

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS UNIVERSITÁRIO REITOR JOÃO DAVID FERREIRA LIMA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E RELAÇÕES
INTERNACIONAIS

GABRIEL GUIMARÃES RAUPP

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE FIRMAS E AS EMPRESAS DE TI: O CASO
DO LINKEDIN**

FLORIANÓPOLIS
JULHO DE 2019

GABRIEL GUIMARÃES RAUPP

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE FIRMAS E AS EMPRESAS DE TI: O CASO
DO LINKEDIN**

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

Orientador: Prof. Dr. Fernando Seabra

FLORIANÓPOLIS - SC

JULHO DE 2019

GABRIEL GUIMARÃES RAUPP

INTERNACIONALIZAÇÃO DE FIRMAS E AS EMPRESAS DE TI: O CASO DO LINKEDIN

Esta monografia foi apresentada como Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média de **9,5** atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo relacionados.

Florianópolis, 10 de julho de 2019.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Fernando Seabra – Orientador

Prof. Dr. Wagner Arienti

Profa. Dra. Camila Vidal

RESUMO

O presente estudo objetiva identificar e analisar as principais teorias referentes a internacionalização de empresas e modos de entrada em novos mercados e verificar como estas formulações podem auxiliar e explicar o crescimento de empresas de tecnologia da informação, com enfoque na empresa LinkedIn. Dessa forma, se buscou em fontes primárias e secundárias aportes para revisar e analisar as principais teorias sobre a internacionalização de empresas e seus processos de expansão aos mercados internacionais; analisou-se a taxonomia do mercado de Tecnologia da informação e detalhou-se a história e crescimento do LinkedIn de 2002 a 2014, quando a empresa se torna globalizada; e verifica-se a validade das formulações teóricas na explicação da história e estratégia de crescimento do LinkedIn. Para tanto, foi utilizado como método de coleta de dados pesquisas bibliográficas a fontes primárias e secundárias, bem como consulta aos principais veículos de notícias. A partir da análise de dados foi possível perceber como o mercado internacional é extremamente volátil, e que poucas teorias podem adequar-se com integridade a um processo de expansão internacional de determinada empresa. Por fim, foi possível perceber que a teoria das *born globals* é a teoria que melhor explica o modo de crescimento acelerado e pouco gradual do LinkedIn, principalmente em termos internacionais, em que a empresa levou cerca de seis anos desde seu primeiro passo externo para estar em todos os continentes economicamente ativos do globo.

ABSTRACT

The study aims to identify and analyze the main theories regarding the internationalization of companies and entry modes into new markets, and to verify how these formulations can help to explain the growth of information technology companies, such as LinkedIn, the main company which this paper focuses on. In this way, primary and secondary sources were sought to contribute to the analysis of the main theories about the internationalization of companies and their processes to the international markets. The taxonomy of the Information Technology market was analyzed, and its history was detailed, as well as the growth of LinkedIn from 2002 to 2014, when the company became globalized; and the observed the validation of the theoretical formulations in the explanation of the history and strategy of growth of LinkedIn. For this purpose, bibliographical research was used as primary and secondary sources, as well as consultation of the main news vehicles worldwide. From the analysis of data, it was possible to perceive how the international market is extremely volatile, and that few theories can be adapted with integrity to a process of international expansion of a certain company. Finally, it was possible to see that the theory of born globals is the theory that best explains LinkedIn's accelerated and not gradual growth mode, mainly in international terms, where the company took about six years from its first external step to be in all the economically active continents of the globe.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>Theory</i>)	Ilustração do Ciclo Internacional de Vida do Produto (IPLC
Figura 2	O processo de internacionalização do modelo de Uppsala
Figura 3	Razões para o Investimento Direto Externo
Figura 4	Tipos de empresas com relação aos seus mercados de atuação
Figuras 5 e 6 <i>born global</i>	Performance de empresas com internacionalização gradual
Figura 7	Criação e Desenvolvimento de uma <i>born global</i>
Figura 8	O comportamento empreendedor de uma <i>Born Global</i>
Figura 9	Resumo de todas as teorias e suas características
Figura 10 GICS	Taxonomia do setor de tecnologia da informação conforme o
Figura 11	Taxonomia do setor de tecnologia da informação conforme o ICB
Figura 12	O surgimento das redes sociais a partir de 1997

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B	<i>Business to Business</i>
CEO	<i>Chief of Executive Officer</i>
EUA	Estados Unidos da América
FDI	<i>Foreign Direct Investment</i>
FTSE	<i>Financial Times Stock Exchange</i>
GICS	<i>Global Industry Classification Standard</i>
ICB	<i>Industry Classification Benchmark</i>
IDA	<i>Industrial Development Authority in Ireland</i>
IPLC	<i>International product life cycle theory</i>
ITA	<i>The International Trade Administration</i>
MITS	<i>Micro Instrumentation and Telemetry Systems</i>
MSCI	Morgan Stanley Capital International
R.A.	<i>Resources and advantages</i>
RH	Recursos Humanos
TCA	<i>Transactional costs analysis</i>
TI	Tecnologia da informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	O PORQUÊ DE INTERNACIONALIZAR-SE	12
2.1	TEORIA DO CICLO INTERNACIONAL DE VIDA DO PRODUTO (IPLC <i>THEORY</i>)	13
2.2	TEORIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE UPPSALA	17
2.3	TEORIA DAS IMPERFEIÇÕES DE MERCADO	20
2.4	TEORIA DO RECURSO E VANTAGEM (R.A. <i>THEORY</i>)	22
2.5	TEORIA DA VANTAGEM DO PRIMEIRO A ATUAR	23
2.6	TEORIA DA ANÁLISE DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO (TCA <i>THEORY</i>)	24
2.7	TEORIA DAS EMPRESAS <i>BORN GLOBALS</i>	26
2.8	TABELA-RESUMO DE TODAS AS TEORIAS	31
3	O SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) E SUAS EMPRESAS	34
3.1	O SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E SUA TAXONOMIA	34
3.2	ESTUDO DE CASO: O LINKEDIN E SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (2002- 2013).....	40
3.2.1	A HISTÓRIA DO LINKEDIN ANTES DE SUA EXPANSÃO FÍSICA INTERNACIONAL (2002-2018):.....	40
3.2.2	A EXPANSÃO INTERNACIONAL DO LINKEDIN E A ABERTURA DE NOVOS ESCRITÓRIOS GLOBAIS (2008-2014)	43
4	ANÁLISE DAS TEORIAS DE ACORDO COM O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO LINKEDIN E CONCLUSÃO	53

4.1	TEORIA DO CICLO INTERNACIONAL DE VIDA DO PRODUTO E O LINKEDIN	53
4.2	TEORIA DE UPPSALA E O LINKEDIN.....	54
4.3	TEORIA DAS IMPERFEIÇÕES DE MERCADO E O LINKEDIN.....	56
4.4	TEORIA DOS RECURSOS E VANTAGENS (R.A.) E O LINKEDIN.	57
4.5	VANTAGEM DO PRIMEIRO ATUAR E O LINKEDIN	58
4.6	CUSTOS DE TRANSAÇÃO E O LINKEDIN.....	60
4.7	EMPRESAS <i>BORN GLOBAL</i> E O LINKEDIN	61
4.8	CONCLUSÃO FINAL	63
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização de uma empresa é algo cada vez mais presente no mundo dos empreendimentos e corporações e pode ser definida como o envolvimento de uma determinada empresa com um mercado de um país diferente do qual o empreendimento se originou (VIANNA; ALMEIDA, 2012). Em geral, a determinação sobre como uma empresa se internacionalizará, desde seu modo de entrada até o modo de disponibilizar seus produtos no exterior, vai depender de suas motivações e de seus objetivos ao adentrar um outro mercado (CARNEIRO, DIB; 2006).

Para além dos aspectos e das motivações que levam empresas aos mercados estrangeiros, a academia desenvolve uma série de estudos acerca dos processos e metodologias de entrada de tais empresas, como a (2.1) Teoria do ciclo internacional de vida do produto; (2.2) Teoria da internacionalização da Universidade de Uppsala; (2.3) Teoria das imperfeições de mercado; (2.4) Teoria do recurso e vantagem; (2.5) Teoria da vantagem do primeiro a atuar; (2.6) Teoria da análise de custo de transação; e (2.7) Teoria das empresas *Born Global*.

Dentre a categoria de empresas cuja internacionalização se apresenta de maneira mais unânime estão as empresas de tecnologia da informação. Globalmente, essas empresas somam USD 3,8 trilhões e tiveram um boom em seu crescimento nos últimos 50 anos, principalmente por conta do surgimento da internet (ITA, 2015). No mar de empresas desse segmento empresarial, encontra-se o LinkedIn: a maior rede social profissional do mundo, presente em todos os continentes economicamente ativos do globo, que conta hoje com mais de 16 mil funcionários, 32 escritórios de vendas, 3 matrizes internacionais, 24 línguas em sua plataforma e 640 milhões de usuários em todo o mundo.

Diante da categorização de empresas de tecnologia da informação, representada pela empresa LinkedIn, e de todos os processos, métodos e motivações que levaram a empresa ao patamar de maior rede social profissional do mundo, esse trabalho visa examinar as principais formulações teóricas sobre a internacionalização de firmas e seu processo de crescimento internacional e analisar a aplicação destas

teorias para o correto entender do crescimento e estabelecimento internacional do LinkedIn.

O objetivo de tal revisão busca elucidar, através de fontes primárias e secundárias, as sete principais teorias sobre a internacionalização de empresas e seus processos de expansão para mercados globais, analisar a taxonomia do mercado de tecnologia da informação, estudar o processo de crescimento e expansão internacional da empresa LinkedIn e, por fim, verificar a adaptabilidade e a validade das principais formulações teóricas trazidas anteriormente ao processo de expansão internacional do LinkedIn.

A internacionalização de empresas tornou-se um fator estratégico para empresas de todos os portes, especialmente com o advento da internet e o ambiente de crescimento atual, com grandes possibilidades de crescimento e aprendizado e fortalecimento das capacidades competitivas entre companhias (EUROPE UNION, 2016). Nesse contexto, a proposta deste trabalho de pesquisa visa apresentar os conceitos e definições das principais teorias relacionadas ao processo de internacionalização como forma de tentar entender a conjuntura econômica e empresarial do globo, que está em constante mudança e crescimento.

Para o desenvolvimento deste trabalho foram utilizadas pesquisas bibliográficas a fontes primárias e secundárias relacionadas às teorias trazidas, bem como pesquisas a veículos de notícias que reportaram a história e o crescimento da empresa a ser analisada. As pesquisas bibliográficas utilizadas basearam-se em livros e publicações científicas nas áreas das relações internacionais, da economia internacional e do comércio exterior. As pesquisas aos veículos de notícias fundamentaram-se a buscas ao setor de notícias do site da empresa LinkedIn, bem como a buscas a outros meios de comunicação relevantes.

Este trabalho monográfico estrutura-se em três capítulos, apresentando em sua primeira parte (capítulo 2) as motivações para uma empresa internacionalizar-se e revisando as sete principais teorias acadêmicas sobre a internacionalização de empresas. Em sua segunda parte (capítulo 3), apresenta o setor da tecnologia da informação e sua taxonomia, além de descrever com detalhes a história do LinkedIn, desde sua fundação até a empresa se considerar uma multinacional com presença em todos os continentes economicamente ativos no globo. Em sua terceira parte

(capítulo 4), descreve e analisa cada uma das sete teorias trazidas e seu diálogo com a história do LinkedIn. Por fim, o trabalho apresenta, dentre as teorias, qual melhor apresenta o modo de expansão internacional e a metodologia utilizada pela empresa ao expandir-se ao mercado global, como objetivo de responder aos problemas de pesquisa apresentados.

2 O PORQUÊ DE INTERNACIONALIZAR-SE

A internacionalização de uma empresa é um processo que involucra esta com um mercado de um país diferente do qual o empreendimento se originou (VIANNA; ALMEIDA, 2012). Autores como Ronald Coase (*The Nature of the Firm*, 1937) já estudavam as dinâmicas entre empresas na primeira metade só século XX. Porém, foi somente na segunda metade do mesmo século que a academia iniciou suas investigações teóricas acerca das dinâmicas referentes à internacionalização de empresas. Esse estudo ganhou ainda mais força nos últimos 20 anos, com empresas mudando sua orientação de crescimento para o sentido internacional, deixando suas características multisetoriais e domésticas, para aderir ao mercado global (MALHOTRA, AGARWAL e ULGADO, 2003).

Ademais da definição apresentada por Vianna e Almeida (2012), autores como Cyrino e Barcellos (2006) perfilham alguns aspectos relacionados à internacionalização de empresas, como: a internacionalização de sua governança e de seus modos de gestão; a presença em mercados estrangeiros; a apresentação de ativos no mercado internacional, sejam esses recursos materiais ou humanos; a mudança de cultura organizacional para adequar a empresa ao cenário internacional; a internacionalização de sua cadeia de valores; além da sua posição nas cadeias de produção global.

A motivação e as escolhas estratégicas para o avanço internacional de uma empresa podem variar de acordo com as peculiaridades de cada empreendimento e dos perfis dos tomadores de decisão dentro de tais companhias. Empresas de tecnologia da informação podem se expandir de forma diferente de empresas fabricantes de automóveis, por exemplo. Dentre os perfis dos tomadores de decisão dentro das empresas, de acordo com Carneiro e Dib (2006), podemos citar: (1) os que procuram manter-se em sua linha de negócios; (2) os tomadores de decisão que buscam a internacionalização como forma de ter menores taxas e juros em outras localidades; (3) os que procuram melhorar a eficiência e diversificar suas tecnologias através da inserção em um mercado diferente do seu.

Além das motivações e dos aspectos relacionados a internacionalização de companhias, a academia desenvolveu uma série de teorias voltadas à

internacionalização de empresas e suas estratégias de entrada nos mercados estrangeiros como forma de análise e entendimento de tal processo. Dessa forma, faz-se necessário conhecer tais formulações para que se possa avaliar o processo de entrada de empresas de tecnologia com destreza.

Dentre as principais teorias relacionadas ao modo de internacionalização de empresas e corporações, estão: (2.1) Teoria do ciclo internacional de vida do produto; (2.2) Teoria da internacionalização da Universidade de Uppsala; (2.3) Teoria das imperfeições de mercado; (2.4) Teoria do recurso e vantagem; (2.5) Teoria da vantagem do primeiro a atuar; (2.6) Teoria da análise de custo de transação; e (2.7) Teoria das empresas *Born Global*.

Os próximos tópicos apresentam uma revisão de forma concisa de tais teorias referentes aos modos de entrada de empresas em mercados estrangeiros.

2.1 TEORIA DO CICLO INTERNACIONAL DE VIDA DO PRODUTO (IPLC THEORY)

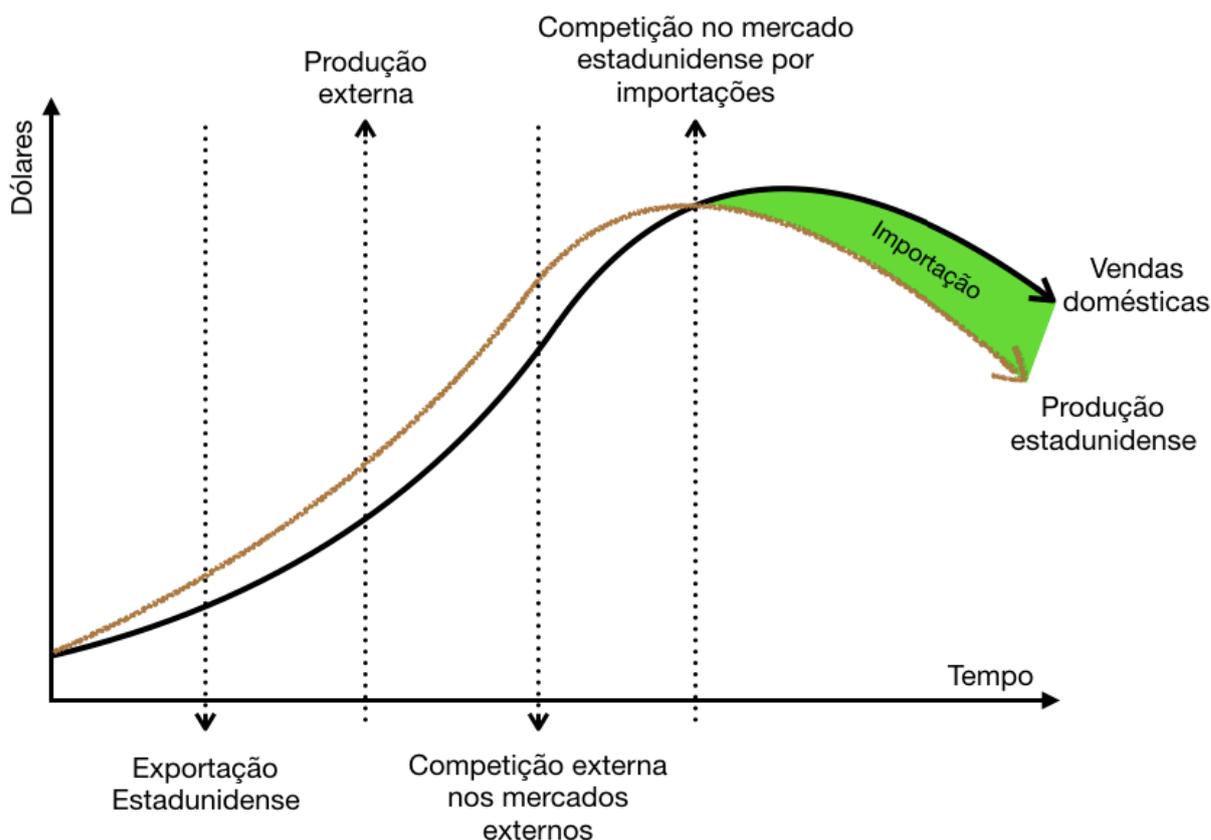
A Teoria do ciclo internacional de vida do produto (IPLC - *International product life cycle theory*) é uma das principais formulações teóricas que abordam padrões de comércio internacional. Tem como preocupação central a explicação do porquê um determinado produto surge em uma determinada região, como se desenvolve e tem sua produção deslocada a outras partes (PESSOA, MARTINS; 2007).

Formulada inicialmente por Vernon e seus associados (1966, 1971, 1976) e tendo em consideração para a realização da formulação teórica o mercado estadunidense, a teoria postula quatro fases nas quais deve se encaixar o ciclo de comercialização internacional da maior parte dos produtos comercializados (MALHOTRA, AGARWAL E ULGADO; 2002).

