

ESTUDO DE CASO DE UMA BORN GLOBAL CEARENSE

Autoria

Halison César Duarte da Costa
Administração/Unichristus

Professor Orientador

Elnivan Moreira de Souza

Resumo

O surgimento de empresas com perfil Born Global no Brasil nos últimos anos tem despertado o interesse de pesquisadores, gestores e empreendedores. Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a trajetória de uma empresa cearense caracterizada como Born Global. De modo específico, buscou-se compreender o que motiva a organização a atuar internacionalmente, identificar os fatores que contribuem para a expansão internacional de empresas de países emergentes e pontuar as características específicas da empresa em análise. Sendo assim, foi realizado um estudo de caso na empresa IVIA, especializada em soluções de tecnologia da informação. O estudo contribuiu para ampliar o nível de compreensão dos aspectos que potencializam a internacionalização de empresas, assim como confirmou aspectos teóricos que caracterizam organizações Born Global.

Palavras-chave: Born Global; Empreendedorismo; Estratégia de Internacionalização.

Área temática: Empreendedorismo, Startups e Inovação

ESTUDO DE CASO DE UMA *BORN GLOBAL* CEARENSE

RESUMO

O surgimento de empresas com perfil *Born Global* no Brasil nos últimos anos tem despertado o interesse de pesquisadores, gestores e empreendedores. Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a trajetória de uma empresa cearense caracterizada como *Born Global*. De modo específico, buscou-se compreender o que motiva a organização a atuar internacionalmente, identificar os fatores que contribuem para a expansão internacional de empresas de países emergentes e pontuar as características específicas da empresa em análise. Sendo assim, foi realizado um estudo de caso na empresa IVIA, especializada em soluções de tecnologia da informação. O estudo contribuiu para ampliar o nível de compreensão dos aspectos que potencializam a internacionalização de empresas, assim como confirmou aspectos teóricos que caracterizam organizações *Born Global*.

Palavras-chave: *Born Global*; Empreendedorismo; Estratégia de Internacionalização.

ABSTRACT

The emergence of companies with a Born Global profile in Brazil in recent years has attracted the interest of researchers, managers and entrepreneurs. This research had as general objective to analyze the trajectory of a Cearense company characterized as Born Global. Specifically, we sought to understand what motivates the organization to act internationally, identify the factors that contribute to the international expansion of companies from emerging countries and to point out the specific characteristics of the company under analysis. Thus, a case study was carried out at the company IVIA, specialized in information technology solutions. The study contributed to increase the level of understanding of the aspects that enhance the internationalization of companies, as well as confirmed the theoretical aspects that characterize Born Global organizations.

Keywords: Born Global; Entrepreneurship; Internationalization Strategy.

1. INTRODUÇÃO

No começo da década de 1980 o ambiente tecnológico e social passa por mudanças. Nota-se um processo de desenvolvimento das máquinas e das tecnologias para a troca de dados, aproximando as pessoas ao redor do globo. Essas mudanças exercem um papel fundamental para compreensão dos fenômenos globais que ocorrem nos anos seguintes.

Surgem novos hábitos de se relacionar e de consumir, e foi, mediante este cenário, que os gestores começaram a perceber oportunidades para a amplificação de mercado com foco estratégico para a expansão internacional. Mathews (2002) considera a intensificação da globalização como a aceleração das atividades das empresas multinacionais de forma interligada nas diversas cadeias de produção e condiciona as organizações a adequar sua cadeia produtiva para a inserção nas redes internacionais.

Durante muitos anos, foi sustentada uma linha de pensamento conhecida como Teoria Comportamental do Processo de Internacionalização ou Modelo de *Uppsala*. Segundo esta, o processo de internacionalização passava por um processo natural que seria trilhado pelas empresas rumo aos mercados estrangeiros. Este caminho seria caracterizado por um processo gradual de tradução dos incrementos de aprendizado internacional em compromissos crescentes com os novos mercados (JOHANSON; VAHLNE, 2009). O modelo de *Uppsala* afirmava também que as organizações tendem a se internacionalizar para países fisicamente próximos. De forma complementar, além da distância física, outros aspectos como cultura, economia, política, educação, tecnologia e até mesmo o próprio idioma, são considerados fatores relevantes para o processo de internacionalização nessa perspectiva.

Porém, no final do século XX começaram a despontar casos de sucesso que desafiavam o modelo de internacionalização *Uppsala* na medida em que algumas empresas passaram a apresentar um processo de internacionalização precoce e acelerado - média de 3 anos - e com isso, romper o padrão gradual até então predominante da *Uppsala* - média de 10 anos - (DIB, 2008). Seria assim, uma forma de despertar o interesse de gestores e de pesquisadores no sentido de elucidar e de compreender a gestão dessas empresas.

Tendo em vista o que foi relatado sobre o fenômeno de internacionalização precoce, neste estudo, essas empresas são denominadas *Born Global* (empresas que nascem globais) (Ribeiro, 2012). Segundo Ribeiro (2012), as *Born Global* são empresas que estabelecem atividades no exterior desde a sua fundação ou poucos anos após a sua criação. São empresas que podem assumir negócios no mercado internacional simultaneamente aos negócios do mercado doméstico, ou até sem nenhuma experiência ou com pouco tempo de operação no próprio mercado interno.

Rocha et al. (2004) realizaram uma pesquisa qualitativa com empresas de softwares brasileiras com perfil *Born Global* e através desse estudo foi possível identificar quatro empresas localizadas no Ceará, onde duas delas (Fujitec e Xseed) já haviam passado da fase inicial do processo de internacionalização, se comparadas com as outras duas (IVIA e Media System). No estudo foi identificado que havia barreiras internas, no Brasil, que dificultavam a atuação dessas empresas no exterior.

Entre os entraves expostos estavam a falta de financiamento, particularmente de capital de giro e a excessiva burocracia governamental. Rocha et al. (2004) enfatizam que não é fácil para uma empresa cearense se colocar em um novo mercado, no qual ela ainda não havia desenvolvido uma tradição para sua marca. Diante desse cenário,

o presente artigo traz a pergunta de pesquisa: De que modo ocorreu a trajetória de uma empresa *Born Global* no contexto econômico do Ceará?

