

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC**  
**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO – CSE**  
**DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**MARIANA CRISTINA MACHADO**

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE  
TECNOLÓGICA DO TIPO *BORN GLOBAL*:  
um estudo da Cheesecake Labs**

Florianópolis

2018

Mariana Cristina Machado

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE  
TECNOLÓGICA DO TIPO *BORN GLOBAL*:  
um estudo da Cheesecake Labs**

Monografia submetida ao curso de Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientadora: Dra. Iara Costa Leite

Florianópolis

2018

Mariana Cristina Machado

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE  
TECNOLÓGICA DO TIPO *BORN GLOBAL*:  
um estudo da Cheesecake Labs**

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 8,5 à aluna Mariana Cristina Machado na disciplina CNM 7280 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Florianópolis, 04 de dezembro de 2018.

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dra. Iara Costa Leite  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Gilson Geraldino Silva Júnior  
Membro da Banca  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Helberte João França Almeida  
Membro da Banca  
Universidade Federal de Santa Catarina

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer à minha família, mãe Silvana Cristina Prim Machado e pai Sidney Machado, que nunca mediram esforços para me fazer feliz e tornar minha vida repleta de oportunidades incríveis. À minha mãe que continua mandando todo seu amor em outro plano. O amor é sempre mais forte e nunca morre. E ao meu pai que é a pessoa que mais admiro no mundo e que me dá tanta força e amor todos os dias.

Agradeço à orientadora Dra. Iara Costa Leite me auxiliou nesse desafio e sempre esteve disponível e de coração aberto para solucionar todas as mínimas questões. Agradeço a todos os professores que tive a oportunidade de conviver durante as disciplinas, guardo grande admiração por cada um.

Não tenho palavras para agradecer todos os amigos que estiveram comigo durante a graduação e tonaram a caminhada mais leve e deram verdadeiro sentido a toda essa experiência. Ana Claudia Garcia, Beatriz Giamarusti, Gabriela Silveira, Guta Guimbala, Isabella Ataídes, Izoila Gaspar, Jaqueline Amine, Kethyn Silva, Maiara Vicente, Marina Flores, Rodrigo Rodrigues e tantos outros que não cabem aqui neste trabalho, mas que guardo com muito amor no coração.

Por fim, gostaria de agradecer a quem sempre esteve comigo, Caio Osinski, pelo amor, apoio e força em todos esses anos, sou grata por vivenciar tudo isso ao seu lado.

## RESUMO

No arcabouço teórico de negócios internacionais, as teorias de internacionalização tradicionalmente centraram-se na análise do processo de internacionalização de grandes empresas e corporações. No entanto, nas últimas décadas, verifica-se a emergência de um novo fenômeno de internacionalização rápida e precoce, de empresas de pequeno e médio porte, acompanhadas de um contexto de mudanças causadas pela globalização e avanços tecnológicos. Essas empresas, denominadas *born globals*, se expandem internacionalmente logo ou poucos anos após sua fundação. Com o objetivo de contribuir para o entendimento desse fenômeno, o trabalho realiza um estudo do processo de internacionalização da empresa Cheesecake Labs. A Cheesecake Labs, fundada no ano de 2013 na cidade de Florianópolis, é uma empresa de design e desenvolvimento de aplicativos iOS, android e web, cujos primeiros e principais clientes são dos Estados Unidos. Em seu histórico, a empresa expandiu suas atividades para três países – Estados Unidos, Inglaterra e Suíça – e pode ser enquadrada como uma *born global*. O trabalho tem como principal objetivo relacionar os fatores observados a partir da literatura existente de internacionalização com o caso empírico da internacionalização da Cheesecake Labs. Para tanto, apresenta um primeiro capítulo dedicado à identificação dos principais fatores das teorias de internacionalização do modelo de Uppsala e *born global*, através de revisão literária na área. Em seguida analisa a empresa em geral, seu histórico de internacionalização e como os fatores identificados anteriormente se comportam no processo de internacionalização da Cheesecake Labs, analisando se convergem ou divergem dos fatores advindos das teorias analisadas. A metodologia utilizada se dá por revisão de literatura sobre a empresa e entrevistas semiestruturadas. Os resultados obtidos evidenciam diversos fatores convergentes entre a teoria de *born global* e o processo de internacionalização da Cheesecake Labs no que se refere às variáveis da empresa e dos empreendedores.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Modelo de Uppsala. *Born Global*. Cheesecake Labs.

## **ABSTRACT**

In the theoretical framework of international business, the theories of internationalization have traditionally focused on the analysis of the internationalization process of large corporations. However, in recent decades, there has been a new phenomenon of rapid and early internationalization of small and medium-sized companies, in a context of changes caused by globalization and technological advances. These companies, called born globals, expand internationally just a few years after its foundation. With the objective of contributing to the understanding of this phenomenon, the work carries out a study of the internationalization process of Cheesecake Labs. Cheesecake Labs, founded in 2013 in the city of Florianópolis, is a design and development company for iOS, android and web applications, whose first and main customers are from the United States. In its history, the company expanded its activities to three countries - the United States, England and Switzerland - and can be classified as a global born. The main objective of this work is to relate the observed factors from the existing literature of internationalization with the empirical case of the internationalization of Cheesecake Labs. To do so, it presents a first chapter dedicated to the identification of the main factors of the internationalization theories of the Uppsala model and born global, through literary in the area. After analyzing the company in general, its history of internationalization and how the factors previously identified behave in the process of internationalization of Cheesecake Labs, analyzing whether they converge or diverge from the factors identified from the theories examined. The methodology used is based on a literature review about the company and semi-structured interviews. The results obtained evidence several convergent factors between the theory of global born and the process of internationalization of Cheesecake Labs with respect to the variables of the company and the entrepreneurs.

**Keywords:** Internationalization. Uppsala model. Born Global. Cheesecake Labs.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de internacionalização de Uppsala.....	17
Figura 2 – Ranking da Clutch das empresas de desenvolvimento de aplicativos na América Latina .....	38
Figura 3 – Foco do cliente .....	38
Figura 4 – Foco da indústria .....	39

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Teoria de estágios de Uppsala .....	17
Gráfico 2 – Receita internacional e nacional da Cheesecake Labs .....	36



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Expansão internacional por país/ano.....	35
Quadro 2 - Perfil dos gestores da Cheesecake Labs.....	44

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CEO – Chief Executive Officer  
CT&I - ciência, tecnologia e inovação  
EBTs - Empresas de Base Tecnológica  
EUA – Estados Unidos da América  
INV – International New Venture  
MVP – Produto mínimo viável  
PMEs – Pequenas e médias empresas  
SAD – Sistemas de apoio à decisão  
SSD – Sistema de suporte à decisão  
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina  
UI – User interface (interface do usuário)  
UX – User experience

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 OBJETIVOS .....	12
1.1.1 Objetivo geral.....	12
1.1.2 Objetivos específicos.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA .....	12
1.3 METODOLOGIA.....	13
<b>2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: DA TEORIA DE ESTÁGIOS AO FENÔMENO <i>BORN GLOBAL</i></b> .....	<b>15</b>
2.1 O MODELO DE UPPSALA .....	16
2.2 <i>BORN GLOBAL</i> : UM NOVO FENÔMENO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	19
2.2.1 Características e definição das <i>Born Globals</i> .....	21
2.2.2 Fatores identificados no processo de internacionalização .....	22
2.2.3 Teoria de redes ( <i>networks</i> ) .....	27
<b>3 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA CHEESECAKE LABS</b> .....	<b>30</b>
3.1 CHEESECAKE LABS .....	30
3.1.1 Perfil da empresa .....	31
3.1.2 Soluções de mercado.....	33
3.1.2.1 <i>Engenharia full-stack</i> .....	33
3.1.2.2 <i>Design UX e UI</i> .....	33
3.1.2.3 <i>Suporte à decisão</i> .....	34
3.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DA CHEESECAKE LABS .....	35
3.2.1 Histórico de internacionalização .....	35
3.2.2 Fatores do processo de internacionalização da Cheesecake Labs.....	40
3.2.2.1 <i>Fatores do modelo de Uppsala</i> .....	40
3.2.2.2 <i>Fatores do processo de internacionalização das born globals</i> .....	42
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>48</b>
<b>APÊNDICE A - Quadro com características, variáveis da empresa e do empreendedor conforme as teorias de internacionalização</b> .....	<b>54</b>
<b>APÊNDICE B - Roteiro para entrevista semiestruturada com Cheesecake Labs</b> .....	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As teorias de internacionalização tradicionalmente envolvem a análise de grandes empresas e corporações, normalmente de países desenvolvidos. Ao menos nas três últimas décadas, observam-se significativas mudanças na internacionalização de empresas (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Rennie (1993) observou um grupo de empresas australianas com uma dinâmica diferenciada de internacionalização: empresas de rápida e precoce internacionalização, que praticamente desde sua origem já se voltam às atividades em outros países.

O fenômeno da internacionalização precoce e rápidas dessas empresas, chamadas de *born global*, passa a ser observado primeiramente nos países mais desenvolvidos, e depois de um certo tempo também se intensifica nos países em desenvolvimento (DIB, 2008). Dentro disso, observam-se os avanços tecnológicos e cada vez mais empresas *born global* em países em desenvolvimento como o Brasil. De modo geral, a partir das contribuições de diversas análises com grupos de empresas de diferentes regiões, é possível afirmar que são empresas de menor porte, pequeno e médio, normalmente do setor de tecnologia.

Entretanto, não há um consenso teórico na literatura acadêmica sobre esse tipo de empresa em suas definições básicas, pois percebe-se que são analisados grupos de empresa de diferentes países que nem sempre estão sob as mesmas condições, setores, estrutura e contexto de forma geral (DIB, 2008). Não obstante, é possível compreender alguns aspectos básicos que caracterizam o processo das *born global* como data de origem, tempo entre a data de origem da empresa e o início das atividades internacionais (em média 3 anos) e a escala, que se refere ao quanto da receita total está relacionada à internacionalização (em média 25%).

O setor de tecnologia em Santa Catarina apresenta um crescimento significativo nos últimos anos. Desde 2011, a quantidade de empresas de tecnologia dobrou, o que enquadra o estado como líder do setor na região sul e um dos principais polos a nível nacional. O setor tecnológico representa 5,6% da economia do estado, quando analisados o faturamento do setor e o PIB de Santa Catarina em 2015, totalizando R\$ 15,53 bilhões de faturamento (PACHECO; RIVERO NETO, 2018). Este trabalho se propõe a analisar uma empresa do setor de desenvolvimento de software do estado de Santa Catarina, a Cheesecake Labs.

Nesse contexto, é fundada a Cheesecake Labs em 2013 na cidade de Florianópolis, com os primeiros clientes nos Estados Unidos já no mesmo ano de sua formação, isto é, seu processo de internacionalização está atrelado com criação da empresa. Assim, é feito um estudo sobre o

processo de internacionalização da empresa, levando em consideração o histórico, variáveis da empresa e dos empreendedores responsáveis pela expansão internacional.

## 1.1 OBJETIVOS

O trabalho pretende contribuir com a área recente de pesquisa sobre a internacionalização de empresas de base tecnológica, do setor de software da cidade de Florianópolis, com base nas teorias comportamentais de internacionalização de empresas. É composto por um objetivo geral e três objetivos específicos.

### 1.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem como principal objetivo identificar os principais fatores do processo de internacionalização de empresas com base nas teorias comportamentais – modelo de Uppsala e *born global* - e identificar os fatores convergentes e divergentes quando analisados na internacionalização da Cheesecake Labs.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Apresentar as teorias de internacionalização de empresas, descrevendo os principais fatores para o processo de internacionalização no modelo de Uppsala e teoria *born global*.
- Analisar o processo de internacionalização da Cheesecake Labs, com histórico e análise da expansão das atividades internacionais;
- Observar o comportamento dos fatores do processo de internacionalização extraídos das teorias na internacionalização da Cheesecake Labs.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O mundo vivencia mudanças tecnológicas significativas nas últimas décadas. Com a globalização e avanços tecnológicos, a área de negócios internacionais, empreendedorismo internacional e marketing internacional acompanham essas mudanças em diversos aspectos, sendo um deles o processo de internacionalização de empresas.

No setor de tecnologia, abrem-se inúmeras possibilidades de inserção internacional, uma vez que empresas menores são capazes de especializarem-se em um produto ou serviço, garantindo a diferenciação e qualidade, com menos recursos financeiros e com equipes mais enxutas que as empresas multinacionais e corporações.

Muitas dessas empresas apresentam surpreendentes taxas de crescimentos com poucos anos de existência, e além disso, a internacionalização passa a fazer parte vital do propósito da empresa, pois enxergam o mercado global sem distinção do mercado doméstico. Desse modo, passam a expandirem internacionalmente já no início de suas atividades ou pouco tempo após a origem (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

A partir disso, surge o interesse em estudar uma empresa que representasse o avanço tecnológica que vivencia o ecossistema de inovação e tecnologia de Florianópolis. Através de contatos profissionais, a Cheesecake Labs foi identificada como potencial para análise dos fatores identificados na teoria das empresas do tipo *born global*.

Ainda assim, nota-se que muitas empresas brasileiras apresentam seu processo de internacionalização vinculado ao modelo de Uppsala (DIB, 2008), ou seja, se expandem para outros países mais próximos geograficamente ou culturalmente, por essa razão os fatores do processo de internacionalização deste modelo também foram levados em consideração nesse estudo.

### 1.3 METODOLOGIA

O estudo da internacionalização da Cheesecake Labs é feito a partir de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa. Para cumprir com o objetivo de identificação dos fatores presentes no processo de internacionalização nas teorias analisadas é feito um levantamento bibliográfico a partir da consideração diferentes fontes científicas, como livros, artigos, teses, dissertações, principalmente de revistas de negócios internacionais, como *International Business Review* e *Journal of World Business*. O material-base para análise teórica é levantado a partir de portais científicos, como Emerald Insight, Elsevier, Jstor, Portal Capes, Scielo, Science Direct, entre outros.

Para a coleta de dados da empresa analisada e seu processo de internacionalização foram realizadas entrevistas semiestruturadas com um ex-colaborador da empresa e o diretor executivo (CEO), guiadas por perguntas elaborados e pontos de análise a partir da identificação de cada um dos fatores levantados a partir da literatura bibliográfica das teorias de internacionalização. É desenvolvido um quadro com fatores identificados a partir da revisão

literária do modelo de Uppsala e teoria *born global* disponível no apêndice A do presente trabalho.