Os quatro estágios defendidos pela IPLC são: (1) fundamentalmente, o produto em questão é produzido e exportado de forma majoritária pelos Estados Unidos da América (EUA) para outros países; (2) depois, com a presença do produto em outros mercados, o item começa a ser produzido e copiado por outras empresas também em outras localidades; (3) com tal fabricação fora do território estadunidense, as empresas norte-americanas começam a ter competição externa de mercado com as

empresas que também desenvolvem o produto em questão, mesmo que sua réplica ou cópia; e por fim, (4) no quarto estágio as empresas americanas que inicialmente fabricavam o produto continuam a enfrentar a competição com empresas estrangeiras, mas dessa vez em território americano, haja vista que estas começam a exportar para os EUA (VERNON, 1966). No último estágio, a produção americana começa a cair e tem seus níveis inferiores às vendas do seu mercado interno por conta da produção externa acompanhada pela incorporação do produto estrangeiro ao mercado estadunidense, conforme nos indica Ball, McCulloch e Junior (2004) na figura abaixo:

Figura 1 – Ilustração do Ciclo Internacional de Vida do Produto (IPLC Theory)



Fonte: Elaboração do autor com base em Ball, McCulloch e Junior et al, (2004)¹

¹ Ball, McCulloch e Junior et al, (2004), *International Business: The Challenge of Global Competition*. New York. McGraw Hill. Edição Impressa.

Pessoa e Martins (2007) indicam que nas fases iniciais de um novo produto, a concorrência que possa existir assume duas características principais: a existência de um alto grau de diferenciação do produto, dificultando assim sua reprodução por outras empresas, acompanhado por um número pequeno de produtores. Isso se deve ao fato de que, na introdução deste novo produto, um relativo maior grau de complexidade e custo de produção é envolvido no processo de fabricação. Tais características justificam os motivos de por que as empresas americanas serem as pioneiras no processo de fabricação e inovação segundo a IPLC. Ocorrendo o estabelecimento do produto em sua fase madura, com sua padronização, diminui a necessidade de trabalho ligado ao conhecimento e a tecnologia e cresce a importância do fator capital e mão de obra, abundante em mercados de 3º mundo, por exemplo. Isso justifica a produção externa destes produtos, na segunda fase da IPLC (PESSOA, MARTINS; 2007).

Embora os quatro passos da teoria permaneçam fortes para a academia, pesquisadores como Toyne e Walters (1993) defendem a redução das regras para apenas três, englobando as duas primeiras em uma grande regra que aborda a vantagem norte-americana no desenvolvimento dos produtos. Para os autores, as novas regras tratariam do (1) estágio do entendimento e estabelecimento do novo produto; (2) do estágio de maturação do produto; e (3) do estágio de padronização da produção do mesmo.

Muitos fatores afetam a duração e o formato teórico desenhado pela IPLC em qualquer uma de suas fases, especialmente:

[...] o tipo e a natureza do produto, o nível de competição, o grau de especialização e as regras e regulamentações do governo. A teoria examina as etapas que envolvem a localização da produção e a penetração no mercado, enquanto outras teorias enfatizam as motivações por trás do investimento e da produção internacional. Embora as noções de Vernon ainda tenham relevância, por exemplo, para transferências de produção para países de baixos salários, muita coisa mudou desde que suas ideias foram formuladas. Apesar desses problemas, no entanto, o raciocínio do IPLC parece sólido e continua a ser oferecido como uma explicação dos padrões de comércio e investimento (ONKVISIT E SHAW 1983; CANTWELL, 1995; APUD MALHOTA, AGARWAL E ULGADO, 2003; tradução nossa) ².

² [...] the type and nature of the product, the level of competition, the degree of specialization, and government rules and regulations. Although IPLC, theory examines the stages that involve location of production and market penetration, other theories emphasize the motivations behind international

Desde que iniciara sua produção teórica, Vernon (1966) se atentara aos fatores supracitados, e acrescentou na época que em uma área tão imperfeita e complexa como a qual se dedica esse estudo – comércio e investimentos internacionais –, qualquer teoria apresentaria um poder de explicação limitado. Foi por isso também que o autor elencou em um ensaio para a revista de economia *Palgrave* (1987) as principais insuficiências da teoria do ciclo do produto. Dentre as observações centrais de Vernon em 1987, estão: a mudança no desempenho das exportações estadunidenses e dos investimentos externos das firmas norte-americanas no decorrer da década de 1970, devido às mudanças geopolíticas e econômicas; e a progressiva multinacionalização das empresas por meio das redes de produção e distribuição mundiais, que permitiu que firmas introduzissem novos produtos simultaneamente em diversos mercados (Vernon, apud Eatwell et al; 1987, pag. 986-988).

Fica evidente, portanto, que a teorização iniciada por Vernon em 1966, foi elaborada com outra conjuntura global, quando o comércio internacional e a globalização ainda não apresentavam tamanha dimensão e os EUA tinham um papel central e de relevância extraordinária no cenário em questão. Não obstante às observações críticas de Vernon sobre sua teorização – que sumarizam muitas das críticas posteriores –, o autor conclui em sua revisão na década de 1980 que a teoria continua a ter utilidade considerável no entendimento da internacionalização das firmas (Vernon, apud Eatwell et al; 1987, pag. 986-988). Embora a IPCL continue entre as mais importantes formulações sobre o assunto, os fatores supracitados que afetam as leis sugeridas por ela podem ser explicados pela carência de dados utilizados em sua formulação: um único país central (EUA), agregados do setor industrial e estatísticas do comércio (AYAL, 1981).

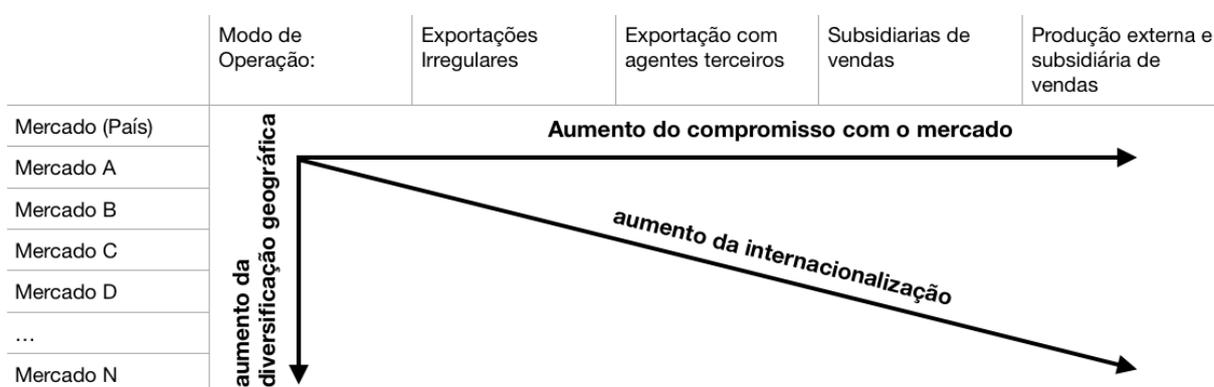
investment and production. Although Vernon's notions still have relevance, for example, to production transfers to low wage countries, much has changed since his ideas were formulated. Despite these problems, however, the IPLC reasoning seems sound and it continues to be offered as an explanation of trade and investment patterns (ONKVISIT E SHAW 1983; CANTWELL, 1995; APUD MALHOTA, AGARWAL E ULGADO, 2003; tradução nossa)

2.2 TEORIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE UPPSALA

O modelo de internacionalização da Universidade de Uppsala se baseia em observações a diversas empresas suecas nas décadas de 60 e 70, que leva em consideração os paradigmas comportamentais e de aprendizado e mostra que as empresas analisadas tinham um processo de expansão gradual, em sua maioria. Ou seja, ao invés de fazerem grandes investimentos em momentos específicos, as empresas faziam movimentos mais constantes, porém menores, e que esses processos tendiam a ser feitos a países psicologicamente semelhantes (JOHANSON, VAHLNE; 1990).

Como nos assegura Johanson e Vahlne (1977), a Teoria de Uppsala divide o processo de internacionalização a um mercado estrangeiro de uma empresa em 4 estágios principais, nos quais: inicialmente (1) a empresa não faz exportações e não tem seu produto no mercado internacional; depois (2) a firma começa a fazer sua exportação através de agentes terceiros; logo (3) a corporação estabelece uma ou mais sucursais de vendas no estrangeiro; e por fim, em alguns casos, (4) inicia sua produção no país hospedeiro. Esses 4 estágios estão esquematizados na figura abaixo (Figura 2), que associa a internacionalização de uma firma aos mercados estrangeiros à soma do compromisso com mercado externo e a diversificação geográfica entre os mesmos.

Figura 2 – O processo de internacionalização do modelo de Uppsala



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Forsgren and Johanson, 1975, p. 16.

Para Johanson e Vahlne (1977, p. 63), esta teorização facilita explicar o processo gradual de expansão e internacionalização de empresas e tem como uma

de suas principais bases a distância psíquica entre os países em questão no processo, causada pela falta de conhecimento e informações de um Estado com relação ao outro. Ainda, afirmam que esses conhecimentos necessários ao processo de internacionalização podem ser adquiridos com o passar do tempo e são ligados principalmente às seguintes áreas: educação; cultura; práticas e modelo de negócios do país; diferenças de linguagem; nível de desenvolvimento do país; nível de masculinidade.

A Teoria da Universidade de Uppsala permite compreender que:

as atividades internacionais exigem conhecimento geral e conhecimento específico do mercado externo. Supõe-se que o conhecimento específico do mercado seja obtido principalmente através da experiência nele, enquanto o conhecimento das operações pode ser transferido de um país para outro [...]. Uma relação direta entre conhecimento de mercado e compromisso de mercado é postulada: o conhecimento pode ser considerado como uma dimensão dos recursos humanos. Consequentemente, quanto melhor o conhecimento sobre um mercado, mais valiosos são os recursos e mais forte é o compromisso com o mercado externo (ANDERSEN, 1993; tradução nossa)³.

Como se pode verificar, na teorização é aplicada grande importância ao conhecimento, que é levado em consideração no que tange à distância psíquica e é componente chave do processo de expansão segundo a Universidade de Uppsala; tal conhecimento é tido como um processo incremental da firma, que visa o crescimento não só quantitativo da empresa, porém também qualitativo, visto que o comprometimento com o aprendizado e os benefícios trazidos por esse às etapas do crescimento externo da empresa estimulam o desenvolvimento desta por si só.

Além do mais, conforme debatido por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), o conhecimento é um diferencial estratégico e competitivo para as empresas, e tem sua importância justificada a partir da complexidade e incerteza que caracterizam o ambiente econômico global. No caso de empresas de tecnologia, objeto de estudo

³ International activities require both general knowledge and market-specific knowledge. Market-specific knowledge is assumed to be gained mainly through experience in the market, whereas knowledge of the operations can be transferred from one country to another [...]. A direct relation between market knowledge and market commitment is postulated: knowledge can be considered as a dimension of human resources. Consequently, the better knowledge about a market, the more valuable are the resources and the stronger the commitment to the [external] market (ANDERSEN, 1993).

deste trabalho, o crescimento e rápido desenvolvimento das tecnologias da informação é um dos principais fatores ligados ao conhecimento que mudou a natureza da competição e estimula tais empresas ao mercado externo.

Por ser uma teoria muito debatida, especialmente por ter levado em consideração unicamente aspectos relacionados a empresas de países nórdicos, um dos pontos de debate eleva o assunto de que o modelo não considera a interdependência que se desenvolveu com a globalização e existe entre mercados de diferentes regiões (JOHANSON E MATTSON, 1986). Essa análise é apoiada pelo fato de que o processo de internacionalização de novas empresas em certas indústrias tornou-se recentemente diferenciado. As empresas pareciam propensas a não seguir os passos estabelecidos no modelo, dando saltos maiores do que antes, entrando em mercados distantes em termos psíquicos em um estágio inicial de sua expansão. Ainda, no caso destas empresas, o ritmo do processo de internacionalização, ao contrário das expectativas, se acelerou (HOLLESEN, 2004).

Também para Johanson e Vahlne (1977, p. 15; tradução nossa), com relação à interdependência atual entre diferentes mercados, afirmam que:

o problema conceitual é o fato de parecer razoável considerar uma empresa mais internacionalizada se visualizar e lidar com mercados de países diferentes como interdependentes do que se os considerar como entidades completamente separadas. O problema explicativo é que as interdependências entre os mercados podem ter um forte impacto na internacionalização da empresa⁴.

Nesse sentido, a Teoria de Uppsala permite analisar o processo de expansão de empresas, porém não se faz válida para todos os segmentos de firmas. Um exemplo disso é o fato de que a formulação falha para a indústria de serviços. Um estudo realizado para entender o processo de internacionalização dos bancos suecos sugere que suas idas para mercados estrangeiros não foram dirigidas pela distância cultural (Engwall and Wallenstal, 1988, apud Johanson e Vahlne, 1997. Tradução nossa). Porém, como esperado pela teoria, um estudo sobre a entrada de novos

⁴ The conceptual problem is that it seems reasonable to consider a firm more internationalized if it views and handles different country markets as interdependent than if it views them as completely separate entities. The explanatory problem is that interdependencies between markets can be expected to have a strong impact on the internationalization of the firm.

bancos para o Japão e os EUA feito por Tschoegl (1982, apud Johanson e Vahlne, 1997) relata que o modo de entrada das entidades nos países foi feito em pequenos e lentos passos.

Logo, como toda formulação teórica a Teoria de Uppsala tem seus acertos e erros. Nesse sentido, vamos exemplificá-la como uma formulação que visa explicar como se dá o processo de expansão internacional de empresas, colocando esse processo dentro de um padrão replicável a ser seguido por outras empresas em passos pequenos e lentos.

2.3 TEORIA DAS IMPERFEIÇÕES DE MERCADO

A teoria das imperfeições de mercado, proposta por Hymer (1976), aborda as imperfeições e diferenciações entre mercados como catalizadores do processo de investimento direto externo. A teoria tem seu foco na explicação de como uma firma estrangeira, cujos conhecimentos relacionados ao local de internacionalização são limitados, pode competir com o mercado local de forma exitosa. Nota-se que, assim como no modelo de Uppsala, o conhecimento tem grande importância para a proposição de Hymer.

Essa abordagem defende que, ao entrar em um mercado estrangeiro, empresas são prejudicadas devido aos custos provenientes em lidar com o novo cenário, desta vez internacional (Hymer, 1976). De acordo com Andersen, Ahmad e Chan (2014), e em concordância com o Quadro 1 (abaixo) listado a partir das elaborações de Hymer (1976), nesses custos relacionados ao início de um negócio no estrangeiro estão incluídas despesas por adquirir informações sobre cultura, política, diferenças entre os mercados e seus consumidores, economia, modelo de governo, taxas e impostos. Para superar tais custos e tornar os investimentos lucrativos, os autores alegam que tais firmas devem utilizar recursos próprios, ou adotar instituições locais como forma de atuação no estrangeiro (ANDERSEN, AHMAD E CHAN, 2014), e possuir vantagens comparativas sobre sua concorrência (MALHOTRA, AGARWAL E ULGADO, 2003).

Figura 3 – Razões para o Investimento Direto Externo

	Tipo de imperfeição	Exemplo
Razões para o investimento direto externo segundo a teoria das imperfeições de mercado	Imperfeições no mercado de bens	nomes de marcas, habilidades de marketing, diferenciação de produtos e conluio de preços
	Imperfeições no mercado de fatores	Capacidade de pesquisa, habilidades gerenciais e tecnologia
	Competição imperfeita devido às economias de escala	Levam a quedas de custos que, por sua vez, afetam a capacidade de sobrevivência de uma empresa
	Competição imperfeita devido aos governos	Políticas impostas por governos que facilitam o investimento direto externo

Elaboração própria. Fonte: Hymer, 1976.

Conforme explicado, tendo os aportes necessários para apresentar resultado no investimento e sobrepujar os gastos iniciais, a empresa necessita ter vantagem sobre firmas com as quais vai competir. Para Vernon (1976), a existência de mercados imperfeitos e as vantagens comparativas de uma firma em relação a outra funcionam como um estimulante no processo de investimento direto externo.

A teoria das imperfeições do mercado leva às seguintes razões para a existência de investimento direto externo: (1) imperfeições nos mercados de bens, tais como nomes de marcas, habilidades de marketing, diferenciação de produtos e conluio de preços, que outras firmas não têm; (2) imperfeições nos mercados de fatores, como recursos exclusivos, habilidades gerenciais proprietárias e tecnologia; (3) concorrência imperfeita devido a economias de escala externas e internas, que levam a quedas de custos que, por sua vez, afetam a capacidade de sobrevivência de uma empresa; e (4) concorrência imperfeita causada pela intervenção do governo quando as políticas impostas por ele fornecem oportunidades de investimento externo direto (MALHOTRA, AGARWAL e ULGADO, 2003; tradução nossa)⁵.

Por todas essas razões, pode se articular que o investimento direto externo de empresas é um modo de superar as imperfeições de mercado. Investindo em sua

⁵ The market imperfections theory leads to the following reasons for the existence of FDI: (1) imperfections in the goods markets, such as brand names, marketing skills, product differentiation, and price collusion, which other firms do not have; (2) imperfections in the factor markets, such as exclusive resourcing capabilities, proprietary managerial skills, and technology; (3) imperfect competition because of external and internal economies of scale, which lead to cost declines that in turn affect a firm's ability to survive; and (4) imperfect competition caused by government intervention when government-imposed policies provide FDI opportunities (MALHOTRA, AGARWAL e ULGADO, 2003).

internacionalização, uma empresa visa superar deficiências tais quais: custos de transação por operações internacionais; incertezas e riscos nos mercados estrangeiros; e suplantar distorções de mercado criadas por governos. Investindo em novos mercados, portanto, é esperado que as empresas possam utilizar de melhor maneira bens públicos, explorar novas economias e desviar-se de riscos (DUNNING, 1993).

2.4 TEORIA DO RECURSO E VANTAGEM (R.A. THEORY)

A teoria dos recursos e vantagens (*resources and advantages* - RA) parte do pressuposto de que as firmas têm entre si vantagens comparativas, de acordo com seus recursos e habilidades internas. Dessa forma, Andersen (1997) articula que uma firma deve aproveitar suas características exclusivas e suas vantagens relativas as outras companhias quando decide entrar em um mercado estrangeiro.

Em complemento ao abordado anteriormente, Tamir Guedo (2011) exemplifica em sua tese de doutorado o que Andersen (1997) abordara: se a vantagem comparativa que uma empresa possui é derivada da área tecnológica ou de produtos cujos consumidores são fiéis, o modo de entrada que mais se adequa seria através de agentes locais que prontamente conhecem o mercado. Contudo, se a vantagem competitiva for proveniente de conhecimento não formalmente expresso e não transferível, a internalização da empresa no mercado estrangeiro seria preferível para a firma. Ainda, Guedo (2011) articula que, caso a empresa não tenha os recursos ou conhecimentos para a penetração no outro país, seria preferível encontrar um parceiro comercial que complemente sua necessidade.

Conforme exemplificado e em complemento às colocações de Andersen (1997) e Guedo (2011), uma empresa deve sempre medir as forças e considerar quais formas são melhores e mais competitivas para se inserir no mercado alheio. Modos de entrada a serem observados por tais empresas podem ser o licenciamento, as *joint ventures* e as parcerias.