Com isso, este trabalho tem como objetivo geral: analisar a trajetória de uma empresa cearense caracterizada como *Born Global*. Os objetivos específicos se restringem a: (i) compreender o que motiva a organização a atuar internacionalmente, (ii) identificar os fatores que contribuem para a expansão de empresas de base tecnológica em países emergentes e (iii) pontuar as características específicas da empresa sob análise.

O trabalho se divide em quatro seções. Na primeira, demonstrar-se-á toda a base dos estudos relacionados ao referencial teórico, seguida da exposição da metodologia de pesquisa abordada enquanto que na terceira seção foi feita uma análise dos resultados da pesquisa, a fim de verificar se a empresa estudada tem potencial para ser classificada como uma *Born Global*. Assim como recomendar possíveis aplicações ou estudos. Na quarta seção se tem as considerações finais, as limitações da pesquisa e as sugestões de estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Desde a década de 1970, o processo de internacionalização vem sendo analisado e discutido e tem motivado os autores a compreender as razões que levam as organizações a se internacionalizarem, como esse processo é desenvolvido, quando é que elas maturam essa mentalidade, assim como, quem são essas organizações e para quem elas atuam (CARNEIRO; DIB, 2007).

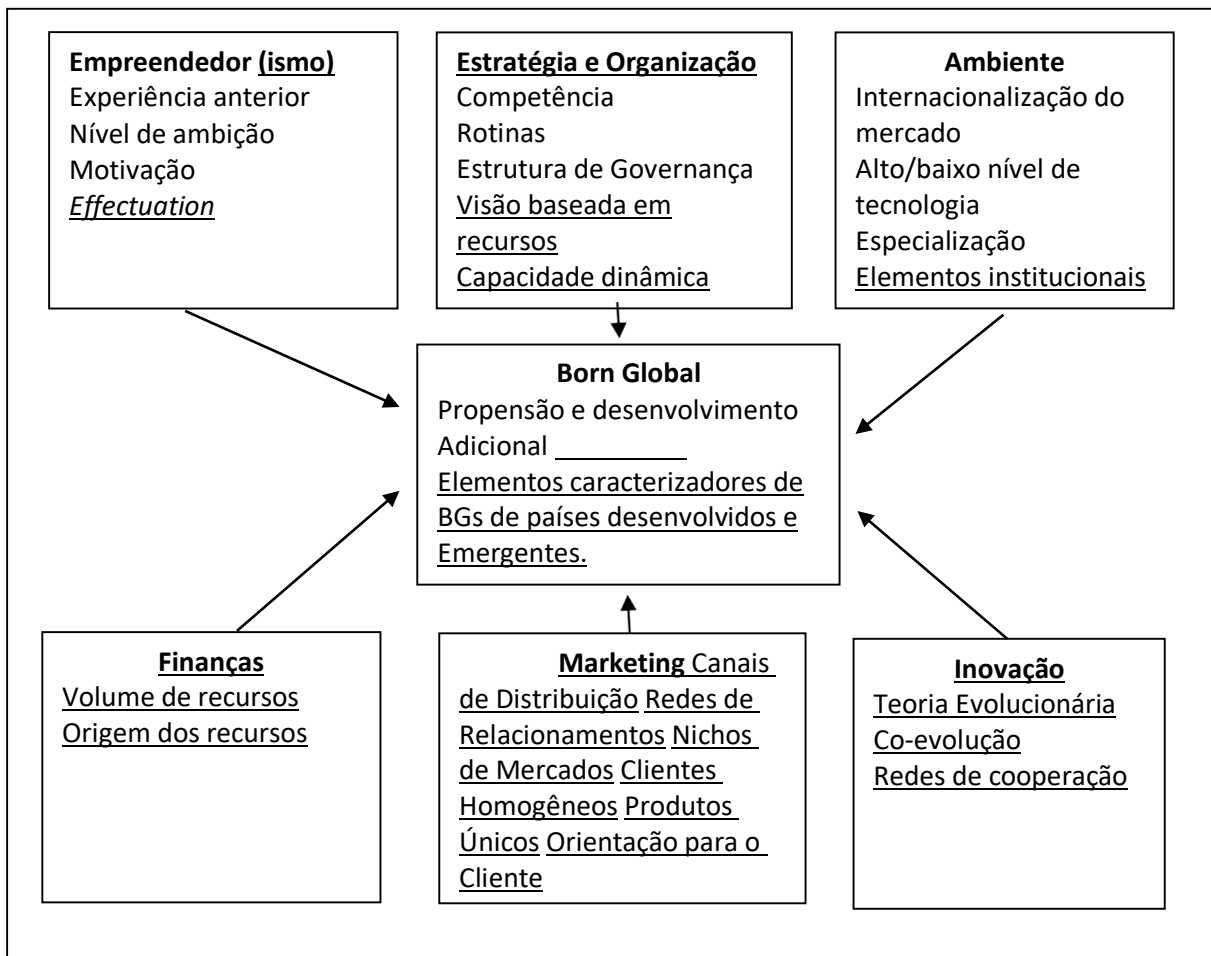
Duas estratégias se destacam no processo de internacionalização das empresas: uma delas segue os modelos tradicionais (DUNNING, 1988; ANDERSEN, 1993; JOHANSON; VAHLNE, 2009) de forma mais lenta e sequencial; por outro lado, tem-se uma com um processo mais dinâmico e rápido (OVIATT; MCDOUGALL, 1994; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; DIB, 2008). Ambas têm suas fortes características, motivações e fatores que as levam de forma acelerada ou não, a se tornarem globais.

Os modelos descritos anteriormente têm uma grande relevância para o aprofundamento nas pesquisas de estratégia de internacionalização. Principalmente, nos estudos a partir dos anos 1990, onde ocorreu um crescimento no número de pesquisas e de relatos sobre empresas inseridas em mercados internacionais de maneira rápida e espontânea, nas quais se eliminavam diversos estágios pré-definidos nos modelos tradicionais.

