevistado 01 também era um empreendedor e possuía sua microempresa no Embedded. O Líder do Desenvolvimento do SigHealth é bacharel em Ciência da Computação, pela Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP) e mestre em Engenharia Elétrica com foco em Engenharia da Computação pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

O Entrevistado 02 já teve algumas experiências internacionais trabalhando em um projeto da empresa na Finlândia, por duas semanas; como também, realizou parte do seu mestrado nos Estados Unidos, apresentando um artigo. Assim como o Entrevistado 01, também sujeito dessa pesquisa, o Entrevistado 02 possui um perfil empreendedor, pois já possuía sua própria empresa antes da fundação da Signove, bem como, também foi um dos empreendedores na constituição da atual empresa que faz parte.

O terceiro e último entrevistado dessa pesquisa foi o **Entrevistado 03**, Programador focado do desenvolvimento da plataforma SigHealth. O Entrevistado 03 entrou na empresa há nove meses atrás, desde o início atuando na parte de programação e desenvolvimento de aplicativos, mas atualmente está focado no desenvolvimento do produto-foco da organização.

O Programador possui Curso Superior de Tecnologia em Jogos Digitais pela Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas (FACISA) e no momento está cursando o quinto período da graduação em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Campina Grande. O Entrevistado 03 já realizou uma viagem internacional para os Estados Unidos, por motivos pessoais para visitar a família.

3.2 Coleta de dados

Entre os caminhos para coleta de dados em estudo de caso qualitativo, essa pesquisa optou por adotar entrevista semiestruturada, realizada juntos aos três sujeitos de pesquisa já apresentados. Além disso, utilizou-se análise de documentos cedidos pela empresa e outros públicos, que serão expostos adiante neste tópico.

A coleta de dados aconteceu durante os meses de Fevereiro e Março de 2014, sendo realizadas três entrevistas com membros da empresa. De acordo com Gil (2008, p. 109) a entrevista pode ser entendida como “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. Roesch (1999) complementa dizendo o objetivo da entrevista é entender o “mundo” do respondente através dos questionamentos.

As entrevistas realizadas foram caracterizadas como semiestruturadas. Portanto, a intenção foi de recolher dados descritos na linguagem dos próprios sujeitos; onde, mesmo sendo usado um roteiro, o pesquisador não atuou de forma rígida, pois poderia haver algum desvio da sequência estabelecida para seguir um relato interessante dos sujeitos da pesquisa (GODOY, 2006).

O roteiro da entrevista foi composto por trinta questões, conforme o Anexo A, onde todos os tópicos foram escolhidos em detrimento a temática deste trabalho. Assim, o roteiro foi dividido em três grandes blocos de perguntas: informações básicas sobre a empresa, como: dados físicos, além de informações básicas sobre o respondente; o perfil da empresa, como: as características principais, funcionários e o faturamento da empresa; e, por fim, a internacionalização da empresa: processo de internacionalização, questões sobre o empreendedor, sócios e/ou diretores, fatores de sucesso, fatores de insucesso e o questionamento final sobre a possibilidade de exposição do nome da empresa neste relatório de pesquisa.

A entrevista foi realizada nas instalações físicas da Signove Tecnologia S/A, sendo realizada com os sujeitos descritos anteriormente, com a duração de aproximadamente vinte e cinco minutos por entrevistado, tempo estipulado de acordo com o número de questões e a disponibilidade do mesmo. As entrevistas foram gravadas, mediante a aprovação dos entrevistados, através de um aplicativo de gravação de voz instalado em *smartphone*, como indica Godoy (2006), pois uma vez que a gravação registra todas expressões orais dos entrevistados. Por conseguinte, a entrevista foi devidamente transcrita e apresentada a transcrição à empresa para confirmação ou alteração que os entrevistados julgassem necessário.

Além das entrevistas, também foi utilizado como técnica de coleta de dados a utilização de documentos, onde a importância dessa técnica dá-se em função da corroboração e ampliação das evidências oriundas de outras fontes; bem como, é preciso conhecer um pouco da história, da estrutura e do funcionamento da organização (YIN, 2001; GODOY, 2006).

Consoante aos argumentos, foi feito uso do *website* da empresa; *folders* informativos para divulgação e marketing; documento cedido pela própria empresa sobre o histórico, linhas de produção, produtos e inovação, caracterizados como dados primários; bem como o uso de reportagens disponibilizadas em *websites* na internet, sendo estes dados secundários.

É importante também durante o exame de documentos, caminhar pela empresa, observando como é realizado o trabalho da empresa e como os funcionários se comportam. Godoy (2006, p. 135) justifica o pensamento quando diz que “isto pode auxiliar na identificação de possíveis informantes e pessoas a ser entrevistadas, assim como na identificação dos melhores momentos e ocasiões para abordá-las”.

3.3 Análise dos dados

Após a coleta de dados, encontra-se a etapa onde os dados da pesquisa são analisados. Nesta etapa o objetivo principal é “organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação” (GIL, 2008, p. 156).

A análise dos dados obtidos aconteceu por meio de duas formas: estabelecimento de categorias e análise de conteúdo temática. Consoante a Gil (2008), as respostas obtidas dos sujeitos da pesquisa podem ser as mais variadas possíveis. Assim, para uma melhor análise dessas respostas, é necessário uma maior organização, agrupando as respostas por categorias. Dessa

forma, as categorias foram previamente construídas, de acordo com o roteiro de entrevista e, posteriormente a realização das entrevistas, foram adaptadas para a análise de conteúdo, bem como sendo direcionadas aos objetivos do estudo. Selltiz *et al* (1967 *apud* GIL, 2008, p. 157) diz que o “conjunto de categorias deve ser derivado de um único princípio de classificação”, além de que essas categorias vão sendo construídas de acordo com o avanço da coleta e análise de dados, onde devem estar alinhadas ao objetivo do estudo. A seguir, no Quadro 2 estão definidas a classificação, através de categorias e variáveis.

Quadro 2 – Categorias da pesquisa

Categorias	Variáveis
Motivações para a internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Setor de atividade e tipo de produto/serviço; • Perfil dos clientes-alvo; • Perfil dos empreendedores.
Modos de entrada no mercado internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação no mercado internacional; • Primeira atividade no exterior; • Escolha do primeiro país para internacionalização; • Sequência de países na internacionalização; • Conhecimento/grau de similaridade com os países; • Parcerias e relacionamentos.
Negócios internacionais da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação dos funcionários em projetos internacionais; • Faturamento das receitas provenientes do exterior; • Atividades e modalidades de negócios internacionais; • Fatores de sucesso; • Fatores de insucesso.

Fonte: Elaboração própria (2014)

Enquanto que, a análise de conteúdo temática acontece quando a informação é colhida pelo pesquisador, como através da técnica de coleta, neste caso por meio de entrevista, geralmente ela é apresentada na forma de texto (transcrita). Dessa forma, afirma-se a escolha dessa técnica através do pensamento do autor Richardson (1999, p. 24) quando diz que:

Pela sua natureza científica, a análise de conteúdo deve ser eficaz, rigorosa e precisa. Trata-se de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas etc.) e extrair os momentos mais importantes. Portanto, deve basear-se em teorias relevantes que sirvam de marco de explicação para as descobertas do pesquisador.

Deste modo, é interessante que o pesquisador faça uma leitura profunda sobre os textos colhidos da pesquisa, neste caso a transcrição da entrevista, para que, assim, possam ser analisados todos os elementos que nortearam o trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A ideia central desse relatório de pesquisa foi a de analisar como ocorreu o processo de internacionalização de uma empresa de base tecnológica proveniente de um país emergente, por meio de uma análise do caso Signove Tecnologia S/A. Assim, esse capítulo aborda os resultados da pesquisa, como inclui a descrição da empresa, as motivações para a internacionalização, os modos de entrada da empresa no mercado internacional e, por fim, as atividades de negócios internacionais da organização. Inicialmente, será apresentado uma breve descrição sobre o histórico e perfil da empresa objeto de estudo, a Signove Tecnologia S/A.

4.1 A Signove Tecnologia S/A

Localizada em Campina Grande, na Paraíba, a Signove Tecnologia S/A foi fundada em 2009 como uma *spin-out*⁵ da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), pois todos os fundadores eram da alunos da instituição, bem como participantes do Laboratório de Sistemas Embarcados e Computação Pervasiva (Embedded)⁶ (SIGNOVE, 2014).

De lá, dentro do laboratório, foram criadas várias pequenas empresas, umas quatro ou cinco, e naquele contexto, cada “empresinha” tinha seus clientes e estavam fazendo seus serviços então fragmentados. Daí, num certo ponto, a gente decidiu juntar todas as empresas e criou a Signove, em 2009. Essa [criação] da Signove foi basicamente uma junção de todas essas empresas numa só e trouxe todos os clientes dessas empresas, que alavancou [o negócio da empresa]. (ENTREVISTADO 01).

Deste modo, a empresa é o resultado da fusão de várias microempresas oriundas do laboratório universitário, onde dois dos entrevistados, Entrevistado 01 e Entrevistado 02, possuíam cada um suas microempresas, que surgiram em 2007. As demais micro organizações também surgiram nesse período, entre 2007 e 2008. Em 2009, a Signove Tecnologia S/A foi criada com o objetivo de atuar na área de Computação Pervasiva e *Software* Embarcado, prestando serviços especializados em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (SIGNOVE, 2014).

⁵ *Spin-out* é uma empresa que se constitui de outra organização, mas a empresa que gerou a nova organização não permanece como proprietário majoritário e, dessa forma, não exerce controle gerencial.

⁶ A missão do Embedded é avançar nas áreas de sistemas embarcados e computação pervasiva, assim, promovendo ações que permitam que esses avanços provenham benefícios para a sociedade através de parcerias com grandes empresas.

A sociedade anônima possui uma parceria técnica, sendo membro ativo da Continua Health Alliance, uma organização formada por grandes empresas de tecnologia de saúde do mundo, e com a Bluetooth SIG. Por meio dessa parceria, a empresa adquiriu experiência na participação de grandes projetos na área de saúde conectada, de tal modo que desenvolveu e começou a comercializar aquele que seria o seu produto-foco, o chamado SigHealth, onde “o usuário monitora sua saúde enviando em tempo real suas informações de forma segura para seu médico, permitindo um acompanhamento ágil e efetivo”, uma melhor explicação sobre o produto encontra-se no Anexo B (SIGNOVE, 2014).