Com relação às premissas que embasam a teoria de RA, temos:

A teoria do recurso e vantagem [...] baseia-se na premissa de que (1) os recursos da empresa são heterogêneos e imperfeitamente móveis e (2) a demanda intraindustrial é substancialmente heterogênea, resultando em

diversidade nos tamanhos, nos escopos e nos níveis de rentabilidade da empresa. Os recursos de uma firma são financeiros, físicos, legais, humanos, organizacionais, informativos e relacionais. Como os recursos da empresa são heterogêneos e relativamente imóveis, algumas empresas têm uma vantagem comparativa, o que resulta em vantagem competitiva e desempenho financeiro superior. (MALHOTRA, AGARWAL E ULGADO, 2003; tradução nossa)⁶.

Dessa forma, a heterogeneidade explica o motivo de diferentes empresas terem diferentes resultados em seus processos de expansão. Destarte, identificando suas vantagens comparativas, de acordo com a teoria de RA, uma empresa pode explorar e desenvolver suas capacidades e recursos, obtendo assim um crescimento sustentável. No entanto, como defende Andersen (1997), o modo específico de entrada no mercado alvo vai depender dos tipos de vantagens que a empresa considera ter.

2.5 TEORIA DA VANTAGEM DO PRIMEIRO A ATUAR

A teoria sobre internacionalização que aborda a vantagem que um ator tem ao atuar de forma pioneira (*The First Mover Advantage Theory*, em inglês), preconiza o feito de uma firma ao se adiantar em relação a outras e ser a primeira a entrar em um novo mercado. Esta teoria se baseia na obtenção de vantagens no processo comercial, por ser a empresa pioneira no investimento internacional em um mercado determinado (Suarez e Lanzolla, 2008).

Contudo, conforme ilustra Lanzolla e Suarez (2008), a realidade mostra que nem sempre o fato de uma empresa ser a primeira confere a esta tais vantagens. Ter muitos recursos financeiros e ferramentas para lançar-se no mercado internacional não garante o sucesso de uma empresa. Existem diversos exemplos de empreendimentos que tiveram sucesso sendo pioneiras, como a Sony, a Kleenex e o

⁶ The RA theory of competition [...] is based on the premise that (1) firm resources are heterogeneous and imperfectly mobile and (2) intraindustry demand is substantially heterogeneous, thereby resulting in diversity in firms' sizes, scopes, and levels of profitability. A firm's resources are financial, physical, legal, human, organizational, informational, and relational. Because firm resources are heterogeneous and relatively immobile, some firms have a comparative advantage, which then results in competitive advantage and superior financial performance (MALHOTRA, AGARWAL E ULGADO, 2003).

eBay. De igual maneira, há também exemplos de firmas que tiveram fracasso desde seu lançamento, como a Ampex e a MITS (KERIN et al, 2013).

Portanto, ser uma empresa pioneira não garante o sucesso. Com relação ao tipo de pioneirismo que as empresas podem apresentar, eles podem ser classificados, de acordo com Cleff e Rennings (2012) como de curta duração ou durável. Em geral, quando uma empresa consegue ter um pioneirismo durável, os lucros que essa empresa tem são substanciais, o que a torna uma empresa valiosa aos olhos do mercado, como foi o caso da Nokia (Hill et al, 2016).

Como contraponto, Lieberman e Montgomey (1988, apud Kerin, Varadarajan e Peterson, 1992; tradução nossa) alegam que:

um participante que entra atrasado pode ter muitas diferenças em relação ao primeiro a atuar. Um participante posterior pode obter vantagens de custo e diferenciação decorrentes de custos de menor investimento ou imitação, sem inovação, efeitos de *free-rider* (quando você não paga pelo desenvolvimento do produto), economias de escopo e aprendizado com os erros do pioneiro.⁷

Diante disso, fica evidente que a noção trazida pela teoria do primeiro a atuar é um fenômeno complexo e imprevisível. De fato, considerar que uma empresa, por ser a primeira, terá vantagens competitivas imutáveis é um fato empiricamente derrubado. Porém, não se pode negligenciar empresas que, de forma pioneira, fizeram da teoria uma realidade.

2.6 TEORIA DA ANÁLISE DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO (TCA *THEORY*)

A teoria que analisa os custos de transação foi fundamentada inicialmente por Coase (1937), quando este afirmara que uma empresa tende a se expandir até o ponto em que os custos com uma operação realizada dentro da empresa se tornam iguais aos custos para a realização da mesma transação fora da empresa por meios oferecidos pelo mercado (COASE, 1937 p. 395). Ou seja, uma empresa internaliza as

⁷ A later entrant can affect the magnitude of first-mover advantage in several ways. A later entrant may achieve cost and differentiation advantages arising from lower-imitation costs, free-rider effects, scope economies, and learning from the pioneer's mistakes.

atividades que têm capacidade de realizar a um custo menor que o mercado e confia atividades ao mercado quando este as oferece a preços vantajosos.

Assim sendo, esta formulação é uma ferramenta de análise do funcionamento das firmas e mercados e tem como unidade de análise a transferência de um bem ou serviço através de distintas interfaces, sendo estudado como uma relação contratual haja vista que envolve compromissos e interações entre os agentes observados (WILLIAMSON, 1985).

A análise dos custos de transação, ponto central da teoria, articula que para a decisão de investimento da firma se leva em consideração a minimização dos custos. Uma empresa integra um parceiro externo a sua própria organização como uma forma de reduzir os custos com transações (HOLLESEN, 2008). Ainda, esses custos de transação podem ser divididos entre diferentes formas de custos, relacionadas abaixo:

(1) custos de pesquisa: incluem o custo de coleta de informações para identificar e avaliar potenciais intermediários de exportação. Embora tais custos possam ser proibitivos para muitos exportadores, o conhecimento sobre os mercados estrangeiros é fundamental para o sucesso das exportações [...]; (2) custos de contratação: referem-se aos custos associados à negociação e assinatura de um contrato entre vendedor (produtor) e comprador (intermediário de exportação); (3) custos de monitoramento: referem-se aos custos associados ao monitoramento do contrato para garantir que o vendedor e o comprador cumpram o conjunto predeterminado de obrigações; e (4) encargos judiciais: referem-se aos custos associados à sanção de um parceiro comercial que não atua de acordo com o contrato (HOLLESEN, 2008; tradução nossa)⁸.

Considerando os quatro tipos de custos, as empresas escolherão relacionar-se a outras empresas, em termos de exportação, quando a soma dos 4 custos supracitados for a opção com maior maximização dos lucros. As empresas estarão sempre a procura da combinação perfeita dos custos, com o objetivo de minimizar os gastos conforme a teoria.

⁸ (1) Search costs: include the cost of gathering information to identify and evaluate potential export intermediaries. Although such costs can be prohibitive to many exporters, knowledge about foreign markets is critical to export success. [...]; (2) Contracting costs: refer to the costs associated with negotiating and writing an agreement between seller (producer) and buyer (export intermediary); (3) Monitoring costs: refer to the costs associated with monitoring the agreement to ensure that both seller and buyer fulfil the predetermined set of obligations; (4) Enforcement costs: refer to the costs associated with the sanctioning of a trading partner who does not perform in accordance with the agreement (HOLLESEN, 2008).

2.7 TEORIA DAS EMPRESAS *BORN GLOBALS*

Conforme Dib (2008), no final da década de 80, observou-se uma nova tendência no que tange à internacionalização de empresas: muitas destas dedicavam seus recursos e investimentos ao mercado internacional desde a sua fundação ou seus primeiros anos de existência. Esse fenômeno atraiu muitos estudiosos na tentativa de explicar as razões para o processo. Assim, uma empresa *born global* é uma companhia que ao nascer, ou pouco tempo após sua fundação, foca seus objetivos e recursos em atender o mercado externo, o que contraria a visão de que empresas se internacionalizam de forma gradual (Figueroa e Reunoso, 2010), como na visão de Uppsala.

Com relação aos tipos primordiais de empresas e suas relações com seu mercado, para o entendimento de uma empresa *born global*, Mariano et. Al. (2016) categoriza cinco formas diferentes de empresas e suas operações no cenário global. Segundo os autores, o estágio atual de uma empresa dentro desta categorização pode ser definido estrategicamente pela mesma como um aprendizado a ser transpassado para o atingimento de um próximo passo mais complexo. Pode ser também o estágio adequado para a empresa, de forma que a mesma se mantenha nesse passo e continue a tocar seus negócios. Observando a figura abaixo, estão esquematizados esses cinco tipos de empresas:

Figura 4: tipos de empresas com relação aos seus mercados de atuação

Tipos de empresas	
Doméstica	A organização atua somente dentro de seu próprio Estado, se relacionando somente com o mesmo, e com fornecedores nacionais. Em geral, tem domínio do produto que produz a ponto de não buscar nem mesmo tecnologias no exterior.
Exportadora	Empresas que são bem-sucedidas em âmbito doméstico e dispõem de seus produtos ou serviços em mercados externos, mantendo sua operação no seu país de origem. Na maioria das vezes opera por meio de agentes terceiros, não precisando ter estruturas físicas internacionais, por mais que suas estratégias comerciais devam ser globais.
Internacional	Empresa com presença física em outros países, onde existe em geral uma matriz e algumas outras sedes, sendo que cada sede é responsável por uma divisão ou diretoria internacional. A visão estratégica e global é localizada na matriz, onde se opera a distribuição de recursos entre toda a companhia, mantendo uma imagem de companhia doméstica pertencendo a um determinado Estado.

Multinacional	É o estado subsequente de uma empresa internacional, no qual a empresa possui “réplicas” espalhadas internacionalmente em outros países, deixando de pertencer a um único país e se tornando uma organização multidoméstica. Beneficia-se de vantagem competitiva doméstica em mais de um mercado.
Global	É o estado mais avançado de uma empresa, em que a mesma pode possuir sedes fora do seu país de origem. Os recursos e capacidades de empresas globais são organizados de forma que não existem bloqueios ou barreiras nacionais ou regionais em seus produtos, e de modo que estejam sempre em expansão, buscando mercados próximos que competidores ainda não tenham abordado.

Fonte: elaboração própria com base no texto de Mariano et. Al (2016)

Esse tipo de categorização ajuda a entender como uma empresa se internacionaliza, até se tornar uma empresa global. As *born globals* desafiam os padrões de internacionalização até então estabelecidos. Foi Rennie (1993) o primeiro estudioso do tema a cunhar o termo *born globals* como forma de descrever empresas que se internacionalizavam com poucos anos de existência. Davis e Meyer (1998) sugerem que o nascimento das *born globals* se deu devido às mudanças significativas ocorridas na época nas questões relativas à ambientação e tempo: a velocidade de comunicação aumentou drasticamente, diminuindo o tempo necessário para muitos processos. Dessa forma, empresas *born globals* agem de forma proativa e estratégica rumo à expansão internacional, não seguindo os estágios sugeridos pela escola nórdica de Uppsala, por exemplo.

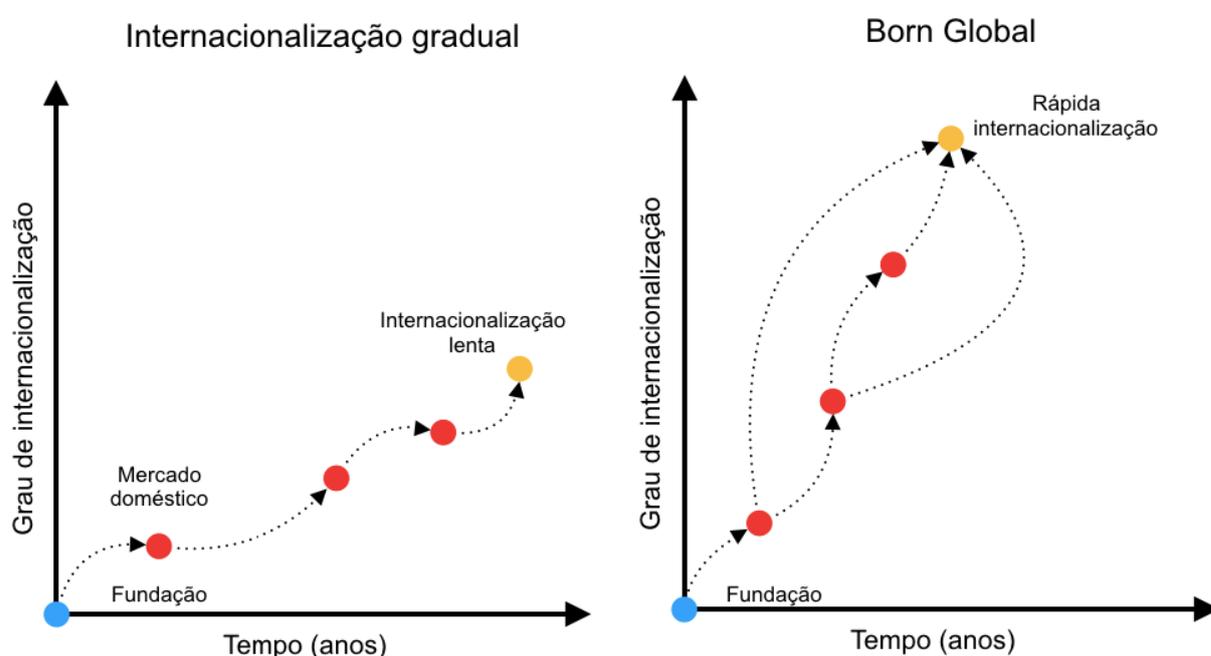
Um ponto importante que facilitou o nascimento e o crescimento de tais empresas, segundo ressaltam Oviatt e McDougall (1994), foi a grande demanda mundial por produtos e serviços de nichos especializados, o que abriu as portas do mundo para muitas pequenas e médias empresas, cuja receita bruta anual não passa dos 4,8 milhões de reais⁹. Acompanhado disso, ocorreu a facilitação na comunicação, o que permitiu que pequenas e médias empresas gerissem seus negócios de forma simplificada de qualquer lugar do mundo (OVIATT, MCDUGALL, 1994).

Mariano et. Al. (2016) ressaltam que, embora a terminação signifique que a empresa nasce global, ela não necessariamente nasce de forma globalizada, mas sim aumenta o seu nível de internacionalização de forma vertiginosa desde seu

⁹ SEBRAE, 2019. Confirma as diferenças entre Microempresa, Pequena Empresa e MEI. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>, acesso em 19-05-2019.

fundamento. Ou seja, uma empresa pode ser determinada *born global* por meio de sua veloz inserção em âmbito mundial. Os autores observam também que empresas com internacionalização gradual enfatizam suas estratégias para a construção de um mercado doméstico sólido e para a construção de uma harmonia financeira antes da internacionalização, enquanto se tornar global dentro de um período de 5 anos desde sua fundação é geralmente uma prioridade para uma empresa *born global*. As figuras abaixo ilustram as diferenças entre a internacionalização gradual de uma empresa e a internacionalização de empresas *born global*.

Figuras 5 e 6: Performance de empresas com internacionalização gradual versus *Born global*

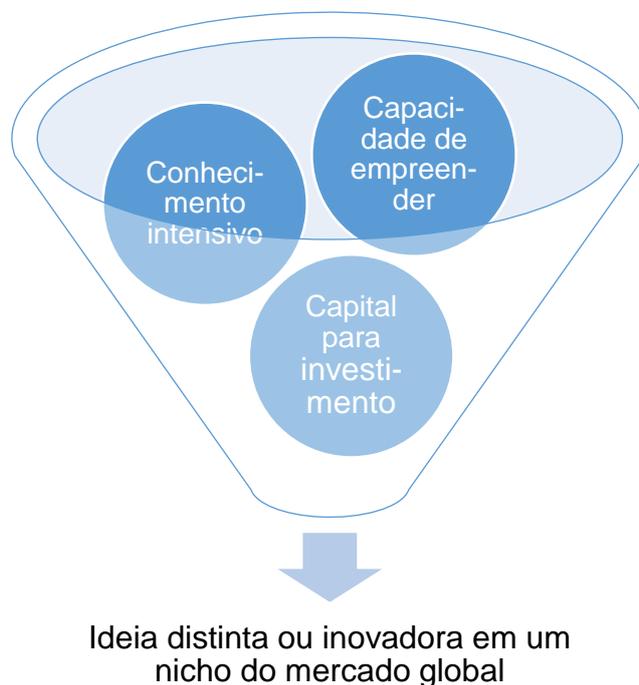


Fonte: elaboração própria a partir da obra de Mariano et. Al. (2006) apud. Canto, 2013.

Pode-se observar a partir das figuras acima que as empresas *born global* alcançam o mercado internacional de forma muito mais abrangente, num espaço de tempo menor.

Com relação à criação das *born globals*, Dominginhos e Simões (2001), economistas portugueses, apresentaram uma figura interpretativa que relaciona o cenário de criação de tais empresas de acordo com as principais características das mesmas:

Figura 7: Criação e Desenvolvimento de uma *born global*, levando em consideração a globalização, a liberalização de mercados e as mudanças tecnológicas.



Fonte: Elaboração própria com base na obra de Dominginhos e Simões, 2001.