Outras informações da empresa foram obtidas através base de dados disponíveis, documentos, informações disponíveis da internet, notícias, trabalhos de conclusão de dois dos fundadores – Victor Oliveira e Alexandre Cordeiro – além de vídeos e plataformas digitais de dados.

A estrutura do trabalho é dividida em um primeiro capítulo dedicado às teorias de internacionalização do modelo de Uppsala e a internacionalização do tipo *born global*, em que são identificados os principais fatores presentes no processo de internacionalização. O segundo capítulo é dedicado ao estudo da Cheesecake Labs, primeiramente com uma análise do perfil da empresa e antecedentes, seguido do histórico de internacionalização da empresa e na análise dos fatores identificados no capítulo anterior no caso específico da empresa. Logo, é possível identificar em quais aspectos o processo de internacionalização da empresa converge ou diverge dos fatores identificados a partir do modelo de Uppsala e teoria *born global*.

## 2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: DA TEORIA DE ESTÁGIOS AO FENÔMENO *BORN GLOBAL*

Desde a década de 70, pesquisadores da área de internacionalização observaram a existência de alguns padrões de comportamento no processo de expansão internacional de grupos de empresas em diversos países.<sup>1</sup> Primeiramente, constataram que o processo ocorria de forma gradual, em conformidade com o aumento de conhecimento e comprometimento com o mercado externo. Este modelo é denominado teoria de estágios ou modelo de Uppsala, no qual o processo de internacionalização ocorre em estágios sequenciais vinculados ao comprometimento gradual de recursos (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Com base na análise de grupos de empresas suecas, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), constataram que o processo se dava quando as possibilidades de expansão no mercado interno se encontravam limitadas. O movimento para o mercado estrangeiro acontecia com base no tamanho de mercado e distância psíquica<sup>2</sup> do país de origem em relação ao mercado externo.

No entanto, a partir da década de 80, nos países desenvolvidos, e com mais intensidade a partir dos anos 90, observa-se um novo fenômeno de internacionalização, mais rápido, precoce e em empresas de menor porte. Surgem as empresas denominadas *born globals*, que desafiam o modelo comportamental de Uppsala, uma vez que ignoravam os estágios e decisões incrementais da teoria e alcançavam uma expansão internacional considerável em pouco tempo e com poucos recursos (DIB; ROCHA; SILVA, 2010). Desse modo, uniram-se duas grandes áreas de estudo de negócios internacionais - marketing internacional e empreendedorismo - que dão vida aos estudos das teorias de internacionalização das empresas do tipo *born global*.

As *born globals* surgem imersas num contexto de crescente da globalização e avanços tecnológicos. As teorias tradicionais de internacionalização já não são capazes de explicar a realidade de empresas de base tecnológica de rápida e intensa internacionalização. São empresas que desde sua origem se expandem internacionalmente, apesar de seu porte menor e limitação de recursos de forma geral (DIB; ROCHA; SILVA, 2010).

A rápida internacionalização observada nesse tipo de empresa despertou o interesse de pesquisadores de negócios internacionais que a partir da década de 90 classificam o fenômeno

---

<sup>1</sup> O enfoque principal da teoria como já sugere a denominação – modelo de Uppsala ou escola nórdica – partem da análise de países da Suécia, Finlândia, Noruega e Dinamarca.

<sup>2</sup> O termo é definido na seção exclusiva à análise dos fatores do processo de internacionalização a partir do modelo de Uppsala. Ver p. 16.



como *born global* e buscam entender suas particularidades teóricas, perspectivas e os principais critérios de definição.

O objetivo deste capítulo é estabelecer os principais fatores do processo de internacionalização do modelo de Uppsala e da teoria de *born global* que serão analisados no processo de internacionalização da Cheesecake Labs no último capítulo do trabalho, através de perguntas ou pontos de análises definidos para cada fator teórico.

Na primeira seção são exploradas as principais contribuições da teoria de internacionalização de Uppsala, com o objetivo de identificar os principais fatores presentes no processo de internacionalização dessa corrente teórica. A segunda seção do capítulo trata das teorias de internacionalização *born global* e os principais fatores identificados. A terceira seção segue com a contribuição da teoria de redes ou *networks*, que são identificadas neste trabalho como um dos fatores de destaque dentro da teoria de *born global*.

## 2.1 O MODELO DE UPPSALA

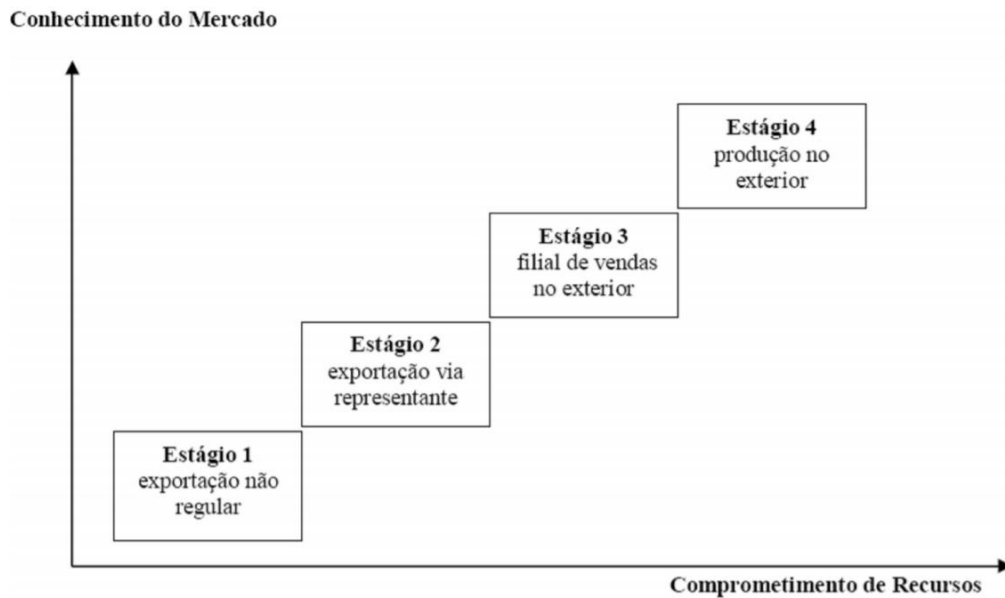
A escola nórdica, também chamada “modelo de Uppsala”, é considerada umas das principais teorias de internacionalização. Apresenta uma explicação teórica que une estudos empíricos de determinados grupos de empresas à teoria comportamental de empresas. Assim, analisa o comportamento e as percepções dos tomadores de decisão em relação à expansão internacional. As principais contribuições se dão pelas obras de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977).

O modelo de internacionalização é desenvolvido com base na aquisição, integração e uso gradual do conhecimento sobre mercados externos e suas operações, bem como no sucessivo comprometimento gradual crescente aos mercados internacionais. A partir dessa abordagem, os riscos e incertezas em relação ao mercado externo são reduzidos, uma vez que o nível de comprometimento aumenta à medida que se intensifica o conhecimento do mercado externo (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O processo de internacionalização é definido como produto de uma série de decisões incrementais por parte da empresa, conforme ilustra o Gráfico 1. Na teoria, consideram-se todas as decisões que juntas constituem o processo de internacionalização – desde a inexistência de atividades regulares de exportação (exportação direta); seguido pelo segundo estágio de exportação através de agentes ou representantes (exportação indireta); no terceiro com o estabelecimento de subsidiárias de vendas locais ou filias de vendas no exterior e um último

estágio através do estabelecimento de subsidiárias de produção local, ou seja, produção no exterior (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

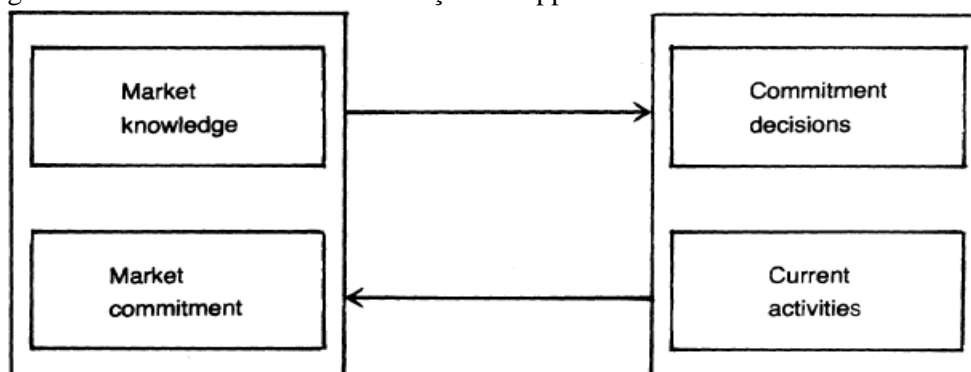
Gráfico 1 – Teoria de estágios de Uppsala



Fonte: Heinzmann (2011).

Dessa forma, o primeiro fator identificado é o ritmo gradual de internacionalização, em que o comprometimento de mercado aumenta conforme o conhecimento de mercado, que, por sua vez, influencia as decisões de comprometimento e nas atividades da firma, conforme é possível visualizar na figura 1 abaixo.

Figura 1 – Modelo de internacionalização de Uppsala



Fonte: Johanson e Vahlne (1977).

A Figura 1 retrata que existe uma alocação efetiva de recursos para o desempenho de atividades internacionais, em que o comprometimento das empresas com a atividade

internacional escala de acordo com a evolução própria do processo. Desse modo, “o conhecimento de mercado auxilia na identificação de oportunidade e ameaças associadas à decisão inicial de internacionalização” (OLIVEIRA; MORAES; KOVACS, 2010 apud DAL-SOTO; NUNES; BULÉ, 2014, p. 187).

Dentre as motivações para internacionalização, Johanson e Vahlne (1977) destacam a pressão pela busca de mercados, sendo que o movimento internacional começa quando a empresa percebe que suas possibilidades no mercado doméstico estão esgotadas. Assim, o segundo fator de análise da teoria de Uppsala é identificado como o esgotamento das possibilidades internas como um fator de análise do processo de internacionalização.

Na escolha sobre qual país investir os esforços de internacionalização considera-se o tamanho de mercado potencial e a menor distância psíquica em relação ao país de origem. A distância psíquica é uma das grandes contribuições do modelo de Uppsala e é definida como a distância entre o país de origem e o de destino em termos de idioma, educação, práticas de negócios, cultura, sistema político e desenvolvimento econômico (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Segundo os autores, “a falta de conhecimento em razão das diferenças entre os países em relação a, por exemplo, idioma e cultura é um importante obstáculo para a tomada de decisão conectada ao desenvolvimento das operações internacionais” (JOHANSON, VAHLNE, 1977, p. 26, tradução nossa).<sup>3</sup> Assim, observa-se como o terceiro fator de análise do processo a distância psíquica.

Conforme constata a escola nórdica, a distância psíquica é um dos principais fatores que guia a escolha para qual país expandir, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) a definem como a soma dos fatores que afetam o fluxo de informação entre países, como diferenças de idioma, cultura, desenvolvimento industrial, prática de negócios, entre outros.

No caso do Brasil, Dib (2008) considera os fatores como distância psíquica e comprometimento gradual de recursos como uma realidade de muitas empresas brasileiras em relação aos seus processos de internacionalização, em que há uma tendência de expandir primeiramente aos países fronteiriços e com menor distância psíquica, e expandindo gradualmente para outros mercados à medida que se adquire conhecimento de mercado externo.

Fernandes e Rocha (2005) exemplificam como a distância psíquica é percebida a partir da percepção do Brasil, e identificam como países mais próximos em termos de distância

---

<sup>3</sup> “We believe that lack of knowledge due to differences between countries with regard to, for example, language and culture, is an importante obstacle to decision making connected with the development of international operation” (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 26).

psíquica, primeiramente Argentina, seguido do México e Portugal, e como países mais distantes, Japão e China.

Desse modo, identificam-se como principais fatores extraídos da análise teórica para implementação na análise das empresas analisadas neste trabalho: internacionalização gradual (teoria de estágios); esgotamento de possibilidades no mercado doméstico e a distância psíquica.

## 2.2 *BORN GLOBAL*: UM NOVO FENÔMENO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Em um contexto de globalização, avanços no setor de telecomunicações e outras tecnologias, observou-se a redução no custo de internacionalização, o que permitiu com que diversas empresas de pequeno e médio porte olhassem para o mercado externo como um mercado repleto de oportunidades (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Com a emergência de empresas de rápida e intensa internacionalização, a denominação “*born global*” aparece pela primeira vez em um estudo de empresas australianas por McKinsey & Company (RENNIE, 1993), e a partir da metade da década de 90 não havia mais dúvidas de que emergia um novo grupo de empresas “quase” nascidas internacionalmente (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

A questão atraiu o interesse pesquisadores que passaram a estudar grupos de empresas de diversos países e setores, e comprovaram, de fato, a existência de um novo fenômeno de internacionalização – as empresas do tipo *born global*. Essas empresas alcançavam uma escala global de modo rápido, intenso e eficiente. Por conseguinte, a problematização se deu sobre as motivações, fatores externos e internos que influenciavam o novo modelo de internacionalização rápida e precoce (KNIGHT; LIESCH, 2016).

Primeiramente, observou-se o processo em empresas de países centrais, e após cerca de uma década e meia, o processo de internacionalização acelerado passa a ser uma realidade de empresas presentes nos mais diversos países, especialmente em países em desenvolvimento (DIB, 2008).

As empresas *born globals*, também denominada denominada *International New Ventures (INV)*, *Global Start-ups*, ou *Early Internationalizing*, se destacam pela rápida internacionalização, que acontece muito próxima à data de fundação da empresa e, em geral, apresentam estreita relação com o mercado externo, no que tange estratégias organizacionais, atividades em geral e faturamento (DIB; ROCHA; SILVA, 2010),

A emergência das *born globals* permeia questionamentos sobre a capacidade explanatória dos modelos tradicionais de teorias de estágios e outras contribuições das teorias tradicionais de internacionalização. Dois dos principais teóricos de *born global*, Knight e Cavusgil (1996), atribuem o processo mais lento e gradual das teorias tradicionais – neste caso, o modelo de Uppsala - por dois fatores principais: falta de conhecimento de mercado externo pela empresa e incerteza sobre decisões sucessivas de internacionalização.