Em relação a parte de serviços, a empresa presta serviços nas seguintes linhas de atuação: a) engenharia de software, incluindo arquitetura, projeto de baixo nível, codificação, testes, documentação e implementação de *software*; b) prova de conceito e prototipação, incluindo estudos de viabilidade, análise experimental; c) testes de produtos de *software*; d) além de consultoria e treinamento na área de *software* (SIGNOVE, 2014).

Tanto na produção de soluções de saúde, quanto na prestação de serviços, os clientes-alvo da empresa são pessoas jurídicas, onde estas estão localizadas no Brasil e no exterior. Porém, no *website* da empresa existem abas específicas para cada tipo de cliente, existindo uma breve explicação sobre o produto-foco da empresa para cada um deles. Esses clientes estão denominados da seguinte forma: usuários, profissionais de saúde, clínicas/hospitais, fabricantes e desenvolvedores (ENTREVISTADO 01; SIGNOVE, 2014). Do mesmo modo que o Entrevistado 02 comenta durante a realização da entrevista:

[...] Nessa plataforma poderiam ser criadas várias vertentes, então uma clínica poderia criar um sistema específico pra eles em cima da plataforma pra controlar a saúde dos pacientes dela. O governo poderia também utilizar pra no SUS pra utilizar a plataforma pra tratar as pessoas à distância, evitar que as pessoas vá com certa recorrência pra o hospital ou pra o posto de saúde. Como também tem o caso do *home care*, que seria tratar o paciente em casa. Por exemplo também qualquer aplicativo que você também quisesse fazer pra tratar um usuário com diabete ou hipertensão, então a gente poderia fazer várias aplicações diferentes, mas usando a mesma plataforma... a plataforma seria uma coisa central, onde todos os dados do paciente seriam alimentados nessa plataforma e você poderia compartilhar esses dados entre esses diversos aplicativos. (ENTREVISTADO 02).

No ano de fundação da empresa, em 2009, a Signove foi uma das finalistas no 9º Seed Forum da FINEP⁷. Naquela ocasião, a empresa divulgou a sua atuação no desenvolvimento de tecnologias na área da saúde, onde este segmento possui perspectiva de investimentos bilionários na Europa e nos Estados Unidos. Assim sendo, em 2010, mais de 35% do faturamento da empresa foi oriundo de negócios internacionais, sendo a primeira empresa latino americana a prestar serviços de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P, D & I) diretamente para a Nokia Corporation, na Finlândia (SIGNOVE, 2014).

Através da implementação Antidote⁸, a Signove ganhou destaque internacional, permitindo a empresa participar em eventos internacionais em conjunto com empresas globais. De tal modo que em 2011, a empresa apresentou sua primeira aplicação móvel para saúde no *Mobile World Congress*, em Barcelona, na Espanha. Neste mesmo evento, em parceria com a Intel, a Signove demonstrou o *software* avançado da Plataforma SigHealth, “uma aplicação que permitia visualizar os dados de saúde coletados a partir de um medidor de pressão sem fio e um *netbook* Intel” (SIGNOVE, 2014).

Ainda em 2011, a empresa conseguiu participação numa publicação a nível internacional através da sua parceria com a Bluetooth. O artigo publicado foi o *Personal Health Devices Transcoding White Paper*, que falava sobre como compatibilizar dados de dispositivos não certificados pela Continua Alliance. A publicação teve a contribuição de empresas como a Signove; Intel Corporation; Motorola Mobile, Inc.; Roche; entre outras.

Em 2012, a Signove aprimorou e inovou seu produto-foco, onde após quase três anos de aprimoramento, foi desenvolvido que o seu produto armazenasse e gerenciasse os dados de saúde em nuvem⁹, o que permitiu o monitoramento remoto automático desses dados de saúde dos usuários, utilizando dispositivos sem fio. No mesmo ano, esse feito fez com que a empresa, mais uma vez, ganhasse destaque internacional, passando a ser o primeiro sistema de referência certificado no mundo pela Continua Alliance para coleta de dados dos pacientes e envio para a nuvem (SIGNOVE, 2014).

⁷ O Seed Forum da Financiadora de Estudo e Projetos (FINEP) é um projeto de capacitação empresarial consolidado em eventos nos quais os empresários que participam tem a oportunidade de se apresentar para potenciais investidores, como fundos de investimentos, investidores corporativos e investidores anjos.

⁸ Implementação que permitiu a habilitação do produto-foco da empresa entre dispositivos pessoais de saúde (medidores de pressão, glicosímetros, etc.) e dispositivos móveis (smartphones, *tablets*, etc.).

⁹ O armazenamento em nuvem refere-se à utilização da memória e das capacidades de armazenamento que podem ser acessados de qualquer lugar do mundo pela internet, a qualquer hora, sem a necessidade de instalação de programas.

No ano de 2013, a Signove foi participante da maior feira de tecnologia do mundo, a *Consumer Electronics Show*, em Las Vegas, nos Estados Unidos. Sendo que, desta vez, a empresa apresentou seu produto-foco no estande da Continua Alliance. Também, no mesmo ano, a Signove participou de outro grande evento internacional, o *Startup Alley at TechCrunch Disrupt*, um dos maiores eventos de investimentos em tecnologia do mundo, esse evento foi realizado em Nova York, também nos Estados Unidos (SIGNOVE, 2014).

Atualmente, a Signove conta com um time de treze funcionários, onde a grande maioria são formados ou possuem formação em andamento em nível de mestrado e doutorado. Como também, a empresa possui alguns bolsistas, que são estudantes de graduação que atuam como uma espécie de estagiários, onde estes são capacitados e treinados para fazerem parte do quadro efetivo da empresa. Todos os membros do time da Signove são das áreas de Engenharia Elétrica e Ciência da Computação (ENTREVISTADO 01).

Portanto, a Signove Tecnologia S/A além de fazer parte de duas grandes organizações internacionais, como a Continua Health Alliance e a Bluetooth SIG, possui um histórico relevante de clientes, parceiros e eventos localizados em vários países, como Finlândia, Estados Unidos, Espanha, França e Portugal.

4.2 Motivações para a internacionalização

Conforme o primeiro objetivo específico deste estudo, exposto no capítulo da introdução, encontra-se a intenção de analisar quais foram as motivações que levaram a Signove Tecnologia S/A tomar um posicionamento de entrada em mercados estrangeiros. Destarte essas motivações, foram analisadas em diferentes perspectivas, como o setor de atividade e tipo de produto/serviço da empresa, o perfil dos clientes-alvo e, por fim, analisar se o perfil dos empreendedores foi uma motivação para o processo de inserção nos negócios internacionais.

4.2.1 Setor de atividade e tipo de produto/serviço

Inicialmente, tomando como base os aspectos teóricos sobre a internacionalização de empresas de base tecnológica, as EBTs, pode-se afirmar que a Signove Tecnologia S/A é

caracterizada como uma destas. Pois, esta possui um esforço tecnológico expressivo, sendo uma empresa de pequeno porte, proveniente de um país em desenvolvimento (PINHO, 2005).

Como relatado, o ramo ou setor de atividade da empresa é basicamente desenvolvimento de *software* por encomenda, bem como prestam serviço nessa mesma área. Afirma-se o setor de atividade da empresa, através dos comentários dos sujeitos da pesquisa quando dizem que “a gente [Signove] desenvolve tecnologia, uma coisa mais avançada” (ENTREVISTADO 01).

A gente trabalhava muito com a parte de *software* embarcado, que é pra dispositivos móveis e pra plataformas embarcadas. Depois a gente migrou pra área de saúde, agora a gente tá trabalhando muito. Também a gente não deixou de trabalhar na área embarcada, mas o foco é mais voltado pra área de saúde. Então os projetos que a gente tem internamente, os projetos da empresa, fora as prestações de serviço que a gente faz pra clientes externos, no exterior ou interno [mercado nacional]. A gente tem projetos mais focados na área de saúde, que é o projeto que eu sou responsável por ele hoje aqui. Que é o SigHealth. A gente tá desenvolvendo esse produto e tentando colocar no mercado o mais breve possível. (ENTREVISTADO 02).

Relacionado ao tipo de produto e serviço de uma EBT, alguns autores referem-se a produção dessas empresas da seguinte forma: são empresas criadas para fabricar produtos ou prestar serviços de alta tecnologia (MARCOVITCH *et al*, 1986 *apud* FIATES *et al*, 2012); ainda possuindo competência rara ou até mesmo exclusiva de produtos e processos, bem como devendo ser estes viáveis economicamente (FERRO; TORKOMIAN, 1988 *apud* PINHO *et al*, 2005); e, por fim, esses produtos e serviços ainda são desenvolvimentos novos no mercado, caracterizando-se pela aplicação do conhecimento técnico-científico (CARVALHO, 1998 *apud* RIBEIRO, 2012).

Assim sendo, o tipo de produto e serviço desenvolvidos pela Signove Tecnologia S/A encontram-se nesses padrões, citados pelos autores acima. De acordo com o Entrevistado 01, o principal foco da empresa é desenvolver tecnologia avançada voltado para soluções na área de saúde, onde, basicamente, essas soluções é o monitoramento remoto de pacientes. Como na empresa não existem funcionários da área médica, a empresa desenvolveu uma parceria com uma empresa de *home care*, no Espírito Santo, para realização de testes juntamente à médicos e pacientes, para que assim, o produto possa ser aprimorado o máximo possível.

[...] Esse produto a gente tá desenvolvendo faz uns dois ou três anos, e a gente já teve contato do exterior e aqui também do Brasil pra tentar fazer um piloto, que a gente já até tá rodando um piloto com uma empresa do Espírito Santo, que é uma empresa de *home care*. E, então, a gente tá tentando fazer esse piloto pra demonstrar a funcionalidade da plataforma SigHealth. A gente tá tentando pegar informação da área médica, que a empresa [Signove] essencialmente uma empresa de *software*, não tem nenhum médico, e como a gente tá desenvolvendo um *software* pra área médica, a gente tá tendo pegar esse

feedback do pessoal da área através desse piloto. A gente tá disponibilizando pra eles o *software*, da plataforma SigHealth, um *software* que a gente adaptou para as necessidades deles e eles estão usando no dia-a-dia no cuidado dos pacientes, pra gente ter um *feedback* dos médicos, pois lá também tem enfermeiros, cuidadores, etc. (ENTREVISTADO 02).