Observa-se que capital, conhecimento e capacidade empreendedora são destacadas na figura acima pelos autores. Dominginhos e Simões (2001; tradução nossa) ressaltam ainda mais tais aspectos que reforçam os motivos de tais empresas nascerem globais, e não ficarem somente fixadas ao seu país de origem:

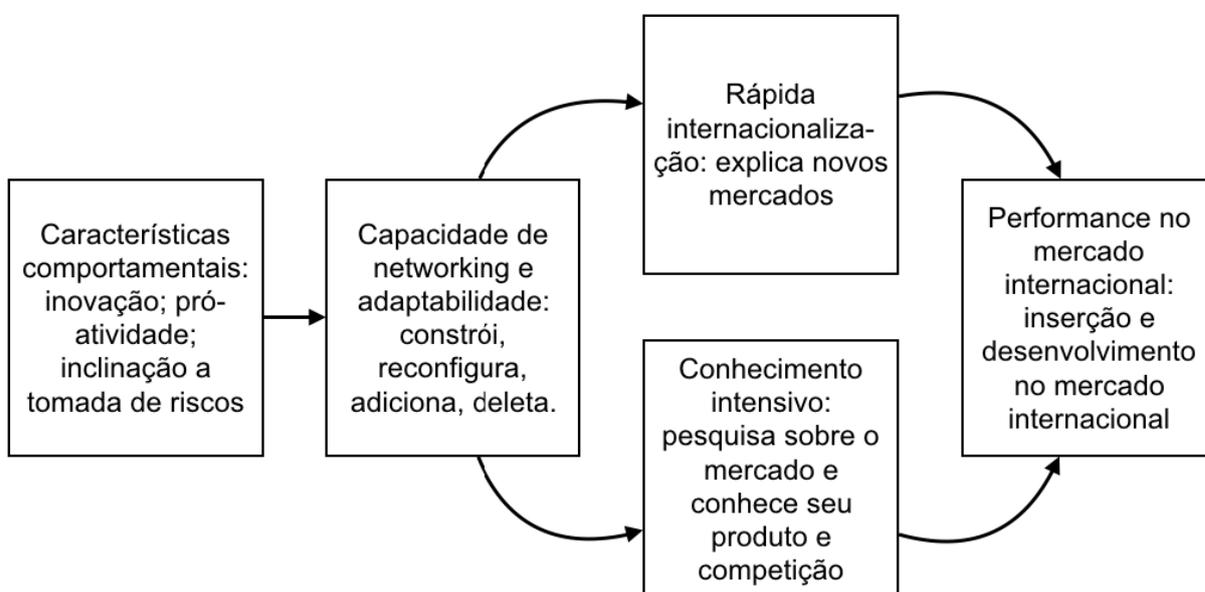
(1) O primeiro diz respeito às características distintivas dos empreendedores, ou seja, seu conhecimento científico, qualificações de alto nível, negócios e experiências internacionais - todos estimulando formas diferentes e ousadas de comportamento na coordenação de recursos em nível global. (2) Na maioria das vezes, essas capacidades são complementadas por um forte capital relacional, associado à participação em redes de P&D, relações privilegiadas com os clientes e até mesmo seus contatos pessoais e de negócios. (3) O terceiro fator é a natureza intensiva em conhecimento dos principais recursos explorados por essas empresas, que atuam como alavancas de inovação e diferenciação de mercado.¹⁰

¹⁰ (1) The first concerns the distinctive features of entrepreneurs, namely their scientific knowledge, high level qualifications, business and international experiences-all stimulating bold and different forms of behavior in the coordination of resources at a global level. (2) For the most part these capabilities are complemented by a strong relational capital, associated with participation in R&D networks, privileged relationships with customers and even their personal and business contacts. (3) The third factor is the

Portanto, podemos detectar que pontos cruciais das *born globals* se apoiam tanto em recursos internos, com o empreendedorismo e os recursos intensivos de conhecimentos, bem como externo, com a capacidade de *networking* e relacionamentos que essas empresas tenham.

Na figura abaixo está esquematizado um mapeamento das características internas e comportamentos tidos como fatores-chave para a obtenção de um desempenho satisfatório por parte de uma *born global*, de acordo com Mort e Weerawardena (2006).

Figura 8: O comportamento empreendedor de uma *Born Global*



Fonte: Elaboração própria, a partir de Mort e Weerawardena (2006)

Nota-se que as características comportamentais analisadas por Mort e Weerawardena (2006) estão em congruência com Dominginhos e Simões (2001), destacando-se a importância do empreendedorismo na atuação da empresa.

Complementando as características de Dominginhos e Simões (2001), Fernanda Ribeiro (2012), em sua tese de doutorado, elucida outras três características internas de empresas *born globals*: (1) grande parte das empresas com

knowledge-intensive nature of the key resources exploited by these firms, which act as levers of innovation and market differentiation (DOMINGUINHOS; SIMÕES, 2001).

processos de internacionalização acelerada possuem uma grande capacidade de inovação em seus produtos e processos, em relação a empresas de internacionalização tradicional; (2) são empresas orientadas ao mercado internacional, orientadas ao atendimento especificamente das demandas internacionais; (3) e possuem uma grande habilidade em marketing internacional, criando valor para clientes de outras regiões por meio da orientação de mercado.

A internacionalização desde o surgimento da empresa é considerada por si só uma inovação (Silva, 2012). Knight e Cavusgil (2004) consideram a inovação como um dos melhores caminhos para que uma empresa se estabeleça dentro de um cenário de alta competitividade. Dessa forma, vê-se uma tendência de as *born globals* se tornarem uma maioria entre as empresas, dado o aumento na quantidade de empresas que preenchem os requisitos ao longo dos anos.

2.8 TABELA-RESUMO DE TODAS AS TEORIAS

Todas as teorias abordadas nesse trabalho foram trazidas de forma sucinta. Visando facilitar o entendimento destas, a próxima tabela traz um esquema de todas as teorias em termos de: objeto de análise; variáveis incluídas na teorização; critérios que definem a atuação dos objetos de análise; fontes da competitividade das empresas; modos de entrada considerados pelas teorias (embora essas possam ser aplicadas para praticamente todos os modos de entrada); suas forças; e suas fraquezas.

Figura 9 – Resumo de todas as teorias e suas características

Critério de análise	IPLC	Uppsala	Imperfeições de mercado	R.A. Theory	Primeiro a atuar	TCA Theory	Born Global
Unidade de análise	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Custos de transação	Empresa
Variáveis	Conhecimento da firma sobre seu produto	Paradigmas comportamentais e de aprendizado	Imperfeições de mercado e vantagens competitivas da empresa	Capacidades e diferenciações entre as empresas	Velocidade da empresa e capital para lançar-se no mercado	Características e custos das transações envolvidas no processo	Velocidade e intensidade de inserção no mercado internacional
Critérios decisivos	Análise racional dos custos entre recursos e crescimento	Expansão internacional lenta, constante e gradual para evitar grandes dificuldades	Maximização da estratégia comercial com os recursos versus imperfeições de mercado	Comparação de custos entre ganhos e custos	A ordem de lançamento, bem como o capital e os recursos necessários	Maximização dos ganhos com diminuição dos custos transacionais	Capacidade de adaptação e criação; inovação em um nicho de mercado
Fonte da competitividade	Empreendedorismo e localização da empresa, aliados à tecnologia e produto inovadores	Conhecimento e velocidade no aprendizado como diferencial estratégico	Imperfeições nos mercados de bens, fatores e concorrência	Exploração e desenvolvimento das capacidades de cada empresa	A ordem de lançamento no mercado, em que a mais rápida ganha vantagem.	Manejo eficiente das transações	Orientação internacional da empresa desde seu nascimento; produto pioneiro

Modos de entrada	Exportação direta e indireta, e produção externa	Parcerias para posterior investimento externo	Investimento Direto Externo	Internalização de processos e colaboração entre empresas	Investimento direto externo, colaboração, contratos	Colaboração contratual; acordos e integrações	Colaboração e contrato, investimento direto externo.
Forças	Suportada empiricamente no mercado estadunidense	É reconhecido que o conhecimento é um importante fator no processo de expansão empresarial.	Leva e considera os fatores internos e externos no nível macro.	Dinamismo entre exploração dos recursos e desenvolvimento da empresa. Possibilidade de colaboração	Foi endossada por alguns casos, sendo esses de curta ou longa duração.	Explica com eficiência as decisões de integração entre algumas empresas de serviços e manufatura	Explica como muitas empresas atuais surgem, e suas orientações internacionais
Fraquezas	É extremamente determinística; não inclui modos de entrada cooperativos; ignora fatores estratégicos; não é válida para a indústria de TI e serviços.	Leva em consideração somente dados de empresas nórdicas. Não leva em consideração a interdependência complexa global.	Não considera modos de entrada colaborativos, apenas investimento direto externo.	Aborda somente internalização e um pouco de colaboração. As vantagens que as empresas têm são difíceis de serem mensuradas.	Não é acurada; foi refutada por diversos casos reais.	Leva poucos dados em consideração; os custos de transação nem sempre podem ser medidos com precisão.	Não leva em consideração as dificuldades que podem acontecer no caminho; poucos dados analisados

Fonte: elaboração própria com base nas seções anteriores deste trabalho.

3 O SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) E SUAS EMPRESAS

Com o avanço da tecnologia nos últimos 50 anos, influenciado fortemente pelo surgimento da internet, há hoje uma infinidade de empresas voltadas para tecnologia do conhecimento e informação. Somente nos Estados Unidos, Estado que tem os mais avançados serviços de TI e software, estão concentrados mais de um quarto dos USD 3,8 trilhões de dólares desse mercado global, somando mais de 100.000 indústrias de software e tecnologia da informação, das quais 99% são pequenas ou médias companhias, com menos de 500 funcionários (ITA, 2015).

Para que uma empresa seja classificada como uma empresa da indústria de TI, seja para se enquadrar em uma nova rodada de investimentos, seja para a verificação de similaridade entre diferentes companhias, existem algumas características que essas devem apresentar. A seção abaixo ilustra quais são os principais atributos do setor de TI.

3.1 O SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E SUA TAXONOMIA

Para que se possa entender o setor das empresas de tecnologia da informação, é imprescindível que se defina o que é o objeto de trabalho de tais corporações: a tecnologia da informação. Tal elemento pode ser explicado de forma geral como um conjunto de atividades e soluções fornecidas com o uso do computador, que visam o armazenamento, a produção, a análise, a difusão, o acesso, a segurança e o uso de informações. Esse conjunto de atividades é geralmente realizado por um sistema tecnológico programado para processar e analisar essas informações dentro de um computador (BUTLER, 1997)

O armazenamento, a manipulação, a comunicação e a recuperação de dados são feitas pelos humanos desde que a escrita foi desenvolvida em 3000 antes de Cristo (a.C.), pelos Sumérios na Mesopotâmia (BUTLER, 1997). Porém, o termo “tecnologia da informação” é muito mais moderno, aparecendo pela primeira vez no ano de 1958, cunhado pelos autores Harold J. Leavitt e Thomas L. Whisler no *Harvard Business Review*, significando na época as técnicas para o processamento, aplicação

da estatística e métodos matemáticos aplicados na organização de dados e simulação de pensamentos através de programas de computador (LEAVITT; WHISLER, 1958).

Segundo Butler (1997), podemos encontrar 4 estágios de desenvolvimento das tecnologias da informação: (1) pré-mecânica, localizada entre 3000 a.C. e 1450 depois de Cristo (d.C.), em que ocorre o surgimento dos alfabetos e das formas escritas, bem como os primeiros livros, bibliotecas permanentes e calculadoras; (2) mecânica, localizada entre 1450 e 1840, em que surgem as primeiras ferramentas de medição e uma maior exploração dos números, bem como quando surge a impressora de Gutenberg na Alemanha; (3) estágio eletromecânico, localizado entre 1840 e 1940, com o início da telecomunicação através do surgimento da bateria voltaica, do telégrafo, do código Morse, do telefone e do rádio; e a (4) era eletrônica da tecnologia da informação, começando em 1940 estando presente até os dias atuais com os computadores, a comunicação em alta velocidade e o processamento de dados através da tecnologia.

Dessa forma, atualmente TI está relacionado às redes de computadores e sistemas de informação, abrangendo também outras formas de transmissão de conhecimento e informações como telefones e a televisão. Engloba, dentro de tais redes e sistemas uma série de mecanismos, como a internet, equipamentos de comunicação, comércio eletrônico, hardware e softwares (CHANDLER; MUNDAY, 2016). Relacionando tal definição com as empresas de TI, essas devem, portanto, trabalhar com a manipulação, elaboração ou manejo de sistemas de informação ou redes de computadores.

Para se entender corretamente a taxonomia das indústrias e de empresas de tecnologia da informação, bem como onde estão incumbidas, pode-se também levar em consideração o Padrão Global de Classificação da Indústria (*Global Industry Classification Standard*, GICS) desenvolvido em 1999 pela investidora de capital Morgan Stanley em parceria com a *Standard & Poor's Financial Services*. Esta metodologia de classificação bem como suas estruturas são consideradas universais e confiáveis pelo mercado de capitais, e são utilizadas por grande parte das entidades prestadoras de serviços financeiros. A padronização consiste em dividir o mercado global em 11 grandes setores, sendo um desses setores o da tecnologia

da informação. Essas 11 esferas são divididas em 24 grupos industriais, 69 indústrias e 158 subindústrias. O sistema de classificação é flexível, podendo uma empresa pertencer à mais de uma categoria ao mesmo tempo (MSCI E S&E GLOBAL, 2018).

Segundo o CIGS, o setor da Tecnologia da Informação está dividido em dois grupos industriais, subdividido e 4 indústrias que por sua vez estão seccionados em 7 subindústrias, conforme o quadro abaixo:

Figura 10: taxonomia do setor de tecnologia da informação conforme o GICS

Setor	Grupo industrial	Industria	Subindústria
Tecnologia da Informação	Serviços e Software	Serviços de TI	Consultoria de TI e outros serviços
			Processamento de dados e serviços terceirizados
			Serviços de Internet e infraestrutura
		Software	Software de Aplicação
			Software de Sistemas
	Hardware e equipamentos de tecnologia	Equipamentos de comunicação	Equipamentos de comunicação
		Hardware, Armazenamento e Periféricos de Tecnologia	Hardware, Armazenamento e Periféricos de Tecnologia

Fonte: MSCI E S&E GLOBAL, 2018.

A indústria dos Serviços de Tecnologia da Informação é o objeto de estudo deste trabalho, no que tange à internacionalização de suas empresas. Segundo o MSCI e S&E Global (2018), tal indústria engloba uma série de empresas do ramo, dentre as quais estão: prestadoras de serviços de tecnologia da informação e de integração de sistemas; prestadoras de serviços de consultoria em tecnologia da informação e gerenciamento de informações; empresas que trabalham com processamento de dados electrónicos comerciais e/ou serviços de *outsourcing* de processos de negócios, bem como empresas que fornecem serviços para automação

de *BackOffice*; e prestadoras de serviços de infraestrutura para o setor de internet, incluindo data centers e infraestrutura de rede e armazenamento em nuvem.

Como exemplos de empresas conhecidas internacionalmente que se enquadram na indústria dos Serviços de TI, podemos citar: (1) eBay, empresa de comércio eletrônico fundada nos EUA em 1995, sendo atualmente o maior site do mundo de compras e negociações de bens, considerada a pioneira nesse ramo; (2) Facebook, criada em fevereiro de 2004 nos EUA, sendo atualmente a maior rede social do mundo e um dos websites mais acessados da internet, possuindo em sua base dados de 1,59 bilhões de pessoas¹¹; (3) Etsy, uma das maiores empresas comercializadoras de produtos artesanais ou *vintage* do mundo, contando ainda com a venda de produtos fabricados por sua fábrica própria, tendo atualmente 54 milhões de usuários registrados em sua base (MSCI, 2018).

Outra classificação que auxilia no correto entendimento sobre o que são indústrias de TI é o *Industry Classification Benchmark* (ICB), elaborado e atualizado semanalmente pelo grupo FTSE Russell, provedora de serviços relacionados ao cenário mundial do mercado global. Esse índice fornece uma fonte de dados abrangente e um sistema de categorização para a comunidade de investimentos, sendo também amplamente utilizado por bancos e por investidores do mercado de capitais (FTSE RUSSELL, 2018).

A classificação aloca empresas e valores imobiliários em quatro níveis de classificação, classificando uma empresa no subsetor que mais representa a natureza dos seus negócios, determinada pela principal fonte de receita da empresa e por outras informações disponíveis publicamente pela companhia. São ao todo 11 indústrias, 20 supersectores, 45 setores e 173 subsectores (FTSE RUSSELL, 2019).

As empresas de Tecnologia da Informação estão alocadas dentro do setor de Software e Serviços de Informática, alocados dentro da Indústria da Tecnologia e do Supersector homônimo (FTSE RUSSELL, 2019). Dentro do setor dos Softwares e

¹¹ MAKE A Website Hub: 60+ Social Networking Sites You Need to Know About. 60+ Social Networking Sites You Need to Know About. 2018. Disponível em: <<https://makeawebsitehub.com/social-media-sites/>>. Acesso em: 23 fev. 2019.

Serviços de Informática estão os subsetores da Internet, de Software e dos Serviços de Informática, conforme o quadro abaixo:

Figura 11: taxonomia do setor de tecnologia da informação conforme o ICB

Indústria	Supersetor	Setor	Subsetor
Tecnologia	Tecnologia	Software e serviços da informática	Serviços informáticos
			Internet
			Software

Fonte: FTSE RUSSELL, 2019.

Ainda segundo a ICB, estão incluídas nesse setor: empresas que prestam serviços de consultoria relacionadas à TI para outras companhias; empreendimentos que planejam e provenham projetos de sistemas de computadores, integração de sistemas, gerenciamento e armazenamento de dados, operações de rede e sistemas, serviços de reparo e suporte técnico; empresas que forneçam serviços conexos à Internet, como provedores de acesso à Internet e maquinismos de busca e hospedagem, registro de nomes de domínio e serviços de e-mail; e também empresas editoras e distribuidoras de software para uso doméstico ou corporativo que não sejam produtoras de jogos de computador – pois estes estão em uma outra categoria.

Como exemplos de grandes empresas que se enquadram no setor de Software e Serviços Informáticos, podemos citar: (1) MercadoLibre, uma empresa argentina que fornece soluções de comércio eletrônico para pessoas físicas e jurídicas, possibilitando anunciar, vender, leiloar e comprar produtos em sua plataforma, operando atualmente em 19 países com cerca de 4 mil funcionários¹²; o (2) Yahoo, um portal web que conta com serviços de notícias, e-mail, fotos, troca de mensagens entre outros produtos, sendo hoje em dia uma subsidiária da Verizon

¹² STATISTA. **Most popular online retailers in Latin America as of May 2018**, based on number of unique visitors (in millions). 2018. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/321543/latin-america-online-retailer-visitors/>>. Acesso em: 23 fev. 2019.

Communications¹³, chegando, em seu auge nos anos 2000, a valer USD 125 bilhões, sendo atualmente avaliada em menos de USD 5 bilhões¹⁴; e o (3) Twitter, uma rede social onde seus usuários podem compartilhar mensagens públicas de até 280 caracteres em tempo real para outros usuários, avaliada atualmente em USD 24,7 bilhões¹⁵.

¹³ CNN BUSINESS. **End of an era**: Yahoo is no longer an independent company. 2017. Disponível em: <<https://money.cnn.com/2017/06/13/technology/business/yahoo-verizon-deal-closes/index.html>>. Acesso em: 23 fev. 2019.

¹⁴ OLHAR DIGITAL. **Como o Yahoo perdeu quase 100% de seu valor de mercado em 16 anos**. 2017. Disponível em: <<https://olhardigital.com.br/pro/noticia/como-o-yahoo-perdeu-quase-100-de-seu-valor-de-mercado-em-16-anos/60581>>. Acesso em: 23 fev. 2019.

¹⁵ FORBES. **#21 Twitter**. 2018. Disponível em: <<https://www.forbes.com/companies/twitter/#9c2ba6422a3b>>. Acesso em: 23 fev. 2019.

3.2 ESTUDO DE CASO: O LINKEDIN E SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (2002- 2013)

O LinkedIn é uma empresa de Tecnologia da Informação e é atualmente o principal fornecedor de ferramentas de auxílio para processos de recrutamento e seleção, bem como de ferramentas que auxiliam vendas de empresas para outras empresas (B2B – *Business to Business*). As plataformas comercializadas pela empresa são mundialmente reconhecidas por facilitarem a contratação, a localização de clientes e a busca de contatos específicos ou especializados em determinados assuntos por meio da rede.

Os próximos tópicos ilustram o processo de crescimento e expansão internacional da empresa desde sua fundação até o momento em que a mesma pode ser considerada plenamente internacionalizada com presença física global, o que vai além da distribuição de seus produtos virtuais pela internet.