Assim, observaram que as empresas *born globals* partem de uma mentalidade diferente do que propõe o modelo de Uppsala. Em geral, não são afetadas da mesma forma pelos fatores mencionados, o que pode ser compreendido pela

visão do mundo como um mercado único e sem fronteiras desde a fundação da empresa. Ao contrário de empresas tradicionais, a gestão das *born globals* não enxerga os mercados externos como ‘simples adições’ ao mercado doméstico (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996, p. 12, tradução nossa).<sup>4</sup>

As teorias das empresas *born globals* desafiam o modelo gradual em alguns aspectos primordiais. Um dos principais pontos se dá pelo fato das *born globals* se inserirem no setor de tecnologia e conseguirem escalar mais rapidamente aos mercados internacionais (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996). O segundo ponto explicativo importante se dá pela capacidade inerentes desse tipo de empresa de fomentar inovação, conhecimento e capacidades, os quais permitem o sucesso rápido e substancial em mercados externos de empresas desse tipo (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

A terceira questão pertinente se dá pelo menor porte desse tipo de empresa, muitas vezes considerado pelos teóricos tradicionais um obstáculo, na verdade apresenta-se como uma das vantagens para a rápida internacionalização, capaz de alcançar flexibilidade (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004), convertendo em ganhos significativos para a expansão internacional mais rápida e precoce.

As empresas *born globals* carregam desde sua origem uma visão global de seus mercados e desenvolvem as capacidades necessárias para alcançar seus objetivos internacionais perto da data que iniciam suas atividades (FREEMAN et al., 2010). Apesar dos obstáculos mencionados acima, essas empresas alcançam progresso internacional relativamente rápido (AUTIO et al., 2000 apud KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; MCDUGALL; OVIATT, 2000; RENNIE, 1993).

---

<sup>4</sup> “View the world as a single, borderless marketplace from the time of the firm’s founding. Unlike traditional companies management at born globals does not see foreign markets as simple adjuncts to the domestic market” (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996, p. 12).

As tecnologias digitais representam uma nova geração de método aplicado que facilita a disponibilidade o tempo inteiro, tratamento personalizado e entrega instantânea padronizadas para grandes mercados, sob um custo menor e com menos riscos envolvidos. O mundo digital auxilia pequenas empresas a apresentarem-se como grandes empresas (KNIGHT; LIESCH, 2016).

### 2.2.1 Características e definição das *Born Globals*

Na literatura de *born global*, ainda não há um consenso teórico sobre o termo e o que determina a classificação de uma empresa como *born global*. No entanto, os principais teóricos consideram-se três critérios-base de classificação de empresas do tipo *born global*: data de origem da empresa, tempo entre a origem da empresa e o início das atividades internacionais e escala<sup>5</sup> (DIB, 2008).

Ribeiro, Oliveira Jr. e Borini (2012) constatam que, apesar da falta de operacionalização empírica do conceito, o que, conseqüentemente, acarreta na utilização de diferentes critérios por diferentes autores e gera controvérsias e desafios analíticos, percebe-se que um dos critérios mais recorrentes é a data de fundação, em que a maioria dos autores considera que as *born globals* têm sua data de origem a partir de 1990.

Há divergências entre os autores sobre até quanto tempo após a origem é possível classificar a empresa como *born global*. Em geral, considera-se de 2 até 8 anos, essa classificação varia em razão da diversidade de tipos de empresas e de países analisados, podem variar conforme tamanho do mercado interno, regulamentação de mercado, localização geográfica e nível de desenvolvimento econômico (DIB, 2008).

Segundo Ribeiro, Oliveira Jr. e Borini (2012) o tempo entre a data de fundação da empresa e o início das atividades internacionais podem variar de 2 até 15 anos, e a percentagem de faturamento proveniente de operações no exterior pode variar de 5% até 75%.

Knight e Cavusgil (1996), afirmam que as *born globals* iniciam sua exportação de um ou mais produtos em até 2 anos de sua origem e tendem a exportar pelo menos 25% do total da receita total.

Knight e Liesch (2016), por sua vez, consideram que a escolha pelos critérios que determinam a *born global* tem sido feita arbitrariamente, de algum modo, criou-se um consenso

---

<sup>5</sup> Entende-se por escala a relevância (em %) das atividades internacionais em relação ao total da receita obtida pela empresa (DIB, 2008).

acadêmico de critério de 3 anos desde a origem até a internacionalização da empresa e de pelo menos 25% da receita advinda do exterior em relação à receita total da empresa.

Knight e Cavusgil (2004) definem as *born globals* como

organizações empresariais que, a partir ou perto de sua fundação, buscam um desempenho internacional superior nos negócios, desde a aplicação de recursos baseados em conhecimento até a venda de produtos em vários países (KNIGHT, CAVUSGIL, 2004, p. 3, tradução nossa).<sup>6</sup>

Em relação ao campo teórico, poucos estudos se propuseram a avançar nas perspectivas conceituais e teóricas das *born globals*. O conhecimento teórico se mantém limitado a uma série de estudos pontuais em diferentes países, em parte por ser um fenômeno recente e pelos esforços de pesquisas não se dedicarem a esse objetivo (KNIGHT; LIESCH, 2016).

Para fins analíticos, este trabalho considera a data de fundação a partir de 1990, o tempo entre a origem e o início das atividades internacionais como 3 anos e o faturamento de no mínimo 25% advindo do exterior.

### **2.2.2 Fatores identificados no processo de internacionalização**

Nesta seção são identificados os principais fatores – variáveis da empresa e variáveis dos empreendedores ou gestores responsáveis pela expansão internacional - presentes no processo de internacionalização das empresas do tipo *born global*, que serão utilizados para a análise empírica do processo de internacionalização das empresas no capítulo seguinte.

Primeiramente são analisadas as variáveis da empresa identificadas como: empreendedorismo, estratégia de nicho, diferenciação do produto ou serviço, inovação, proatividade e conhecimento. Em seguida, são verificadas as variáveis do empreendedor, classificadas como educação internacional, experiência internacional, orientação internacional, redes de relacionamentos ou teoria de redes.

O empreendedorismo aparece com um fator relevante no processo das empresas *born globals*, inclusive o estudo do fenômeno de rápida internacionalização surge com a intersecção grandes áreas de negócios internacionais: empreendedorismo internacional e marketing internacional (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015).

---

<sup>6</sup> Business organizations that, from or near their founding, seek superior international business performance from the application of knowledge-based resources to the sale of outputs in multiple countries (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004, p. 3).

Resumidamente, empreendedorismo internacional descreve o processo de descoberta criativa e de explorar novas oportunidades que se encontram fora do mercado nacional, na busca de vantagens competitivas (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015).

Nota-se que as *born globals* geralmente possuem um alto grau de orientação empreendedora, e que conseqüentemente, a orientação ao empreendedorismo internacional aumenta a performance das empresas de rápida internacionalização ao aprimorar as capacidades organizacionais (AUTIO et al., 2000 apud KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; ZAHRA; IRELAND; HITT, 2000).

Segundo Jones e Coviello (2005 apud FREEMAN et al., 2010, p. 72, tradução nossa)<sup>7</sup> o processo de internacionalização pode ser compreendido como um “processo de comportamento empreendedor baseado no tempo”, pois constatam que a própria “internacionalização é um processo, e, portanto, por definição, o comportamento de internacionalização ocorre ao longo do tempo, manifestando-se em uma sequência temporal em que os eventos ocorrem” (JONES; COVIELLO, 2005 apud FREEMAN et al., 2010, p. 72, tradução nossa).<sup>8</sup> Logo, identifica-se o processo de internacionalização das *born globals* como um processo inerentemente empreendedor.

Outro fator importante na compreensão da internacionalização das empresas *born gobals* é a estratégia de nicho (BLOMQVIST et al., 2008; CAVUSGIL; KNIGHT, 2015; BELL, 1995; GERSHEWKSI, 2015). Observa-se um aumento de estratégias de nicho e especialização no mercado, em sua maioria relacionados à tecnologia, fato que permite novas oportunidades de internacionalização às empresas *born globals* e a possibilidade de escalar globalmente (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

De acordo com Dib (2008), as preferências do consumidor voltam-se cada vez mais para a personalização e especialização em nichos. Surgem mercados capazes de acomodar empresas menores e mais flexíveis, como as empresas do tipo *born global*. Desse modo, é possível compreender que a busca pela estratégia de nicho é positivamente relacionada ao desempenho das empresas *born globals* (GERSHEWKSI, 2015).

Observa-se como terceiro fator pertinente ao processo de internacionalização das empresas *born globals* a diferenciação do produto ou serviço como variável da empresa. A variável de diferenciação implica produtos desenvolvidos considerados relativamente distintos

---

<sup>7</sup> “time based process of entrepreneurial behavior” (JONES; COVIELLO, 2005 apud FREEMAN et al., 2010 p. 72).

<sup>8</sup> “internationalization is a process, and therefore by definition, internationalization behaviour takes place over time, manifesting in a time sequence in which events occur” (JONES; COVIELLO, 2005 apud FREEMAN et al., 2010, p. 72).



pelos seus compradores, e geralmente relacionados ao segmento de nicho mencionado acima (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015).

Em geral, constata-se que quando a empresa foca num setor específico de clientes, adquire um nível mais alto de *expertise*, bem como capacidades superiores com uma categoria de produtos ou serviços. É possível afirmar que as empresas “*born globals* beneficiam-se enormemente da posse de capacidades organizacionais internas baseadas em conhecimento específico que auxiliam tanto na internacionalização precoce” (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004, p. 7, tradução nossa).<sup>9</sup>

O produto ou serviço comercializado pelas empresas *born globals* predominantemente envolve um valor agregado significativo. Oviatt e McDougall (1994) percebem que esse valor se relaciona à visão internacional desde a origem desse tipo de empresa e a “um produto ou serviço inovador disponível através de uma forte relação com a rede (*network*) e orientada organizacionalmente para o aumento de vendas internacionais” (OVIATT; MCDUGALL, 1994, p. 47, tradução nossa).<sup>10</sup>

O quarto fator de análise refere-se à inovação, uma das variáveis da empresa considerada como aspecto central na estratégia de internacionalização das *born globals* (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

A internacionalização, ou a nova entrada em mercados no exterior, é um ato inovador (Casson, 2000; Schumpeter, 1939; Simmonds e Smith, 1968), e as empresas nascidas no mundo são particularmente inovadoras nesse aspecto (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004, p. 127, tradução nossa).<sup>11</sup>

Empresas mais jovens e com uma cultura de inovação como característica organizacional tendem a buscar mercados internacionais, ou seja, tendem a internacionalizar-se mais cedo que empresas orientadas ao mercado internacional que não apresentam uma cultura de inovação. Ademais, a cultura de inovação também tende a facilitar a aquisição de conhecimento, direcionando a empresa a conquistar capacidades necessárias para direcionar a performance organizacional (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

A pesquisa de Knight e Cavusgil (2004) sugere que as empresas *born globals* são empresas inerentemente empreendedoras e inovadoras. Desse modo, conclui-se que as *born*

---

<sup>9</sup> Born globals benefit greatly from the possession of internal organizational capabilities based on specific knowledge that help both in the early internationalization (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004, p. 7).

<sup>10</sup> “An innovative product or service available through a strong relationship with the network and organizationally oriented towards increasing international sales” (OVIATT; MCDUGALL, 1994, p. 47).

<sup>11</sup> “Internationalization, or new entry into markets overseas, is an innovative act (Casson, 2000; Schumpeter, 1939; Simmonds and Smith, 1968), and born-global firms are particularly innovative in this regard” (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004, p. 127).

*globals* apresentam um padrão específico de aquisição de conhecimento e capacidades, o qual resulta na internacionalização precoce e um desempenho sustentável superior nos mercados estrangeiros (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Outros teóricos como Onetti et al. (2012), identificavam uma profunda interconexão entre os processos de internacionalização, inovação e empreendedorismo.

O quinto fator de destaque identificado na internacionalização das *born globals* é a proatividade. As *born globals* tendem a apresentar capacidade proativa em sua estratégia internacional. De acordo com Baum, Schwens e Kabst (2015), o comportamento proativo por parte da empresa permite que se construam relacionamentos e redes, uma vez que a confiança entre as partes é desenvolvida, e a capacidade de absorção e geração de conhecimento se desenvolve dentro dessa rede.

No que se refere à geração de conhecimento, Yli-renko, Autio e Tontti (2002), destacam a aquisição e criação de conhecimento como fator chave intensificador do crescimento internacional das empresas de base tecnológica, visto que o conhecimento se torna uma vantagem competitiva no crescimento doméstico e internacional. Dessa maneira, o conhecimento é entendido como um sexto fator de análise do processo de internacionalização. Conforme afirmam Yli-renko, Autio e Tontti (2002, p. 280, tradução nossa).<sup>12</sup>

Dada a importância do conhecimento como um recurso central de agregação de valor das empresas, não é de surpreender que as atuais teorias dominantes sobre o processo de internacionalização de firmas novas e pequenas tratem o conhecimento como um recurso central de capacitação e direcionamento.

A teoria permite uma distinção importante entre o conhecimento adquirido pelos recursos e atividades da firma e o conhecimento de gestão adquirido pelo empreendedor ou gestor responsável para coordenar e mobilizar o primeiro tipo de conhecimento (YLI-RENKO; AUTIO; TONTTI, 2002). De modo geral, o conhecimento é considerado um recurso fundamental para impulsionar o crescimento internacional das *born globals*.

Freeman et al. (2010, p. 73, tradução nossa)<sup>13</sup> classifica o conhecimento em diversos tipos, como conhecimento tácito e conhecimento de contexto específico, e entende que para eles

---

<sup>12</sup> Given the importance of knowledge as a central value-adding resource of firms, it is not surprising that the current dominant theories on the internationalization process of new and small firms treat knowledge as a central enabling and driving resource (YLI-RENKO; AUTIO; TONTTI, 2002, p. 280).

<sup>13</sup> To be successfully transferred and adapted to a new context, it requires intensive social interactions involving managers and in some cases, employees, at all levels of the organization. Yet, it has also been noted that tacit knowledge takes time to develop as it is built on trust relationships through which individuals are prepared to share information (FREEMAN et al., 2010, p. 73).

sejam transferidos e adaptados com sucesso para um novo contexto, intensas interações sociais são requisitadas envolvendo gestores e em alguns casos colaboradores de todos os níveis da organização. Ainda assim, é possível notar que o conhecimento tácito leva tempo para ser desenvolvido, uma vez que é construído em relacionamentos de confiança, nos quais os indivíduos estão prontos para compartilhar informações.