Além da inovação em seus produtos e serviços, o Entrevistado 03 também acredita que os eventos, congressos e feiras internacionais que a empresa participa, foram motivações a mais para a realização do processo de internacionalização da Signove Tecnologia S/A, como nota-se em seu discurso:

Acredito que a empresa tem muitos projetos inovadores, como também a empresa participa muito de congressos, essas coisas fora, pra mostrar o projeto da gente, daí a gente sempre consegue contatos com outras empresas que se interessam pelo produto que a gente tá desenvolvendo. Desse jeito, acredito que consiga mostrar o trabalho da gente e atrair novas empresas que tem interesse no que a gente faz. (ENTREVISTADO 03).

À vista disso, sendo caracterizada como uma EBT, o setor de atividade da empresa e o tipo de produto/serviço desenvolvido pela mesma, gera uma motivação para a internacionalização da empresa. Pois, a Signove fabrica produtos e presta serviços que acabam tendo caráter inovador no mercado em que atua, dessa forma, atraindo empresas estrangeiras. Conforme Pinho *et al* (2005 *apud* RIBEIRO, 2012), acaba sendo um dos traços marcantes das EBTs de economias emergentes o fato de que essas empresas traçam suas estratégias tecnológicas e de mercado através da imitação de países desenvolvidos, favorecendo ao fracasso da estratégia da internacionalização. Esse fato não ocorre na Signove, pois a empresa busca desenvolver um produto de alta qualidade, com tecnologia e inovação, favorecendo a venda do seu produto no mercado exterior.

4.2.2 Perfil dos clientes-alvo

Segundo o Entrevistado 01, os clientes-alvo da Signove Tecnologia S/A são outras empresas, seja na fabricação de produtos, quanto na prestação de serviços. E esses clientes estão localizados tanto no Brasil, quanto no exterior. Ainda de acordo com o entrevistado, muitos desses clientes foram provenientes desde o tempo que existiam as microempresas individuais pertencentes ao Embedded da Universidade Federal de Campina Grande.

Consequentemente, quando surgiu a sociedade anônima, a empresa concentrou todos os clientes das microempresas anteriores, alavancando a carteira de clientes da Signove Tecnologia S/A. Um dos grandes destaques da clientela foi a Nokia Corporation, com sua sede localizada na

Finlândia. Pode-se notar um bom relacionamento da Signove com empresas finlandesas, pois a empresa ainda possui outros clientes no país, como a ISTOC e mais outra empresa finlandesa, empresas também do setor de tecnologia.

Em relação aos clientes nacionais, um dos grandes clientes da Signove foi o Instituto Nokia de Tecnologia, localizada em Manaus, Brasília, Recife e São Paulo. Outro é a LIFEMED, empresa de fabricação de produtos médicos, com sede em São Paulo. Assim, como as demais, a Signove possui outros clientes no Brasil e no exterior, sempre focando em clientes que buscam soluções para saúde.

De acordo com a base teórica desse estudo, o perfil dos clientes-alvo da empresa é uma motivação para a busca de novos mercados, neste caso, a busca pelos negócios internacionais. Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), atender melhor a clientes importantes que se internacionalizaram é um dos motivos específicos que responde a pergunta “por que as empresas adotam estratégias de internacionalização?”. Foi o que aconteceu com a Signove, à medida que a Nokia Corporation se tornou um cliente da empresa, começaram a surgir novos clientes internacionais, fazendo com que a empresa estabeleça operações em outros países.

4.2.3 Perfil dos empreendedores

De acordo com a Teoria do Empreendedorismo Internacional e a Teoria das *Born Globals*, o papel do empreendedor é fundamental dentro do processo de internacionalização de uma empresa. Segundo Wennberg e Holmquist (2008 *apud* FIATES *et al*, 2012), a teoria do empreendedorismo internacional expõe claramente a importância do empreendedor juntamente a empresa, fazendo com que esses empreendedores tenham um comportamento mais aguçado para buscar o mercado estrangeiro.

Assim, traçando um pouco do perfil dos empreendedores, sócios e diretores da Signove, a empresa possui um modelo gerencial por aporte de capital, ou seja, os sócios injetam capital financeiro na empresa. Atualmente, existem 14 acionistas, que aportaram capital na Signove, formando uma sociedade anônima.

Na criação da S/A, também foi criado um conselho administrativo e uma diretoria. Como trata-se de uma empresa de pequeno porte, atualmente existe apenas uma diretoria, que é uma junção das funções de presidente e atividades da área financeira, onde quem ocupa esta posição é

uma doutora em Ciência da Computação, dispondo de prestígio acadêmico e de mercado pela sua competência técnica.

Todos os treze membros da empresa são brasileiros, naturais de diferentes cidades do país, porém a maioria com mestrado ou doutorado realizado na Universidade Federal de Campina Grande. Bem como, a empresa também conta com bolsistas de graduação na mesma área e na mesma instituição, são como estagiários da empresa, como foi falado no perfil da Signove Tecnologia S/A.

Assim como o Entrevistado 01 e o Entrevistado 02, descritos no perfil dos sujeitos da pesquisa no capítulo da metodologia, os outros empreendedores acabam seguindo as mesmas características, seja na formação acadêmica ou na experiência profissional. Sendo estes, profissionais extremamente qualificados a nível acadêmico, possuindo experiências profissionais não apenas no Brasil, mas alguns já trabalharam em projetos no exterior, tendo domínio no mínimo da língua inglesa e também já realizaram viagens internacionais. Além do mais, os empreendedores da empresa possuíam contatos profissionais no exterior. Esse perfil profissional e comportamento dos empreendedores da Signove faz que a empresa busque, cada vez mais, mercados estrangeiros, como foi citado acima a respeito da teoria do empreendedorismo internacional.

A Teoria das *Born Globals* também suporta essa ideia, dizendo que os empreendedores, fundadores e líderes da organização possuem papel fundamental no acelerado processo de internacionalização. Pois, é através das experiências e conhecimento desses profissionais acerca do mercado internacional, como também da rede de contatos destes, acabam sendo variáveis que influenciam na internacionalização (SHARMA; BLOMSTERMO, 2003 *apud* ROCHA *et al*, 2010).

4.3 Modos de entrada no mercado internacional

Como o segundo objetivo enfoca investiga os modos de entrada da empresa no mercado internacional, conseqüentemente, será analisado a atuação da empresa no mercado estrangeiro, a primeira atividade no exterior, o primeiro país a se internacionalizar, assim como a sequência dos países internacionalizados e o grau de similaridade desses países com o país de origem da empresa e, por fim, analisar as parcerias e os relacionamentos da empresa no exterior.

4.3.1 Atuação no mercado internacional

Em conformidade com o Entrevistado 01, Entrevistado 02 e Entrevistado 03, as motivações que levaram a empresa a atuar no exterior aconteceu de forma reativa ao mercado, ou seja, naturalmente a empresa foi exportando seu serviço para o exterior. Tal como, pela empresa possuir uma tecnologia avançada e com poder de inovação, o mercado internacional absorveu os seus produtos e serviços de forma mais rápida do que o mercado nacional, como afirma no comentário do entrevistado abaixo:

Começou com um projeto no Embedded de automação residencial que a gente fez direto com o pessoal da Nokia e depois que fez esse primeiro projeto, na época nem existia a Signove, começaram a gerar outras demandas devido a essa primeira demanda ter sido bem atendida pelo pessoal do Embedded. Assim, foi o nosso primeiro cliente externo foi a Nokia. (ENTREVISTADO 02).

Isto posto, compreende-se que a atuação internacional da empresa aconteceu de forma reativa, de modo que a empresa foi entrando nesse novo mercado a partir de pedidos esporádicos do mercado internacional. Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), existem duas formas de internacionalização: a *proativa*, quando a internacionalização faz parte da estratégia da empresa; e a *reativa*, quando a internacionalização acontece para atendimento de um ou mais novos clientes esporádicos, como foi o caso da Signove. Ainda de acordo com os autores, independentemente de ser proativa ou reativa, as empresas entram nesse processo de internacionalização como forma de aumento da sua vantagem competitiva, além de buscar novas oportunidades de crescimento e lucro (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

4.3.2 Primeira atividade no exterior

A primeira atividade da empresa no exterior aconteceu no ano de 2010, na Finlândia. Consoante com o Entrevistado 01, essa primeira atividade realizada fora do país de origem da empresa aconteceu através da exportação de serviço. Nesse sentido, a empresa finlandesa, Nokia Corporation, contratou os serviços especializados em *software* da Signove, onde alguns funcionários da empresa campinense foram até Helsinki, capital da Finlândia, desenvolver esse serviço na empresa contratante. Dib e Carneiro (2006) dizem que uma das estratégias que uma

empresa busca o mercado estrangeiro é através da exportação de produtos ou tecnologia, o que foi o caso da Signove, exportando sua tecnologia para a Finlândia.

Esse modo de entrada também é citado na Teoria do Ciclo de Vida do Produto, onde ocorrem três processos evolutivos. Primeiro, encontra-se o estado *introdutório*, onde o produto é desenvolvido no país de origem da empresa. Em seguida, o produto passa para o *status* de *crecimento* e busca por novos mercados, neste caso a exportação. E, por fim, chega ao estágio de *maturidade*, em que os concorrentes da empresa entram no mercado e começam a desenvolver o mesmo ou parecido produto.

Por isso, percebe-se que a Signove, através do seu produto SigHealth, passou pelo *status* de introdução e, atualmente está passando pelo status de crescimento, onde a empresa realizou e está realizando exportações desse seu produto para vários países. Logo, é necessário que o produto siga e mude de status em seu ciclo de vida e, a partir do momento em que o produto chegue ao seu ciclo de maturidade em um determinado país, sua produção tenda a mudar para outro país, para que o ciclo de vida do mesmo recomece em um novo ambiente (KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2007).