3.2.1 A história do LinkedIn antes de sua expansão física internacional (2002-2018):

No início de 2002, Reid Hoffman, ex-presidente da prestadora de serviços de transferência de dinheiro eletrônico PayPal, recrutou colegas das empresas SocialNet e da PayPal para trabalhar em uma nova ideia. Anos mais tarde, a ideia de Hoffmann tornou-se parte da “Máfia Paypal”, um grupo informal de empresas fundadas com empreendedores que trabalhavam na empresa de pagamentos eletrônicos, e que têm grande sucesso e relevância no Vale do Silício, tais quais Tesla, Yelp, YouTube e LinkedIn¹⁶. Após seis meses de estudos e planejamento, lançaram a mais bem-sucedida rede social profissional, chamada no momento de LinkedIn. A ideia principal da empresa era que seus membros não pagassem nada para estarem na rede, e que a empresa viria a pagar-se por si mesma com o acréscimo de funcionalidades corporativas vindouras (BYERS, 2012).

¹⁶ BBC. O que é a Máfia PayPal, grupo de onde saíram alguns dos homens mais ricos do Vale do Silício. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-42545211>>. Acesso em 18 de maio de 2019.

À primeira vista a empresa apresentou um crescimento pequeno e foi completamente sustentada pelo dinheiro ganho com a saída de seu idealizador do PayPal. A taxa de inscrição na rede nesse momento era de 20 novos usuários por dia. Todavia, em menos de um ano do seu lançamento no mercado americano, a promessa de sucesso da rede social atraiu importantes investimentos, como o primeiro grande aporte de Série A ao LinkedIn com um total de US\$ 4,7 milhões¹⁷, liderado pela investidora *Sequoia Capital*, empresa de capital de risco que aposta principalmente em novas corporações da área da tecnologia, como Yahoo!, Google e PayPal (LINKEDIN, 2018-1).

A *Sequoia Capital* mirava no LinkedIn por conta de suas apostas visionárias no que tangia ao modo de estabelecer contatos profissionais no mundo corporativo: no final desse ano mais de 20 mil recrutadores já utilizavam a plataforma para recrutamento e seleção nos EUA, e a ferramenta fornecia grande assertividade e boa aceitabilidade por parte dos seus usuários, haja vista que pelo menos 76% de todas as solicitações de contato de um usuário eram bem recebidas, taxa que se coloca entre 20 e 50 vezes maior do que a taxa de aceitação de e-mails.

Antes da virada do ano para 2003, o LinkedIn já facilitava cerca de 1.000 contratações por mês e dobrava de tamanho a cada seis semanas¹⁸. Com o aporte da investidora e a possibilidade de maiores investimentos, a empresa pôde ver seus números crescerem de forma rápida durante os anos de 2003 e 2004. Tamanho desenvolvimento foi justificado pela inclusão de novas funcionalidades – como o upload de contatos (que o usuário já tinha guardado consigo) e sincronização desses na rede social, e os grupos de conversa dentro da rede social – adotadas por grandes corporações estadunidenses no mesmo ano¹⁹. O crescimento foi tanto que, em 2004,

¹⁷ NEWSROOM, Company. Sequoia Capital "Links In" with \$4.7 Million Investment. 2003. Disponível em: <<https://news.linkedin.com/2003/11/sequoia-capital-links-in-with-47-million-investment>>. Acesso em: 23 fev. 2019.

¹⁸ NEWSROOM, Company. Sequoia Capital "Links In" with \$4.7 Million Investment. 2003. Disponível em: <<https://news.linkedin.com/2003/11/sequoia-capital-links-in-with-47-million-investment>>. Acesso em: 23 fev. 2019.

¹⁹ NEWSROOM, Company. LinkedIn garante US\$ 10 milhões em financiamento da série B liderado pela Greylock. Disponível em 18/05/2019.

a rede de profissionais cresceu 40 vezes comparado ao momento da primeira rodada de investimentos, passando de 40 mil para 1,6 milhão de membros.

O crescimento vertiginoso levou a uma nova rodada de investimentos de série B, liderado pela empresa de capital de risco Greylock. O investimento total foi de US\$ 10 milhões, possibilitando à empresa em 2005 o lançamento de suas primeiras linhas de negócios dentro da plataforma no mercado estadunidense: *Jobs* e *Subscriptions*. Na primeira, uma companhia poderia anunciar vagas de trabalho para os usuários da rede, de forma paga, e na segunda o usuário poderia se inscrever para participar do processo de seleção da vaga (LINKEDIN, 2018-1). No mesmo ano, continuou expandindo seus serviços premium (para pessoas física), e passou a contar com contas empresariais, pacotes com serviços montados exclusivamente para empresas²⁰. O crescimento corporativo do LinkedIn, bem como seu investimento em serviços *premium* e novas funcionalidades deram ainda mais suporte ao crescimento da plataforma no mercado estadunidense, que chegou em novembro de 2005 aos 4,2 milhões de usuários registrados.

Em 2006, a empresa remodelou o modo como os usuários utilizariam a plataforma e lançou os perfis públicos da rede social. A principal aposta para esse lançamento foi o fato de que ele se tornaria o currículo de todas as pessoas que teriam suas contas na rede. Essa funcionalidade deu ainda mais adoção às ferramentas *premium*, que estavam na época cotadas entre US\$ 60 e US\$ 2.000 por ano. Foi também neste ano que a empresa começou a tornar-se de fato lucrativa, sendo possível a partir deste ponto crescer sem necessariamente contar com aportes externos para financiar as operações do negócio²¹. Até o final de 2006, atuando exclusivamente no mercado americano, com sua equipe apenas em solo estadunidense, a empresa lança alguns novos recursos, como a sugestão de pessoas que você pode conhecer e adicionar a sua rede e a recomendação automática de

²⁰ Company Newsroom: LinkedIn Launches Premium Services for Recruiters and Researchers. Disponível em < <https://news.Linkedin.com/2005/08/LinkedIn-launches-premium-service-for-recruiters-and-researchers>>, acesso em 18/05/2019.

²¹ Company Newsroom: LinkedIn Premium services finding rapid adoption. Disponível em < <https://news.Linkedin.com/2006/03/LinkedIn-premium-services-finding-rapid-adoption>>. Acesso em 18/05/2019.

novos postos de trabalho a um usuário por parte de empresas na rede social (BYERS, 2012).

No início de 2007, já com quase 7,5 milhões de usuários, a empresa enfrenta sua primeira grande mudança com a substituição de seu CEO Reid Hoffman, cofundador da empresa e idealizador do produto, por Dan Nye, com a principal intenção de acelerar o crescimento saudável do *business* (BYERS, 2012). No ano de 2007, a empresa apostou em sua expansão física pelos EUA, abrindo seu primeiro centro de atenção ao cliente em Omaha. No mesmo ano, a empresa recebeu US\$ 88,5 milhões de investimento de empresas de capital (LINKEDIN, 2018-1) e continuou ampliando a gama de serviços e funcionalidades da plataforma digital, que em setembro de 2007 já contava com 14 milhões de usuários²². Com tanto crescimento interno, a empresa observou sua expansão orgânica – sem investimentos diretos – possibilidade pela internet e por seus bons produtos, sem nenhum esforço interno; havia atingido naquele momento um importante patamar, onde então começou a deslumbrar sua real expansão internacional, haja vista que no mesmo ano já havia organicamente dobrado sua quantidade de membros em todas as principais economias globais em relação ao ano anterior. Era momento de começar a pensar em sua presença física em outros mercados.

3.2.2 A expansão internacional do LinkedIn e a abertura de novos escritórios globais (2008-2014)

Em 2008, com atenção dobrada aos mercados globais, o LinkedIn assinou seu milionésimo membro no Reino Unido, até então maior mercado da empresa fora dos Estados Unidos. Como um todo, já assimilava 5 milhões de usuários em território europeu, o que representava quase 30% do seu número total de usuários, ainda sem escritórios que visavam a assistência física do LinkedIn. Observando seus números internacionais, a empresa torna-se neste ano, portanto, fisicamente internacionalizada, com o lançamento de seu primeiro escritório fora dos EUA, em Londres no Reino Unido. O intuito da abertura do escritório em terras britânicas era

²² Company Newsroom: LinkedIn's 14 Million [...] profiles, Disponível em <<https://news.linkedin.com/2007/09/linkedin-14-million-members-can-now-include-professional-photo-within-their-online-profile>>, com acesso em 18/05/2019.

entender melhor os usuários no mercado europeu, auxiliando o crescimento saudável da companhia no velho mundo²³.

No mesmo ano, a empresa passa por uma outra rodada de investimentos, obtendo US\$ 53 milhões liderados pela *Bain Capital Ventures*, com reinvestimento adicional dos seus então investidores *Sequoia Capital* e *Greylock*, o que demonstra a solidez de seus resultados. Os fluxos de receita do LinkedIn nesse momento incluíam: publicidade de empresas na plataforma; listas de empregos; e soluções de recrutamento e seleção corporativas²⁴.

Ao final do ano de 2008, LinkedIn lançou sua plataforma nos idiomas espanhol e francês, além de sua plataforma mobile (LINKEDIN, 2018-1). No final desse ano, a empresa já valia aproximadamente USD 1 bilhão²⁵ e mais que dobrou a quantidade de usuários da plataforma, chegando aos 33 milhões²⁶.

No ano de 2009 ocorre uma mudança estratégica na estrutura administrativa da empresa, assumindo primeiro o cargo de presidente e depois de CEO o americano Jeff Weiner. Ele ajudou a empresa a ter mais clareza em sua missão e estratégias, sendo fundamental para os resultados dela e se mantendo no cargo até o momento (LINKEDIN, 2018-1). No momento da entrada de Weiner para a chefia geral, o LinkedIn já contava com 35 milhões de usuários, somando a cada segundo um novo usuário no mundo.

A estratégia internacional da empresa neste ano ganhou ainda mais força. Em fevereiro, fortalecendo o LinkedIn no mercado Europeu, lançou a plataforma em Alemão. A empresa já era líder número um em 43 dos 50 países europeus, incluindo

²³ Company Newsroom: LinkedIn expands its presence in the European Market. Disponível em: < <https://news.linkedin.com/2008/01/linkedin-expands-its-presence-in-the-european-market>> e acessado em 18/05/2019.

²⁴ Company Newroom: LinkedIn Secures \$53M of Funding Led by Bain Capital Ventures. Disponível em: < <https://news.linkedin.com/2008/06/linkedin-secures-53m-of-funding-led-by-bain-capital-ventures>> acesso em 18/05/2019.

²⁵ LOS ANGELES TIMES (Los Angeles). Professional networking site LinkedIn valued at \$1 billion. 2008. By: Jéseeica Guynn. Disponível em: <<https://www.latimes.com/business/la-fi-linkedin18-2008jun18-story.html>>. Acesso em: 23 fev. 2019.

²⁶ Company Newroom: LinkedIn Secures \$53M of Funding Led by Bain Capital Ventures. Disponível em: < <https://news.linkedin.com/2008/06/linkedin-secures-53m-of-funding-led-by-bain-capital-ventures>> acesso em 18/05/2019.

Reino Unido, Holanda, Espanha, Bélgica e Itália, contando ainda com 9 milhões de membros no continente. O lançamento da plataforma em alemão foi fortalecido pelo impulso dado pelos idiomas anteriores, dos quais a empresa obteve um aumento de 200% nas inscrições após os lançamentos hispânico e francês²⁷.

Foi também no ano de 2009 que o crescimento da empresa para a Ásia e Oceania ganhou força, um ano após o início de sua internacionalização, quando a companhia lança seu escritório primeiro em Mumbai, na Índia, e depois em Sidney²⁸, na Austrália. Esses passos consolidaram a expansão Pacífico-asiática da empresa. O intuito da abertura de ambos os escritórios era impulsionar a conscientização da marca nos locais por meio de parcerias estratégicas com organizações de mídia e canais de distribuição.

Em 2010, fortalecendo a sua presença na Europa, a empresa deu dois importantes passos: o primeiro foi a abertura do primeiro escritório do LinkedIn na Europa continental, em Amsterdã; o segundo, a abertura de uma segunda matriz, desta vez internacional, em Dublin, na Irlanda²⁹. A matriz irlandesa consolidava a Europa como um mercado agora não mais secundário dentro da empresa, mas como um dos negócios estrategicamente indispensáveis para o *business*. O investimento foi tamanho, que em pouco tempo já tinham operações de vendas, desenvolvimento de negócios, marketing, atendimento aos clientes, finanças, RH (recursos humanos) e operações, todas funcionando desde Dublin. A ida da empresa para a ilha verde foi acompanhada de perto pelo governo irlandês, sendo que a companhia conta até hoje grande apoio do governo e de instituições público-privadas na Irlanda. Richard Bruton, Ministro de Empregos, Empresas e Inovação da Irlanda no momento, dissera na inauguração da matriz que:

²⁷ Company Newsroom: LinkedIn strengthens European leadership with addition of German language platform. Disponível em <https://news.linkedin.com/2009/02/LinkedIn-strengthens-european-leadership-with-addition-of-german-language-platform>, acessado em 18/05/2019.

²⁸ SHINDE, Shivani. LinkedIn's first Asia-Pac office in India. 2013. Mumbai, Business Standard. Disponível em: <https://www.business-standard.com/article/technology/LinkedIn-s-first-asia-pac-office-in-india-109121700047_1.html>. Acesso em: 23 fev. 2019.

²⁹ IRELAND, Isa. LinkedIn establishment of International Headquarters in Dublin welcomed by IDA Ireland. 2010. Disponível em: <<https://web.archive.org/web/20121025045354/http://www.idaireland.com/newsmedia/pressreleases/LinkedIn-establishment-of/>>. Acesso em: 23 fev. 2019.

O LinkedIn é uma excelente adição à próspera indústria de tecnologia da informação que opera na Irlanda. A criação de 100 postos de trabalho (até o momento) por uma empresa líder global de Internet em uma ampla gama de funções de negócios é muito bem-vinda e proporcionará oportunidades de emprego para pessoal altamente qualificado em um negócio empolgante e inovador.³⁰

Para a expansão e consolidação internacional de sua matriz em Dublin, a empresa trabalhou em estreita colaboração com a agência responsável pela atração e retenção de investimentos estrangeiros direto interno na Irlanda, *IDA Ireland*. A agência, semigovernamental, trabalhando em parceria com governos e empresas privadas, trabalhou com o LinkedIn para que as melhores estratégias fossem adotadas para o sucesso da empresa na ilha.

Outro fato importante do início de 2010 foi o recebimento de mais um investimento por parte da empresa, sendo esse de US\$ 20 milhões da *Tiger Global*. Nesse ponto, a empresa, já valendo aproximadamente USD 2 bilhões, faz sua primeira aquisição, adquirindo a empresa americana Mspoke e integrando seus serviços e funcionalidades à rede social (LINKEDIN, 2018-1).

Na metade do ano de 2010, já com a marca de 65 milhões de membros ativos, a plataforma lançou seu quinto idioma: o português. Esse foi o primeiro passo da empresa rumo ao Brasil e o segundo rumo a América Latina. Em 2010 já existiam quase 1 milhão de usuários brasileiros e mais de 8 mil grupos de conversas relacionados ao Brasil. A adição do quinto idioma vinha de encontro com a filosofia de facilitar a interação entre profissionais de todo o mundo, e a localização de idiomas foi imprescindível para a expansão internacional da plataforma, que até o momento tinha operações físicas nos Estados Unidos, Reino Unido, Austrália, Índia, Irlanda e Holanda.

³⁰ "LinkedIn is an excellent addition to the thriving digital media industry operating from Ireland. The creation of 100 jobs [by that moment] by a leading global internet company across a wide range of business functions is very welcome indeed and will provide employment opportunities for highly skilled staff in an exciting and innovative business." Newsroom of LinkedIn: LinkedIn to create 100 new Jobs in Dublin. Disponível em <https://news.Linkedin.com/2011/03/LinkedIn-to-create-100-new-jobs-in-dublin> acesso em 19-05-2019.

Continuando sua expansão no mercado europeu, pouco tempo depois do lançamento da plataforma em português, ela foi lançada em italiano. Assim como no Brasil, a Itália atingiu os 1 milhão de usuários no LinkedIn no mesmo ano³¹.

Saindo do mercado Europeu e focando na América do Norte, por conta de seus 2 milhões de usuários canadenses e a grande quantidade de empresas relevantes no mercado vizinho, sendo esse muito similar ao estadunidense, a empresa lançou seu primeiro escritório no Canadá. Para tanto, escolheu-se como *Country Manager* para este escritório o executivo Jonathan Lister, personalidade conhecida no mundo dos negócios no Canadá por conta de sua atuação no Google e AOL.

Ao final de 2010, a presença do LinkedIn na América Latina já começara a despertar maiores interesses da companhia. No total, já passavam dos 8 milhões de membros espalhados pela Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru³², além do montante brasileiro. Portanto, era hora de olhar e se programar para o mercado latinoamericano, ainda inexplorado pela companhia.

O ano de 2011 foi de grande importância para a empresa: foi nesse ano, no dia 19 de maio de 2011, que a companhia teve sua oferta pública inicial na bolsa de valores, sob a sigla LNKD. Em seu primeiro dia, as ações da empresa na bolsa de valores de Nova York fecharam com 109% de alta em relação a oferta pública inicial de US\$ 45,00 por ação.

Após três anos do seu primeiro passo internacional, também em 2011, a companhia viu a necessidade de maiores investimentos em engenharia e suporte. Para tanto, a companhia abriu, no início deste ano, um Centro Tecnológico em Bangalore, na Índia, o primeiro escritório de engenharia da empresa fora da América do Norte, onde estão focados engenheiros. Esse é tido como uma segunda matriz de engenharia, e foi mais um grande e importante passo da empresa rumo a sua internacionalização. No momento da abertura desse escritório, já se somavam 12 milhões de usuários na Índia, e contratavam equipes para as funções de engenharia

³¹ Company Newsroom: Italians get a local flavour of LinkedIn. Disponível em <<https://news.Linkedin.com/2010/04/italians-get-a-local-flavour-of-LinkedIn>> acessado em 18/05/2019.

³² TEAM, LinkedIn Corporate Communications. LinkedIn opens first Latin American office in Brazil. 2011. Disponível em: <<https://news.Linkedin.com/2011/11/LinkedIn-opens-first-latin-american-office-in-brazil>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

de infraestrutura e operações; engenheiros de software; engenheiros e operação; engenheiros de rede; e administradores de banco de dados³³. A ideia de ir para a Índia foi estratégica, principalmente tendo em consideração a qualidade dos engenheiros na país, conforme aborda Ganesh Krishnan (2011, tradução nossa), então chefe do Centro de Tecnologia do LinkedIn na Índia:

Sendo a Índia um centro de excelência em engenharia, este centro [de engenharia] é um passo importante para o crescimento da economia global de talentos com ferramentas profissionais para tornar nossos membros produtivos e bem-sucedidos. Nosso foco imediato é identificar e recrutar os candidatos mais adequados para conduzir as operações no centro. Todas as posições abertas para o centro de tecnologia serão anunciadas através do site do LinkedIn. Como Recrutadores Globais, estamos extremamente otimistas de que atrairemos talentos apaixonados e de classe mundial³⁴.