A seguinte classificação de variáveis do presente trabalho se enquadra nas variáveis do empreendedor ou gestor responsável pela expansão internacional. As variáveis do empreendedor são de fundamental importância para a compreensão do processo de internacionalização das *born globals*.

As variáveis do empreendedor estão relacionadas às características dos empreendedores ou gestores responsáveis pela gestão internacional e apresentam-se como capacidades vitais à internacionalização precoce das empresas. Isto é, podem influenciar consideravelmente a possibilidade de internacionalização das empresas desde sua origem ou nos primeiros anos após a origem (KNIGHT; LIESCH, 2016).

As características do empreendedor tendem a influenciar na escolha da internacionalização desde o início pela empresa (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015). Fatores como proatividade, tolerância ao risco e orientação internacional influenciam a probabilidade da internacionalização logo após a origem da empresa. “Uma intensa orientação internacional aparenta fomentar os níveis de proatividade e reduzir as percepções de risco sobre os mercados externos” (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015, p. 9).

Os gestores dessas empresas frequentemente iniciam o negócio a partir de uma visão global e dispõe de uma vasta gama de capacidades nos níveis organizacional, cultural e estratégico, o que permite a internacionalização precoce e o sucesso no mercado global (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996). As *born globals* se tornam capazes de adquirir uma base fundamental de experiência e conhecimento de mercado externo que as grandes empresas tipicamente levam mais tempo de aquisição (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Em 1996, Knight e Cavusgil (1996, p. 12, tradução nossa)<sup>14</sup> afirmavam que as *born globals* "tendem a ser gerenciados por visionários empreendedores que veem o mundo como um mercado único e sem fronteiras desde a fundação da empresa". Em artigos mais recentes, voltaram a constatar que as *born globals* são compostas por empreendedores ativos e tendem a emergir como um resultado de verdadeiras rupturas de algum processo ou tecnologia.

---

<sup>14</sup> “tend to be managed by entrepreneurial visionaries who view the world as a single, borderless marketplace from the time of the firm’s founding” (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996, p. 12).

Cavusgil e Knight (2015) perceberam que as *born globals* estão normalmente conectadas a aspectos não-tradicionais das organizações, como orientação proativa e estratégias ágeis. Esses fatores associados às variáveis dos empreendedores das empresas são impulsionadores da internacionalização precoce.

No presente trabalho são analisados como variáveis dos empreendedores: orientação internacional, educação internacional, experiência internacional, redes de relacionamentos ou teoria de redes e tolerância ao risco. Esses fatores são analisados de acordo com o perfil do diretor executivo (CEO) e o perfil do fundador da empresa no seguinte capítulo.

### **2.2.3 Teoria de redes (*networks*)**

A teoria de redes faz parte da mesma corrente de pesquisa do modelo de Uppsala, das teorias de *born global* e de empreendedorismo internacional, denominada abordagem comportamental. A teoria de redes ou *network* contribui com todos os fatores classificados dentro do processo de internacionalização das *born globals* citados acima, por enriquecerem a explicação do processo de modo conjunto. Johanson (2009), da escola nórdica, em uma revisão de seu modelo, destaca o papel das redes como novo fator primordial à internacionalização das empresas.

Devido à conexão com a teoria de *born global*, neste trabalho a teoria de redes é considerada como um dos fatores pertencentes às variáveis do empreendedor na análise das *born globals*, com a denominação de redes de relacionamentos (pessoais e profissionais).

Dentre as escolhas de fornecedores e parceiros pelas empresas, observou-se que elas não eram automaticamente relacionadas aos menores custos. Constatou-se a existência de outros fatores condicionantes, como as redes de relacionamentos nas quais estavam inseridas. As redes passam a ganhar destaque ao levar em consideração o contexto no qual as firmas estão inseridas, abrangendo aspectos sociais, culturais e econômicos. A partir de constatações empíricas, foi possível compreender que as relações entre atores do mercado tendem a ser dinâmicas, estáveis e de longo prazo (JOHANSON; MATTSON, 1988).

Dessa forma, as redes podem ser consideradas desde pequenos grupos de empresas até grandes mercados complexos, nos quais estão presentes as redes de relacionamento entre as empresas, numa relação de interdependência entre os atores. A partir dessa concepção, constatou-se que as redes de relacionamento das empresas e até mesmo dos empreendedores são vitais às estratégias de internacionalização das empresas, e mais importante ainda, pode influenciar toda a trajetória de internacionalização das organizações.

Knight e Cavusgil (1996), desde suas primeiras contribuições sobre a temática, destacaram a tendência das redes globais que explicam em grande parte o sucesso do comércio internacional. Para os autores, as redes permitem uma postura mais proativa por parte da firma. As empresas de menor porte, que não seriam capazes de competir igualmente em termo de recursos com grandes empresas, utilizam-se de outras vantagens, como o conhecimento especializado, nicho de mercado, contatos externos apropriados, tecnologia e conhecimento de mercado externo (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996).

A crescente importância das redes e a competência de relacionamento pela empresa e seus empreendedores representam os avanços mais importantes na compreensão do processo de internacionalização das *born globals*. Observou-se que as empresas *born globals* se beneficiam significativamente das redes nas quais estão inseridas. Nicole Coviello (2006) tem contribuído consideravelmente para o entendimento da teoria de redes e sua conexão com a performance internacional das empresas.

Mesmo em cenários nos quais os empreendedores já obtiveram experiência o mercado internacional anterior, questões como idioma, cultura e diferenças de regulamentação e concorrência representam um desafio ao desenvolvimento das *born globals* num cenário multidisciplinar envolvendo economia, psicologia e perspectivas sociológicas (COVIELLO, 2006).

No nível individual pode ser analisado através de características de educação e personalidade, e no nível organizacional com base em valores e culturas compatíveis. Por natureza, a confiança internacional é mais difícil de ser construída.

As percepções são uma questão importante a ser examinada também, porque no contexto internacional o papel e a noção de confiança, bem como os mecanismos pelos quais a confiança é construída, podem variar. Os valores e as normas da sociedade que orientam o comportamento e as crenças das pessoas em diferentes culturas nacionais têm um impacto na percepção do ator e na expectativa de um comportamento confiável (BLOMQVIST et al., 2008, p. 131, tradução nossa).<sup>15</sup>

Freeman et al. (2010) examinou as capacidades de relacionamento em relação às *born globals*, bem como a formação de alianças com fornecedores, distribuidores e parceiros de *joint-venture*, tornando-se um canal de obtenção de vantagens competitivas a esse tipo de empresa. “As competências em rede foram fundamentais para o desenvolvimento de alianças e

---

<sup>15</sup> Perceptions are an important issue to examine also, because in the international context the role and notion of trust, as well as the mechanisms through which trust is built, may vary. Societal values and norms that guide people’s behavior and beliefs in different national cultures have na impact in actor’s perception and expectation of trustworthy behavior (BLOMQVIST et al., 2008, p. 131).

parcerias colaborativas que facilitaram a internacionalização e a performance internacional” (FREEMAN et al., 2010, p. 8, tradução nossa).<sup>16</sup>

A alavancagem das redes pessoais do administrador está positivamente relacionada com o desempenho internacional das *born globals* (FREEMAN et al., 2010). É possível afirmar que os relacionamentos são cruciais para as estratégias de internacionalização, Coviello e Munro (1997) concluíram que a escolha de modo de entrada e de mercado externo são formadas pelas redes formais e informais construídas, tanto da organização como dos próprios empreendedores.

Chetty e Stangl (2010 apud GERSCHEWSKI; ROSE; LINDSAY, 2015) afirmam que as empresas com mais diversidade de redes e relacionamentos dentro das redes são mais propensas à internacionalização e à inovação.

---

<sup>16</sup> Networking competencies were instrumental to developing alliances and collaborative partnerships that facilitated internationalization and international performance (FREEMAN et al., 2010, p. 8).

### 3 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA CHEESECAKE LABS

Este capítulo é dedicado à análise do processo de internacionalização da empresa de base tecnológica Cheesecake Labs e tem como principal objetivo identificar como se manifestam os fatores levantados no capítulo anterior, a partir das teorias de internacionalização de empresas da escola nórdica e da teoria de *born global*.

O capítulo inicia com uma análise geral dedicada à Cheesecake Labs, histórico da empresa e da exemplificação das soluções de mercado que oferece. Contém uma última parte voltada para o processo de internacionalização em si, em que são analisados o histórico de internacionalização e os resultados obtidos através da análise dos fatores extraídos no capítulo anterior no processo de internacionalização da Cheesecake Labs.

#### 3.1 CHEESECAKE LABS

No contexto global de ascensão do mercado de *smartphones* e outros dispositivos de alta tecnologia, observa-se um aumento considerável na demanda por engenheiros de software nos Estados Unidos, especialmente na região do Vale do Silício. Em contrapartida, apesar de avanços no setor de tecnologia, o Brasil não apresentou grandes impactos na demanda pela mão de obra de engenheiros, como a maioria dos países desenvolvidos (OLIVEIRA, 2014).

Dessa forma, a Cheesecake Labs surge com o intuito de suprir a alta demanda de engenheiros de software dos Estados Unidos, a partir da constatação da alta qualificação de desenvolvedores no contexto dos empreendedores, além da rede de contatos profissional e pessoal de Victor Oliveira, desenvolvida com sua experiência como o décimo funcionário da Uber, no Vale do Silício (GRACIETTI, 2018).

Victor Oliveira, um dos fundadores da empresa, apresenta um importante histórico de experiência internacional, visto que foi o décimo funcionário da empresa Uber, quando a empresa iniciava suas atividades. A partir disso, adquiriu contatos fundamentais para impulsionar a criação da Cheesecake Labs e direcionar os primeiros clientes e projetos desenvolvidos (GRACIETTI, 2018).

Alexandre, Cássio, Marcelo e Victor, amigos e sócios-fundadores da Cheesecake Labs trabalhavam juntos desde 2008. Em 2012, iniciaram um projeto juntos de *iOS*<sup>17</sup> chamado

---

<sup>17</sup> iOS é um sistema operacional móvel da Apple Inc. desenvolvido originalmente para o iPhone, e, também é usado em iPod touch e iPad.

Dyfocus<sup>18</sup>. Com esse projeto, alcançaram a marca de 10 mil usuários registrados em menos de um ano. Com a experiência bem-sucedida de trabalho conjunto, eles optaram por um negócio mais consolidado, através de um plano de monetização mais tangível (RODRIGUES, 2017).

Constata-se que os primeiros produtos da empresa já foram direcionados para empresas dos Estados Unidos, e que a principal motivação para internacionalização nesse país surge através da rede de relacionamento de Victor Oliveira. Segundo ele (OLIVEIRA, 2014), apesar da distância física com os clientes internacionais, a empresa busca estar próximo para a solução de problemas e atendimento de eventuais necessidades.

O início da empresa foi marcado por atividades desenvolvidas diretamente para empresas norte-americanas. Após um tempo nessa dinâmica de trabalho, a equipe percebeu que criar projetos próprios traria muito mais motivação que desenvolver projetos para terceiros. Dessa forma, o fluxo de trabalho de forma remota foi reconsiderado com o objetivo de resolver e trabalhar com questões próprias. O resultado obtido a partir dessa postura resolve um grande problema de conectividade global citado, uma vez que, de acordo com Clutch (2017),

grandes empresas dos EUA têm uma dificuldade enorme em encontrar engenheiros qualificados, enquanto no Brasil existe uma grande oferta de engenheiros excelentes que não encontram um lugar legal para trabalhar. Conectar essas duas partes é extremamente benéfico para os dois lados.

Até 2021, tem como objetivo atingir até 1 bilhão de pessoas, por meio de plataformas e aplicativos desenvolvidos. Esse objetivo direciona às atividades da empresa para atender a empresas que tenham potencial de impacto global (RODRIGUES, 2017).

### **3.1.1 Perfil da empresa**

A Cheesecake Labs Software SA é uma empresa do setor de serviços na indústria digital, com origem em dezembro de 2013, na cidade de Florianópolis. A principal motivação por trás da criação da empresa se dá pelo trabalho conjunto de desenvolvimento de softwares inovadores de quatro estudantes (três da graduação e um do mestrado) de Engenharia de Controle e Automação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e principalmente pelo histórico de um dos empreendedores, Victor Oliveira,<sup>19</sup> que após experiência de trabalho

---

<sup>18</sup> Dyfocus é um aplicativo para iPhone, integrado a rede sociais (Facebook), no estilo Instagram [36], que seja capaz de tirar fotos com múltiplos pontos focais e filtros, desenvolvido pelos quatro fundadores da Cheesecake Labs. Para mais informações do projeto, consultar Cordeiro (2014).

<sup>19</sup> Victor Oliveira é um dos fundadores da Cheesecake Labs, graduado em Engenharia de Automação e Controle pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e seu histórico de experiência de trabalho no exterior é explorado mais detalhadamente nas seguintes seções do capítulo.



no Vale do Silício, percebeu a oportunidade de criar times remotos que alta qualidade que atendem à crescente demanda de empresas dos Estados Unidos (OLIVEIRA, 2014).

A empresa, de médio porte, atua no setor de serviços na indústria digital e apresenta como serviço principal o desenvolvimento de programas de computador sob encomenda, além do desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não-customizáveis e customizáveis e consultoria em tecnologia da informação (NEOWAY, 2018).<sup>20</sup> Cordeiro (2014, p. 10) define a empresa com o foco principal em “aplicações móveis, principalmente para as plataformas iOS (Apple) e Android (Google). A startup tem em seu portfólio uma série de aplicativos já desenvolvidos, sendo a maior parte deles em parceria com empresas do vale do silício, na Califórnia”.

Os fundadores perceberam o panorama de desequilíbrio entre oferta e demanda por desenvolvedores no contexto global, e assim, visualizaram a oportunidade de distribuir o desenvolvimento e gerenciamento de projetos para outros países. A Cheesecake Labs foi fundada com objetivo principal de conectar efetivamente equipes internacionais para o desenvolvimento de projetos. Segundo Oliveira (2014, p. 7),

para atingir esse objetivo é essencial estudar como os processos de gestão de projetos e desenvolvimento de software têm que se adaptar para lidar com questões operacionais ímpares: fusos horários dividindo equipes, comunicação limitada pela web, constantes mudanças nos conceitos dos produtos e complexos problemas de lógica, escalabilidade e melhores práticas.