Para este estudo de caso foi adotado o termo *Born Global*, utilizado na maioria das referências como forma de descrever as empresas de rápida inserção e crescimento global. A partir dessas condições de internacionalização, o estudo de caso se desdobrou em relação aos constructos de *Born Global* propostos inicialmente por Madsen e Servais (1997) e ampliados por Souza e Lima (2016).

Os constructos têm como finalidade a compressão ampla do que realmente molda e caracteriza uma empresa como *Born Global*. Destacam-se, portanto, Empreendedorismo, Estratégia e Organização, Ambiente, Finanças, Marketing e Inovação (Figura 01).

Figura 01 - Conjunto Ampliado de Iniciativas de Pesquisa



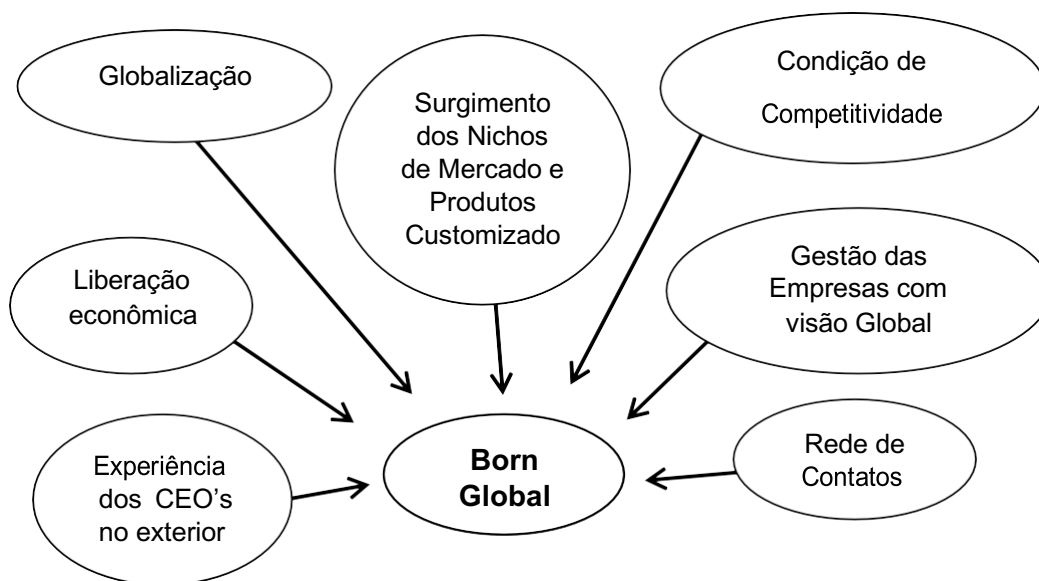
Fonte: Souza e Lima (2016) adaptado de Madsen e Servais (1977)

O presente trabalho explorou os constructos propostos por Souza e Lima (2016) adaptado, com foco, principalmente nos tópicos sublinhados da Figura 01, pois ainda há uma carência na literatura brasileira, no que se refere à exploração destes assuntos (Souza e Lima, 2016). É de grande importância ressaltar que os constructos explorados foram relacionados com as características que influenciam na internacionalização acelerada de uma organização.

2.1 Born Global

A expressão *Born Global* ganhou bastante reconhecimento e despertou a atenção de estudiosos e praticantes da gestão internacional. No entanto, diversos estudos têm sido realizados para uma definição mais apropriada para o termo. As *Born Global* podem ser consideradas, portanto, uma evolução mais ágil e eficaz, do processo de internacionalização (MADSEN; SERVAIS, 1997). Gaspar (2013) aponta fatores como experiência dos CEOs no exterior, liberdade econômica, globalização, customização de produtos, condições de competitividade, gestão de empresas com visão global e rede de contatos como alguns dos elementos que influenciam o surgimento de *Born Globals* (Figura 02).

Figura 02. Fatores que influenciam no surgimento de uma *Born Global*



Fonte: Adaptado de Gaspar (2013)

Sharma e Blomstermo (2003) afirmam que as *Born Globals* são empresas reativas a estímulos externos e evoluem com o ambiente competitivo; elas são intensivas em conhecimento, fazem uso constante de redes de relacionamento, mas exibem conexões fracas entre os agentes participantes e já nascem com uma identidade internacional claramente definida.

Para Dib (2008) as *Born Global* são empresas de pequeno e médio porte com vocação inata para fazer negócios internacionais. Uma verdadeira *Born Global* obtém 25% de seu faturamento no exterior e em dois continentes diferentes, depois de apenas três anos em atividade.

Enquanto os autores Souza e Lima (2016, p. 4) afirmam que “Apesar de padrões estratégicos e operacionais de empresas internacionais associadas a este rótulo serem verificados, ainda não há consenso a respeito de em que momento uma empresa passa a ser denominada *Born Global*.”

2.1.1 Definição

As empresas *Born Global* têm sido exploradas como um fenômeno há quase de trinta anos, ao lado de outros conceitos similares de empresas com inserção virtual no mercado internacional. Oviatt e McDougall (1994, apud MOEN; SERVAIS, 2002) foram um dos primeiros a tentar sumarizar a literatura sobre *Born Global* e concluíram que, coletivamente, estes estudos de caso indicam que esses empreendimentos internacionais são um fenômeno importante para os rumos atuais e futuros da economia global.

Apesar do destaque dado ao desenvolvimento das *Born Globals*, nota-se que o tema ainda é pouco pesquisado em países em desenvolvimento como no Brasil, talvez pela baixa presença de empresas com esse perfil em países em desenvolvimento (DIB, 2008), ou pelo menor interesse do tema na literatura internacional, com provas de que poucos estudos têm sido dirigidos a identificar o fenômeno no país.

Dos estudos mais recentes, no Brasil, têm-se procurado traçar as definições de *Born Global* apesar das divergências das definições, Souza e Lima (2016, p. 4) sugerem como definição: “empresas que nascem com uma identidade internacional, moldadas e influenciadas por redes sociais, fortemente dependentes de recursos tecnológicos, capacidades e que oferecem soluções (produtos e serviços) estrategicamente diferenciadas”.