Também no início de 2011, LinkedIn abriu seu segundo escritório na Europa continental, dessa vez em Paris. Contava com 90 milhões de usuários em todo o mundo, sendo desses, 20 milhões somente na Europa e 2 milhões somente na França. Ao mesmo tempo, abriu seu escritório no Japão e lançou a plataforma em japonês, como forma de incrementar as vendas no país³⁵.

Foi somente no final do terceiro ano de sua internacionalização, também em 2011, e ao chegar aos 135 milhões de usuários em todo o mundo, sendo 10% do total latinoamericanos – um mercado ainda fisicamente inexplorado –, que a maior rede social profissional do mundo decidiu dar seu passo rumo ao sul da América: abriu seu escritório em São Paulo. Esse serve até os dias atuais como sede regional da empresa, providenciando suporte no desenvolvimento comercial no território. O foco no momento da abertura era aumentar o engajamento e a adoção dos seus usuários

³³ LINKEDIN CORPORATE COMMUNICATIONS TEAM. LinkedIn opens engineering operations in India. 2011. Disponível em: <<https://news.linkedin.com/2011/11/linkedin-opens-engineering-operations-in-india>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

³⁴ "India being a hub for engineering excellence, this centre is a confident step towards growing the global talent economy with professional tools to make our members productive and successful. Our immediate focus is to identify and recruit the best-suited candidates to drive operations at the centre. All open positions for the technology centre will be announced through the LinkedIn website. As a global recruiter, we are extremely optimistic that we will attract passionate and world class talent" LINKEDIN CORPORATE COMMUNICATIONS TEAM. LinkedIn opens engineering operations in India. 2011. Disponível em: <<https://news.linkedin.com/2011/11/linkedin-opens-engineering-operations-in-india>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

³⁵ Company Newsroom: LinkedIn expands into Japan. Disponível em: <https://news.linkedin.com/2011/10/linkedin-expands-into-japan> acesso em 18/05/2019.

no Brasil, bem como a realização de parcerias estratégicas e o aumento das operações de vendas e de marketing, que antes eram realizadas apenas quando os novos clientes procuravam o LinkedIn internacionalmente (organicamente) e feitas em outros idiomas por vendedores de outros escritórios do mundo³⁶.

Com relação à vinda do LinkedIn ao sul da América, Mike Gamson, Vice-Presidente Sênior das soluções *premium* do LinkedIn, articula que:

Ter presença [física] na América Latina é vital para o LinkedIn, pois queremos fornecer suporte local e relevante para nossa crescente base de membros e clientes [corporativos]. Osvaldo [o escolhido para ser gerente nacional da empresa no momento] traz um incrível conhecimento sobre o setor online e um profundo conhecimento do mercado brasileiro que ajudará a orientar nosso crescimento na região ³⁷

Ao mesmo tempo que abria seus escritórios no Brasil e continuava a estruturar seu escritório de engenharia na Índia, a companhia abria outros pequenos escritórios ao longo da Europa – Espanha, Turquia, Noruega – como forma de alocar pequenas equipes de vendas para grandes contas, que são peças-chave no desenvolvimento e no sustento da companhia internacionalmente. Ao mesmo tempo, lançava simultaneamente a plataforma nas mais diversas línguas³⁸. A empresa fechou o ano de 2012 com 187 milhões de membros, seguindo com sua estratégia de expansão comercial a países com grande quantidade de membros pelos anos seguintes.

Durante sua trajetória, além de lançar funcionalidades inéditas à ferramenta, o LinkedIn comprou outras empresas e as aderiu a sua plataforma. Esse foi o caso da SlideShare, comprada também em 2012 por US\$ 118,75 milhões, entre dinheiro e ações. O produto comercializado pela companhia, uma ferramenta que permite o

³⁶ TEAM, LinkedIn Corporate Communications. LinkedIn opens first Latin American office in Brazil. 2011. Disponível em: <<https://news.linkedin.com/2011/11/linkedin-opens-first-latin-american-office-in-brazil>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

³⁷ “Having a presence in Latin America is vital for LinkedIn as we want to provide relevant, local support for our growing member and customer base. Osvaldo [o escolhido para ser country manager da empresa no momento] brings an incredible depth of knowledge in the online sector and an intimate knowledge of the Brazilian market which will help to guide our growth in the region” TEAM, LinkedIn Corporate Communications. LinkedIn opens first Latin American office in Brazil. 2011. Disponível em: <<https://news.linkedin.com/2011/11/linkedin-opens-first-latin-american-office-in-brazil>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

³⁸ LINKEDIN CORPORATE COMMUNICATIONS TEAM. LinkedIn Spain opens its doors. 2012. Disponível em: <<https://news.linkedin.com/2012/03/linkedin-spain-opens-its-doors>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

compartilhamento e monitoramento de apresentações, mais tarde foi incorporado às Soluções de Vendas do LinkedIn, como a ferramenta *PointDrive*, vendida junto ao pacote *Sales Navigator* Corporativo, solução para áreas comerciais estratégicas³⁹.

Em janeiro de 2013, a empresa atingiu a marca dos 200 milhões de usuários mundialmente, crescendo na velocidade de dois membros a cada segundo em todo o mundo⁴⁰. No mesmo ano, celebrou 15 milhões de membros no Brasil, posicionando o país como o terceiro maior mercado para a empresa em número de membros, atrás apenas dos EUA e da Índia. Para suportar tamanho crescimento no Brasil e na América Latina, a empresa teve que ampliar seu escritório para o local onde fica sua atual sede latinoamericana, em Pinheiros, local com 18 mil metros quadrados. No momento na América Latina, além da sua grande quantidade de membros, já tinha cerca de 500 clientes corporativos, entre empresas nacionais e multinacionais⁴¹.

O coração da empresa em sua operação na América Latina se dava em torno das vendas das Soluções de Talentos do LinkedIn, nas quais equipes de vendas do LinkedIn comercializavam soluções que permitiam às companhias encontrar de forma mais eficiente e rápida candidatos extremamente qualificados para suas vagas⁴². Tais vendas aconteciam presencialmente – com os vendedores visitando empresas no Brasil e em diferentes países da América Latina – ou virtualmente, através de videoconferências.

Ao mesmo tempo que a empresa tinha grande parte de sua receita vindoura das Soluções de Talento, começou a investir em 2013 em Marketing para o fortalecimento da companhia nos países latinos, bem como para apresentar as

³⁹ LINKEDIN CORPORATE COMMUNICATIONS TEAM. LinkedIn to acquire SlideShare. 2012. Disponível em: <<https://news.linkedin.com/2012/05/linkedin-to-acquire-slideshare>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

⁴⁰ LINKEDIN CORPORATE COMMUNICATIONS TEAM. LinkedIn reaches 200 million members worldwide. 2012. Disponível em: <<https://news.linkedin.com/2013/01/linkedin-reaches-200-million-members-worldwide>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

⁴¹ LINKEDIN CORPORATE COMMUNICATIONS TEAM. LinkedIn opens new office in Brazil. 2012. Disponível em: <<https://news.linkedin.com/2013/07/linkedin-opens-new-office-in-brazil>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

⁴² LINKEDIN CORPORATE COMMUNICATIONS TEAM. LinkedIn opens new office in Brazil. 2012. Disponível em: <<https://news.linkedin.com/2013/07/linkedin-opens-new-office-in-brazil>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

soluções do LinkedIn para todas as companhias da América Latina de modo a fechar mais negócios e sinalizar o nome LinkedIn como uma autoridade na área de recrutamento e seleção⁴³.

No sexto ano de sua internacionalização, em 2014, faltava ao LinkedIn o ingresso em um dos principais mercados globais que contava com 618 milhões de usuários de internet: a China. No ano, o país estabelecia-se como a segunda maior economia global, com crescimento acelerado das zonas urbanas e possuía um em cada cinco trabalhadores do mundo (WEINER, 2014).

Outras companhias, como Google, Twitter e Facebook, também visavam adentrar no mercado chinês, porém esse mercado, cuja possibilidade de crescimento é uma das maiores, é também um dos mercados cuja concorrência é maior e mais desleal por conta das políticas públicas da china (LUCKERSON, 2014).

Em 2014, portanto, o LinkedIn lançou seu website em chinês simplificado. No momento, já estava rodando no país a versão inglês do website com 4 milhões de usuários. Conforme o CEO Jeff Weiner (2014, tradução nossa):

dada a rápida aceleração e desenvolvimento da economia chinesa, a expansão de nossa oferta na China representa um avanço significativo em nossa missão de conectar os profissionais do mundo para torná-los mais produtivos e bem-sucedidos.⁴⁴

Porém, conforme o jornalista Victor Luckerson (2014), as empresas americanas Google, Twitter e Facebook haviam sido expulsas da China por transgredir algumas regras impostas pelo governo. Dessa forma, para que o LinkedIn pudesse manter seu website no ar, teve que fazer pela primeira vez concessões a um governo. Tais concessões incluem uma série de filtros nas publicações de usuários chineses, de modo que os mesmos não tenham as mesmas liberdades que americanos em suas postagens.

Hani Durzy, diretor de comunicação corporativa do LinkedIn, articula que no momento da abertura de seu site, para manter o mesmo em circulação, a companhia

⁴³ LINKEDIN CORPORATE COMMUNICATIONS TEAM; op. Cit.

⁴⁴ Given the rapid acceleration and development of China's economy, the expansion of our offering in China marks a significant step forward in our mission to connect the world's professionals to make them more productive and successful (WEINER, 2014).

sabia que teria que cumprir com as regras governamentais que certamente preferiria não cumprir. Disse ainda que se isso significasse filtrar conteúdo, a empresa cumpriria com tais demandas, mas apenas se e quando a empresa for obrigada a fazê-la.⁴⁵

Não ficou clara até os dias de hoje quais foram as concessões que o LinkedIn tomou para se estabelecer no mercado chinês. Porém, ao contrário de suas irmãs americanas, o LinkedIn se manteve no mercado chinês firmemente e seguiu com sua expansão internacional e crescimento, conectando a força de trabalho da China a todos os 277 milhões de usuários do LinkedIn, em 200 outros países.

⁴⁵ We know that we're going to have to comply with things that we would certainly prefer not to have to comply with. If that means filtering content, we are going to comply with that, but only if and when we are legally required to do so. (LUCKERSON, 2014).

4 ANÁLISE DAS TEORIAS DE ACORDO COM O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO LINKEDIN E CONCLUSÃO

Para que os objetivos gerais e específicos desta pesquisa sejam alcançados, analisaremos cada uma das teorias e suas implicações para o entendimento do processo de expansão do LinkedIn internacionalmente.

4.1 TEORIA DO CICLO INTERNACIONAL DE VIDA DO PRODUTO E O LINKEDIN

A primeira teoria abordada por esse trabalho, IPLC, foi formulada por Vernon levando em consideração o mercado americano. A mesma traz os quatro estágios de maturação internacional de um produto, em que primeiramente ele é produzido nos EUA; depois o mesmo é exportado por empresas americanas para outros países; em terceiro lugar se inicia a fabricação do produto em mercado externo; e por último, o artigo, agora fabricado no exterior, é importado para os EUA por preços mais baixos, diminuindo assim a produção do mesmo nas terras estadunidenses (VERNON, 1966).

A teoria em questão visa explicar como ocorria a exportação e posterior importação de produtos a partir do mercado americano no início da segunda metade do século XX. Vernon usou para sua formulação dados imprecisos, justificados à época pela dimensão e imprevisibilidade do mercado internacional; usou também um setor que produzia bens e produtos cuja tecnologia era dominada nos EUA (TOYNE, WALTERS; 1993). As tecnologias utilizadas por empresas de tecnologia da informação nos últimos 20 anos, como é o caso do *LinkedIn*, surgiram décadas após a primeira formulação de Vernon.

A comercialização de serviços online não envolve um estágio de maturação do produto, para que o mesmo seja posteriormente estudado e produzido no mercado estrangeiro. Portanto, embora o LinkedIn tenha iniciado suas operações nos EUA e colocado grande ênfase no mercado americano como seu suporte comercial, a teoria se torna falha ao tentar encaixá-la na história da expansão internacional do LinkedIn. A tecnologia produzida e comercializada pelo LinkedIn não teve sua produção feita por terceiros, e o *LinkedIn* se mantém até hoje como a principal rede social profissional do mundo, e não terceirizou sua produção ou engenharia para outras empresas.

4.2 TEORIA DE UPPSALA E O LINKEDIN

A segunda hipótese trazida como referência teórica é a proposição da Universidade de Uppsala. O modelo baseia-se em empresas suecas e é também do início da segunda metade do século XX. A teoria articula que empresas têm, em sua maioria, um processo de internacionalização gradual, o qual leva em consideração fatores comportamentais e de aprendizado (JOHANSON, VAHLNE; 1990), como, por exemplo, os padrões psicológicos de comportamento entre os distintos mercados. Afirma também que o aumento da internacionalização de uma empresa é o reflexo entre o aumento da diversificação geográfica e o aumento do compromisso com o mercado alheio (FORSGREN, JOHANSON; 1975).

Os quatro passos trazidos por Johanson e Vahlne (1977) como resumos da teorização – (1) a empresa não faz exportações e não tem seu produto no mercado internacional; (2) a firma começa a fazer sua exportação através de agentes terceiros; (3) a corporação estabelece uma ou mais sucursais de vendas no estrangeiro; em alguns casos (4) inicia sua produção no país hospedeiro – podem ser associados parcialmente ao processo de expansão internacional do LinkedIn.

O primeiro passo afirma que a empresa não tem seu produto no mercado internacional. De fato, nos seus primeiros anos de existência, o produto comercializado de forma virtual pelo LinkedIn só existia no idioma inglês e suas vendas eram somente feitas em dólar e negociadas em inglês por vendedores em terras estadunidenses. Por ser um produto virtual, já estava disposto para todos que o desejassem encontrar. Assim, embora ele estivesse presente nos mercados internacionais, a empresa não fazia esforços para o vender no exterior. As vendas vindouras de outros Estados eram somente resultados da expansão orgânica de um produto que chamava atenção.

O segundo passo da teorização afirma que as empresas, no seu processo de internacionalização, devem fazer vendas no exterior, inicialmente, através de firmas terceiras. Esse passo pode ser confirmado para algumas soluções de Marketing do LinkedIn, no qual agencias de marketing em países estrangeiros estimulavam as vendas de soluções de marketing *outbound* para empresas e clientes, cujas vendas eram sempre finalizadas pelo próprio LinkedIn. Todavia, vender através de parceiros nunca foi o foco da empresa. Antes de estabelecer escritórios de vendas em todo o

globo, as vendas eram feitas virtualmente e na língua dos vendedores que estivessem disponíveis no momento, sem o devido foco em clientes estrangeiros.

O terceiro passo diz que as empresas estabelecem uma ou mais sucursais de vendas no estrangeiro. Por se tratar de um produto virtual, não havia a necessidade de sucursais de vendas para a realização das negociações. Porém, como se pode constatar na história da empresa, ela estabeleceu uma série de escritórios de vendas em todo o mundo de forma a auxiliar no entendimento do mercado e haver uma aproximação cultural e psicológica da empresa com seus clientes. A matriz europeia aberta em 2010 e a sede latinoamericana aberta em 2012 são parte desse processo de expansão e aproximação cultural. O mercado norteamericano está muito acostumado ao processo de negociação virtual, enquanto os mercados europeus e latinos têm a necessidade de visitas para construção de confiança e negociação. Dessa forma, foi preciso que a empresa investisse e demonstrasse seu compromisso com o mercado estrangeiro para ganhar confiança não só de seus usuários, mas também de seus clientes corporativos.

Por fim, no quarto e último passo do processo de expansão internacional segundo Uppsala, há a produção do produto no mercado estrangeiro. Embora a teoria tenha sido produzida décadas antes, esse ponto se confirma parcialmente ao analisar o processo de abertura do escritório de Bangalore. A ida para a Índia, com a abertura de seu escritório de engenharia, foi motivada por sua necessidade de novos engenheiros de programação e operação para sustentar o crescimento vertiginoso da empresa, além de fortemente induzido pelo boom tecnológico impulsionado pela Índia nas últimas décadas. A Índia chamou atenção no momento da expansão por conta dos investimentos das agências governamentais e privadas pela melhoria da infraestrutura tecnológica da região e também pelo grande número de talentos disponíveis no país, que contava no momento com 10 mil institutos de engenharia aplicada, integrando entre 10 e 12 milhões de jovens a sua força de trabalho todos os anos, número maior que China e os EUA.⁴⁶ Dessa forma, com os investimentos

⁴⁶ GOVINDARAJAN, Vijay; VENKATESAN, Ravi. 3 Reasons Global Firms Should Keep Investing in India. 2018. Harvard Business School Publishing. Disponível em: <<https://hbr.org/2018/02/3-reasons-global-firms-should-keep-investing-in-india>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

externos, o LinkedIn passou a produzir boa parte do seu sistema de segurança, codificação e programação a partir de terras indianas em 2010.

Nota-se, portanto, que o processo de internacionalização da empresa tem boa parte de seus movimentos organizados de acordo com o pensamento teórico da universidade de Uppsala. Todavia, ao contrário do que explicita a teoria, a expansão internacional do LinkedIn não se deu de forma gradual. Embora precedido de pequenos passos, como pequenos escritórios para vendas internacionais e as negociações com o estrangeiro, em apenas 12 anos de existência sua administração levou o LinkedIn ao posto de empresa multinacional global, com grandes movimentos internacionais, como a fundação de uma nova matriz na Irlanda, escritório de engenharia em Bangalore e escritório latino em São Paulo. O modelo não consegue, então, explicar completamente o processo de expansão da companhia.

4.3 TEORIA DAS IMPERFEIÇÕES DE MERCADO E O LINKEDIN

A Teoria das imperfeições de mercado, proposta por Hymer (1976), foi a terceira teorização trazida pelo referencial teórico. Assim como Uppsala, tem no conhecimento e aprendizado grande consideração, e tenta explicar como uma empresa estrangeira pode competir internacionalmente com outras empresas de forma exitosa. Ela conclui que uma empresa aposta, portanto, em investimento direto externo como modo de superar as imperfeições de mercado e superar suas deficiências para com os mercados estrangeiros.