A empresa tem seus projetos desenvolvidos com clientes e parceiros de empresas norte-americanas do Vale do Silício que buscam terceirizar suas tarefas de desenvolvimento de software integral ou parcialmente. As relações com os clientes diferenciam ao incluírem cláusulas de transferências de ações em seus contratos, isto é, os clientes disponibilizam a opção de compra de suas ações<sup>21</sup> para a Cheesecake Labs após o prazo de carência (OLIVEIRA, 2014).

O termo utilizado para esse tipo de contrato é denominado, *stock options*, e permite com que a empresa faça parte como dona dos produtos que desenvolve. Além disso, a empresa internaliza essa dinâmica com sua equipe, assim, os colaboradores da empresa possuem um plano de *stock options*, com o objetivo de se tornarem donos dos produtos que desenvolvem,

---

<sup>20</sup> A Neoway é uma empresa de inteligência de dados fundada em 2002, com uma plataforma chamada PaaS (*Plataform as a Service*) ou plataforma de assinatura com mais de 3000 bancos de dados em 600 fontes diferentes.

<sup>21</sup> Em geral, os preços das ações devem permanecer abaixo da previsão de médio prazo do produto para que seja uma oportunidade de negócio interessante para ambos (OLIVEIRA, 2014).

“fomentando uma grande comunidade não só de desenvolvedores, mas também acionistas de múltiplas empresas e startups do Vale do Silício”, conforme explica Oliveira (2014, p. 11).

De acordo com Oliveira (2014, p. 70),

A Cheesecake trabalha atualmente em 20 projetos e conta com uma equipe de 53 pessoas, em sede ao lado da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A perspectiva é crescer 80% em 2018 (em 2017 a expansão foi de 100%) e chegar a 70 colaboradores.

Em quatro anos, de 2013 a 2017, a empresa aumentou em mais de 1000% o seu quadro de funcionários e hoje conta com mais de 50 funcionários (RODRIGUES, 2017), conforme mencionado acima.

### 3.1.2 Soluções de mercado

#### 3.1.2.1 Engenharia full-stack

A engenharia *full-stack*<sup>22</sup> representa a principal atividade da empresa e é composta pelo desenvolvimento de *back-end* e *front-end*,<sup>23</sup> é um processo flexível e especializado, no qual são trabalhadas soluções criativas como: processamento móvel distribuído, processamento de linguagem natural,<sup>24</sup> redes neurais,<sup>25</sup> mídias móveis inovadoras e redes sociais, bancos de dados elástico<sup>26</sup>, grandes *clusters* de dados, renderização *front-end*<sup>27</sup>, entre outros. Em todos os projetos desenvolvidos se conectam as áreas de design, engenharia e gestão de projeto no plano estratégico.

#### 3.1.2.2 Design UX e UI

Design UX e UI são termos que passam pela experiência do usuário, que engloba todos

---

<sup>22</sup> No contexto do desenvolvimento de software, *stack* é o conjunto de tecnologias usado para criar nossas aplicações. Nessa *stack* estão as linguagens de programação (*server side* e *client side* ou *back-end* e *front-end*), *frameworks* e bancos de dados.

<sup>23</sup> Em ciência da computação, *front-end* e *back-end* são termos generalizados que se referem às etapas inicial e final de um processo. O primeiro se refere à interface de interação com o usuário, e o *back-end* se relaciona à contrarregra por trás da interface, mais especificamente o lado do servidor.

<sup>24</sup> Processamento de Linguagem Natural (PLN) consiste no desenvolvimento de modelos computacionais para a realização de tarefas que dependem de informações expressas em alguma língua natural.

<sup>25</sup> Redes Neurais Artificiais são técnicas computacionais que apresentam um modelo matemático inspirado na estrutura neural de organismos inteligentes e que adquirem conhecimento através da experiência. Uma grande rede neural artificial pode ter centenas ou milhares de unidades de processamento.

<sup>26</sup> Bancos de dados que escalam horizontalmente.

<sup>27</sup> Exibição dos elementos visuais de uma página codificada para o usuário.

os aspectos de interação do usuário final. De modo geral, representa um modo de atender mais precisamente as necessidades do usuário e de satisfação durante todo o processo (NORMAN; NIELSEN, 2018). O termo *User experience* (UX) é utilizado pela área de design e pode ser definido como o processo de criação de produtos, no qual o principal objetivo é propiciar uma experiência significativa aos usuários.

O termo *user interface* (UI), em português design de interface do usuário, é definido pela forma com a qual o usuário interage e controla um dispositivo, software ou aplicativo. O controle pode ser feito através de botões, menus e outros elementos capazes de gerar interação entre o dispositivo e o usuário. Os projetos de UI buscam antecipar as necessidades do usuário e garantir elementos de fácil acesso e uso, resultando na experiência denominada *user-friendly*, isto é, amigável e de uso agradável ao usuário.

Na Cheesecake Labs, essas soluções partem de um *brainstorm*<sup>28</sup> dos conceitos do produto com cada cliente, no qual são criados os primeiros *wireframes*.<sup>29</sup> Após a validação das telas e fluxo, um protótipo interativo é criado para garantir que a experiência real está de acordo com as expectativas do cliente e também para prever situações inusitadas durante o processo.

Com a definição da interface e a UX, são elaborados elementos gráficos modulares e reutilizáveis, integrados para a criação do produto mínimo viável (MVP). O próximo passo segue com o aplicativo publicado e algumas ferramentas como *heatmaps* de *scroll* e clique, testes A/B e outras são utilizadas para compreender o comportamento do usuário. Logo, cria-se um sistema de retroalimentação, que facilita a implementação das etapas necessárias para a evolução contínua da experiência do aplicativo.

### 3.1.2.3 Suporte à decisão

Os sistemas de apoio à decisão (SAD) ou sistema de suporte à decisão (SDD)<sup>30</sup> surgem por diversas motivações, como a competição entre as organizações e no mercado em geral; necessidades de informações rápidas que auxiliem o processo de tomada de decisão; surgimento de tecnologias de hardware e software para armazenar e buscar informações rapidamente;

<sup>28</sup> Define-se como uma técnica de discussão em grupo que se vale da contribuição espontânea de ideias por parte de todos os participantes, no intuito de resolver algum problema ou de conceber um trabalho criativo.

<sup>29</sup> *Wireframe* é um desenho básico, como um esqueleto, que demonstra de forma direta a arquitetura de como o objeto (interface, página da internet, modelo, etc.) final será de acordo com as especificações relatadas.

<sup>30</sup> Conceitualmente, SAD ou SSD são definidos como aplicações responsáveis pela captura e elaboração das informações dentro de uma base de dados, que sejam pertinentes no processo de tomada de decisões (DAMASCO, 2018).

possibilidade de armazenar conhecimento e experiência de especialistas em bases de conhecimentos, e a necessidade de tecnologia ao planejamento estratégico empresarial.

Na empresa, o suporte à decisão envolve o *brainstorm*<sup>31</sup> das tecnologias a serem utilizadas, além da “definição de arquiteturas de sistema que o tornem modular, escalável e organizado” (CHEESECAKE LABS, 2017). Auxiliam na elaboração dos objetivos e métricas para otimizar a velocidade e qualidade da produção, bem como a construir equipes para consolidar conhecimento em qualquer ambiente.

### 3.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DA CHEESECAKE LABS

Nesta seção são observados o histórico de internacionalização e se os fatores identificados a partir da teoria de internacionalização convergem ou divergem com os fatores analisados no processo da Cheesecake Labs.

#### 3.2.1 Histórico de internacionalização

Marcelo Gracietti (2018) relata que desde a fundação em dezembro de 2013, a Cheesecake Labs deu início às suas atividades internacionais. Até 2013 atendiam exclusivamente clientes americanos e em 2015, tiveram os primeiros clientes do Brasil e da Inglaterra. Esse ano – 2018 – tiveram o primeiro cliente da Suíça. O quadro 1 abaixo ilustra o histórico de expansão para cada país em conformidade com o ano de estabelecimento.

Quadro 1 - Expansão internacional por país/ano

<b>Ano</b>	<b>Atividades em outro país</b>
2013	Estados Unidos
2015	Brasil e Inglaterra
2018	Suíça

Fonte: autora (2018).

Hoje a maior parte dos clientes ainda são dos Estados Unidos, fato vinculado à motivação da criação da empresa e a rede de contatos dos empreendedores. Gracietti (2018)

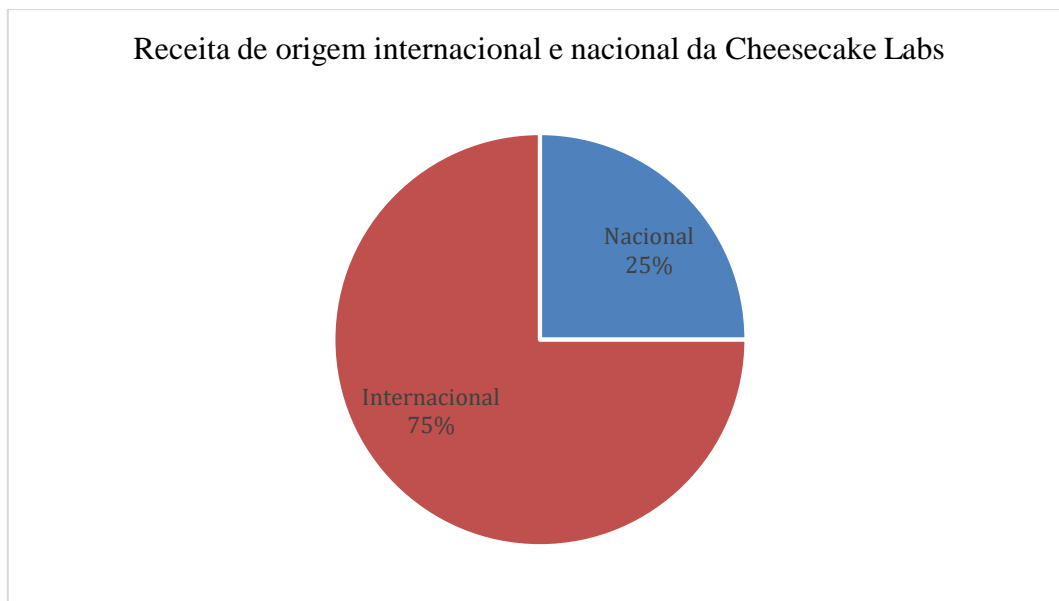
<sup>31</sup> Definido na página anterior.

relata que grande parte do sucesso das vendas foi obtido através de indicação de clientes estadunidenses para outros novos clientes. Conforme ele afirma abaixo,

o fundador da Cheesecake Labs foi o quinto Engenheiro da Uber – em 2009, quando ainda se chamava UberCab – e criou laços profissionais com muitos empreendedores do Vale do Silício, que foram os primeiros clientes da Cheesecake Labs (entre eles o Carter Maslan, ex-VP da Google). Hoje em dia, recebemos muitos clientes americanos por indicações de outros parceiros, além de fazermos campanhas em diretórios específicos para os EUA (GRACIETTI, 2018).

Em relação à receita advinda de serviços internacionais quando comparada à receita total, observa-se que 75%<sup>32</sup> da receita da Cheesecake Labs é proveniente de clientes no exterior, conforme ilustrado no gráfico 2. Gracietti (2018) relata que “a rede de contatos pessoais e profissionais criada pelo fundador durante o trabalho na Uber foi de grande ajuda para a criação e internacionalização da empresa”.

Gráfico 2 – Receita internacional e nacional da Cheesecake Labs



Fonte: autora (2018).

Dentre os clientes estadunidenses atendidos, é possível destacar alguns projetos de sucesso nos quais a Cheesecake Labs participou. A empresa trabalhou com projetos com grandes parceiros, como a *Singularity University*, *Skyroam*, *Camio*, *Vsporto*, entre outros.

Com a *Singularity University*, desenvolveram o aplicativo para mobile e web *Singularity University Community* com o objetivo de aproximar os egressos da comunidade local. A empresa relata que,

<sup>32</sup> Dados referentes ao ano de 2018, obtidos através da coleta de dados por entrevista semiestruturada.

Por meio do SingularityU Global, pessoas podem configurar seu perfil e se conectar com empreendedores que possuam expertises e interesses específicos de todo o mundo. O site Global também serve como um hub para todas as comunidades locais – os capítulos – sendo uma maneira de se manter atualizado a respeito de eventos futuros (CHEESECAKE LABS, 2017, p. 1).

O projeto gerou um impacto de mais de 50 capítulos criados, mais de 1.700 perfis criados em mais de 80 países diferente, além de 20.000 visitas mensais.

Outro caso de destaque é o desenvolvimento de um aplicativo em parceria com a Lockitron com a finalidade de criar um kit de fechadura inteligente, no qual é possível destrancar e trancar a porta sem o uso de chaves. Com isso, é possível controlá-la através de dispositivo iOS ou Android, ou pelo computador. A Lockitron apresenta funcionalidades que permitem convidar conhecidos, controlar o acesso, visualizar o histórico e atividades e destrancar a porta no caminho de casa.

Neste projeto, a Lockitron já possuía um aplicativo funcional para iOS, o que viabilizou um estudo da interface e mapear todas as telas antigas e ações em um fluxograma, permitindo um entendimento completo do aplicativo. Após esse mapeamento, uma nova interface foi planejada, bem como o aplicativo final considerando a identidade visual da Lockitron. Com isso, mais de 5 milhões de portas já foram abertas ou destrancadas através do aplicativo.

O terceiro caso de destaque escolhido para exemplificar as soluções da empresa com grandes clientes internacionais foi a plataforma de mídia OneAvenue.Tv. A OneAvenue.Tv é uma plataforma criada com o objetivo de conectar artistas emergentes a seus fãs por um sistema de conteúdo e experiências ao vivo. O aplicativo é integrado com as redes sociais dos artistas que o usuário segue, com isso é possível descobrir novos artistas, seguir os artistas favoritos e descobrir eventos relacionados próximos (CHEESECAKE LABS, 2017).

A empresa foi considerada a terceira melhor empresa de desenvolvimento de aplicativos de melhor performance da América Latina no ranking realizado pela Clutch.<sup>33</sup> A Cheesecake Labs se posicionou a frente de outras 1.187 empresas latino-americanas. Segundo a avaliação da Clutch (2018), as principais empresas B2B<sup>34</sup> apresentadas no relatório deste ano compartilham fusos horários convenientes com grandes cidades dos EUA, possuem talentos qualificados, excelente comunicação em inglês e taxas competitivas.