4.3.3 Escolha do primeiro país para internacionalização

Quando questionado ao entrevistado o Entrevistado 01 sobre quais foram as motivações para a Signove escolher a Finlândia como primeiro país para iniciar o processo de internacionalização da empresa, a resposta aconteceu da seguinte forma: “foi histórico, a gente já tinha relacionamento com eles, então ficou mais fácil”. Como também complementa o Entrevistado 02 com seu comentário a respeito do primeiro país na internacionalização:

Acho que as motivações no caso da Finlândia e da Nokia foi um trabalho já anteriormente feito lá na UFCG com o Embedded. Acho que isso facilitou um pouco, porque eles já conheciam o que a gente fazia lá no Embedded e como foi decidido abrir uma empresa, daí já tinha o gabarito da Nokia, ai acho que ficou bem mais fácil. (ENTREVISTADO 02).

O ponto a ser observado na escolha pelo país finlandês são as diferenças extremas do Brasil em relação a linguagem, cultura, economia, sistemas educacionais, elementos políticos-legais, níveis de desenvolvimento industriais, entre outros. Apenas para enfatizar um pouco mais sobre a Finlândia, destacam-se características acerca do mesmo: a) as línguas oficiais do país são o

finlandês e o sueco; b) a cultura é baseada no emocional, pois liga-se a sua história de emancipação nacional da Suécia, o que ganhou destaque através da sua força e voz na literatura; c) sua economia é moderna e competitiva, sendo o país líder mundial no setor de telecomunicações; e, por fim, d) segundo o Fórum Econômico Mundial, o ensino superior finlandês é o melhor do mundo (UE, 2014).

O Entrevistado 02, durante a entrevista, também expõe seus pensamentos acerca das diferenças entre o Brasil e a Finlândia, como organização, transporte, educação, clima e a personalidade dos finlandeses:

Na Finlândia é uma coisa completamente diferente, você tem um outro mundo lá... as coisas realmente são bem mais organizadas. Você, por exemplo, vê o metrô funcionando bem, limpo, tem jornal pra você ler, lá o pessoal não leva o jornal... lá o pessoal pega, lê o jornal e deixa lá. Não tem ninguém, por exemplo, fiscalizando a entrada no metrô, você pode entrar sem pagar, mas se você for pego também, eles botam essas fiscalizações surpresas e se você for pego sem o ticket, você paga uma multa. A cidade é bem limpa... Assim, pra gente que é brasileiro, você vê uma diferença grande em termos de organização da cidade. E também em termos de clima, a gente foi no inverno, completamente diferente... você raramente via o sol, de 10h da manhã tava escuro, quando passava um tempinho claro, às 04h da tarde já tava ficando escuro. E o pessoal lá são bem fechados, não são tão extrovertidos, como na maioria dos casos aqui no Brasil, são bem introvertidos, fazem o trabalho deles e vão pra casa, dá a hora de ir embora, eles param onde tão e vão embora, eles são bem disciplinados, eles são bem diferentes aqui do Brasil. (ENTREVISTADO 02).

Estes foram apenas pequenos exemplos característicos do país citado para demonstrar a diferença que existe entre o país de origem da Signove, no caso o Brasil, em relação ao primeiro país-alvo para negociação entre as empresas, a Finlândia. Esta diferença entre o país de origem e o país estrangeiro é chamado na literatura como *distância psíquica*, como foi visto no capítulo da fundamentação teórica.

O que chama atenção nos negócios internacionais da Signove é a quebra do paradigma lançado por Johanson e Valhne (1977), quando na criação do Modelo de Uppsala foi evidenciado que as empresas buscam sua internacionalização primeiramente para países mais próximos ou semelhantes, para que assim possam negociar de forma mais “fácil” e, após isso, partir para países mais distantes (CHILD; RODRIGUES, 2010). A Signove fugiu desse protocolo, mostrando que muitas vezes a distância psíquica não acaba sendo um fator crucial na escolha do seu primeiro ou primeiros países para se internacionalizar. Acabou acontecendo que foi levado em consideração pela empresa a oportunidade de realizar o negócio internacional, não apenas uma escolha sobre qual país internacionalizar primeiro.

4.3.4 Sequência de países na internacionalização

Em conformidade com o entrevistado o Entrevistado 01, após o primeiro estabelecimento de negócio internacional com Finlândia, em 2010, o segundo país a ser firmada mais uma negociação foi nos Estados Unidos da América, em 2012. Por conseguinte, no mesmo ano de negociação com os EUA, houve também fechamento de contrato com a França e Portugal. E, recentemente, a Signove Tecnologia S/A possui um novo cliente localizado também na Finlândia. Para uma melhor visualização da sequência de países na internacionalização da empresa, segue abaixo a Figura 6.



O que chama atenção nessa sequência, mais uma vez, como na escolha do primeiro país a se internacionalizar, é a distância psíquica entre o Brasil e os demais países. Por mais que destes países, a Finlândia seja o país com maior distância psíquica em relação ao Brasil, como foi demonstrado no ponto anterior (escolha do primeiro país para internacionalização), todos os demais países também possui essas características de diferenciação. Esse fato pode mostrar que, dentro de um contexto de empresas de base tecnológica, a distância psíquica não interfere de forma abrupta.

4.3.5 Conhecimento/grau de similaridade com os países

Relacionado ao conhecimento ou grau de similaridade dos empreendedores da Signove com os países aos quais a empresa se internacionalizou, o Entrevistado 01 diz que no caso dele, ele visitou a Finlândia por motivos do projeto com a empresa no país e foi o país onde ele passou mais tempo, como já havia citado anteriormente neste trabalho. No caso dos Estados Unidos e Portugal, o Entrevistado 01 já havia conhecido anteriormente, mas apenas como visitante. E o interessante, segundo este sujeito da pesquisa, é que apesar da empresa possuir negociações com a França, ele nunca conheceu o país.

O Entrevistado 02 já conhecia os Estados Unidos para apresentação de um artigo do seu mestrado, também já foi a Finlândia para realização do projeto junto com a Nokia, assim como o

Entrevistado 01, mas apenas por duas semanas. E o terceiro entrevistado, Entrevistado 03, conhece apenas os Estados Unidos e foi por motivos pessoais.

No Modelo de Uppsala, além de ser falado sobre o grau de similaridade entre o país de origem e o país-alvo da internacionalização, neste caso, a distância psíquica, os teóricos do modelo Johanson e Vahlne (1977) também falam sobre o processo de aprendizagem por meio do conhecimento. Esse conhecimento está relacionado ao mercado-alvo e as operações estrangeiras que a empresa irá realizar no país. Por consequência disso, a partir do momento em que a empresa começa a decidir sobre os investimentos de recursos naquele determinado país para sua internacionalização, ela terá um maior conhecimento sobre esse mercado-alvo. Esse resgate teórico ajuda a entender como esse fato aconteceu com a Signove, pois o conhecimento que os empreendedores tinham em relação aos países antes visitados pode ter facilitado o modo de entrada nos países como Estados Unidos e Portugal, pois o Entrevistado 01 já conhecia ambos e o outro empreendedor, o Entrevistado 02, já conhecia os Estados Unidos.

4.3.6 Parcerias e relacionamentos

No momento em que os entrevistados, o Entrevistado 01 e o Entrevistado 02, responderam sobre o primeiro país que a empresa se internacionalizou, foi citado a questão do relacionamento que já existia com a Nokia Corporation. Essa relação havia sido estabelecida pelo fato das origens da Signove Tecnologia S/A, pois a empresa surgiu da junção de algumas empresas que pertenciam ao Embedded. Dessa forma, o laboratório já possuía uma parceria com a Nokia, para capacitação de alunos em tecnologias da *Open Mobile Alliance*, *Symbian* e *Java ME* (EMBEDDED, 2014).

Isto significa que a rede onde a empresa estava inserida foi de total importância para a sua internacionalização. Desta maneira, faz-se necessário um resgate teórico do Modelo de *Networks*, desenvolvido pelos teóricos Johanson e Vahlne (1977), onde este modelo diz que a empresa deve estar inserida em uma rede de relacionamentos.

Conforme o Entrevistado 01, as parcerias da empresa são clientes, entidades e/ou organizações ao qual a empresa é membro, parceiro de negócios, entre outros. À vista disso, foi elencado todos os parceiros nacionais e internacionais que a Signove Tecnologia S/A possui relacionamento nos quadros 3 e 4 abaixo:

Quadro 3 – Parcerias nacionais da Signove Tecnologia S/A

Empresa/Organização	Tipo de parceria	Sede
Centro de Ciência, Tecnologia e Inovação do Polo Industrial de Manaus (CT-PIM)	Consultoria em P&D	Manaus
IMFtec	Parceiro de negócio	São Paulo
Instituto Nokia de Tecnologia (INDT)	Consultoria em P&D	Manaus, Brasília, Recife e São Paulo
LIFEMED	Parceiro de negócio	São Paulo
Sociedade Brasileira de Informática em Saúde (SBIS)	Membro entidade	São Paulo

Fonte: Adaptado do *website* da empresa (2014)

Quadro 4 – Parcerias internacionais da Signove Tecnologia S/A

Empresa/Organização	Tipo de parceria	Sede
A&D Medical (AND)	Provedor de hardware	Estados Unidos
Bluetooth	Membro <i>adopter</i>	Estados Unidos
Continua Health Alliance	Membro contribuidor	Estados Unidos
ISTOC	Consultoria em P&D	Finlândia
Nokia Corporation	Consultoria em P&D	Finlândia
UPnP Forum	Membro	Estados Unidos

Fonte: Adaptado do *website* da empresa (2014)

Nota-se que a Signove Tecnologia S/A possui uma boa gama de parceiros nacionais e internacionais, onde através destes, a empresa conseguirá uma maior abrangência em novos mercados internacionais, aumentando seu raio de internacionalização. Afirma-se essa estratégia através do pensamento de Fiates *et al* (2012), quando dizem que quanto maior o número e a força desses relacionamentos, maior será abrangência da empresa em mercado estrangeiros.

No fato da empresa relacionar seu clientes como parceiros, Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) afirmam que os participantes da rede, compradores e vendedores, geram um vínculo de contínuas trocas e associações de produtos, serviços, finanças, tecnologia e *know-how*. Portanto, essas parcerias e o relacionamento que existem entre elas acabam se tornando vital para as operações da empresa, principalmente no mercado internacional.

4.4 Negócios internacionais da empresa

Esse tópico busca descrever como acontece a operacionalização dos negócios internacionais da Signove Tecnologia S/A. Destarte, serão caracterizados a atuação dos funcionários nos projetos internacionais, o faturamento das receitas provenientes do exterior, as atividades e modalidades de

negócios internacionais e, finalmente, os fatores de sucesso e insucesso da atuação da empresa no exterior.