2.1.2 Caracterização

Souza e Lima (2016) utilizaram o histórico das características para ter uma percepção mais acentuada da evolução das *Born Global*. O Quadro 01 facilita compreender, principalmente, o fato de que, para ser global, o porte e o número de funcionários têm pouca relevância. Nos estudos sobre *Born Global*, é notável a relação existente entre Globalização e Startup, demonstrada principalmente nas startups de base tecnológica orientadas para mercados internacionais.

Quadro 01 – Características das *Born Global*

Características das BGs	Referências
Iniciam transações internacionais no máximo até três anos de sua fundação.	Knight; Cavusgil (1996), Bell (1995); McNaughton (2001), Dib (2008)
Pelo menos 25% de suas vendas realizadas a países estrangeiros	Oviatt; McDougall (1994), Knight; Cavusgil (1996)
Desses 25% de vendas externas, 50% realizados em outros continentes.	Luostarinen; Gabrielsson (2004)
Geralmente pequenas empresas orientadas pela tecnologia	Bell (1995), Knight; Cavusgil (1996)
Identidade Internacional Definida	Oviatt; McDougall (1994), Knight; Cavusgil (1996)
Intensivas em Conhecimento	Madsen; Servais (1997) Gabrielsson; Kiparlani (2004)
Conhecimento Científico	Sharma; Blostermo (2003); Gabrielsson; Kiparlani (2004)
Parcerias com Multinacionais	Johanson; Mattson (1988)
Abrangência geográfica	Oviatt; McDougall (1994), Gabrielsson; Kirpalani (2004)
Motivações mais ligadas a uma estratégia clara e proativa	Chetty; Campbell-Hunt (2004), Rocha <i>et al</i> (2004)
Faturamento médio anual de U\$ 40 milhões	Almor (2013)
Os gestores têm uma forte capacidade de empreendedorismo	Marcos; Millheiro; Peixoto (2014);
Ênfase na diferenciação	Laranjeira (2012), Marcos; Millheiro; Peixoto (2014)
Recursos financeiros limitados	Marcos; Millheiro; Peixoto (2014)

Fonte: Adaptados Dib (2008) e Rocha *et al* (2004).

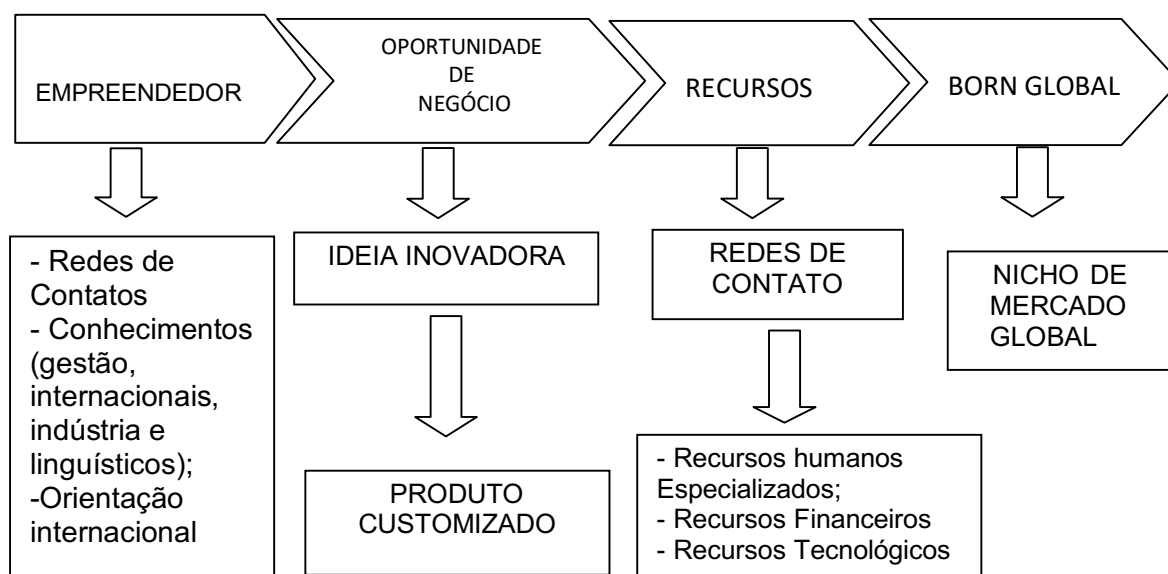
Dessa forma, as *Born Global* são empresas que iniciam suas operações internacionais no máximo até três anos após sua fundação, possuem 25% de seu faturamento originário do mercado externo, suas transações se expandem para outros continentes, fazem uso intensivo de tecnologia e conhecimento, realizam parcerias com grandes grupos de empresas multinacionais, os gestores possuem forte

capacidade empreendedora, ênfase na diferenciação e seus recursos financeiros são limitados.

2.2 Empreendedorismo

A motivação do empreendedor internacional é descrita pelos conhecimentos intensos de gestão de internacionalização, da indústria e de linguísticos, juntamente com a sua orientação internacional que engloba a sua visão global. Assim também, a sua personalidade proativa, a sua capacidade de identificar oportunidades e, por fim, a sua rede de contatos que os transformam no principal impulsionador da criação das *Born Global* (LARANJEIRA, 2012).

Figura 03 – Síntese: De empreendedor a *Born Global*



Fonte: Laranjeira (2012)

Para compreender melhor essa relação, na Figura 03, proposta por Laranjeira (2012), é possível identificar a evolução desse fenômeno, através da síntese do Ser Empreendedor. Os autores propõem quatro estágios: Empreendedor; Oportunidade de Negócio; Recursos e, por fim, *Born Global*. O estágio Empreendedor pressupõe a existência de redes de contatos, conhecimento e orientação internacional. O estágio Oportunidade de Mercado é composto pela existência de uma ideia inovadora e de um produto customizado. Os recursos envolvem o uso das redes de contatos que podem se apropriadas por recursos humanos especializados, financeiros e tecnológicos. Esses três estágios permitem o acesso a um nicho de mercado global que constituirá a formação de uma *Born Global*.