Mike Gamson, Vice-Presidente Sênior das soluções *premium* do LinkedIn, no momento da abertura do escritório latinoamericano em 2012, alegou que o mesmo visava trazer maiores conhecimentos e orientar o crescimento da empresa para o mercado latino⁴⁷. Dan Nye, CEO do LinkedIn em 2008, articulou que o escritório em Londres, aberto em 2008, tinha por objetivo acelerar o ritmo e, sobretudo, entender

⁴⁷ "Having a presence in Latin America is vital for LinkedIn as we want to provide relevant, local support for our growing member and customer base. Osvaldo [o escolhido para ser country manager da empresa no momento] brings an incredible depth of knowledge in the online sector and an intimate knowledge of the Brazilian market which will help to guide our growth in the region" TEAM, LinkedIn Corporate Communications. LinkedIn opens first Latin American office in Brazil. 2011. Disponível em: <<https://news.Linkedin.com/2011/11/LinkedIn-opens-first-latin-american-office-in-brazil>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

melhor os usuários no mercado europeu⁴⁸. Em nota, o LinkedIn alegou que o escritório de vendas aberto em Paris em 2011 tinha como objetivo fornecer suporte aos usuários corporativos, bem como ter insights sobre novas oportunidades de crescimento no mercado francês⁴⁹.

Portanto, embora de maneira simplista, o investimento direto externo de empresas é utilizado pelo LinkedIn como uma forma de entender melhor o modo de funcionamento de um mercado externo, e assim suplantar quaisquer distorções de mercado criadas por governos ou instituições. Todavia, o investimento direto externo não foi aplicado ao caso da expansão do LinkedIn à China. O mesmo adequou-se ao mercado através de conversas com o governo e verificando os erros que levaram outras empresas e seus websites a serem expulsas do país, sem a necessidade de instalar-se fisicamente.

Assim, pode-se concluir que, embora não seja aplicado a todos os casos, o investimento direto externo é um dos modos que o LinkedIn utilizou durante sua expansão para conhecer o público estrangeiro, verificar quais seriam as melhores estratégias de expansão para determinado público e, assim, se consolidar em outros mercados.

4.4 TEORIA DOS RECURSOS E VANTAGENS (R.A.) E O LINKEDIN

A quarta teoria trazida pelo trabalho é a dos Recursos e Vantagens. O modelo parte do pressuposto de que empresas têm entre si vantagens competitivas e comparativas de acordo com suas estruturas internas e afirma que, para as empresas tomarem suas decisões relacionadas a expansão, devem levar em consideração seus recursos e vantagens perante outras empresas, e de acordo com o nível de

⁴⁸ LINKEDIN NEWSROOM. LinkedIn expande sua presença no mercado europeu. 2008. Disponível em: <<https://news.linkedin.com/2008/01/linkedin-expands-its-presence-in-the-european-market>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

⁴⁹ NEWSROOM, LinkedIn. LinkedIn abre escritório de vendas na França, uma vez que pesquisa mostra que metade dos profissionais franceses quer mudar de emprego em 2011. 2011. Disponível em: <<https://news.linkedin.com/2011/03/linkedin-opens-sales-office-in-france-as-research-shows-half-of-french-professionals-look-to-change-jobs-in-2011>>. Acesso em: 10 jun. 2019

penetração de seu produto no mercado estrangeiro, deve optar por fazer investimento por parceiros, *joint ventures*, ou investimento direto externo.

Guedo (2011) e Andersen (1997) defendem que, se a vantagem comparativa que uma empresa possui com relação à outra deriva da área tecnológica, o modo de entrada que mais se adequa seria através de agentes locais que prontamente conhecem o mercado, divulgando o produto e oferecendo-o a empresas e pessoas de modo a exibir o mesmo aos consumidores. No caso do LinkedIn, uma diferença facilmente identificável é o fato de que o produto disponibilizado através da internet pela empresa já estava disponível aos consumidores de outros países, antes mesmo de 2008, com o início da expansão física da empresa.

Contrariando o abordado por Andersen (1997) e Guedo (2011), o LinkedIn orienta sua expansão internacional na formação de uma equipe internacional própria, e não através da expansão por meio de agentes locais que já conhecem o mercado, embora suas equipes externas sejam sempre mescladas entre pessoas contratadas que já conhecem o mercado – muitas vezes nativos do país do novo escritório que trabalhavam em empresas de tecnologia –, e pessoas que já estavam na organização previamente. Essa equipe vai a campo, lança seus escritórios onde as pessoas já têm conhecimento acerca do seu produto, como forma de aprender mais sobre seus próprios clientes e assim fortalecer os laços comerciais com os mesmos. No caso específico da expansão chinesa, não foi inicialmente a campo, porém trabalhou de acordo com as orientações e regras estatais para se manter firme no país, cujas normas são rígidas principalmente para empresas estrangeiras.

Portanto, a empresa organiza seus recursos e vantagens para entender quais passos dar em sua expansão internacional; utiliza seus escritórios para aprender mais sobre o mercado estrangeiro e assim dar os próximos passos ao novo país de forma mais certa. Dessa forma, embora a teoria não esteja completamente alinhada ao processo de expansão internacional da empresa de TI, esclarece em algumas partes o processo de expansão da companhia.

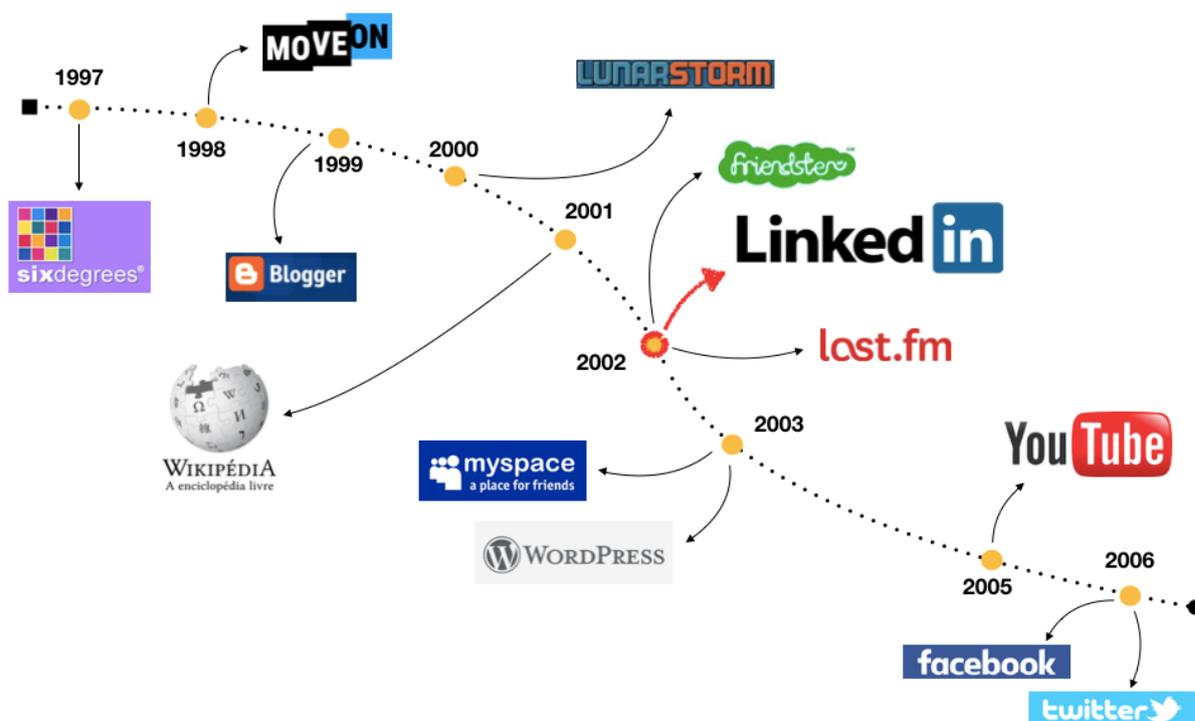
4.5 VANTAGEM DO PRIMEIRO A ATUAR E O LINKEDIN

A teoria da vantagem do primeiro a atuar, ilustrada ultimamente por Suarez e Lanzolla (2008), foi a quinta teoria abordada no marco teórico e discorre que uma

empresa, ao ser a primeira a atuar em determinado ramo ou segmento, detém a vantagem de ser a primeira a atuar perante as demais por conta do seu pioneirismo.

A própria teoria já foi corroborada e refutada por diversas vezes e em diferentes empresas, como é o caso da exitosa Sony e do fracasso da Ampex. A mesma também não se aplica em sua integralidade ao LinkedIn. Redes sociais estão presentes na internet desde a década de 80, e começaram a ser distribuídas em formatos de jogos pela web. A partir de 1997, deu-se início a febre das redes sociais modernas, sendo que ano a ano novos formatos e redes surgiram, como pode ser observado na figura abaixo:

Figura 12: O surgimento das redes sociais a partir de 1997



Fonte: elaboração do autor

Portanto, o LinkedIn não foi o primeiro a atuar no campo das redes sociais, bem como não foi a primeira empresa a trabalhar no campo do recrutamento e seleção, mas foi a primeira empresa a mesclar o conceito de uma rede social ao mundo profissional. Assim, embora não tenha sido a primeira empresa a atuar no ramo, o LinkedIn foi a primeira empresa a atuar de modo a ser social-profissional, fazendo com que a rede funcione como um portal para que seus usuários estabeleçam novas conexões, conheçam novas pessoas e ampliem sua rede de contatos profissionais.

Dessa forma, embora não tenha sido a primeira empresa a atuar, a empresa tem na inovação certa responsabilidade por seu êxito.

4.6 CUSTOS DE TRANSAÇÃO E O LINKEDIN

A sexta teoria abordada traz à tona questões relacionadas aos custos de transação. Ela analisa esses custos e determina que uma empresa tende a expandir-se até o ponto de que os custos com uma operação realizada dentro da empresa se tornam iguais aos custos para a realização da mesma transação fora da empresa por meios oferecidos pelo mercado (COASE, 1937 p. 395).

Dentre os custos trazidos pela teoria estão os (1) custos de pesquisa; (2) custos de venda e contratação de serviços; (3) custos de monitoramento e (4) encargos judiciais. Nota-se, portanto, que essa teoria foi elaborada levando em consideração empresas que se internacionalizam através de parcerias com terceiros. Durante sua expansão internacional, o LinkedIn formulou grandes parcerias, mas todas funcionaram como forma de aumentar seu conhecimento de mercado e fortalecer sua marca, e não de vender através de parceiros.

Exemplos disso são as parcerias estabelecidas com a *IDA Ireland*⁶⁰, em que a parceria visava entender estrategicamente o mercado Irlandês e buscar apoio junto ao governo da ilha, para estabelecer a marca empregadora da empresa para a força de trabalho da Irlanda, e planejar com exatidão os próximos passos dela para o êxito; e as recentes parcerias com a empresa Resultados Digitais, em que ambas as empresas fazem juntas campanhas e aulas virtuais através de redes sociais que visam ao fortalecimento da imagem de ambas as companhias no mercado de tecnologia do Brasil, fortalecendo além do nome da empresa, sua marca empregadora e gerando maior confiabilidade perante o mercado latinoamericano.

⁵⁰ NEWSROOM, LinkedIn. LinkedIn to create 100 new jobs in Dublin. 2011. Disponível em: <<https://news.Linkedin.com/2011/03/LinkedIn-to-create-100-new-jobs-in-dublin>>. Acesso em: 10 jun. 2019

4.7 EMPRESAS *BORN GLOBAL* E O LINKEDIN

Segundo os pesquisadores Figueiroa e Reunoso (2010), empresas *born global*, ou nascida global, são companhias que logo em seu nascimento, ou pouco tempo após sua fundação, focam seus objetivos e recursos em atender o mercado externo. Esse modelo contraria a linha de Uppsala, que diz que empresas se internacionalizam de maneira gradual.

Em outras palavras, empresas *born globals* são empresas que em pouco tempo dão passos pequenos ou grandes ao internacional, e que aspiram a um rápido processo de internacionalização. Porém, os autores que abordam essa teoria não deixam claro o que seria um curto espaço de tempo, dessa forma, como o LinkedIn começou sua internacionalização após seis anos de existência, e em seis anos mais se estabeleceu em todas as macrorregiões globais, considera-se para esse trabalho que a expansão internacional da empresa ocorreu de forma rápida e em pouco tempo após sua formação. Destarte, esse é o modo que melhor se encaixa a expansão internacional da empresa de tecnologia, sendo essa expansão acompanhada de movimentos pequenos e grandes em um curto espaço de tempo.

O período analisado por este trabalho vai de 2002, ano de fundação do LinkedIn, até 2014, ano do lançamento do LinkedIn para o mercado Chinês, no qual a empresa se consolida nos principais continentes globais. Nos primeiros seis anos da empresa, ela se encontra em fase de maturação e estabilização, sem grandes esforços internacionais, embora seu produto, por ser comercializado de forma virtual, já estivesse presente em todas as partes do globo. A partir de 2008, com o primeiro investimento direto ao estrangeiro com a abertura do escritório em Londres, a empresa passou por uma rápida internacionalização.

Essa internacionalização foi muito apressada para os padrões, velocidade que somente uma *born global* possui. Levou somente 6 anos para que sua presença física estivesse em 4 dos seis continentes globais, além da sua presença virtual nos outros dois continentes, com destaque ao continente Africano. Esses investimentos rumo ao estrangeiro foram em diferentes proporções, com investimentos em escritórios menores ao longo de toda a Europa, iniciando por Londres, Berlin, Amsterdã e Paris; investimentos para o lançamento da plataforma e suas funcionalidades nas mais diversas línguas; abertura de escritórios menores na Índia, Japão, Austrália, entre

outros lugares do mundo; abertura da segunda matriz do LinkedIn em Dublin (2010), acompanhada de conversas e esforços bilaterais com o governo irlandês para o sucesso do projeto; abertura do escritório de engenharia aplicada em Bangalore (2011); e a abertura do escritório latinoamericano em São Paulo (2012).

Outro fato que corrobora com a classificação do LinkedIn como uma *born global* leva em consideração os apontamentos de Dominginhos e Simões (2001). Os pesquisadores abordam que *born globals* são empresas que aplicam seu empreendedorismo, capital e conhecimento em uma ideia distinta ou um nicho de mercado global. E foi exatamente isso que o LinkedIn fez: lançou uma rede social num momento de erupção da internet, em que novas redes eram lançadas a todo momento. Todavia, a rede social lançada tinha um propósito diferente: fugia da tradicional vida social, e abrangia assuntos profissionais. Tal rede profissional foi, no momento de seu lançamento, muito apreciada por recrutadores, haja vista que os currículos de papel se tornavam obsoletos por conta da constante e rápida atualização profissional. Assim, uma ideia inovadora se encaixou exatamente no nicho de mercado que carecia dessa funcionalidade em um website.

Outro ponto que sugere ser o LinkedIn uma empresa *born global* se apoia no fato elucidado por Dominginhos e Simões (2001), por Silva (2012) e por Knight e Cavusgil (2004). Todos os autores alegam que empresas *born global* devem ter uma grande capacidade de inovação para conseguir se estabelecer dentro do atual cenário de competitividade global. Tal característica se observa no LinkedIn, que lançava constantemente novas funcionalidades para facilitar a vida de recrutadores, de pessoas que buscavam recolocação no mercado de trabalho, de vendedores que buscavam empresas para comercializar seus produtos, de empresas que visavam fortalecer sua marca, entre outros.

Dessa forma, constata-se que a teoria *born global* e seu rápido processo de expansão internacional de empresas, cujo nascimento já foi orientado para o exterior, explica de forma satisfatória o processo de estruturação internacional do LinkedIn.

4.8 CONCLUSÃO FINAL

Ao revisar as sete principais teorias sobre modos de entrada em mercados estrangeiros e internacionalização de empresas trazidas por esse trabalho, percebe-se que nenhuma destas teorias consegue explicar com perfeita exatidão o processo e as estratégias de internacionalização do LinkedIn. Existem diversos aspectos que estão relacionados à internacionalização de uma empresa, conforme exemplifica Vianna e Almeida (2012) e Cyrino e Barcellos (2006): a internacionalização dos modos de gestão e governança empresarial; a presença de seu produto em mercados estrangeiros; os ativos de uma empresa no mercado internacional; e até mesmo a mudança de cultura organizacional para adequar a empresa ao cenário de um outro país. Assim, se observa que o objeto de estudo de tais teorias – o mercado internacional e suas empresas – é extremamente complexo e volátil. Dificilmente uma teoria explicará com exatidão o processo de internacionalização de uma empresa, a não ser que essa tenha sido desenvolvida para tal companhia.

Aplicando as teorias sobre a internacionalização de firmas ao contexto histórico da empresa analisado pelo trabalho (2002 a 2014), pode-se identificar que a abordagem de empresas *born global* é a que mais se adequa ao processo de crescimento e expansão do LinkedIn. Companhias que se encaixam na categorização das *born globals* surgiram nas últimas décadas desafiando teorias que anteriormente estabeleciam que o processo de internacionalização de uma firma deveria ser gradual. São empresas que nascem geralmente para suprir demandas específicas dentro de um nicho de mercado, contando, desde seu nascimento, com um posicionamento voltado para o mercado internacional. Empresas de tecnologia da informação, por tratarem principalmente de produtos virtuais e de fácil comercialização com o estrangeiro, são grandes representantes deste grupo de empresas.

O LinkedIn, antes de internacionalizar-se, passou por seis curtos anos de maturação, preparando-se para seu ingresso no mercado global através de investimento direto externo, um dos modos de entrada previstos pela *Born Global*. Tal preparação está diretamente ligada ao fator inovação, firmemente presente no processo de estabelecimento do seu produto no mercado americano, e posteriormente no mercado global.

Organicamente, desde sua formação, o LinkedIn já esteve voltado ao exterior: seu produto estava disposto para todos os que quisessem o observar, pois é um produto online. Portanto, embora tenha passado por um período inicial de maturação e preparação – seus seis primeiros anos –, após o início da rápida expansão internacional da empresa, em 6 anos estava presente em todos os continentes economicamente ativos do globo, fato que também corrobora com o crescimento de empresas *born global*.

Ademais, a empresa possui outros importantes aspectos trazidos pela abordagem *born global* de empresas, os quais asseguram que para que se sustentem, empresas que seguem esse tipo de internacionalização devem combinar suas capacidades de empreender, o seu capital para investimento e o conhecimento intensivo dentro de uma ideia inovadora em um nicho de mercado global (DOMINGUINHOS, SIMÕES; 2001).