4.4.1 Atuação dos funcionários em projetos internacionais

Como foi colocado anteriormente no perfil da empresa, a Signove Tecnologia S/A possui ao todo treze funcionários, isso incluindo o conselho administrativo, a diretoria e os bolsistas vinculados a empresa. Associado a divisão de atividades desses funcionários dentro da empresa e ao número de funcionários que atuam diretamente nas operações internacionais, o Entrevistado 01 fez o seguinte comentário:

Na parte de desenvolvimento de *software* praticamente todos trabalham, quando precisa qualquer um trabalha. É tanto que o requisito da gente é vocabulário em inglês, esse tipo de coisa que em qualquer momento você vai bater nisso. Mas, digamos, a gente já chegou a ter 25 pessoas da equipe das quais 18 estavam trabalhando com pessoas de fora. Hoje, a gente deve ter doze ou treze, porque um pessoal saiu ano passado e desses a gente tem quatro que estão com projetos de clientes de fora e o restante tá trabalhando no produto da gente, que a gente começou no ano passado. (ENTREVISTADO 01).

Nota-se que pelo porte da empresa ser pequeno, não há uma estrita divisão de cargos, a empresa trabalha com todos os seus funcionários focados no foco da empresa, que é o desenvolvimento de *software*. Todavia, como foi visto no comentário de o Entrevistado 01, todos os funcionários acabam tendo envolvimento com o mercado internacional, pois é pré-requisito da empresa em seus processos de recrutamento, selecionar profissionais que tenham domínio da língua inglesa.

Atualmente, dois membros da empresa estão trabalhando em projetos internacionais, como foi mencionado pelo Entrevistado 02, porém, no momento não existe nenhum funcionário trabalhando fisicamente no exterior. Mas, isso dependente do projeto e o estágio em que o projeto internacional se encontra, como cita o Entrevistado 02 à seguir. Também afirma-se no comentário de o Entrevistado 01 quando perguntado sobre funcionários no exterior:

Hoje a gente tá com um projeto de um cliente externo, mas os funcionários não estão trabalhando direto no exterior. Teve um funcionário que foi em janeiro [trabalhar nesse projeto] e voltou. Na verdade ele foi em dezembro, depois passou o final do ano aqui e voltou em janeiro. Agora ele tá trabalhando daqui, tá prestando serviço pra eles lá, mas daqui. Eventualmente há algumas necessidades de viagens assim, em alguns momentos eles [os clientes] pedem pra passar um tempo lá pra alguma atividade mais específica. (ENTREVISTADO 02).

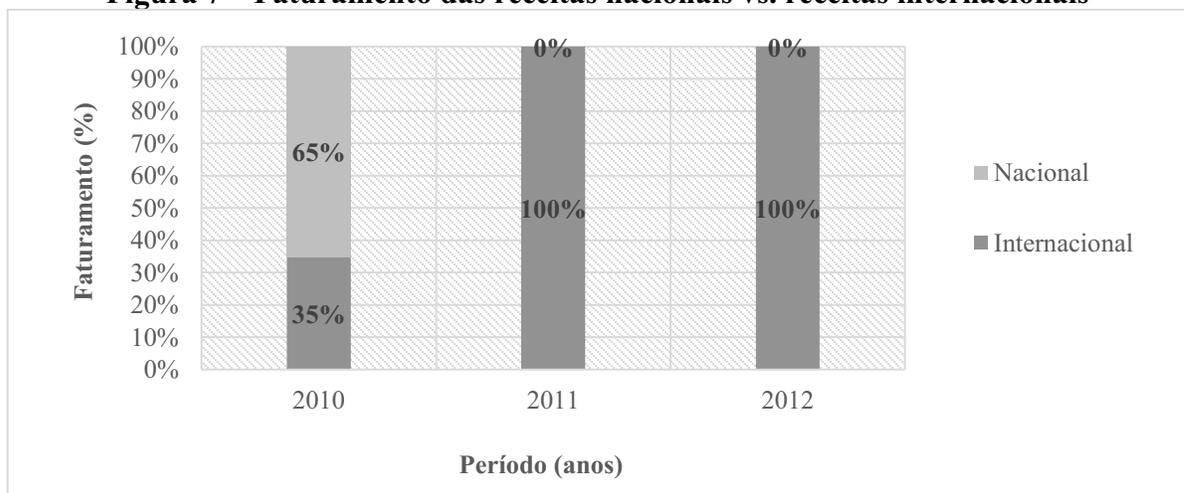
Atualmente, agora não, mas já teve. Como, por exemplo, quando a gente faz prestação de serviço, a gente tem clientes lá fora, como Nokia e outra empresa que é cliente agora da gente, uma empresa finlandesa. Nesses casos, a gente manda pessoas pra lá pra fazer o produto deles lá. Eu mesmo já passei nove meses na Finlândia trabalhando dentro da Nokia. Daí a gente tem esse modelo mesmo. (ENTREVISTADO 01).

Portanto, o número de funcionários trabalhando em operações internacionais vai depender do projeto. O Entrevistado 01 ainda cita posteriormente que na época do projeto da Nokia, por exemplo, existiam três membros da Signove trabalhando na sede da Nokia, na Finlândia. No entanto, geralmente o normal da empresa é enviar um ou dois funcionários, que ficam no país estrangeiro durante cerca de um mês, onde esses membros ficam exclusivamente focados no projeto e depois voltam ao Brasil, como foi visto no discurso do Entrevistado 02.

4.4.2 Faturamento das receitas provenientes do exterior

O faturamento da Signove Tecnologia S/A acaba provando uma das suas características principais nos negócios internacionais e motivo de sucesso no processo de internacionalização da empresa. Uma vez que, em 2010, quando a empresa ainda era um recém-criada, ela atingiu um faturamento de receitas no exterior, em média, de 35% do seu faturamento total anual. Nos anos consecutivos, em 2011 e 2012, buscando por novos mercados, através do desenvolvimento e aprimoramento do seu produto-foco e a participação em eventos internacionais, a empresa chegou a marca de 100% de faturamento proveniente de receitas do mercado internacional (SIGNOVE, 2014). Como ilustração, segue a Figura 7 abaixo:

Figura 7 – Faturamento das receitas nacionais vs. receitas internacionais



Fonte: Signove (2014)

Portanto, pode-se dizer que o crescimento das vendas internacionais desde a entrada da empresa no exterior é considerado alto. Em apenas dois anos de fundação, a empresa já possuía 100% das suas receitas provenientes das negociações internacionais. No entanto, o relatório financeiro da empresa no ano de 2013, até o momento das entrevistas, ainda não havia sido fechado. Mas, essa porcentagem de faturamento internacional caiu, pois, segundo o Entrevistado 01, o ano de 2013 foi turbulento nos negócios estrangeiros. O mesmo ainda afirma que a empresa já está trabalhando para voltar em 2014 ao mesmo nível de 2011 e 2012, pois, segundo ele, este é o formato da empresa.

4.4.3 Atividades e modalidades de negócios internacionais

Por se tratar de uma empresa de base tecnológica, os entrevistado dizem que a atividade predominantemente que a Signove realiza no exterior é Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Como foi visto no ponto sobre parcerias e relacionamento no exterior, a empresa atuou e atua com Consultoria em P&D nas seguintes empresas: Nokia (Finlândia), INDT (Brasil), CT-PIM (Brasil) e ISTOC (Finlândia). O Entrevistado 02 ainda diz que a empresa também realiza a atividade de marketing no exterior. E o Entrevistado 03 também acrescenta dizendo que a empresa também realiza manutenção e assistência e outros serviços de pós-venda no exterior, no caso, seria manter o *software* rodando bem.

Nos Estados Unidos a gente trabalhou muito com essa parte de marketing, indo pra feiras. Em 2013, a gente participou da CES [*Consumer Electronics Show*], que é a maior feira de eletrônicos do mundo. A gente foi pra lá, apresentou o SigHealth e teve contato com várias empresas, algumas empresas que a gente tentou fazer parcerias com eles. Outra empresa lá de *home care*, que a gente conseguiu contato com eles através da CES. [...] Foi o primeiro *software* [o SigHealth] que a gente conseguiu certificar e foi o primeiro *software* do mundo que a gente conseguiu certificar essas duas pontes de comunicação usando as especificações do Continua. Então a gente trabalhou em marketing muito em cima disso, lá nos Estados Unidos, participando de eventos também. (ENTREVISTADO 02).

Conforme o Paradigma de Dunning (1980), essas atividades desenvolvidas no exterior geram benefícios para a empresa. Esses benefícios geralmente são vantagens aos concorrentes, o que inclui a habilidade de possuir, controlar e otimizar as atividades da cadeia de valor, como por exemplo, o P&D, onde a empresa acaba captando não apenas o *know-how* de empresas brasileiras, como também de empresas estrangeiras. No caso da Signove, a empresa conseguiu adquirir todo um *know-how* da Nokia, durante sua estadia nas instalações da empresa.

Acerca das modalidades de negócios internacionais que a empresa opera em cada país acabam sendo, basicamente, a exportação de serviço e licenciamento de tecnologia, conforme pode-se ver no quadro 5 abaixo:

Quadro 5 – Modalidades de negócios internacionais por país

País / Modalidade	Exportação de serviço	Licenciamento de tecnologia
Estados Unidos	X	X
Finlândia	X	X
França		X
Portugal	X	

Fonte: Elaboração própria (2014)

Através da fundamentação teórica realizada no segundo capítulo deste trabalho, pode-se encontrar diversos autores que sustentam a ideia de que o início de um processo de internacionalização aconteça por meio da exportação e licenciamento. Dib e Carneiro (2006) são autores exemplos disso, eles dizem que a exportação e o licenciamento de produtos ou tecnologia são formas de inserir-se em um novo mercado, bem como são um dos meios menos complexos para tal processo.

Conforme Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), a empresa já passou pelo estágio do foco doméstico, atuando dentro apenas no Brasil, bem como a empresa já passou por sua fase de pré-exportação, quando no começo da empresa houve o primeiro pedido de produto ou serviço vindo do exterior. Após esse primeiro pedido inesperado, a Signove passou por um estágio de envolvimento experimental, buscando viabilizar as transações internacionais, até chegar no atual estágio de envolvimento ativo com o mercado internacional, através da exportação de serviços e licenciamento de tecnologia. Agora, acredita-se que o objetivo da empresa é chegar ao nível de comprometimento com o mercado estrangeiro, onde genuinamente a empresa compromete-se com esse novo mercado através de recursos em outros países, como por exemplo, a criação de *joint ventures* no exterior.