No ranking da Clutch, uma empresa de tecnologia com sede em Florianópolis – ArcTouch – se posiciona em primeiro lugar, seguida da empresa Mobomo, e em terceiro a

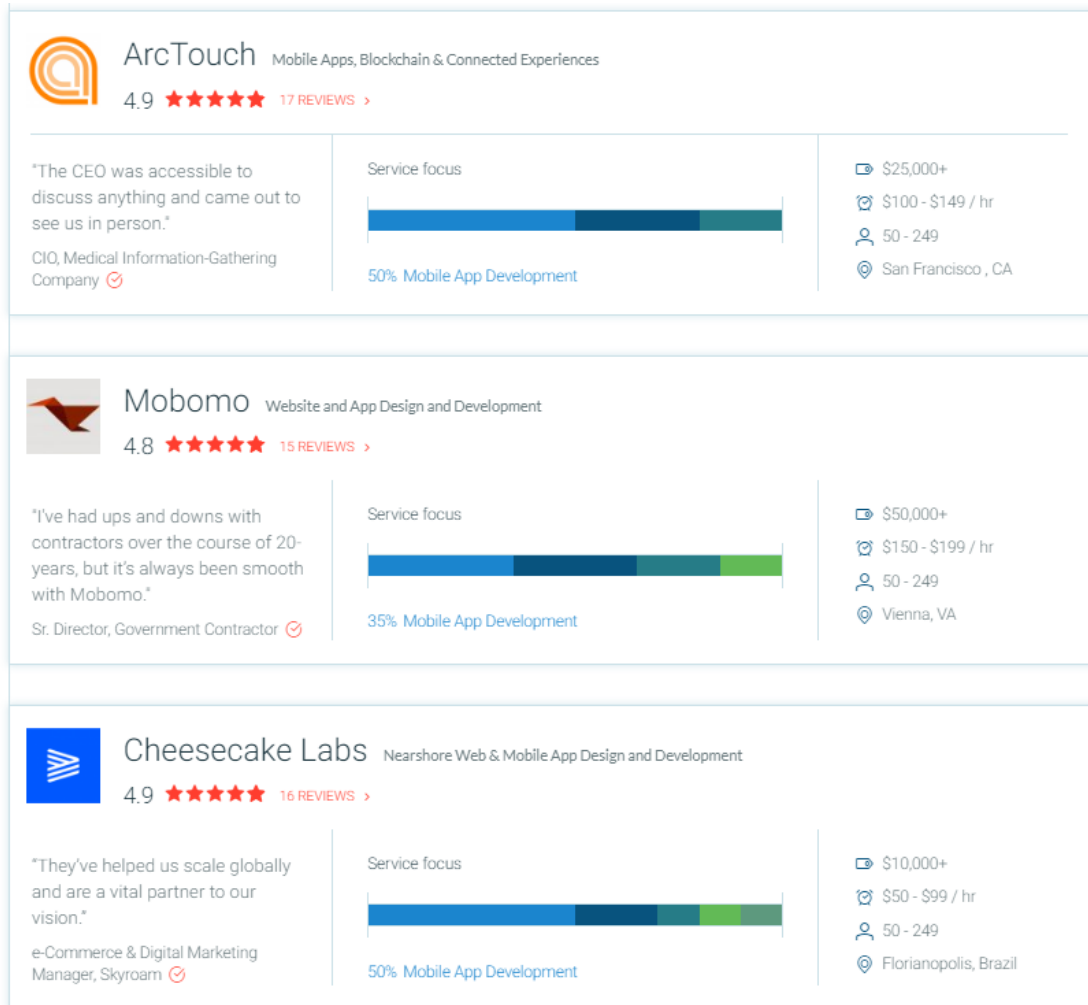
---

<sup>33</sup> A Clutch é uma empresa especializada em pesquisa, avaliação e reviews de serviços prestados por organizações nas áreas de marketing, design, desenvolvimento, TI e serviços digitais. O ranking completo pode ser consultado no link: <https://bit.ly/2To1bu2>

<sup>34</sup> B2B significa *business-to-business*, ou empresa para empresa, em que o comércio é estabelecido entre empresas.

Cheesecake Labs com avaliação de 4,9 de 5 estrelas por 16 avaliações de clientes, conforme é possível visualizar na figura abaixo:

Figura 2 – Ranking da Clutch das empresas de desenvolvimento de aplicativos na América Latina

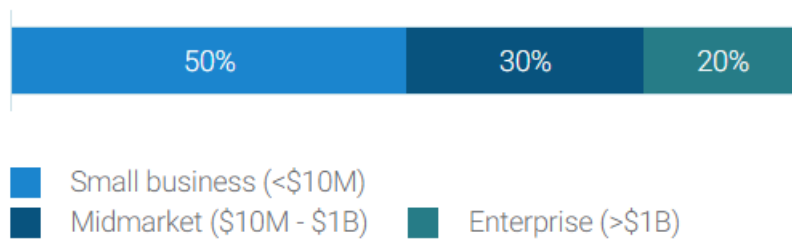


Fonte: Clutch (2018).

Entre os serviços para clientes internacionais através da plataforma Clutch, enfatizam-se os serviços de desenvolvimento de aplicativo para celulares, desenvolvimento web, UX/IX Design, *blockchain* e internet das coisas. Com a plataforma da Clutch.co é possível observar o foco e perfil dos clientes atendidos pela empresa, conforme a imagem ilustra abaixo:

Figura 3 – Foco do cliente

## Client focus

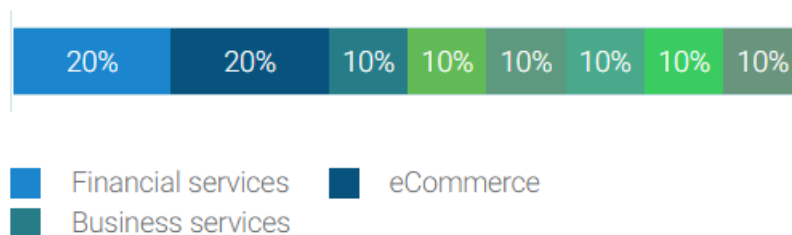


Fonte: Clutch (2018).

Conforme é possível visualizar acima o perfil de clientes é diverso, sendo a maioria, 50% dos clientes, de empresas menores, com faturamento menos de 10 milhões de dólares por ano, 30% são empresas médias e 20% grandes empresas bilionárias. O foco da indústria ou setor atendido também varia, destacam com 20% a área de serviços financeiros, com 20% também *e-commerce* (comércio eletrônico) e 10% serviços para negócios, conforme ilustra a figura 4 abaixo.

Figura 4 – Foco da indústria

## Industry focus



Fonte: Clutch (2018).

Os clientes brasileiros, por sua vez, começaram a compor as atividades da Cheesecake Labs dois anos após a fundação da empresa, em 2015. No caso do mercado doméstico, se destaca o projeto realizado com a empresa Portobello<sup>35</sup>, um aplicativo chamado ArchTrends Portobello, um portal que fornece artigos atualizados e imagens para entusiastas de arquitetura e design de interiores.

<sup>35</sup> A Portobello S.A. é uma empresa brasileira do ramo de revestimentos cerâmicos, com sede em Tijucas, Santa Catarina.



De acordo com as avaliações e projetos trabalhados, é possível constatar que a empresa já nasceu com o ideal de ser uma empresa global e atender clientes de diferentes nacionalidades. O diferencial da empresa está na qualidade dos produtos entregues e do time de desenvolvimento, de acordo com o ranking fornecido pela Clutch (2018).

### **3.2.2 Fatores do processo de internacionalização da Cheesecake Labs**

Essa última parte do capítulo é dedicada para identificar os fatores identificados no capítulo das teorias de internacionalização do modelo de Uppsala e das empresas *born globals* no processo de expansão internacional da empresa Cheesecake Labs e histórico de internacionalização.

#### *3.2.2.1 Fatores do modelo de Uppsala*

Para analisar como os fatores presentes no modelo de Uppsala se comportam no processo de internacionalização da Cheesecake Labs são retomados os fatores identificados no capítulo anterior. Primeiramente é identificado a internacionalização gradual e incremental ou teoria de estágios, em que a internacionalização é realizada de por meio de estágios sequenciais de comprometimento gradual de recursos. A internacionalização incremental é motivada pelo esgotamento de possibilidades no mercado doméstico, identificada como segundo fator de análise. Por fim, o terceiro fator identificado se dá pela distância psíquica, que diz respeito a escolha prioritária de mercados culturalmente mais próximos para a expansão internacional (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Em relação aos fatores identificados no modelo de Uppsala, observa-se que a internacionalização gradual em estágios incrementais não se aplica à realidade da Cheesecake Labs, uma vez que sua internacionalização ocorre simultaneamente com a criação da empresa. As atividades centrais da empresa se conectam com a internacionalização, isto é, a internacionalização não é vista como uma estratégia à parte e sim como um processo fundamental na orientação das atividades da Cheesecake Labs.

É observado uma dinâmica diferente em que primeiro surgem clientes dos Estados Unidos, principalmente em função da rede de contatos da empresa, e que é sustentado através de indicações para outros clientes norte-americanos da região do Vale do Silício. Ademais, apenas dois anos após a fundação da empresa são realizados projetos com clientes nacionais.

Com a mesma lógica, é possível observar como o segundo fator - esgotamento do mercado doméstico - não se aplica no processo de internacionalização da Cheesecake Labs, devido ao enfoque em suprir a demanda de empresas dos Estados Unidos desde sua criação em 2013, bem como o direcionamento tardio ao mercado doméstico.

A distância psíquica, definida como a distância entre o país de origem e o de destino em termos de idioma, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento econômico, apresenta um peso maior no processo de internacionalização da Cheesecake Labs. Aspectos mencionados por Oliveira (2014) como fuso horário, constata as possíveis limitações que a expansão global de uma empresa traz.

No entanto, no caso da Cheesecake Labs, o fuso horário com os Estados Unidos, onde estão a maioria dos clientes, não apresenta grandes barreiras. Conforme destaca Mark Arceneaux (2017, apud CLUTCH, 2018, tradução nossa), CEO da Forca App, na avaliação da Clutch (2018, p. 1) “apesar das diferenças de fuso horário, eles são fáceis de se comunicar. Eles fazem um excelente trabalho de acompanhar e entregar o combinado”.<sup>36</sup>

Outro importante componente da distância psíquica é o idioma. No caso da Cheesecake Labs não apresenta uma barreira em relação a fluência dos empreendedores no inglês e outros idiomas. Conforme explica Gracietti (2018), Victor Oliveira possui fluência em inglês e experiência profissional nos Estados Unidos e França, e ele, Marcelo Gracietti, é fluente em inglês, francês, espanhol e italiano, já morou na Itália e possui experiência profissional na Espanha, França e Estados Unidos.

Além disso, as avaliações dos clientes demonstram a facilidade de comunicação com a Cheesecake Labs, conforme os relatos abaixo:

A equipe teve excelente comunicação e manteve contato constante durante toda a colaboração. Eles eram um grupo altamente intuitivo que demonstrou vários cenários para resolver problemas com base nas melhores práticas<sup>37</sup> (CLUTCH, 2018, p. 1).

A Cheesecake Labs possui desenvolvedores talentosos que trabalham com as mais recentes tecnologias, são fluentes em inglês e se comunicam de forma eficiente, fornecendo informações sobre projetos. O aplicativo tem classificações de cinco estrelas na App Store e é atualizado semanalmente<sup>38</sup> (CLUTCH, 2018, p. 1).

---

<sup>36</sup> Despite the time zone differences, they are easy to communicate with. They do an excellent job of following through and delivering what they say they will.

<sup>37</sup> The team had excellent communications and kept in constant touch throughout the collaboration. They were a highly intuitive group that demonstrated multiple scenarios to solve issues based on best practices. The delivery was always on-time and the code was very clean, well-written and lean.

<sup>38</sup> Cheesecake Labs has talented developers that work with the latest technologies, are fluent in English, and communicate back and forth efficiently, providing input on designs. The app has five-star ratings in the App Store and is updated weekly.

De modo geral, a distância psíquica não apresenta grande influência na relação da empresa com os clientes nas outras questões mencionadas como educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento econômico. Primeiramente, em função da experiência e fluência da equipe, bem como afinidade cultural adquirida a partir da experiência de trabalho no Vale do Silício e em outros locais.

Ainda assim, não há uma grande variedade de países para análise do comportamento dos elementos relacionados à distância psíquica. Caso a empresa expanda futuramente seus projetos para outras regiões de maior distância psíquica caberiam análises mais detalhadas para cada caso específico.

### 3.2.2.2 Fatores do processo de internacionalização das *born globals*

Esta parte é dedicada à compreensão dos fatores identificados no capítulo teórico da internacionalização das *born globals* e como se comportam no processo de internacionalização da Cheesecake Labs. Primeiramente, são analisadas as variáveis da empresa, e em seguida a análise das variáveis dos empreendedores.

Em relação às variáveis da empresa são retomados os fatores identificados no capítulo teórico, identificados como: empreendedorismo (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015), estratégia de nicho (BLOMQUIST et al., 2008; CAVUSGIL, KNIGHT, 2015; BELL, 1995; GERSHEWIKSI, 2015; DIB, 2008), diferenciação do produto ou serviço (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015; GERSHEWIKSI, 2015; DIB, 2008), inovação (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004) e proatividade (BAUM; SCHWENS; KABST, 2015).

Em relação a essas variáveis, constata-se que a existência forte vinculação da empresa a uma orientação empreendedora abordada pelos teóricos de *born global*. A empresa é considerada uma *startup*. As empresas startups são definidas como empresas jovens que buscam inovação em sua área e o desenvolvimento de um modelo de negócio escalável e tem como principais elementos: inovação e diferenciação, escalabilidade, repetibilidade e flexibilidade e rapidez (KUIVALAINEN; SAARENKETO; PUUMALAINEN, 2012).

Victor Oliveira ao fundar a Cheesecake Labs apresenta uma visão empreendedora de negócio, pois percebe oportunidades existentes com a formação de times remotos de alta qualidade para atender a necessidades de empresas inovadoras de qualquer lugar do mundo, neste caso com enfoque para os Estados Unidos, no Vale do Silício, onde se concentram as principais empresas de tecnologia e conseqüentemente alta demanda por desenvolvimento de softwares e aplicativos de qualidade.