2.3 Estratégia e Organização

A internacionalização deve ser entendida como uma estratégia que permite às empresas atingirem o modo de acesso mais adequado para o mercado. Segundo Rocha et al. (2004) a internacionalização pode ocorrer de duas formas. As duas opções podem ocorrer distintamente. No entanto, quando estas ocorrem combinadas, permitem um maior aprofundamento do processo de internacionalização.

A internacionalização para dentro ocorre quando a empresa passa a realizar operações de importações, ou mesmo quando obtém licença de fabricação, compra de tecnologia ou contratos de franquia de empresas estrangeiras. Já a internacionalização para fora ocorre quando esta passa a realizar exportações, realiza concessão de licenças ou de franquias e investimento direto no estrangeiro. As *Born Global*, na maioria das vezes, dependem da estratégia de exportação como modo de entrada para o exterior. Em muitos casos, oferecem produtos avançados com potencial para a geração de vendas internacionais (ROCHA et al., 2004).

2.4 Finanças

As *Born Global* em geral possuem recursos escassos, principalmente no que diz respeito a recursos tangíveis, tais como instalações, bens e equipamentos, recursos humanos e financeiros, que geralmente favorecem a internacionalização de grandes empresas multinacionais (RIBEIRO, 2012). As *Born Global* tendem a adotar uma internacionalização precoce e significativa. Mesmo com a escassez de recursos, elas atingem um nível de vendas externas considerável em sua evolução.

Durante a decisão de realizar operações comerciais internacionais, existem diversos motivos que explicam as razões para se internacionalizar. Mas, mesmo com as condições dos recursos escassos, este fator não é maior do que a motivação em atuar internacionalmente.

2.5 Marketing

Com a globalização altamente aquecida, muitas empresas optam por apostar na internacionalização como uma estratégia de crescimento de mercado. Por exemplo, uma empresa multinacional opera em vários mercados que, por vezes, são diferentes e têm de ser criados planos de marketing para cada um deles. Diferentemente, as *Born Global* são empresas únicas que, desde a sua formação, apostam no mercado internacional e como tal, optam normalmente por uma estratégia de marketing global (LARANJEIRA, 2012).

Figura 04 - Estratégia de Marketing das *Born Global*



Fonte: Laranjeiro (2012)

As *Born Global* dependem muito da imagem que projetam para o exterior, pelo que devem desenvolver como contatos, nas mais variadas áreas. Isso se torna essencial para conseguirem ter uma reputação e uma notoriedade no mercado. Na Figura 06, pode-se perceber um pouco dessa estratégia de marketing global.

Em termos gerais, as estratégias de marketing das *Born Global* estão centralizadas nas características do produto, quando se trata principalmente de produtos customizados e inovadores, mas também no próprio empreendedor, sendo ele a fonte de contato externo do negócio na medida em que atua como relações públicas da empresa.

2.6 Inovação

A internacionalização é considerada como uma grande ação inovadora, logo as *Born Global* seriam por si só inovadoras (SILVA, 2013), pois procuram utilizar a inovação em seus processos, em conhecimentos e em outros recursos intangíveis, só que tende a uma escassez de recursos tangíveis e é através dos recursos intangíveis que as *Born Global* superam as outras dificuldades para alcançar com sucesso o comércio internacional (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Neste sentido, a precoce entrada no mercado internacional por uma empresa tem relação positiva com sua capacidade de inovação (SILVA, 2013). Este fator relevante que a empresa apresenta tem resultados positivos no *market share* internacional, aumento dos lucros e intensidade de produtos para exportação (RIBEIRO, 2012).

Normalmente, as empresas *Born Global* estão inseridas em setores de alta tecnologia que apresentam um ciclo de vida do produto efêmero, onde se exigem constante inovação e recursos especializados. Há também estudos de autores que discutem a questão da capacidade de inovação da empresa e a constante por criar produtos diferenciados como uma forma de vantagem tecnológica ou competitiva (RIBEIRO, 2012).

2.7 Ambiente

Ao entrar no comércio internacional, as organizações esperam encontrar novos concorrentes e um dinamismo distinto de competição. Outros fatores provavelmente se fazem presentes em novos mercados, como grau de saturação, tamanho para oferta de produtos ou serviços da empresa e nível de desenvolvimento econômico (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

Para que se possa realizar a devida análise sobre o conjunto de fatores que compõem as condições e as tendências ambientais, Johnson, Scholes e Whittington (2008) utilizaram o acrônimo formulado sob a análise dos fatores Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais que compõem o ambiente externo da organização, essa análise é conhecida também como o Diagrama de PESTEL. As variações e as combinações dos fatores externos à organização impactam significativamente o sucesso das estratégias corporativas, sobretudo no ambiente competitivo global (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2008).

3. METODOLOGIA

Nesta pesquisa, a metodologia utilizada buscou compreender as principais características e os fatores que contribuíram para a atuação global da organização no mercado. A pesquisa foi aplicada na IVIA, atualmente especializada em *outsourcing*, localizada em Fortaleza, Ceará. Está no mercado cearense há mais de 20 anos, com alguns estudos já realizados sobre o seu processo de internacionalização, que se deu quatro anos após sua fundação.

Os instrumentos de pesquisa utilizados tomaram como base a triangulação de dados coletados mediante observação não participante, levantamento de documentos e entrevista em profundidade. A observação não participante consistiu de anotações feitas no sentido de captar dados que revelassem informações não contidas em documentos e não ditas na entrevista. A análise de documentos consistiu na busca de artigos acadêmicos e não acadêmicos, jornais, revistas, sites de notícias e no site da própria empresa.