Em contrapartida, o modelo de Uppsala fala sobre o processo de internacionalização sob a ótica do gradualismo, como visto na fundamentação teórica. Perante esse modelo, a Signove encontra-se no segundo estágio, onde após um atendimento de exportação esporádico vindo do exterior, a empresa começa a realização da exportação como um modalidade de negócio internacional (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Outra relação que pode-se fazer, é com a teoria dos custos de transação, que acontecem quando, por exemplo, a empresa começa a investir no mercado estrangeiro por meio da exportação. Através desse investimento existem custos relacionados à procura de informação ou realização de contratos. A Signove teve que enfrentar esses custos, para que fossem diminuídas as chances de acontecerem problemas nas transações.

4.4.4 Fatores de sucesso

Em relação sobre quais os fatores que a Signove Tecnologia S/A julga como essenciais para o sucesso dos negócios da empresa nos mercados internacionais, o Entrevistado 01 e o Entrevistado 02 frisam a referência da empresa, que é a qualidade relacionada ao corpo técnico da empresa:

Eu acho que do lado de fora [fatores externos] a parte de qualidade. Desde o início a gente sempre focou em ter um time extremamente especializado e bem qualificado. Por isso, que desde o início a gente sempre teve mestres, a gente até incentiva a fazer isso. Daí isso resulta em você ter um time mais capaz e isso facilita na hora de você vender ou ajudar seus parceiros na parte de alta tecnologia. (ENTREVISTADO 01).

O pessoal é muito capacitado, a gente tem o corpo técnico da empresa, a maioria das pessoas com mestrado e com conhecimento técnico bem específico, que é difícil de encontrar no mercado. Por isso até que a gente talvez até consiga mais serviços externos [internacionais] do que internos [nacionais], porque a gente trabalha com tecnologias muito específicas que talvez ainda não tem nem sido cogitados aqui no Brasil. Então, quando surgiu esse primeiro projeto da Nokia, que a gente desenvolveu ainda lá no Embedded, o próprio pessoal do IDNT de Recife teve dificuldade de encontrar pessoas com a capacidade técnica pra desenvolver aquele projeto, só conseguiram encontrar aqui. Então, isso foi uma coisa que fez com que a Signove tivesse sucesso pela capacidade do corpo técnico daqui pra desenvolver essas tarefas, no caso com tecnologias bem específicas, no caso *mobile* ou *software* embarcado. (ENTREVISTADO 02).

Os entrevistados referem-se a qualidade não apenas dos produtos que a empresa desenvolve ou serviços que presta, a empresa desenvolve tecnologia avançada e específica na área embarcada. Portanto, para se chegar a esse nível de qualidade é necessário profissionais qualificados. Por isso, a Signove sempre busca em seus recrutamentos profissionais da área em que a empresa atua, com a formação mínima de mestrado e com domínio da língua inglesa.

Relacionado ao processo de internacionalização, o Entrevistado 02 afirma em seu comentário que a qualidade foi fundamental, pois o primeiro cliente, a Nokia, já tinha conhecimento do histórico da Signove em termos de qualidade de produto e serviço, fator que facilitou a entrada nesse mercado estrangeiro.

A estratégia de negócio da Signove foi outro fator de sucesso no processo de internacionalização. Em conformidade com o Entrevistado 01, a empresa sempre focou em um único nicho de mercado, neste caso, focado em soluções na área de saúde. A Signove começou com esse foco praticamente na fundação da empresa, onde desde 2010, a organização vem desenvolvendo e construindo produtos e serviços na área de saúde. Assim, como o Entrevistado 01 afirma, o nicho de mercado na área de saúde foi algo planejado e que a empresa busca tirar o máximo de “frutos” possíveis desse mercado.

As condições e circunstâncias do ambiente externo, como globalização e internet, são consideradas pelo Entrevistado 01 como fatores de sucesso da empresa, pois, como a Signove é uma empresa de base tecnológica, onde atua através de exportação de serviço e licenciamento, pouco importa para a empresas internacionais se a Signove está localizada no Brasil, o que realmente importa é se a empresa possui qualidade e excelência no que faz. Portanto, através da globalização e da internet, a distância é irrelevante para os negócios. (ENTREVISTADO 01).

O Entrevistado 01 ainda cita que as características dos empreendedores da empresa acabaram sendo um fator de sucesso para os negócios internacionais, visto que todos possuem um perfil técnico avançado, desenvolvedores de tecnologia e que tinham uma cabeça voltada para o mercado internacional. De forma que, os empreendedores e funcionários que estão na empresa desde a fundação possuem uma orientação para o mercado internacional. Entretanto, mesmo com essa orientação, o entrevistado conclui dizendo que focar no mercado estrangeiro acabou acontecendo de forma natural, uma vez que foi através do relacionamento que já existia com a Nokia no Brasil, que acabou refletindo para a sede da Nokia, na Finlândia, como comenta o Entrevistado 01: “quando você faz algo bem feito chama atenção e isso fica como vitrine”.

E, por fim, o Entrevistado 03 acredita que o fato da empresa desenvolver produtos e prestar serviços com alto poder de inovação faz com que esse fator torne-se um grande diferencial para empresa, sendo assim um fator de sucesso para a Signove Tecnologia S/A:

Mais a inovação que aqui desenvolve aplicação envolvendo esses medidores de saúde que agrega tudo e mostra gráficos, resultados pra você enviar pro médico, assim, você mantém essas informações atualizadas pro médico, vai olhando, informando e ele sabe como tá o seu estado. Acho que é isso, no caso, a inovação. (ENTREVISTADO 03).

4.4.5 Fatores de insucesso

Através da entrevista com o Entrevistado 01, um fator de insucesso tornou-se interessante e curioso, já que para os negócios internacionais não importa a localização da empresa, como foi citado nos fatores de sucesso, com a globalização e internet é um problema superável. No entanto, o único fator de insucesso da empresa acaba estando não relacionado ao negócios internacionais, mas relacionado a localização para se fazer negócio dentro do próprio Brasil. Isso acontece pelo fato do centro econômico do país estar localizado na região metropolitana de São Paulo, dessa forma, acaba sendo um empecilho fazer negócio no Brasil com uma empresa localizada em Campina Grande, por exemplo, por estar situada longe de grandes aeroportos, como o Aeroporto Internacional de Recife.

Entretanto, segundo a palavras do Entrevistado 01, a localização também pode ser considerado um empecilho para a empresa nos negócios internacionais quando, por exemplo, algum cliente internacional necessita enviar representantes para realização de uma visita física. Mais uma vez, torna-se um fator de insucesso pela logística desses representantes chegarem até a cidade de origem da Signove.

Esse capítulo procurou analisar o processo de internacionalização da Signove numa perspectiva desde a sua fundação, revelando as principais estratégias e a atuação realizada pela organização nesse período investigado. Além do mais, buscou descrever a participação ativa de dois empreendedores da empresa no processo de internacionalização, bem como, a visão de um funcionário focado no produto principal da empresa, produto este com foco para o mercado internacional. O próximo capítulo abordará as conclusões, contribuições e limitações desta pesquisa, bem como, as sugestões para trabalho futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer desse relatório de pesquisa, foram abordados alguns importantes conceitos sobre os negócios internacionais, o processo de internacionalização de empresas, tanto no âmbito de empresas de base tecnológica, quanto de empresas provenientes de países emergentes, onde todos foram introduzidos de acordo com teorias clássicas e contemporâneas.

A partir da contextualização, através da fundamentação teórica, foi possível analisar como ocorreu o processo de internacionalização de uma empresa, sendo destaque a importância desse processo para inseri-la em um contexto de negócios internacionais e possibilitar resultados mensuráveis para o crescimento da mesma.

Deste modo, este caso teve por finalidade analisar o processo de internacionalização da empresa Signove Tecnologia S/A, desde a sua fundação até as operações de negócios internacionais atuais da empresa. Sendo assim, foram realizadas três entrevistas na empresa-foco deste caso, a Signove, para que os objetivos abaixo fossem alcançados com sucesso e respondessem este estudo:

- a) Investigar os fatores que motivaram a internacionalização da empresa;
- b) Averiguar os modos de entrada da empresa no mercado internacional;
- c) Avaliar o processo de operacionalização dos negócios internacionais da empresa.

Assim, para chegar à conclusão deste caso, através das respostas a estas indagações alinhadas com a problemática da pesquisa, este trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa qualitativa, sendo delineada como um estudo de caso único, no qual a coleta de dados privilegiou principalmente dois empreendedores da empresa, sendo um responsável pelos negócios internacionais da EBT, outro líder do desenvolvimento do principal produto da empresa com foco no mercado internacional e mais um funcionário desenvolvedor do mesmo produto. Assim, totalizando três entrevistados, classificados como os sujeitos da pesquisa.

Adiante, evidenciam-se os principais resultados obtidos em relação a cada um dos objetivos específicos para, então, ser respondido o objetivo geral deste trabalho.

5.1 Conclusões

A primeira constatação a ser concluída é que, de acordo com o referencial teórico, a Signove Tecnologia S/A, é considerada uma *born global* do setor de tecnologia. Confirma-se ser uma

nascida global pelo fato de, desde a sua fundação e constituição, a empresa atuar no mercado internacional, seja através de clientes e parceiros. Além de que, o seu faturamento de receitas provenientes dos negócios internacionais foi equivalente a uma média de 80% referente aos últimos anos, segundo os relatórios financeiros (2010, 2011 e 2012).

Respondendo ao primeiro questionamento desta pesquisa, que consistia na *investigar os fatores motivacionais que levaram a empresa a entrar em um processo de internacionalização*, pode-se concluir que, as motivações determinantes para entrada da Signove Tecnologia S/A no mercado internacional, são decorrentes principalmente das constatações do tipo de produto e serviço que a empresa realiza, sendo marcados pela inovação e possuindo qualidade superior aos encontrados no mercado nacional. Esse diferencial nos produtos e serviços prestados pela Signove acabou atraindo uma demanda do mercado estrangeiro, fazendo com que gerasse uma motivação forte para que a empresa iniciasse o seu processo de internacionalização.