No que tange à estratégia de nicho, observa-se uma convergência da estratégia de nicho com a estratégia de especialização e personalização de cada projeto da Cheesecake Labs. Em geral, a empresa avalia quais projetos tem interesse em trabalhar e o nível de maturidade de cada um deles para definir o serviço a ser feito. Contam com uma postura mais reativa de prospecção a clientes, uma vez que optam por quais projetos trabalharão, com base na compatibilidade com o perfil de projetos trabalhados pela empresa (CHEESECAKE LABS, 2017).

Em conformidade com as observações de Knight e Cavusgil (1996), de que as empresas de menor porte se utilizam de vantagens, como conhecimento especializado, nicho de mercado, contatos externos apropriados, tecnologia e conhecimento de mercado externo são confirmadas no caso da Cheesecake Labs.

Igualmente é possível destacar a importância da variável de diferenciação do produto ou serviço, devido à dinâmica anterior mencionada, na qual a Cheesecake Labs é capaz de escolher e filtrar quais projetos atenderá, através de um indicador de maturidade de cada projeto e o quanto cada um se relaciona com o mesmo propósito da empresa. É possível afirmar diferenciação do serviço é uma das principais forças de negócio da empresa, e o que movimenta o fluxo de indicações de clientes para outros novos clientes.

A variável de inovação, por sua vez, também representa uma das principais características da Cheesecake Labs, que ao optar pelos projetos com os quais deseja trabalhar, busca atender projetos e empresas inovadoras, conforme os casos apresentados anteriormente vinculados a grandes clientes, organizações e empresas internacionais (CHEESECAKE LABS, 2017).

No que se refere ao fator de proatividade por parte da empresa, é possível observar atitudes proativas quando a empresa iniciou suas atividades e apresentava a necessidade de realizar projetos de sucesso com empresas de alta qualidade. Com o tempo, a empresa passou a adotar uma atitude mais reativa, o que é constatado quando a empresa opta por escolher quais projetos e clientes atender a partir da percepção da maturidade do cliente e dos projetos (CHEESECAKE LABS, 2017)., conforme mencionado acima. Além disso, não foi possível verificar a existência de uma prospecção ativa no perfil e características organizacionais da empresa.

Em relação às variáveis do(s) empreendedor(es) levantadas no capítulo anterior os fatores identificados a partir da teoria de *born global* são: experiência internacional, educação no exterior, orientação internacional e teoria de redes (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015; KNIGHT; LIESCH, 2016).

No nível individual, algumas características como educação, orientação internacional, experiência internacional, fluências em outros idiomas e as redes de relacionamento são consideradas variáveis dos empreendedores. Em relação às variáveis dos empreendedores da Cheesecake Labs são analisados o perfil do atual CEO da Cheesecake Labs, Marcelo Gracietti, e de Victor Oliveira, fundador, com base nas informações compartilhadas por Gracietti (2018) sobre o perfil de cada um, conforme o quadro 2 abaixo.

Quadro 2 - Perfil dos gestores da Cheesecake Labs

Nome	Cargo	Educação	Fluência em idiomas	Experiência profissional no exterior
Marcelo Gracietti	CEO	Pós-graduação	Português, inglês, francês, espanhol e italiano	Itália, Espanha, França e Estados Unidos
Victor Oliveira	Fundador	Ensino Superior	Português e inglês	Estados Unidos e França

Fonte: autora (2018).

Gracietti (2018) destaca como as vivências dos empreendedores, principalmente os contatos dos Estados Unidos adquiridos por Victor Oliveira impulsionaram os projetos da Cheesecake Labs. Com isso, o processo de internacionalização da Cheesecake Labs está estreitamente vinculado à concepção da teoria de redes. Conforme foi observado no primeiro capítulo, as escolhas de fornecedores e parceiros nem sempre são automaticamente relacionadas aos menores custos. Há fatores condicionantes, como as redes de relacionamentos, que consideram o contexto no qual as firmas estão inseridas, abrangendo aspectos sociais, culturais e econômicos (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; KNIGHT; LIESCH, 2016).

As redes de relacionamento da Cheesecake Labs e de seus empreendedores mostraram-se fundamentais às estratégias e ao processo de internacionalização, além de representar e um fator de grande influência na trajetória de internacionalização e na aquisição de clientes internacionais, principalmente dos Estados Unidos.

Alguns autores de *born global* destacam a importância das redes e competência de relacionamento como um dos avanços mais substanciais no processo de internacionalização das empresas desse tipo (FREEMAN et al., 2010). Sem dúvidas, para a criação e conseqüentemente a internacionalização da Cheesecake Labs a teoria de redes destacou-se como fator essencial.

A alavancagem das redes pessoais do administrador está positivamente relacionada com o desempenho internacional das *born globals* (BLOMQUIST et al., 2008; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; COVIELLO, 2006), fato observado na trajetória internacional da empresa.

De acordo com Coviello e Munro (1997) os relacionamentos formais e informais, das empresas e dos empreendedores, passam a ser tão fundamentais a ponto de afetarem diretamente a escolha de modo de entrada e de mercado externo, por exemplo.

Além de tudo, com o intuito de aproximar dos clientes internacionais, Gracietti (2018) relata que costumam realizar viagens para os Estados Unidos com o objetivo de visitar os parceiros e estreitar a rede de relacionamentos da empresa. Os fatos apontados acima e as informações fornecidas pela empresa permitem a compreensão das redes de relacionamentos da empresa e dos empreendedores como um fator primordial ao desempenho internacional da Cheesecake Labs.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste trabalho, foram analisados os fatores das teorias de internacionalização do modelo de Uppsala e da teoria *born global*, teorias de abordagem comportamental de empresas. No primeiro, modelo de Uppsala ou escola nórdica, foram identificados os fatores do processo de internacionalização. Na teoria de empresas do tipo *born global* foram identificados fatores que se classificam em variáveis da empresa e variáveis do empreendedor. Os fatores levantados no primeiro capítulo serviram de análise para o caso empírico de uma empresa de base tecnológica da cidade de Florianópolis, a Cheesecake Labs.

O objetivo principal foi verificar se os fatores identificados a partir das teorias de internacionalização analisadas convergem ou divergem dos fatores observados no processo de internacionalização da Cheesecake Labs, perfil da empresa, histórico de internacionalização e outros pontos identificados a partir da coleta de dados com entrevistas semiestruturadas, com o CEO da empresa e um ex-colaborador da mesma.

Os fatores identificados a partir do modelo de Uppsala são divididos em: teoria de estágios ou internacionalização gradual; esgotamento do mercado doméstico e distância psíquica. Consta-se que a teoria de estágios ou internacionalização gradual não se aplica ao caso da empresa, em função da internacionalização rápida e identificada já no mesmo ano de origem da empresa. Do mesmo modo, o esgotamento do mercado doméstico não é um fator identificado na trajetória de internacionalização da Cheesecake Labs, pois primeiramente contam com clientes internacionais e apenas dois anos após a origem, em 2013, têm seus primeiros clientes brasileiros. A distância psíquica, por sua vez, é um fator possível de análise, visto que pode ser medido em termos de idioma, educação, práticas de negócios, cultura, sistema político e desenvolvimento econômico. No caso da empresa, e considerando o país de origem como o Brasil, observa-se que a distância psíquica apesar de influenciar em questões de idioma e fuso horário, não é um fator-chave na escolha de expansão para outros países. Verifica-se que na realidade atual as distâncias culturais e geográficas são encurtadas, o que facilita o acesso a mercados considerados distantes tradicionalmente pela escola nórdica.

Os fatores identificados a partir da teoria *born global* são divididos em variáveis da empresa e variáveis do empreendedor. As variáveis das empresas são identificadas como: empreendedorismo, estratégia de nicho, diferenciação do produto ou serviço, inovação, proatividade e conhecimento. Verifica-se que quase todas as variáveis da empresa identificadas a partir da literatura geral de *born global* e seus principais teóricos são convergentes com aspectos apresentados pela empresa, ou com suas características organizacionais e trajetória de

internacionalização. Em relação às variáveis do empreendedor foram identificadas: orientação internacional, experiência internacional, educação no exterior e teoria de redes, esta considerando as redes de relacionamentos pessoais e profissionais do empreendedor. A partir disso, foi possível verificar convergência das variáveis da teoria com as características e perfil de dois integrantes da empresa, Marcelo Gracietti, CEO, e Victor Oliveira um dos fundadores da Cheesecake Labs. É importante ressaltar que os aspectos relacionados às variáveis do empreendedor foram analisados de modo generalizado conforme o perfil de cada um, educação e experiência internacional profissional anterior, sem critérios específicos de análise.

De modo geral, verifica-se a convergência dos fatores identificados na teoria de *born global* com o caso específico da Cheesecake Labs, uma vez que se internacionaliza no mesmo ano de origem, está situada no setor de tecnologia e apresenta forte influência da teoria de redes para a sua criação e crescimento, tanto no geral como empresa e na expansão de atividades para outros países.

A empresa converge também nas características básicas de definição das *born globals*, visto que é uma empresa com data de origem a partir de 1990, no caso 2013, apresenta até 03 anos como tempo entre origem e início de atividades internacionais, neste caso se internacionaliza no mesmo ano da fundação, pois foi fundada visando atender uma demanda externa diretamente, nos Estados Unidos. E apresenta 75% do seu faturamento advindo de atividades internacionais, sendo que a teoria trata de no mínimo 25%.

O presente trabalho apresenta algumas limitações, como a literatura recente e com pouco consenso em aspectos-chave teóricos na classificação das empresas *born globals*, além de centralizar esforços na identificação da convergência ou não com os fatores apresentados pelas teorias e não viabilizar espaço para uma análise mais profunda de cada aspecto abordado pelas contribuições teóricas analisadas.

Observa-se uma área de grandes oportunidades futuras de pesquisa, visto que o fenômeno é recente e, em geral, se restringe a estudos de grupos de empresas específicas em diferentes países, que se inserem em diferentes contextos e realidades. Além disso, há um espaço de desenvolvimento da área considerável na análise das empresas brasileiras do tipo *born global*, e diversas oportunidades de pesquisa nas empresas de Santa Catarina, no qual o setor de tecnologia cresce de modo substancial nos últimos anos. Outro ponto interessante para futuras pesquisas são estudos comparativos com empresas pertencentes aos mesmos setores.



## REFERÊNCIAS

- BAUM, Matthias; SCHWENS, Christian; KABST, Ruediger. A latent class analysis of small firms' internationalization patterns. **Journal Of World Business**, v. 50, n. 4, p. 754-768, out. 2015. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/274731005\\_A\\_latent\\_class\\_analysis\\_of\\_small\\_firms'\\_internationalization\\_patterns](https://www.researchgate.net/publication/274731005_A_latent_class_analysis_of_small_firms'_internationalization_patterns)>. Acesso em: 09 ago. 2018.
- BELL, Jim. The internationalization of small computer software firms. **European Journal Of Marketing**, v. 29, n. 8, p. 60-75, ago. 1995. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090569510097556>>. Acesso em: 09 ago. 2018.
- BLOMQVIST, Kirsimarja et al. The role of trust and contracts in the internationalization of technology-intensive Born Globals. **Journal Of Engineering And Technology Management**, v. 25, n. 1-2, p. 123-135, mar. 2008.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, Gary. **Born Global Firms: A New International Enterprise**. New York: Business Expert Press, 2009. 125 p.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, Gary. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 46, p. 3-16, 2015. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/270704294\\_The\\_born\\_global\\_firm\\_An\\_entrepreneurial\\_and\\_capabilities\\_perspective\\_on\\_early\\_and\\_rapid\\_internationalization](https://www.researchgate.net/publication/270704294_The_born_global_firm_An_entrepreneurial_and_capabilities_perspective_on_early_and_rapid_internationalization)>. Acesso em: 10 ago. 2018.
- CHEESECAKE LABS. **Cheesecake Labs**. 2017. Disponível em: <<https://cheesecakelabs.com/>>. Acesso em: 20 set. 2018.
- CHEESECAKE LABS. **Serviços**: Design de UI e UX. 2017. Disponível em: <<https://cheesecakelabs.com/br/servicos/>>. Acesso em: 11 out. 2018
- CLUTCH. **Webinar**: How to globally connect service providers? ft Cheesecake Labs and Clutch.co. 2017. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=0Ygq2WP2Chw&t=1946s>>. Acesso em: 10 out. 2018.
- CLUTCH. 2018. Disponível em: <<https://clutch.co/profile/cheesecake-labs>>. Acesso em: 10 out. 2018.
- CLUTCH. **2018 reviews**: Top Mobile App Development Companies in Latin America. 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/2FEKzLN>>. Acesso em: 10 out. 2018.
- CORDEIRO, Alexandre Costa. **Dyfocus**: Desenvolvimento do Back- End de um Aplicativo Mobile para Smartphone. 2014. 71 f. TCC (Graduação em Engenharia de Controle e Automação)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/169957/PFC-20132-AlexandreCostaCordeiro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 08 out. 2018.

COVIELLO, Nicole. The network dynamics of international new ventures. **Journal Of International Business Studies**, 37, n. 5, p. 713-731, jul. 2006.

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

DAL-SOTO, Fábio; NUNES, Juliano; BULÉ, Anieli Ebling. Análise do processo de internacionalização do modelo de Uppsala: caminhos para as empresas brasileiras. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 21, n. 1, p. 179-199, jan. 2014. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/609>>. Acesso em: 10 set. 2018.

DAMASCO, Miguel. **Sistemas de apoio à decisão**. 2018. Disponível em: <<http://www.profdamasco.site.br.com/SistemasApoioDecisaoApostila.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2018.

DIB, Luís Antônio. Caracterizando o Processo de Internacionalização Born Global: Discussão sobre a Conceituação Empírica do Fenômeno e Hipóteses de Pesquisa. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32, **Anais...** 2008, Rio de Janeiro: Enanpad, 2008. p. 1-16.

DIB, Luis Antonio; ROCHA, Angela da; SILVA, Jorge Ferreira da. The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. **Journal Of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 3, p. 233-253, fev. 2010. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/225692061\\_The\\_internationalization\\_process\\_of\\_Brazilian\\_software\\_firms\\_and\\_the\\_born\\_global\\_phenomenon\\_Examining\\_firm\\_network\\_and\\_entrepreneur\\_variables](https://www.researchgate.net/publication/225692061_The_internationalization_process_of_Brazilian_software_firms_and_the_born_global_phenomenon_Examining_firm_network_and_entrepreneur_variables)>. Acesso em: 09 ago. 2018.