A entrevista foi realizada com o gerente de negócios internacionais Marcelo Barros que possui Mestrado em Informática Aplicada pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR) e é Graduado em Ciência da Computação também pela UNIFOR. Está na empresa desde 2004. O roteiro foi aplicado pelos dois autores da pesquisa e toda a entrevista foi gravada com permissão do entrevistado. Esta pesquisa é descritiva, pois aborda o fenômeno dentro de seu contexto em uma perspectiva longitudinal (YIN, 2015).

Utilizou-se como base teórica as características e os fatores que classificam as organizações como Born Global. O estudo deu aprofundamento nos constructos de Souza e Lima (2016) Por último, os dados foram analisados pelos princípios da descrição densa (GEERTZ, 1975).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da empresa

A IVIA foi fundada em março de 1996, na cidade de Fortaleza, Ceará, com o propósito de explorar o mercado cearense de *software*. No começo do século XXI, o Estado do Ceará começava a surgir como novo polo de produção de *software* no país, graças a diversas ações empresariais e de governo.

A IVIA foi a primeira empresa a lançar o serviço de *Internet Banking* no Nordeste do Brasil e o primeiro provedor de acesso à Internet com foco no mercado corporativo de Fortaleza. Devido à alta competitividade dos grandes *players* no mercado de provedor e de internet, após uma década, a IVIA redirecionou sua área de atuação e passou a desenvolver ferramentas de negócios para a *web*, visando aperfeiçoar processos gerenciais de empresas baseadas na tecnologia de *Internet*. Alguns *softwares* desenvolvidos envolviam portais corporativos, intranet corporativo, extranet, *e-commerce*, *e-procurement*, internet banking e *e-government*.

Este ciclo durou até meados de 2009, quando perceberam outras necessidades dos clientes, que era a customização dos produtos ou dos serviços prestados pela empresa. E foi a partir deste modelo que a IVIA entra em um novo ciclo, passando a atender seus clientes de forma totalmente personalizada por meio dos Serviços: *Business Intelligence*, *Outsourcing* e Criação de Softwares, além de iniciativas inovadoras voltadas para a educação.

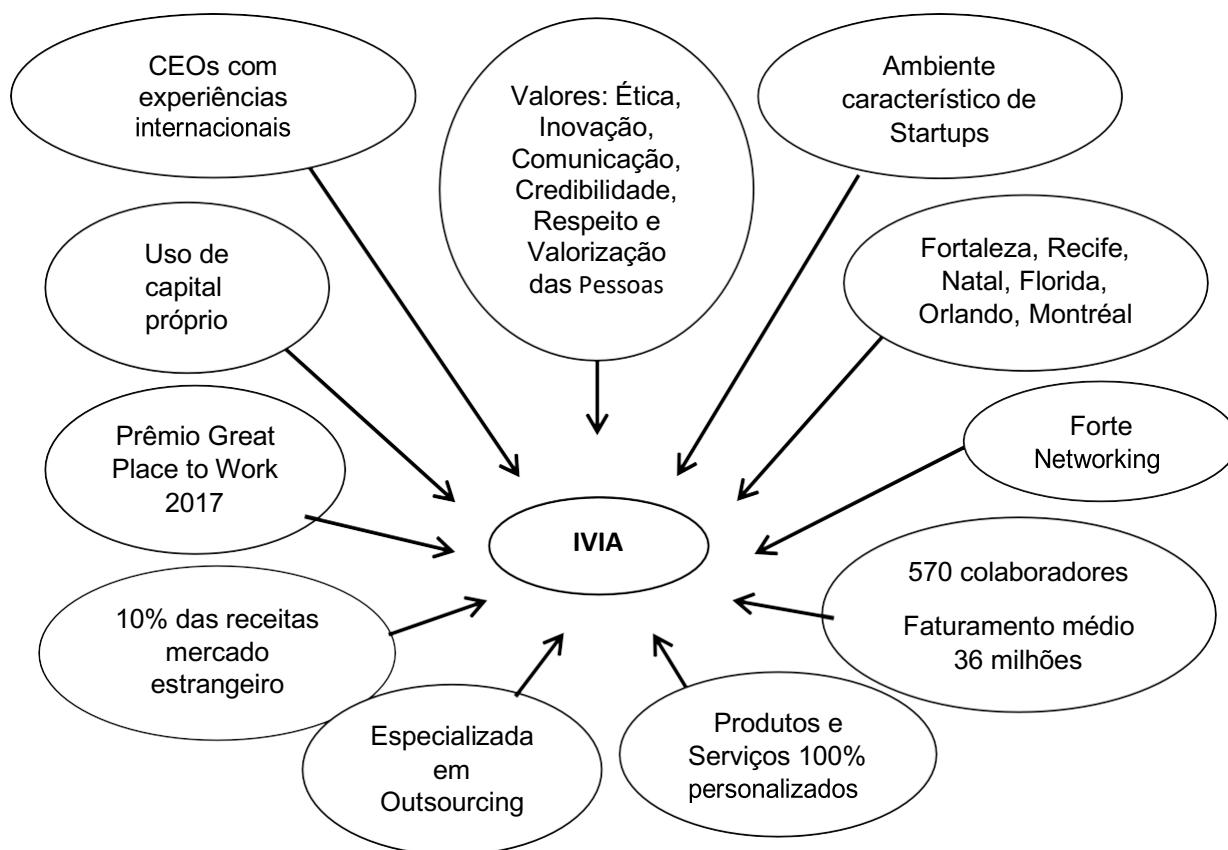
O *Outsourcing* (terceirização da mão-de-obra) hoje é o principal serviço ofertados pela empresa. Esse serviço tem levado a empresa a aumentar seus números em mais de 40%, se comparar com as receitas dos últimos três anos, pois toda essa diferenciação do serviço prestado tem levado a IVIA atuar, além do mercado cearense, o que inclui países como Estados Unidos, Portugal, Inglaterra e Canadá.

Trata-se de uma empresa que vêm ganhando notoriedade no cenário dos negócios e vem sendo constantemente premiada. Recentemente foi certificada por boas práticas de gestão que contemplam as áreas de Gestão de Projetos, Gestão de Processos e Gestão de serviços. Já foi agraciada com o selo de CMMI SVC para serviços, além dos selos da ISO 9001 e MPS.BR – Melhoria no Processo de Software Brasileiro.