O papel da internacionalização de empresas dentro do cenário global é importante haja vista que difunde novas tecnologias; aproxima culturas; leva educação a outros patamares; eleva o padrão de produção internacional; influencia na balança comercial; aproxima economias; e auxilia no processo de desenvolvimento econômico de países. Portanto, empresas como o LinkedIn e as *born globals*, padrão de internacionalização que tende a ser cada vez mais frequente, são empresas relevantes no cenário global: podem influenciar e mudar o tabuleiro empresarial mundial. Assim sendo, é importante compreender como tais empresas se comportam perante o mercado global, para que se possa minimamente prever para onde o mercado está caminhando nacionalmente e internacionalmente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALL, MC CULLOCH E JUNIOR ET AL, (2004), **INTERNATIONAL BUSINESS: THE CHALLENGE OF GLOBAL COMPETITION**. NEW YORK. MCGRAW HILL. EDIÇÃO IMPRESSA.
- BBC. **O QUE É A MÁFIA PAYPAL, GRUPO DE ONDE SAÍRAM ALGUNS DOS HOMENS MAIS RICOS DO VALE DO SILÍCIO**. DISPONÍVEL EM: <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-42545211>>. ACESSO EM 18 DE MAIO DE 2019.
- BUTLER, JEREMY G. **A HISTORY OF INFORMATION TECHNOLOGY AND SYSTEMS**. 1997. DISPONÍVEL EM: <<https://tcf.ua.edu/AZ/ITHistoryOutline.htm>>. ACESSO EM: 23 FEV. 2019.
- BYERS, ANN. **REID HOFFMAN AND LINKEDIN**. SÃO FRANCISCO: INTERNET BIOGRAPHIES, 2012. 180 P.
- CANTO, JOÃO TIAGO LOPES. **OS DETERMINANTES DA PERFORMANCE DE EXPORTAÇÃO DE EMPRESAS BORN GLOBAL EM PORTUGAL**. 2013. 142 F. TESE (DOUTORADO) – FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA, COIMBRA, 2013.
- CARNEIRO, J.; DIB, L.A. **AValiação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas**. ANAIS XXX ENANPAD, 2006. SALVADOR, 2006.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **NEGÓCIOS INTERNACIONAIS: ESTRATÉGIA, GESTÃO E NOVAS REALIDADES**. SÃO PAULO: PEARSON PRENTICE HALL, 2010.
- CHANDLER, DANIEL; MUNDAY, ROD. **FIND AT OUP.COM GOOGLE PREVIEW A DICTIONARY OF MEDIA AND COMMUNICATION (1 ED.)**. 2016. DOI: 10.1093/ACREF/9780199568758.001.0001 EISBN: 9780191727979. DISPONÍVEL EM: <<http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199568758.001.0001/acref-9780199568758>>. ACESSO EM: 23 FEV. 2019.

CNN BUSINESS. END OF AN ERA: **YAHOO IS NO LONGER AN INDEPENDENT COMPANY.** 2017. DISPONÍVEL EM: <<https://money.cnn.com/2017/06/13/technology/business/yahoo-verizon-deal-closes/index.html>>. ACESSO EM: 23 FEV. 2019.

COMPANY NEWROOM: **LINKEDIN SECURES \$53M OF FUNDING LED BY BAIN CAPITAL VENTURES.** DISPONÍVEL EM: <<https://news.linkedin.com/2008/06/linkedin-secures-53m-of-funding-led-by-bain-capital-ventures>> ACESSO EM 18/05/2019.

COMPANY NEWSROOM: **ITALIANS GET A LOCAL FLAVOUR OF LINKEDIN.** DISPONÍVEL EM <<https://news.linkedin.com/2010/04/italians-get-a-local-flavour-of-linkedin>> ACESSADO EM 18/05/2019.

COMPANY NEWSROOM: **LINKEDIN EXPANDS INTO JAPAN.** DISPONÍVEL EM: <https://news.linkedin.com/2011/10/linkedin-expands-into-japan> ACESSO EM 18/05/2019.

COMPANY NEWSROOM: **LINKEDIN EXPANDS ITS PRESENCE IN THE EUROPEAN MARKET.** DISPONÍVEL EM: <<https://news.linkedin.com/2008/01/linkedin-expands-its-presence-in-the-european-market>> E ACESSADO EM 18/05/2019.

COMPANY NEWSROOM: **LINKEDIN LAUNCHES PREMIUM SERVICES FOR RECRUITERS AND RESEARCHERS.** DISPONÍVEL EM <<https://news.linkedin.com/2005/08/linkedin-launches-premium-service-for-recruiters-and-researchers>>, ACESSO EM 18/05/2019.

COMPANY NEWSROOM: **LINKEDIN PREMIUM SERVICES FINDING RAPID ADOPTION.** DISPONÍVEL EM <<https://news.linkedin.com/2006/03/linkedin-premium-services-finding-rapid-adoption>>. ACESSO EM 18/05/2019.

COMPANY NEWSROOM: **LINKEDIN STRENGTHENS EUROPEAN LEADERSHIP WITH ADDITION OF GERMAN LANGUAGE PLATFORM.** DISPONÍVEL EM <https://news.linkedin.com/2009/02/linkedin-strengthens-european-leadership-with-addition-of-german-language-platform>, ACESSADO EM 18/05/2019.

COMPANY NEWSROOM: **LINKEDIN'S 14 MILLION [...] PROFILES**, DISPONÍVEL EM < <https://news.linkedin.com/2007/09/LinkedIns-14-million-members-can-now-include-professional-photo-within-their-online-profile>>, COM ACESSO EM 18/05/2019.

CYRINO, A.B.; BARCELLOS, E.P. **ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: EVIDÊNCIAS E REFLEXÕES SOBRE A EMPRESA BRASILEIRA** IN: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (ORG.) **GESTÃO INTERNACIONAL**. SÃO PAULO: SARAIVA, 2006.

DIB, LUIS ANTONIO DA ROCHA. **O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E O FENÔMENO BORN GLOBAL: UM ESTUDO DO SETOR DE SOFTWARE NO BRASIL**. 2008. DISPONÍVEL EM: http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Tese_Luis_Antonio_Dib.pdf ACESSO EM: 24 FEV. 2016.

DOMINGUINHOS, P.; SIMÕES, V. (2001), **“PORTUGUESE BORN GLOBALS: AN EXPLORATORY STUDY”**, ARTIGO APRESENTADO NA “27ª CONFERÊNCIA DA EIBA”, PARIS, 13/15.12.2001.

EUROPE UNION. EUROPEAN COMMISSION ERASMUS PROGRAM. **THE IMPORTANCE OF INTERNATIONALISATION FOR A COMPANY**. 2016. DISPONÍVEL EM: <<http://transnationalbusinessgroups.eu/tbg/wp-content/uploads/2016/11/English-O2-A3-The-importance-of-internationalization-for-a-company.pdf>>. ACESSO EM: 20 FEV. 2019.

FORBES. **#21 TWITTER**. 2018. DISPONÍVEL EM: <<https://www.forbes.com/companies/twitter/#9c2ba6422a3b>>. ACESSO EM: 23 FEV. 2019.

FTSE RUSSELL. **INDUSTRY CLASSIFICATION BENCHMARK (ICB)**. 2018. DISPONÍVEL EM: <<https://www.ftserussell.com/financial-data/industry-classification-benchmark-icb>>. ACESSO EM: 23 FEV. 2018.

FTSE RUSSELL. **INDUSTRY CLASSIFICATION BENCHMARK: CLASSIFICATION**. 2019. DISPONÍVEL EM: <<https://www.ftse.com/products/downloads/ICBStructure->

Eng.pdf?_ga=2.256891471.597030262.1550953650-856955416.1550953650>.
ACESSO EM: 23 FEV. 2019.

GOVINDARAJAN, VIJAY; VENKATESAN, RAVI. **3 REASONS GLOBAL FIRMS SHOULD KEEP INVESTING IN INDIA.** 2018. HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING. DISPONÍVEL EM: <<https://hbr.org/2018/02/3-reasons-global-firms-should-keep-investing-in-india>>. ACESSO EM: 10 JUN. 2019.

IRELAND, ISA. **LINKEDIN ESTABLISHMENT OF INTERNATIONAL HEADQUARTERS IN DUBLIN WELCOMED BY IDA IRELAND.** 2010. DISPONÍVEL EM: <<https://web.archive.org/web/20121025045354/http://www.idaireland.com/newsmedia/pressreleases/LinkedIn-establishment-of/>>. ACESSO EM: 23 FEV. 2019.

ITA, THE INTERNATIONAL TRADE ADMINISTRATION -. **SOFTWARE AND INFORMATION TECHNOLOGY SPOTLIGHT: THE SOFTWARE AND INFORMATION TECHNOLOGY SERVICES INDUSTRY IN THE UNITED STATES.** 2015. DISPONÍVEL EM: <<https://www.selectusa.gov/software-and-information-technology-services-industry-united-states>>. ACESSO EM: 23 FEV. 2019.

LEAVITT, HAROLD J.; WHISLER, THOMAS L. **MANAGEMENT IN THE 1980'S.** 1958. DISPONÍVEL EM: <<https://hbr.org/1958/11/management-in-the-1980s>>. ACESSO EM: 23 FEV. 2019.

LINKEDIN CORPORATE COMMUNICATIONS TEAM. **LINKEDIN OPENS ENGINEERING OPERATIONS IN INDIA.** 2011. DISPONÍVEL EM: <<https://news.linkedin.com/2011/11/LinkedIn-opens-engineering-operations-in-india>>. ACESSO EM: 25 FEV. 2019.

LINKEDIN CORPORATE COMMUNICATIONS TEAM. **LINKEDIN OPENS NEW OFFICE IN BRAZIL.** 2012. DISPONÍVEL EM: <<https://news.linkedin.com/2013/07/LinkedIn-opens-new-office-in-brazil>>. ACESSO EM: 25 FEV. 2019.

LINKEDIN CORPORATE COMMUNICATIONS TEAM. LINKEDIN OPENS NEW OFFICE IN BRAZIL. 2012. DISPONÍVEL EM:

<<https://news.linkedin.com/2013/07/linkedin-opens-new-office-in-brazil>>.

ACESSO EM: 25 FEV. 2019.

LINKEDIN CORPORATE COMMUNICATIONS TEAM. **LINKEDIN REACHES 200 MILLION MEMBERS WORLDWIDE.** 2012. DISPONÍVEL EM: <<https://news.linkedin.com/2013/01/linkedin-reaches-200-million-members-worldwide>>. ACESSO EM: 25 FEV. 2019.

LINKEDIN CORPORATE COMMUNICATIONS TEAM. **LINKEDIN SPAIN OPENS ITS DOORS. 2012.** Disponível em: <<https://news.linkedin.com/2012/03/linkedin-spain-opens-its-doors>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

LINKEDIN CORPORATE COMMUNICATIONS TEAM. **LINKEDIN TO ACQUIRE SLIDESHARE.** 2012. DISPONÍVEL EM: <<https://news.linkedin.com/2012/05/linkedin-to-acquire-slideshare>>. ACESSO EM: 25 FEV. 2019.

LINKEDIN NEWSROOM. **LINKEDIN EXPANDE SUA PRESENÇA NO MERCADO EUROPEU.** 2008. DISPONÍVEL EM: <<https://news.linkedin.com/2008/01/linkedin-expands-its-presence-in-the-european-market>>. ACESSO EM: 10 JUN. 2019.

LOS ANGELES TIMES (LOS ANGELES). **PROFESSIONAL NETWORKING SITE LINKEDIN VALUED AT \$1 BILLION.** 2008. BY: JÉSEEICA GUYNN. DISPONÍVEL EM: <<https://www.latimes.com/business/la-fi-linkedin18-2008jun18-story.html>>. ACESSO EM: 23 FEV. 2019.

LUCKERSON, VICTOR. **WHY CHINA IS A NIGHTMARE FOR AMERICAN INTERNET COMPANIES.** 2014. DISPONÍVEL EM: <<https://time.com/10178/why-china-is-a-nightmare-for-american-internet-companies/>>. ACESSO EM: 20 JUN. 2019.

MAKE A WEBSITE HUB: **60+ SOCIAL NETWORKING SITES YOU NEED TO KNOW ABOUT.** 60+ SOCIAL NETWORKING SITES YOU NEED TO KNOW ABOUT. 2018. DISPONÍVEL EM: <<https://makeawebsitehub.com/social-media-sites/>>. ACESSO EM: 23 FEV. 2019.

MALHOTRA NARESH K., JAMES AGARWAL, FRANCIS M. ULGADO (2003) **INTERNATIONALIZATION AND ENTRY MODES: A MULTITHEORETICAL FRAMEWORK AND RESEARCH PROPOSITIONS.** JOURNAL OF INTERNATIONAL MARKETING: WINTER 2003, VOL. 11, NO. 4, PP. 1-31.

MARIANO, ARI MELO ET AL. **FATORES-CHAVE PARA O SUCESSO DAS BORN GLOBAL: COMPARAÇÃO ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA.** UNIVERSITAS RELAÇÕES INTERNACIONAIS, BRASÍLIA, P. 89-102, 1 JAN. 2016. DISPONÍVEL EM: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjO8tr28KfiAhWOK7kGHalTCZEQFjAAegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fwww.publicacoesacademicas.uniceub.br%2Frelacoesinternacionais%2Farticle%2Fdownload%2F3996%2F3081&usg=AOvVaw3kmdgb4jC0rpWAATAlifRt>. ACESSO EM: 19 MAIO 2019.

MCDUGALL, P., & OVIATT, B. (2000). **INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP: THE INTERSECTION OF TWO RESEARCH PATHS.** ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL , 902-908.

MORT, GILLIAN SULLIVAN; WEERAWARDENA JAY. **NETWORKING CAPABILITY AND INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP: HOW NETWORKS FUNCTION IN AUSTRALIAN BORN GLOBAL FIRMS.** AUSTRALIA: UQ BUSINESS SCHOOL, UNIVERSITY OF QUEENSLAND, ST LUCIA, 2006.

MSCI E S&E GLOBAL (USA). **GLOBAL INDUSTRY CLASSIFICATION STANDARD - GICS.** 2018. DISPONÍVEL EM: https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/documents/112727-gics-mapbook_2018_v3_letter_digitalspreads.pdf>. ACESSO EM: 23 FEV. 2019.

MSCI. **S&P DOW JONES INDICES AND MSCI ANNOUNCE SELECT LIST OF COMPANIES CHANGING DUE TO REVISIONS TO THE GICS® STRUCTURE IN 2018.** 2018. DISPONÍVEL EM: <https://www.msci.com/documents/1296102/1339060/StructureReviewChanges2018.xls/41f6208b-fc92-48d6-afef-ece4ff5397b5>>. ACESSO EM: 23 FEV. 2019.

NEWSROOM, COMPANY. **LINKEDIN GARANTE US\$ 10 MILHÕES EM FINANCIAMENTO DA SÉRIE B LIDERADO PELA GREYLOCK.** DISPONÍVEL EM 18/05/2019.

NEWSROOM, COMPANY. **SEQUOIA CAPITAL "LINKS IN" WITH \$4.7 MILLION INVESTMENT.** 2003. DISPONÍVEL EM: <<https://news.Linkedin.com/2003/11/sequoia-capital-links-in-with-47-million-investment>>. ACESSO EM: 23 FEV. 2019.

NEWSROOM, LINKEDIN. **LINKEDIN ABRE ESCRITÓRIO DE VENDAS NA FRANÇA, UMA VEZ QUE PESQUISA MOSTRA QUE METADE DOS PROFISSIONAIS FRANCESES QUER MUDAR DE EMPREGO EM 2011.** 2011. DISPONÍVEL EM: <<https://news.Linkedin.com/2011/03/Linkedin-opens-sales-office-in-france-as-research-shows-half-of-french-professionals-look-to-change-jobs-in-2011>>. ACESSO EM: 10 JUN. 2019

OLHAR DIGITAL. **COMO O YAHOO PERDEU QUASE 100% DE SEU VALOR DE MERCADO EM 16 ANOS.** 2017. DISPONÍVEL EM: <<https://olhardigital.com.br/pro/noticia/como-o-yahoo-perdeu-quase-100-de-seu-valor-de-mercado-em-16-anos/60581>>. Acesso em: 23 fev. 2019.

PESSOA, ENEUTON; MARTINS, MARCILENE. REVISITANDO A TEORIA DO CICLO DO PRODUTO. **REVISTA ECONOMIA CONTEMPORÂNEA**, RIO DE JANEIRO, V. 11, N. 2, P.307-329, JUL. 2007. TRIMESTRAL. DISPONÍVEL EM: <<http://www.scielo.br/pdf/rec/v11n2/a05v11n2.pdf>>. ACESSO EM: 24 FEV. 2019.

RENNIE, MICHAEL (1993), **GLOBAL COMPETITIVENESS: BORN GLOBAL**, MCKINSEY QUARTERLY, 4, PP. 45-52

RIBEIRO, F. C. F. **BORN GLOBALS BRASILEIRAS: ESTUDO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA.** 2012. 250 F. TESE (DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO) – FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, SÃO PAULO, 2012.

SEBRAE, 2019. **CONFIRA AS DIFERENÇAS ENTRE MICROEMPRESA, PEQUENA EMPRESA E MEI.** DISPONÍVEL EM

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>, ACESSO EM 19-05-2019.

SHINDE, SHIVANI. **LINKEDIN'S FIRST ASIA-PAC OFFICE IN INDIA**. 2013. MUMBAI, BUSINESS STANDARD. DISPONÍVEL EM: <https://www.business-standard.com/article/technology/LinkedIn-s-first-asia-pac-office-in-india-109121700047_1.html>. ACESSO EM: 23 FEV. 2019.

SILVA, D. R. M. **INTERNACIONALIZAÇÃO BORN GLOBAL: PERSPECTIVAS PARA UM NOVO MODELO DE DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS NACIONAIS**. IN: I CIRCUITO DE DEBATES ACADÊMICOS DAS CIÊNCIAS HUMANAS E II CONFERÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO, 2011, BRASÍLIA. ANAIS DO CIRCUITO DE DEBATES ACADÊMICOS. BRASÍLIA: ASSOCIAÇÕES DE PÓS-GRADUAÇÃO E IPEA, 2012. 110 P.

STATISTA. **MOST POPULAR ONLINE RETAILERS IN LATIN AMERICA AS OF MAY 2018**, BASED ON NUMBER OF UNIQUE VISITORS (IN MILLIONS). 2018. DISPONÍVEL EM: <<https://www.statista.com/statistics/321543/latin-america-online-retailer-visitors/>>. Acesso em: 23 fev. 2019.

TEAM, LINKEDIN CORPORATE COMMUNICATIONS. **LINKEDIN OPENS FIRST LATIN AMERICAN OFFICE IN BRAZIL**. 2011. DISPONÍVEL EM: <<https://news.linkedin.com/2011/11/linkedin-opens-first-latin-american-office-in-brazil>>. ACESSO EM: 25 FEV. 2019.

VIANNA, NADIA WACILA HANANIA; ALMEIDA, SHEILA REGINA. A DECISÃO DE INTERNACIONALIZAR. **REVISTA ELETRÔNICA DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS**, BRASIL, P. 1-21, JUN. 2012. ISSN 1980-4865. DISPONÍVEL EM: <<http://internext.espm.br/internext/article/view/121>>. ACESSO EM: 24 FEV. 2019. DOI:HTTP://DX.DOI.ORG/10.18568/1980-4865.621-21.

WEINER, JEFF. **LINKEDIN IN CHINA: CONNECTING THE WORLD'S PROFESSIONALS**. 2014. DISPONÍVEL EM:

<<https://www.Linkedin.com/pulse/20140224235450-22330283-LinkedIn-in-china-connecting-the-world-s-professionals>>. ACESSO EM: 20 FEV. 2019.