Além desta, encontram-se outras duas motivações, como: o perfil dos clientes-alvo e o perfil dos empreendedores. Considera-se o perfil dos clientes-alvo como a segunda motivação mais forte para o processo de internacionalização, pois os clientes da Signove são, em geral, outras empresas com foco em soluções tecnológicas na área da saúde, onde a maioria destas empresas encontram-se em mercado desenvolvidos. Assim, para atender clientes com este perfil, começou a gerar uma motivação para a internacionalização, fazendo com que a Signove estabelecesse operações em outros países.

Uma motivação constatada que não foi tão forte quanto as demais citadas, mas que também possui seu grau de influência, foi o perfil dos empreendedores. Pois, não foi o foco dos empreendedores, quando iniciaram a empresa, a busca pelo mercado internacional, isso acabou surgindo por outras motivações (como as anteriores) e que os empreendedores acabaram seguindo essas circunstâncias de forma natural, reagindo ao mercado.

Respondendo ao segundo questionamento, relacionado *averiguar os modos de entrada da Signove Tecnologia S/A no mercado internacional*, conclui-se que a principal forma escolhida para o ingresso nesse novo mercado foi a exportação de serviço. Segundo os empreendedores da empresa, esse modo de entrada aconteceu de forma reativa, onde pedidos provenientes do exterior começaram a surgir de forma esporádica, até o momento em que a empresa fez dessa oportunidade uma das suas modalidades de negócios internacionais.

A escolha pelo primeiro país para internacionalização aconteceu também de forma natural e de acordo com o histórico que havia no Embedded, onde as microempresas constituintes da Signove existiam. Assim, a escolha pela Finlândia como primeiro país, quebrou o paradigma da distância psíquica, constatando que as diferenças entre o Brasil e a Finlândia não afetaram as negociações entre as empresas. Da mesma forma que não afetou os negócios entre os demais países na sequência da internacionalização, como Estados Unidos, França e Portugal.

Ainda, pode-se dizer que o conhecimento e o grau de similaridade dos empreendedores para com os estes países (Finlândia, Estados Unidos, França e Portugal) foi crescendo durante a internacionalização, pois os empreendedores entrevistados não conhecem todos os países onde a empresa atua. E, por fim, as parcerias e o relacionamento no exterior foram fundamentais para o processo de internacionalização da Signove Tecnologia S/A, pois, a partir do momento em que as parcerias cresciam, o número de novas negociações também cresciam e ganhavam força.

Quanto ao terceiro e último objetivo deste trabalho, que foi *avaliar o processo de operacionalização dos negócios internacionais da Signove Tecnologia S/A*, pode-se concluir que a empresa possui negociações internacionais através de exportação de serviços e licenciamento de tecnologia, onde a empresa segue para um estágio de comprometimento com o mercado estrangeiro. Assim, nota-se que em breve a empresa estará comprometendo-se cada vez mais com o mercado internacional, como por exemplo, através de *joint-ventures*.

Portanto, foi possível perceber que os funcionários da empresa atuam de forma direta com as empresas no exterior. Dependendo do projeto, esses funcionários deslocam-se até os países onde os clientes estão localizados, para entrega de determinado produto ou serviço. Através dessas negociações, nos últimos anos, a empresa vem tendo receitas expressivas do mercado estrangeiro, ao ponto de chegar a 100% do seu faturamento, nos anos de 2011 e 2012. E, por último, são evidenciados os fatores de sucesso da empresa, que são a qualidade e inovação dos produtos e serviços fornecidos pela mesma; a estratégia de negócio focada em soluções na área de saúde; bem como a globalização e a internet, facilitadores de uma aproximação e interconectividade do mercado global. Destaca-se como fatores de insucesso a localização da empresa para a comercialização do seu produto no mercado nacional e, por ventura, a visita de representantes internacionais às instalações físicas da empresa.

Por fim, conclui-se que a empresa realizou um processo de internacionalização desde a sua fundação até os dias atuais de forma efetiva, onde foi alcançado o gerenciamento das motivações

para busca de mercados que ultrapassassem as fronteiras nacionais, sabendo fazer uso dos modos de entrada nesses novos mercados e, por fim, sabendo gerenciar os negócios internacionais da empresa ao ponto de fazer crescer o número de clientes e parcerias no exterior.

5.2 Contribuições

Como contribuição, faz necessário a contratação de profissionais de outras áreas, como negócios internacionais, pois a Signove Tecnologia S/A precisa estar interligada de forma efetiva aos rumos e tendências do comércio e economia mundial. Pode ter sido a ausência de profissionais desta área na empresa, que causou a queda nas receitas internacionais do último ano, 2013.

Como também, a ausência de profissionais da área de gestão e negócios pode ocasionar problemas para empresa no futuro, em relação ao processo contínuo de internacionalização em novos países. Esses profissionais são treinados e capacitados para, por exemplo, o gerenciamento de parcerias, bem com o gerenciamento de clientes. Isso pode contribuir de forma direta na conquista de potenciais clientes, bem como um melhor relacionamento com os mesmos.

É importante também que a Signove Tecnologia S/A além de possuir funcionários focados em vendas e marketing, capacite e treine seus atuais funcionários das áreas de Computação e Engenharia para um maior desempenho na execução do processo de internacionalização da empresa.

Relacionado as contribuições ao Curso de Administração, faz necessário a realização de pesquisas dentro da área e tema abordados, para o enriquecimento dos graduandos no mundo dos negócios internacionais. Bem como, também seria interessante que esta temática fosse desenvolvida dentro de disciplinas em áreas afins, como estratégia, inovação e tomada de decisão.

5.3 Sugestões para trabalhos futuros

Como perspectivas para o aprofundamento nesta área de estudo, recomenda-se:

- Estudos em outras empresas do setor de tecnologia que possuam estratégias de negócios internacionais;
- Estudos de caso múltiplo com o objetivo de comparar as diferentes atuações no processo de internacionalização entre empresas, sendo estas do setor de tecnologia;

- Estudos que também se comprometam a analisar o processo de internacionalização em empresas de outros setores.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (APEX-BRASIL). Estratégias para Internacionalização. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www2.apexbrasil.com.br/exportar-produtos-brasileiros/como-podemos-ajudar/estrategia-para-internacionalizacao>>. Acesso em: 27 jan. 2014.
- BAZUCHI, Karina Regina V.; FLEURY, Maria T. Influência do ambiente institucional no desenvolvimento de iniciativas das subsidiárias de multinacionais brasileiras. In: XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2012/ESO/Tema%2008/2012_ESO2919.pdf> Acesso em: 29 jan. 2014.
- BORINI, Felipe M. *et al.* O prisma da internacionalização: um estudo de caso. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 5, n. 3, p. 42-55, set. – dez. 2006. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/index.php/facesp/article/viewFile/81/78>> Acesso em: 13 jan. 2014.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- CHILD, John; RODRIGUES, Suzana Braga Rodrigues. Padrões e motivos da internacionalização de empresas chinesas. In: OLIVEIRA JR, Moacir de M. (Coord.). **Multinacionais Brasileiras.** Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DAL-SOTO, Fábio. O processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de componentes para couro, calçados e artefatos. In: Workshop sobre Internacionalização de Empresas. **Anais eletrônicos...** Rio Grande do Sul: UNICRUZ, 2008. Disponível em: <http://www.unicruz.edu.br/site/cursos/administracao/downloads/28-05-2008/artigo_fabio.pdf>. Acesso: 15 out. 2013.
- DIB, Luís A.; ROCHA, A. Internacionalização precoce versus internacionalização gradual: um estudo sobre *born globals* na indústria brasileira de *software*. In: XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2008/ESO/2008_ESOB787.pdf> Acesso em: 25 abr. 2013.
- DIB, Luís Antônio da R. O fenômeno das *born globals* e as teorias sobre negócios internacionais. **Cadernos Discentes COPPEAD**, Rio de Janeiro, n. 23, p. 18-32, 2004. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/pt-br/upload/publicacoes/CD_23.pdf> Acesso em: 27 jan. 2014.
- DIB, Luís Antônio da R.; CARNEIRO, Jorge. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. In: XXX Encontro da

Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. **Anais eletrônicos...** Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em:

<<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esob-0607.pdf>> Acesso em: 09 jan. 2014.

DIB, Luís Antônio da R.; SILVA, Jorge F. da. Processos de internacionalização de *born globals*: estudo de casos de empresas brasileiras de *software*. In: V Encontro de Estudos em Estratégia. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: ANPAD, 2011. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2011/2011_3ES36.pdf> Acesso em: 02 mai. 2013.

DOMINGUES, Carlos R.; BUENO, Janaína M. Estratégias de internacionalização de empresas emergentes: um estudo comparativo de casos brasileiros. In: XXXV Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2011/ESO/2011_ESO2574.pdf> Acesso em: 22 jan. 2014.

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. Disponível em:

<<http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v11/n1/pdf/8490593a.pdf>> Acesso em: 30 out. 2013.

FIATES, Gabriela Gonçalves S. *et al.* Análise do processo de internacionalização de pequenas e médias empresas de base tecnológica, incubadas e graduadas. In: XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2012/ESO/Tema%2008/2012_ESO2342.pdf> Acesso em: 06 jan. 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, Christiane Kleinubing; BALSINI, Cristina Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, Anielson B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, Anielson B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

HYMER, S. **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment**. Dissertação (Pós-doutorado em Economia Internacional). Cambridge, MA: The MIT

Press, 1960/1976. Disponível em:

<http://teaching.ust.hk/~mgto650p/meyer/readings/1/01_Hymer.pdf> Acesso em: 20 out. 2013.

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. Disponível em: <<http://edoc.sub.uni-hamburg.de/hsu/volltexte/2006/847/pdf/2004.pdf>> Acesso em: 26 out. 2013.

KOVACS, Erica P.; MORAES, Walter Fernando A.; OLIVEIRA, Brigitte Renata B. Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. especial, p. 17-29, 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36579/0>> Acesso em: 08 jan. 2014.

MACHADO, Márcio André V.; CARVALHO, Luiza M. Tipologia do processo de internacionalização de empresas exportadoras do estado da Paraíba. In: XIV Seminários de Administração. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2011. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/833.pdf>> Acesso em: 20 out. 2014.