Nos últimos anos, conquistou boas posições no ranking da pesquisa *Great Place to Work* do Ceará (Jornal O Povo), de Pernambuco (Jornal do Comercio) e do Brasil (Revista Época). No segmento de TI&TELECOM (Computerworld), além da premiação no ranking da Você SA/EXAME de 2016 na qual a IVIA foi inserida na lista das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Através da entrevista com o gerente de relacionamentos internacionais, Marcelo Barros e a observação não participante, foi elaborada a Figura 05 que apresenta os principais elementos que caracterizam e descrevem a organização. Cabe destacar a experiência internacional dos CEOs, o ambiente característico de *startup*, a personalização dos serviços ofertados e os valores que incluem ética, inovação, comunicação, credibilidade, respeito e valorização das pessoas.

Figura 05: A IVIA enquanto empresa.



Fonte: Elaborada pelo autor (2017)

4.2 A motivação para a internacionalização

A internacionalização da IVIA não foi um processo planejado, desde o início, mas resultou de eventos e de oportunidades que surgiram, como relatou Marcelo Barros. Quando resolveram criar a empresa, não pretendiam criar um empreendimento internacional, pois o mercado brasileiro era muito grande. Esse movimento de internacionalização só começou em 2002, quando a IVIA esgotava as possibilidades de atendimento aos grandes clientes locais, no Estado do Ceará, com os seus softwares personalizados.

Para crescer era necessária uma expansão geográfica. Cogitou-se entrar nos mercados de São Paulo e Brasília, porém, como empresa genuinamente cearense, tinha-se medo em atuar em uma região onde há preconceitos com origens nordestinas. Segundo o próprio gestor, seria muito mais fácil atuar no mercado internacional, na condição de uma empresa cearense vista como empresa brasileira do que atuar no Sudeste como uma empresa cearense, vista como uma empresa Nordeste. Motivada por algumas experiências dos sócios no exterior e pela localização privilegiada em relação à Europa, a primeira iniciativa de expansão internacional se deu em Portugal, pois havia uma curta distância cultural e um dos sócios da empresa já conhecia o mercado português. Nesse momento, uma das grandes parceiras da empresa foi a SOFTEX que auxiliou seus primeiros movimentos internacionais.

Portugal de fato foi a porta de entrada para os negócios internacionais, pois, a partir de lá, a empresa começou a adquirir *kown how*, adquirir confiança e perceber que podia ir além.

O networking e a mentalidade empreendedora dos sócios permitiram a IVIA ir ainda mais longe e, assim, atuar pela primeira vez, no mercado americano, através de um cliente de Portugal que lá se instalara. A partir daí aumentou-se o interesse em se tornar mais focada para alcançar o perfil de empresa global. Estavam seguros da boa capacitação e preparo dos profissionais brasileiros e que estes seriam bem aceitos no mercado americano devido ao bom relacionamento feito na Europa. A variação de mercado foi motivadora, também, pois as operações em dólar em alguns momentos valeriam bastante a pena para a realidade da empresa.

Na literatura, é possível identificar que é muito comum entre as *Born Global* a motivação que as levam atuarem de forma global. Na maioria das vezes estruturadas em experiência internacional anterior do sócio, em mentalidade empreendedora, *networking* e curta distância cultural.

4.3 A internacionalização

No processo de expansão internacional os próprios CEOs se viram diante de dilemas. O primeiro dele: em quantos países deveriam se estabelecer?. Em princípio, acreditavam que tinha sentido focar em dois países, para não dispersar suas forças. No entanto, talvez fosse conveniente abrir mais de uma nova frente de expansão, até mesmo para aprender sobre outros mercados.

De modo geral, os sócios trabalharam bem a entrada em Portugal: (1) fizeram prospecção de mercado; (2) estudaram as peculiaridades locais; (3) visitaram os potenciais parceiros; (4) estabeleceram contratos de parceria; e (5) para acelerar a penetração no mercado, abriram escritório e contrataram um *country manager*, brasileiro residente em Portugal.

Por meio dessa mesma mentalidade e atitude, começaram a se inserir no mercado americano e no canadense - nos Estados Unidos, foi através de uma indicação de um cliente a um parceiro e no Canadá, através da continuidade do contrato de trabalho de uma polonesa que fez intercâmbio profissional em Fortaleza. Há outros três profissionais que desenvolvem trabalho para a IVIA de forma remota, um brasileiro que mora na Flórida, outro que está na Venezuela e outro que mora no Canadá. Porém, atua com um cliente nos Estados Unidos remotamente. Hoje essa atuação internacional é responsável por 10% das receitas da empresa.

A empresa passou por algumas barreiras que não existiam em Portugal. A principal delas foi o idioma Inglês, pois eram poucos funcionários da empresa que conseguiam se comunicar bem e isso demandaria um tempo para a intimidade com a fluência da nova língua e, conseqüentemente, para o desenvolvimento das atividades da empresa. O nível de formalismo no processo de negociação e de relacionamento no pós-venda era muito forte e exigiu uma adaptação maior dos envolvidos. Quanto aos métodos e às práticas adotadas, foi necessária uma adaptação das ferramentas de gestão e de comunicação, como o *Business Intelligence* (BI) e o *Customer Relationship Management* (CRM). Alguns fatores externos tiveram impactos na atuação global, principalmente os tecnológicos, pois nos países desenvolvidos se tem um grau de inovação bem maior que no Brasil e a IVIA teve que passar por tais adaptações. A concorrência global (Índia, Filipinas, Indonésia) tem grande impacto também. Porém, a pouca capacitação da mão-obra concorrente impulsiona a contratação do *outsourcing* da mão-de-obra brasileira.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou trazer contribuições para um tema ainda pouco explorado na literatura, mas que tem um grande potencial para acrescentar à economia do nosso país, através dessa internacionalização acelerada. O trabalho foi desenvolvido com o objetivo de analisar a trajetória, as características e as motivações de uma empresa cearense considerada *Born Global*. Com base no estudo de caso da IVIA, foi possível concluir que ela tem fortes características que a classificam como uma *Born Global* e que a atuação internacional tem uma grande relevância nos aspectos internos e externos da organização, bem como a promoção de uma credibilidade, que inclusive não existia, para possíveis expansões em outras regiões do Brasil.