DIB, L. A. R. **O Processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born Global**: estudo do setor de software no Brasil. Tese (Doutorado em Administração)- Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

DOMINGUINHOS, P.; SIMÕES, V. Born globals: taking stock, looking ahead. In: PROCEEDINGS OF THE 30TH EIBA ANNUAL CONFERENCE. **Anais...** Sjubljana, Slovenia: European International Business Academy, 2004.

FERNANDES, M. G.; ROCHA, A. Measuring the psychic distance construct: a test of two data collection instruments. In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIACAO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO, **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

FIGUEIREDO, Vilar Ribeiro. **Proposta de uma arquitetura de processamento distribuído aberto para aplicações em um escritório móvel convergente**. 2010. Tese (Doutorado em Sistemas Digitais)– Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3141/tde-29092006-114229/pt-br.php>>. Acesso em: 12 set. 2018.

FREEMAN, Susan et al. A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm. **International Business Review**, v. 19, n. 1, p. 70-84, fev. 2010. Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/publication/222665300\\_A\\_model\\_of\\_rapid\\_knowledge\\_development\\_The\\_smaller\\_born-global\\_firm](https://www.researchgate.net/publication/222665300_A_model_of_rapid_knowledge_development_The_smaller_born-global_firm)>. Acesso em: 08 ago. 2018

GRACIETTI, Marcelo. **Pesquisa sobre internacionalização da Cheesecake Labs**. Mensagem recebida por e-mail em: 10 out. 2018.

GERSCHEWSKI, Stephan; ROSE, Elizabeth L.; LINDSAY, Valerie J. Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrated perspective. **Journal Of World Business**, v. 50, n. 3, p. 558-575, jul. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p. Disponível em: <[https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod\\_resource/content/1/como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2018.

HEINZMANN, Lígia Maria. **Cultura de Organizações em Diferentes Estágios de Internacionalização**. Blumenau. 2011. 48 slides, color. Disponível em: <[http://www.ufmt.br/ufmt/site/userfiles/file/adr/Semin%C3%A1rios%202011/Prof\\_Ligia\\_Cultura\\_de\\_Organizacoes\\_em\\_diferentes\\_Estagios\\_de\\_Internacionalizacao.pdf](http://www.ufmt.br/ufmt/site/userfiles/file/adr/Semin%C3%A1rios%202011/Prof_Ligia_Cultura_de_Organizacoes_em_diferentes_Estagios_de_Internacionalizacao.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2018.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23-32, 1977. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490676>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

JOHANSON, Jan; 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, 2002. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/247918268\\_The\\_internationalization\\_process\\_of\\_the\\_firm\\_A\\_model\\_of\\_knowledge\\_development\\_and\\_increasing\\_foreign\\_market\\_commitments](https://www.researchgate.net/publication/247918268_The_internationalization_process_of_the_firm_A_model_of_knowledge_development_and_increasing_foreign_market_commitments)>. Acesso em: 15 ago. 2018

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, 2009. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/227470275\\_The\\_Uppsala\\_Internationalization\\_Process\\_Model\\_Revisited\\_From\\_Liability\\_of\\_Foreignness\\_to\\_Liability\\_of\\_Outsideership](https://www.researchgate.net/publication/227470275_The_Uppsala_Internationalization_Process_Model_Revisited_From_Liability_of_Foreignness_to_Liability_of_Outsideership)>. Acesso em: 15 ago. 2018.

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

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, p. 305-22, 1975. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>>. Acesso em: 10 set. 2018.

JOHANSON, J.; MATTSON, L. G. Internationalization in Industrial Systems—A Network Approach. In: HOOD, N.; VAHLNE, J. (Eds.). **Strategies in Global Competition**. New York: Croom Helm, 1988.

KNIGHT, Gary A.; LIESCH, Peter W. Internationalization: From incremental to born global. **Journal Of World Business**, v. 51, n. 1, p. 93-102, jan. 2016. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/282999092\\_Internationalization\\_From\\_incremental\\_to\\_born\\_global](https://www.researchgate.net/publication/282999092_Internationalization_From_incremental_to_born_global)>. Acesso em: 10 set. 2018.

KNIGHT, Gary; CAVUSGIL, S Tamar. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal Of International Business Studies**, v. 35, n. 2, p. 124-141, jan. 2004.

KNIGHT, Gary; CAVUSGIL, S. The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. **Advances in International Marketing**, v. 8. p. 11-26, 1996. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/301840778\\_The\\_born\\_global\\_firm\\_A\\_challenge\\_to\\_traditional\\_internationalization\\_theory](https://www.researchgate.net/publication/301840778_The_born_global_firm_A_challenge_to_traditional_internationalization_theory)>. Acesso em: 10 set. 2018.

KUIVALAINEN, Olli; SAARENKETO, Sami; PUUMALAINEN, Kaisu. Start-up patterns of internationalization: A framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs. **European Management Journal**, v. 30, p. 372-385, 2012.

LU, J. W.; BEAMISH, P. W. The internationalization and performance of SMEs. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6/7, p. 565-586, 2010. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/3094321>>. Acesso em: 10 set. 2018.

MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. International entrepreneurship: The intersection of two paths. **Guest Editor's Introduction, Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 902-908, 2000.

MOEN, Øystein; GAVLEN, Morten; ENDRESEN, Iver. Internationalization of small, computer software firms. **European Journal Of Marketing**, v. 38, n. 9/10, p. 1236-1251, set. 2004. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090560410548951>>. Acesso em: 10 set. 2018.

NEOWAY. **Sistema de Inteligência Multimercado Neoway (SIMM)**. 2018. Disponível em: <[https://apps.neoway.com.br/?\\_ga=2.237732224.1441014948.1543094624-123099487.1539543412&\\_gac=1.204672676.1542220843.EAIaIQobChMInvv0osTU3gIVyYGRCh0VxAtzEAAYASAAEgKCa\\_D\\_BwE](https://apps.neoway.com.br/?_ga=2.237732224.1441014948.1543094624-123099487.1539543412&_gac=1.204672676.1542220843.EAIaIQobChMInvv0osTU3gIVyYGRCh0VxAtzEAAYASAAEgKCa_D_BwE)>. Acesso em: 08 set. 2018.

NORMAN, Don; NIELSEN Jakob. **The Definition of User Experience (UX)**. 2018. Disponível em: <<https://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience/>>. Acesso em: 10 set. 2018.

OLIVEIRA, Victor Gomes. **Análise e Proposição de Melhorias no Processo de Gestão de Projetos e de Desenvolvimento de Software – Um Estudo de Caso**. 2014. 74 f. TCC (Graduação em Engenharia de Controle e Automação)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/170997/PFC-20141-VictorGomesdeOliveira.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 set. 2018.

ONETTI, Alberto et al. Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms. **Journal Of Management & Governance**, v. 16, n. 3, p. 337-368, ago. 2012. Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/profile/Djida\\_Bounazef2/publication/326441281\\_Smartaianbility\\_and\\_mobility\\_strategy\\_The\\_case\\_of\\_belgian\\_local\\_governments\\_in\\_Books\\_of\\_proceedings\\_INNOVATION\\_MANAGEMENT\\_ENTREPRENEURSHIP\\_AND\\_SUSTAINABILITY\\_2018\\_Proceedings\\_of\\_the\\_6th\\_International\\_/links/5b4dd730aca27217ff9c278f/Smartaianbility-and-mobility-strategy-The-case-of-belgian-local-governments-in-Books-of-proceedings-INNOVATION-MANAGEMENT-ENTREPRENEURSHIP-AND-SUSTAINABILITY-2018-Proceedings-of-the-6th-International.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Djida_Bounazef2/publication/326441281_Smartaianbility_and_mobility_strategy_The_case_of_belgian_local_governments_in_Books_of_proceedings_INNOVATION_MANAGEMENT_ENTREPRENEURSHIP_AND_SUSTAINABILITY_2018_Proceedings_of_the_6th_International_/links/5b4dd730aca27217ff9c278f/Smartaianbility-and-mobility-strategy-The-case-of-belgian-local-governments-in-Books-of-proceedings-INNOVATION-MANAGEMENT-ENTREPRENEURSHIP-AND-SUSTAINABILITY-2018-Proceedings-of-the-6th-International.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2018.

OVIATT, Benjamin M.; MCDOUGALL, Patricia P. Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. **Entrepreneurship Theory And Practice**, p. 537-553, set. 2005. Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/publication/227714487\\_Defining\\_International\\_Entrepreneurship\\_and\\_Modeling\\_the\\_Speed\\_of\\_Internationalization](https://www.researchgate.net/publication/227714487_Defining_International_Entrepreneurship_and_Modeling_the_Speed_of_Internationalization)>. Acesso em: 10 set. 2018.

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

<<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490193>>. Acesso em: 10 set. 2018.

PACHECO, Juliano Anderson; RIVERO NETO, Miguel. **Observatório ACATE**: panorama do setor de tecnologia de Santa Catarina. Florianópolis, SC: ACATE, 2018.

RENNIE, M. Global competitiveness: Born global. **McKinsey Quarterly**, v. 4, p. 45-52, 1993.

REZENDE, Sérgio Fernando; VERSIANI, Ângela França. Em direção a uma tipologia de processos de internacionalização. **RAE**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 24-36, jan. 2010.

RIBEIRO, Fernanda Ferreira; OLIVEIRA JR.; Moacir Miranda; BORINI, Felipe Mendes. Internacionalização Acelerada de Empresas de Base Tecnológica: o Caso das *Born Globals* Brasileiras. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, p. 866-888, nov./dez. 2012.

RODRIGUES, Fabrício. **A Cheesecake Labs nasceu internacional mas quer mostrar – e desenvolver – talentos de Floripa para o mundo**. 2017. Disponível em:

<<http://scinova.com.br/cheesecake-labs-nasceu-internacional-mas-quer-mostrar-e-desenvolver-talentos-de-floripa-para-o-mundo/>>. Acesso em: 25 set. 2018.

SKOLNIKOFF, Eugene B. **The Elusive Transformation**: Science, Technology, and the Evolution of International Politics. Princeton: Princeton University Press, 1993. 337 p.

WEISS, Charles. Science, technology and international relations. **Technology In Society**, v. 27, n. 3, p. 295-313, ago. 2005.

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

YLI-RENKO, H.; AUTIO, E.; TONTTI, V. Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. **International Business Review**, v. 11, n. 3, p. 279-304, jun. 2002.

**APÊNDICE A - Quadro com características, variáveis da empresa e do empreendedor  
conforme as teorias de internacionalização**

<b>Fatores</b>	<b>Autores</b>	<b>Pergunta ou ponto de análise</b>
<b>Características que definem uma empresa do tipo <i>Born Global</i></b>		
Data de origem	DIB, 2008; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; KNIGHT, LIESCH, 2016	Qual a data de fundação da empresa?
Tempo entre origem e início de atividades internacionais	DIB, 2008; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; KNIGHT, LIESCH, 2016	Quando iniciaram-se as primeiras atividades internacionais? Qual foi o país de destino?
Relevância das atividades internacionais para a firma (escala)	DIB, 2008; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; KNIGHT, LIESCH, 2016	Em relação ao total (%) das vendas, quanto advém de vendas internacionais?
<b>Variáveis da empresa</b>		
Teoria de estágios (internacionalização gradual)	JOHANSON, VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975.	Identificado a partir da trajetória de internacionalização e quais países se expandiram.
Esgotamento do mercado doméstico	JOHANSON, VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975.	Identificado a partir da trajetória de internacionalização e quais países se expandiram.
Distância psíquica	JOHANSON, VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975.	Identificado a partir da trajetória de internacionalização e quais países se expandiram.
Empreendedorismo	CAVUSGIL; KNIGHT, 2015; JONES; COVIELLO; 2005;	Identificado a partir do perfil da empresa.
Estratégia de nicho	BLOMQVIST et al., 2008; CAVUSGIL, KNIGHT, 2015; BELL, 1995; GERSHEWKS; ROSE; LINDSAY 2015; DIB, 2008	Identificado a partir do perfil da empresa.
Diferenciação do produto/serviço	CAVUSGIL, KNIGHT, 2015; GERSHEWKS; ROSE; LINDSAY, 2015; DIB, 2008	Identificado a partir do perfil da empresa.
Inovação	OVIATT; MC DOUGALL, 1994; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; ONETTI et al., 2012	Identificado a partir do perfil da empresa.
Proatividade	BAUM; SCHWENS; KABST, 2015	Identificado a partir do perfil da empresa e trajetória de internacionalização

Conhecimento	YLI-RENKO; AUTIO; TONTTI, 2002	Identificado a partir do perfil da empresa e trajetória de internacionalização
<b>Variáveis do empreendedor</b>		
Orientação internacional	CAVUSGIL; KNIGHT, 2015; KNIGHT; LIESCH, 2016; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004	Relate o nível de educação e experiência no exterior, fluências em idiomas dos empreendedores responsáveis pela expansão internacional.
Experiência internacional	CAVUSGIL; KNIGHT, 2015; KNIGHT; LIESCH, 2016; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004	
Educação no exterior	CAVUSGIL; KNIGHT, 2015; KNIGHT; LIESCH, 2016; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004	
Teoria de redes (redes de relacionamentos)	CAVUSGIL; KNIGHT, 2015; KNIGHT; LIESCH, 2016; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004	



## **APÊNDICE B - Roteiro para entrevista semiestruturada com Cheesecake Labs**

1. Em relação ao histórico de internacionalização desde a origem da empresa. Qual foi o primeiro país que estenderam suas atividades e qual o ano?
2. Até hoje foram quantos países atendidos?
3. Em relação às vendas para clientes externos (internacionais), descreva se ocorrem através de um comportamento proativo ou reativo por parte da Cheesecake Labs? Foi dessa maneira desde os primeiros esforços de internacionalização?
4. No total da receita da Cheesecake Labs, 25% ou mais advém das vendas internacionais. Verdadeiro ou falso?
5. De qual forma as redes profissionais e pessoais dos empreendedores influencia ou influenciou o processo de internacionalização?
6. Relate o nível de educação e experiência no exterior, fluências em idiomas dos empreendedores responsáveis pela expansão internacional.