MINERVINI, N. **O exportador**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). Balança Comercial Brasileira - dados consolidados. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1380110216.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2014.

OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra; MORAES, Walter Fernando Araújo; KOVACS, Érica Piros. A formação de estratégias internacionais de empresas. In: OLIVEIRA JR, Moacir de M. (Coord.). **Multinacionais Brasileiras**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Hilário de M. Internacionalização de empresas brasileiras: desenvolvimento de gestores como fator essencial para estratégia de negócios. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 111-139, Jan. – Jul. 2011. Disponível em: <<http://revistafuture.org/FSRJ/article/viewFile/68/123>> Acesso em: 14 mai. 2013.

PINHO, M. (Coord.) *et al.* **Empresas de Base Tecnológica**. Relatório de Pesquisa do Projeto “Diretório da Pesquisa Privada”. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2005. Disponível em: <http://dc388.4shared.com/doc/b7D03C_z/preview.html> Acesso em: 25 jan. 2014.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINA GRANDE (PMCG). Sebrae cita Campina entre as novas cidades de destaque no como polo tecnológico. Campina Grande, 2010. Disponível em: <<http://prefeitura-campina-grande-pb.jusbrasil.com.br/politica/4005021/sebrae-cita-campina-entre-as-nove-cidades-de-destaque-no-mundo-como-polo-tecnologico>> Acesso em: 23 mar. 2014.

REIS-CARDOSO, H. Internacionalização de empresas em estados emergentes: um reflexo de suas condições institucionais. **Revista Fronteira**, Belo Horizonte, v. 9, n. 18, p. 67-84, Jul. –

Dez. 2010. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/fronteira/article/view/6381>> Acesso em: 23 jan. 2014.

REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro. Gradualismo e descontinuidade em processo de internacionalização. In: OLIVEIRA JR, Moacir de M. (Coord.). **Multinacionais Brasileiras**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

RIBEIRO, Fernanda Cecília F. **Born globals brasileiras**: estudo da internacionalização de empresas de base tecnológica. 2012. 229 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-26032012-205850/pt-br.php>> Acesso em: 02 abr. 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Angela Maria Cavalcanti. *et al.* **Born globals** brasileiras: evidências empíricas do setor de *software*. In: OLIVEIRA JR, Moacir de M. (Coord.). **Multinacionais Brasileiras**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos e casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROPELATO, M. *et al.* Como é tratado o conceito *born global* na literatura nacional na área de Administração? In: XII Seminários de Administração. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2009. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=552> Acesso em: 20 abr. 2013.

SIGNOVE. **Signove Tecnologia**. Disponível em: <<http://www.signove.com>>. Acesso em: 26 fev. 2014.

SILVA, Renata Céli M.; CHAUVEL, Maria A.; BERTRAND, H. Internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia. **Revista Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 26, n. 76, p. 43-62, Jan. – Abr. 2010. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/199> Acesso em: 13 Jan. 2014.

SOBEET. **Internacionalização das empresas brasileiras**: estudo temático 2005/2006 do Fórum de Líderes/SOBEET – Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica. São Paulo: Clio Editora, 2007.

UNIÃO EUROPÉIA (UE). Informações de estados-membros: Finlândia. Disponível em: <http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/finland/index_pt.htm> Acesso em: 09 mar. 2014.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Informações sobre o estoque anual de IDE através do relatório das UNCTD das Nações Unidas. Disponível em:

<<http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=89>> Acesso em: 23 jan. 2014.

VERDU, Fabiane C. A internacionalização de uma pequena empresa. In: XXXV Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2011/ESO/2011_ESO617.pdf> Acesso em: 19 out. 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A – Roteiro de entrevista

A. Informações básicas

Data:		Entrevistador:	
-------	--	----------------	--

Empresa:		Endereço:	
Cidade (UF):		Telefone:	
Website:		E-mail:	

Nome do respondente:	
Cargo:	
Formação:	
Tempo de empresa:	

B. Perfil da empresa

Características

1. Qual o ramo/setor de atividade?
2. Qual o tipo de produto/serviço?
3. Qual o perfil dos seus clientes-alvo (pessoas, empresas, etc.) e onde eles estariam localizados?
4. Qual o ano de fundação/constituição da empresa?

Funcionários

5. Quantos funcionários a empresa possui?
6. Existem funcionários trabalhando no exterior? Caso sim, qual o número de funcionários no exterior?
7. Quantos funcionários trabalham no país de origem?
8. Quantos funcionários no país de origem trabalham nas operações internacionais?

Faturamento

9. Quais as receitas no exterior vs. no país de origem?
10. Qual a média percentual do crescimento das vendas internacionais desde a entrada da empresa no exterior?

C. Internacionalização da empresa

Processo de internacionalização

11. Quais as motivações que levaram a empresa a atuar no exterior (a ideia foi proativa da empresa ou reativa ao mercado)?
12. Qual o ano, país e o tipo da primeira atividade no exterior?

Exemplos:

- Comércio eletrônico (vendas realizadas pela internet e envio do produto pela empresa via exportação);
- Distribuidor local;
- Exportação;
- Escritório de vendas;
- *Joint ventures* ou aliança estratégica no exterior (alianças e parcerias estabelecidas com empresas, universidades ou institutos de pesquisa no exterior);
- Licenciamento de marcas, produtos, tecnologias ou processos a empresas no exterior;
- Aquisição de empresas no exterior;
- *Greenfield* (implantação, do zero, de subsidiária própria).

13. Quais as motivações para escolher aquele país como o primeiro?
14. Qual a sequência de países para onde a empresa se internacionalizou? Em que ano?
15. Você já conhecia esses países? Qual era a sua percepção (grau de similaridade em relação ao seu país de origem) sobre tais países?
16. Quais as atividades que sua empresa realiza em cada país? Por que nestes países?

Exemplos:

- Produção;
- Vendas;
- Marketing;
- P&D;
- Compras;
- Recrutamento de pessoas;
- Manutenção/assistência e outros serviços pós-venda;
- Outros.

17. Quais as modalidades de negócios internacionais que sua empresa opera em cada país?

Exemplos:

- Comércio eletrônico (vendas realizadas pela internet e envio do produto pela empresa via exportação);
- Distribuidor local;
- Exportação;

- Escritório de vendas;
- *Joint ventures* ou aliança estratégica no exterior (alianças e parcerias estabelecidas com empresas, universidades ou institutos de pesquisa no exterior);
- Licenciamento de marcas, produtos, tecnologias ou processos a empresas no exterior;
- Aquisição de empresas no exterior;
- *Greenfield* (implantação, do zero, de subsidiária própria).

18. No início da internacionalização, sua empresa possuía ou desenvolveu alguma parceria com outras (no país de origem ou no exterior)?

Empreendedor, Sócios e/ou Diretoria

19. Quais os países de nascimento e de moradia dos sócios-fundadores, dos gerentes e dos distribuidores da empresa?
20. Em que você (e cada um dos outros sócios-fundadores) se formou?
21. Onde (em quais países) você estudou?
22. Onde você já morou?
23. Onde (países, empresas) você trabalhou?
24. Quais cargos você já ocupou?
25. Quais línguas estrangeiras você domina e por que estas línguas e não outras?
26. Quantas viagens ao exterior (por razões pessoais ou profissionais) você fez?
27. Possuía relacionamentos no exterior (pessoais ou profissionais), quando iniciou a empresa?

Fatores de sucesso

28. Quais os fatores que você julga foram essenciais para o sucesso do seu negócio nos mercados internacionais:

Exemplos:

- Condições / Circunstâncias do ambiente externo (internet, globalização, etc.);
- Estratégia de negócio (direcionada para mercados de nicho);
- Características pessoais do empreendedor (orientação internacional, tolerante ao risco), relacionamentos ou parcerias.

Fatores de insucesso

29. Quais fatores teriam dificultado a sua expansão para o exterior? Como você superou tais dificuldades?

Exposição do nome da empresa

30. O nome da empresa poderá ser revelado no trabalho?

ANEXO B – Como a plataforma SigHealth funciona?



Início

Notícias

Parceiros

Serviços

Contato

Para Usuários

Para Profissionais de Saúde

Para Clínicas/Hospitais

Para Fabricantes

Para Desenvolvedores

BR

O que é Saúde Conectada?



É uma maneira inteligente de cuidar da sua saúde, com o auxílio de tecnologia, promovendo um relacionamento diário com profissionais de saúde em prol do seu bem estar, de forma rápida e prática.

Com a saúde conectada, em poucos segundos, o usuário monitora sua saúde enviando em tempo real suas informações de forma segura para seu médico, permitindo um acompanhamento ágil e efetivo de sua saúde.

Pensando nisso, a **Signove** oferece uma plataforma completa de saúde conectada: **SigHealth**.

Como a plataforma SigHealth funciona?

O Usuário coleta seus dados de saúde utilizando medidores portáteis sem fio, enviando os dados para a Internet automaticamente através de seu celular, tablet ou qualquer equipamento compatível com a plataforma.

O Cuidador analisa as informações enviadas pelo usuário. Dependendo da situação, entra em contato com o usuário e, caso necessário, encaminha o usuário a uma consulta médica.

O Médico recebe informações detalhadas do usuário, proporcionando um diagnóstico mais preciso durante a consulta presencial, permitindo tomar decisões mais eficazes.



1. Usuário envia informações de saúde para a Internet.

2. O cuidador recebe as informações na hora e avalia a situação.

3. Se necessário, o cuidador já marca uma consulta com o médico.

4. Na consulta, o médico já sabe o que está acontecendo com o paciente e consegue diagnosticar de forma mais precisa.

Na prática funciona assim:



Veja alguns cenários de monitoramento:

- Hipertensão
- Gravidez
- Fitness
- Diabetes
- Pós-cirúrgicos
- Recém-nascidos
- Idosos

“Saúde móvel tem o potencial de revolucionar os cuidados com a saúde, transformando o relacionamento paciente-clínica.”

Clinical Informatics Insights
himss.org

Conheça as **soluções** que a plataforma **SigHealth** oferece a você.


USUÁRIO


PROFISSIONAL DE SAÚDE


CLÍNICA OU HOSPITAL


FABRICANTE


DESENVOLVEDOR

Fonte: Website da Signove Tecnologia S/A (2014)