Em relação aos objetivos específicos, os dados levantados permitem concluir que a estratégia da empresa para se internacionalizar teve relação direta com as experiências internacionais dos fundadores, networking desenvolvido, especialização do produto e a curta distância cultural. Pode-se observar que, a partir da internacionalização para Portugal, a empresa obteve contato com novos parceiros que influenciaram diretamente na expansão do negócio para outros países.

Concluiu-se também que o novo ciclo da empresa em prestar serviço customizado contribuiu diretamente para um novo posicionamento de mercado. Promoveu uma segmentação devido às exigências e às necessidades do consumidor.

No contexto atual, a IVIA, especializada em terceirização de mão-de-obra de tecnologia da informação, conseguiu se tornar competitiva no Ceará e nos países onde atua.

Quanto aos objetivos da pesquisa foi possível compreender as principais motivações para internacionalização assim como descrever a trajetória da IVIA, sendo possível caracterizá-la enquanto *Born Global* cearense. Durante a pesquisa, algumas características específicas da empresa teve um maior peso para que a

internacionalização acontecesse, como a experiência dos CEO no exterior e a possível rejeição da instalação da empresa em São Paulo, por ser tipicamente cearense. Diante da bibliografia estudada e dos resultados apresentados, os objetivos deste trabalho foram alcançados com êxito. Fato de ser um caso raro de ser encontrada, principalmente em economia emergente, especificamente no Brasil.

Sugere-se que mais estudos sejam desenvolvidos sobre *Born Global* na região do Ceará e que sejam exploradas outras áreas, além da Tecnologia como, Construção Civil, Industrial e Hortifrúti a fim de identificar os potenciais negócios globais no estado e estimulá-los, quando possível, a um crescimento escalável, uma vez que há mercado, há identidade para tal fim e há demandas relevantes a serem atendidas.

REFERÊNCIAS

ALMOR, T. **Conceptualizing Paths of Growth for Technology-Based Born-Global Firms Originating in a Small-Population Advanced Economy**. International Studies of Management & Organization, 2013.

ANDERSEN, O. **On the internationalization process of firms: a critical analysis**. Journal of International Business Studies, v. 24, n. 2, p. 209-31, 1993.

BELL, J. **The internationalization of small computer software firms: a further challenge to “stage” theories**. European Journal of Marketing, v. 29, n. 8, p. 60-75, 1995.

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

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

DIB, L. A. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil**. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2008.

DIB, A. L.; ROCHA, A. da. **Internacionalização Precoce versus Internacionalização Gradual: um Estudo sobre Born Global na Indústria Brasileira de Software**. In: EnANPAD, 2008. Disponível em <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em 28 jun. 2017.

DUNNING, J. H. **The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some Possible Extensions**. Journal of International Business Studies, 19, 1988.

GASPAR, J.P. M. S. **A emergência das Born Globals: estudo de uma empresa portuguesa (Dissertação de Mestrado)**. Faculdade de Economia Universidade de Coimbra, 2013.

GABRIELSSON, M; KIRPALANI, V. **Born Global: how to reach new business space rapidly**. International Business Review, 13, p.555-571. 2004.

GEERTZ, Clifford. **The interpretation of cultures**. London: Hutchinson, 1975.
JOHANSON, J. et al. **Strategies in global competition**. Strategies in global competition, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. **The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership.** Journal of International Business Studies, 2009.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Exploring corporate strategy: text & cases.** Pearson Education, 2008.

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

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. **The Born Global firm: a challenge to traditional internationalization theory.** In: CAVUSGIL, S.; MADSEN, T. (ed.) Export internationalizing research: enrichment and challenges. Nova York: JAI Press, 1996.

LARANJEIRA, A. S. **O Impacto do Empreendedor Internacional nas Born Globals.** (Dissertação de mestrado). Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Economia e Gestão. 2012.

LUOSTARINEN, R.; GABRIELSSON, M. **Globalization and marketing strategies of born globals in SMOPECs.** Thunderbird International Business Review, v. 48, n. 6, p. 773-801, 2006.

MADSEN, T.; SERVAIS, P. **The internationalization of Born Global: an evolutionary process?.** International Business Review, 6/6, p.561-583. 1997.

MARCOS, M.; MILHEIRO, G.; PEIXOTO, J.P. **The Born Global Concept Evolution: A Portuguese Case (A evolução do conceito born global: Um caso português),** 2014.

MATHEWS, J. **Dragon Multinationals.** 1st Edition, Oxford, Oxford University Press, 2002.

McDOUGALL, P.; SHANE, S.; OVIATT, B. **Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research.** Journal of Business Venturing, v. 9, n.6, p. 469-87, 1994.

MOEN, Ø.; SERVAIS, P. **Born Global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises.** Journal of International Marketing, 10(3), 49-72, 2002.

MONTGOMERY, Cynthia A. et al. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, p. 419-440, 1998.

OVIATT, B.; McDOUGALL, P. **Toward a theory of international new ventures.** Journal of International Business Studies, 1st quarter, p. 45-64, 1994.

RIBEIRO, F. C. F. **Born Global Brasileiras: Estudo da Internacionalização de Empresa de Base Tecnológica.** (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2012.

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

SHARMA, D; BLOMSTERMO, A. **The internationalization process of *Born Global*: a network view.** *International Business Review*, 12, p.739-753. 2003.

SILVA, D. R. de M. **Internacionalização *Born Global*: perspectivas para um novo modelo de desenvolvimento das empresas nacionais.** Observatório da Inovação e Competitividade–Universidade de São Paulo. Área temática, 2013.

SOUZA, E. M.; LIMA, A. C. **BORN GLOBALS: uma revisão da teoria e sugestões para iniciativas de pesquisa no Brasil.** XIX SemeAd. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015